

Jaarverslag

Huize Rosa 2023

Samen leren en verbeteren



Zorgcentrum Huize Rosa, Rosa De Limastraat 10, 6543 JG Nijmegen

T: 024 3710300

E: info@zorgcentrum-huizerosa.nl

W: www.zorgcentrum-huizerosa.nl

Versie laatste gewijzigd: 30 april 2024

Inhoudsopgave

INHOUDSOPGAVE	1
INLEIDING	2
1. PROFIEL VAN STICHTING ZORGCENTRUM HUIZE ROSA	3
1.1 OMSCHRIJVING VAN DE ORGANISATIE	3
1.2 OMSCHRIJVING TYPEN ZORGVERLENING	4
1.3 ZZP-VERDELING	4
2. PROFIEL PERSONEELSSAMENSTELLING	5
2.1 AANTAL ZORGVERLENERS EN VRIJWILLIGERS.....	6
2.2 VERDELING OVER FUNCTIES EN NIVEAUS.....	8
2.3 VERHOUDING LEERLINGEN-GEDIPLOMEERDEN	9
2.4 IN-, DOOR- EN UITSTROOMCIJFERS	9
2.5 ZIEKTEVERZUIM	10
3. UITKOMSTEN JAARPLAN 2023	11
3.1 IDENTITEIT HERLADEN	11
3.1.1 Huize Rosa en haar identiteit	11
3.2 OPSCHUIVEN IN DE KETEN.....	11
3.2.1 Groei in WLZ-VPT	11
3.3 KWALITEIT VAN WELZIJN & ZORG VERSTERKEN	12
3.4 HRM DOOR ONTWIKKELEN	13
3.4.1 <i>Zonder goede medewerkers, geen goede zorg</i>	13
3.5 SLIM SAMENWERKEN IN HET NETWERK	14
3.5.1 Niet harder werker, maar slimmer werken.....	14
3.6 ZELFORGANISATIE VERDER ONTWIKKELEN.....	14
3.6.1 Inclusieve zelforganiserende teams	14
3.7 MIDDELEN MANAGEN	15
3.7.1 Dit is nodig voor een toekomstbestendig Huize Rosa.....	15
4. VERBETERPARAGRAAF EN BESCHRIJVING VAN SAMEN LEREN EN VERBETEREN	15
5. NORMEN VOOR GOED BESTUUR	156
5.1 RAAD VAN TOEZICHT	116
5.2 ACTIVITEITEN RAAD VAN TOEZICHT	118
5.3 ROOSTER AAN- EN AFTREDEN	119
5.4 ZELFEVALUATIE RAAD VAN TOEZICHT	20

Inleiding

Ons jaarplan voor 2023 was ambitieus. Deze ambities waren en zijn ook nodig, immers onze opgaven zijn groot. Zowel van de ouderenzorg als van Huize Rosa. Het goede nieuws is dat we het merendeel van onze plannen voor 2023 hebben gerealiseerd. Er is hard gewerkt en ik ben heel trots dat met vereende krachten en samenwerking veel is bereikt. Er is samengewerkt met collega's van de eigen afdeling, binnen het team, met andere teams, met de vrijwilligers, met bewoners, cliënten, mantelzorgers en familie en natuurlijk ook met mensen buiten onze organisatie. We weten elkaar steeds beter te vinden.

Met sommige ambities hebben we vertraging opgelopen, omdat zaken meer tijd kosten dan verwacht, omdat er tegenslag was, de omstandigheden niet meehielpen of we andere prioriteiten hebben gesteld. Het bleek met voortschrijdend inzicht niet meer zo belangrijk.

We zijn volop onderweg voor de twee grote veranderopgaven die we hebben. Enerzijds is de professionalisering naar complexere zorg in volle gang. De inzet op welzijn is groot en ik word geïnspireerd door de dagelijkse praktijk, de huiskamer en hoe we gezamenlijk werken aan een betekenisvolle, fijne en plezierige dag voor bewoners en cliënten. Anderzijds is de veranderopgave naar samenredzaamheid met elkaar en met het informele netwerk rond de bewoners en cliënten. Immers *zelf als het kan, thuis als het kan en digitaal als het kan*. We zijn volop aan het leren en ontwikkelen om een duurzame en lerende organisatie te worden.

Een aantal belangrijke resultaten van het afgelopen jaar:

De succesvolle introductie van de Momo Bedsense. Dit is een echte verbetering voor bewoners en ook de medewerkers zijn er blij mee. Het verzuim is gedaald naar 12.05%. Dit is plezierig voor de mensen die het betreft, hun collega's en natuurlijk de bewoners en cliënten. De bewonersreis voor nieuwe bewoners is ontwikkeld en we hebben gekozen voor een nieuwe behandeldienst. Er is een grote huiskamer (dagbesteding) gestart voor bewoners en ook voor cliënten uit de wijk. Deze is zeven dagen per week geopend van 's ochtends 8 tot 's avonds 8 uur. We hebben ons eigen kwaliteitsmanagementsysteem ontwikkeld met als doel juist in de dagelijkse praktijk kwaliteit een vanzelfsprekend onderwerp te laten zijn. En we hebben een nieuwe digitale werkplek, zodat iedereen nu een eigen werkmailadres heeft. Financieel hebben we het aanzienlijk beter gedaan dan gepland, circa 250.000 euro beter. We hebben weliswaar een negatief resultaat, maar dat was nodig om te kunnen investeren in de noodzakelijke ambities en plannen en tijd te kopen om te kunnen veranderen. Het doel is immers een duurzaam en ook financieel gezonde organisatie.

We gaan door op de ingeslagen weg. Er is genoeg werk aan de winkel. Dit doen we stap voor stap, al doende samen met elkaar leren en ontwikkelen, onderweg naar de toekomst.

Graag wil ik iedereen bedanken die aan dit jaarverslag heeft bijgedragen, waaronder de leden van het Breed-MT, de cliëntenraad, de ondernemingsraad en de raad van toezicht.

Jannette Booi, Bestuurder Stichting Zorgcentrum Huize Rosa

De leukste kleine zorgorganisatie in Nijmegen

Nijmegen, 28 april 2023

1. Profiel van Stichting Zorgcentrum Huize Rosa

1.1 Omschrijving van de organisatie

Stichting Zorgcentrum Huize Rosa (SZHR), hierna te noemen Huize Rosa, is een kleinschalige zorgaanbieder met een breed aanbod: wonen met zorg en verpleging, thuiszorg en welzijnsdiensten aan bewoners van Huize Rosa en ouderen die in de omgeving van Huize Rosa wonen. Ook biedt Huize Rosa huishoudelijke ondersteuning, activiteitenbegeleiding, maaltijdservice, noodhulp en zorgbemiddeling aan. Voor de zorg aan ouderen met dementie kiest Huize Rosa bewust voor kleinschalige zorg in woongroepen, dicht bij de bewoner. Met veel ruimte voor persoonlijke aandacht, betrokkenheid en respect voor leefgewoonten. Voor de bewoners met een lichamelijke beperking of aandoening is gekozen voor royale appartementen met een ruime woonkamer, badkamer en slaapkamer.

Bij Huize Rosa werken 293 medewerkers en 80 vrijwilligers (een stijging t.o.v. 2022 toen we 75 vrijwilligers hadden). Huize Rosa heeft in 2023 intramuraal capaciteit voor 97 bewoners. In de appartementengebouwen Catharinahof, Tristan & Isolde, naast Huize Rosa en in de wijken Hees, Heseveld en Neerbosch-Oost verleenden wij in 2023 thuiszorg en huishoudelijke hulp. In 2023 gaf Huize Rosa WLZ zorg aan 158 cliënten, ZVW zorg aan 89 cliënten, WMO huishoudelijke hulp aan 66 cliënten en daarnaast aan 13 particuliere klanten huishoudelijke ondersteuning.

De visie en kernwaarden van Huize Rosa luiden:

*Stichting Zorgcentrum Huize Rosa wil **waardevolle zorg** leveren aan ouderen in een **unieke, persoonlijke relatie samen met anderen**, op basis van **gelijkwaardigheid en solidariteit**.*

We streven naar een woon- en werkgemeenschap van niet al te grote schaal. Betrokkenheid en medemenselijkheid horen van oudsher bij Huize Rosa en zijn de basis voor de omgang met elkaar. In Huize Rosa is veel ruimte voor bezinning, rust en viering; in de accommodatie, de activiteiten en de sfeer in huis zijn de goede tradities uit het verleden terug te vinden.

Begin 2020 is een nieuw meerjarig strategische plan opgesteld aan de hand van de vraag hoe Huize Rosa in de toekomst – de periode 2020 tot 2025 – goede, waardevolle zorg kan blijven bieden aan ouderen binnen de muren van het zorgcentrum en kwetsbare ouderen met een ondersteuningsvraag uit de omliggende wijken. Het antwoord is tot stand gekomen met inbreng van de Raad van Toezicht, cliëntenraad, ondernemingsraad en het Breed-MT.

Er zijn zeven uitdagingen benoemd:

- 1) het herijken van de (religieuze) identiteit;
- 2) het opschuiven in de keten;
- 3) de kwaliteit van zorg versterken;
- 4) HRM door ontwikkelen;
- 5) slim samenwerken in het (lerend) netwerk;
- 6) het verder ontwikkelen van zelforganisatie;
- 7) managen van middelen;

In 2024 wordt een nieuw Strategisch meerjarenplan opgesteld waarvan de voorbereidingen in 2023 zijn gestart. Daarbij zijn RvT, CR, OR, MT en ook externe partijen betrokken.

1.2 Omschrijving typen zorgverlening

Huize Rosa ondersteunt kwetsbare ouderen om zo gezond, prettig en zelfstandig mogelijk te blijven leven. Wij zijn er voor inwoners van Nijmegen en omgeving en bieden verschillende typen zorgverlening:

Type zorglevering	Eenheden	Zorgomgeving
WLZ-zorg zonder én met behandeling ZCP en VPT	ZCP 3 tot en met ZCP 10	Zelfstandig wonen met zorg
WLZ-zorg met behandeling psychogeriatric	ZCP 4 tot en met ZCP 10	Kleinschalig wonen in groepsvormen
ZVW	Persoonlijke verzorging & Verpleging	Zelfstandig wonen met zorg
WMO	HH Huishoudelijke Hulp en begeleiding	Maatschappelijke ondersteuning aan huis

1.3 ZCP-verdeling

Huize Rosa biedt binnen haar muren verpleeghuiszorg aan bewoners van zes woongroepen enerzijds en sinds 1 april 2020 ook verpleeghuiszorg aan de bewoners van de appartementen in de woontoren. In onderstaande tabellen wordt van beide groepen een nadere onderverdeling gemaakt naar zorgproduct.

Producten Woongroepen	Financiering	Totaal
ZCP 5	WLZ	34
ZCP 6	WLZ	1
ZCP 7	WLZ	4
Totaal		39

*Peildatum 31-12-23

Producten Woontoren	Financiering	Totaal
ZCP 3	WLZ	0
ZCP 4	WLZ	1
ZCP 5	WLZ	3
ZCP 6	WLZ	52
Persoonlijke verzorging & Verpleging	ZVW	2
Totaal		58

*Peildatum 31-12-23

In de thuiszorg wordt zowel ZVW-zorg als WLZ-zorg in de vorm van een Volledig Pakket Thuis (VPT) geleverd. Ook van VPT-cliënten is een nadere onderverdeling naar zorgzwaarte gemaakt.

Producten Thuiszorg	Financiering	Totaal
Vpt 3	WLZ	1
Vpt 4	WLZ	3
Vpt 5	WLZ	10
Vpt 6	WLZ	6
Totaal		20
MPT	WLZ	5
Totaal		5
ZVW	ZVW	46
Totaal		46

*Peildatum 31-12-23

De huishoudelijke dienst van Huize Rosa levert vanuit de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) huishoudelijke hulp en ondersteuning. In de onderstaande tabel is een nadere onderverdeling van de cliënten te zien, waarbij HH1 staat voor minder complexe en HH2 voor complexe situaties. Het onderscheid tussen inspannings- en resultaatgericht heeft te maken met de onderliggende indicatie. Die is bij inspanningsgericht gebaseerd op een vast aantal uren per week en bij resultaatgericht op een resultaat zoals vastgelegd in een plan van aanpak.

Producten Huishouding	Financiering	Totaal
HH 1: inspanningsgericht	WMO	0
HH 1: outputgericht	WMO	66
HH 2: inspanningsgericht	WMO	1
HH 2: outputgericht	WMO	0
Totaal		67

Peildatum 31-12-23

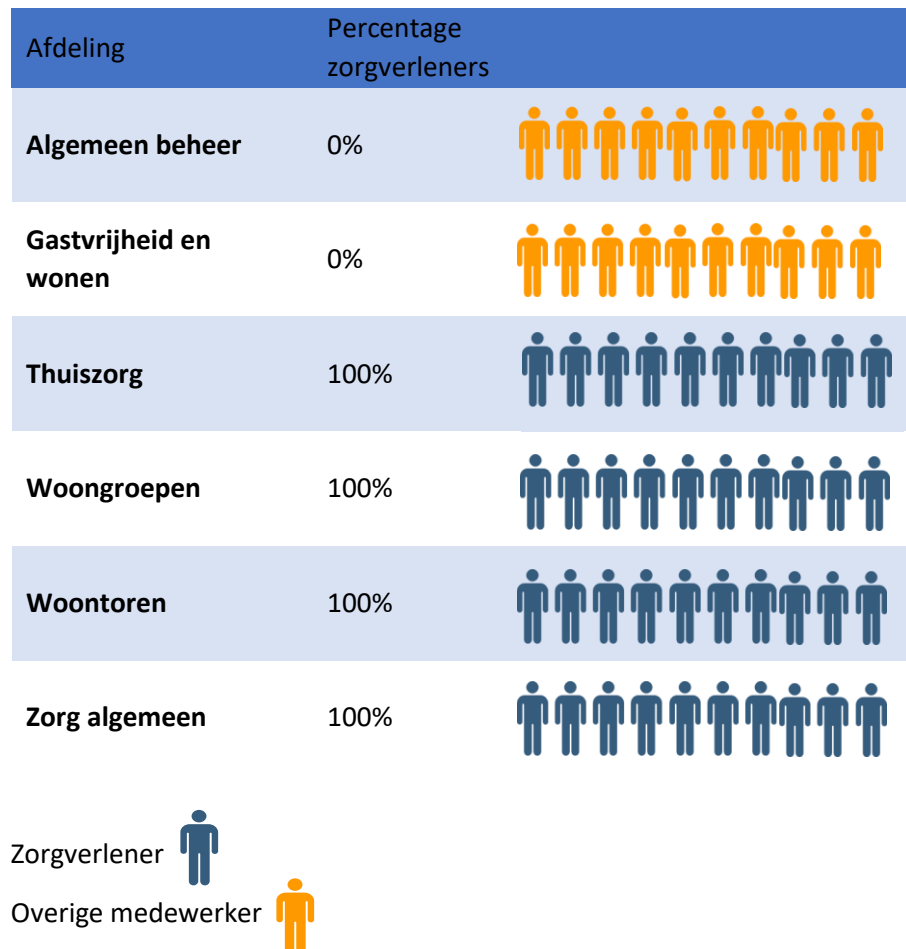
2. Profiel personeelssamenstelling

Het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg augustus 2021 en het addendum WLZ-zorg thuis stelt dat er zonder voldoende, bevoegd en bekwaam personeel geen kwalitatief verantwoorde zorg kan worden geleverd en dat onderschrijven we van harte. In dit hoofdstuk wordt de personeelssamenstelling op verschillende manieren gepresenteerd. Onderstaande cijfers hebben betrekking op de periode van 1 januari 2023 tot en met 31 december 2023 en betreffen de gehele organisatie, dus zowel onze intramurale als extramurale dienstverlening.

2.1 Aantal zorgverleners en vrijwilligers

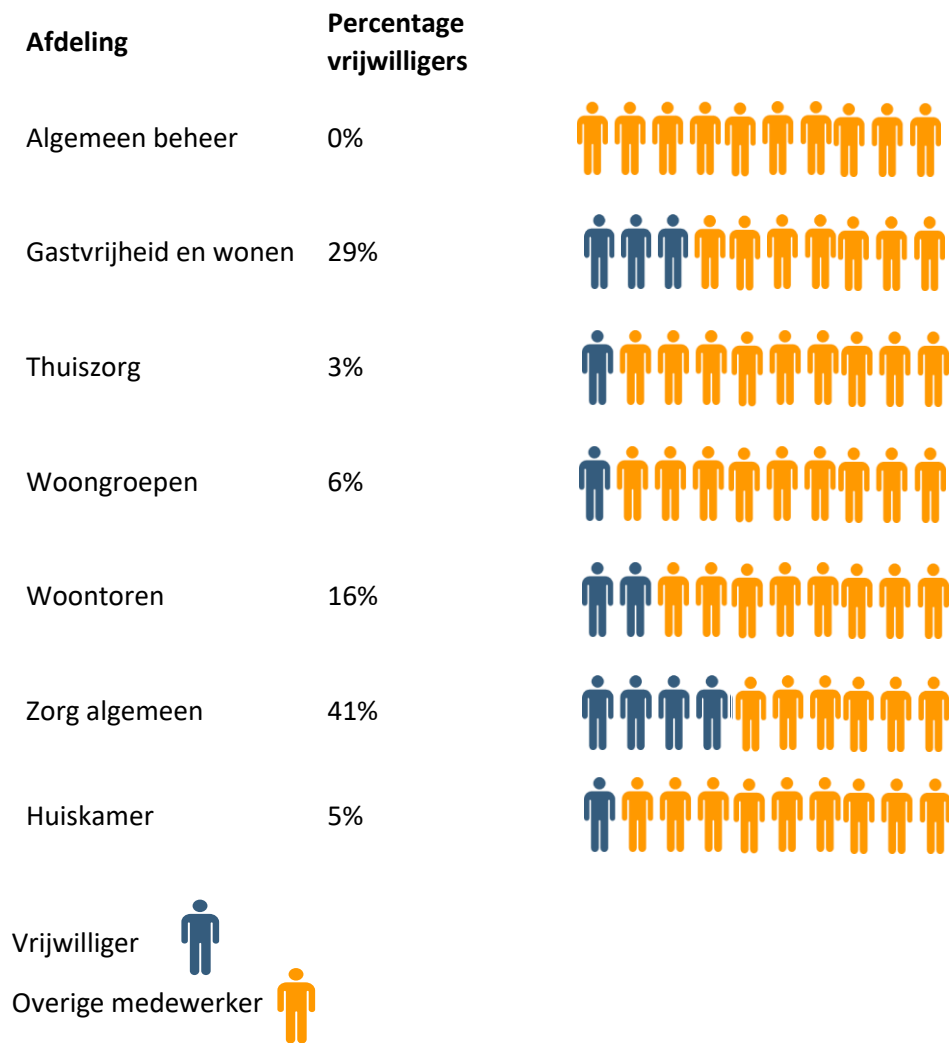
Onder zorgverleners verstaan wij alle cliëntgebonden functies. Onderstaande weergave laat het percentage zorgverleners per organisatieonderdeel zien. De activiteitenbegeleiders (in Zorg algemeen) en de zorgassistentes (in Zorg algemeen) dienst horen bij zorgverleners. Het totaal aantal zorgverleners bedraagt 185 zorgmedewerkers.

Figuur 1: Percentage zorgverleners en overige medewerkers



Op de peildatum 31-12-2023 werken er 293 betaalde medewerkers en 80 vrijwilligers. Onderstaand schema laat het percentage vrijwilligers per organisatieonderdeel zien. Veel vrijwilligers zijn actief in de activiteitenbegeleiding (Zorg algemeen). In de woontoren zijn 8 individuele vrijwilligers actief, dit is 62% van het totaal aantal actieve vrijwilligers in de woontoren. Hiernaast zijn sommige vrijwilligers bij meer dan één organisatieonderdeel actief.

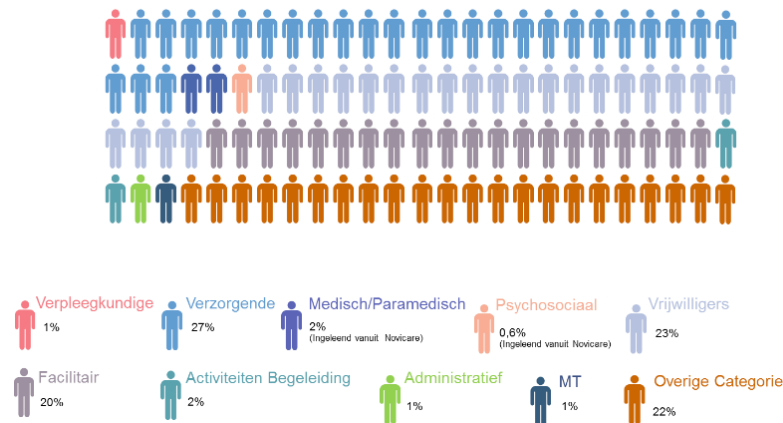
Figuur 2: Percentage vrijwilligers en overige medewerkers



2.2 Verdeling over functies en niveaus

In onderstaand schema worden de medewerkers en vrijwilligers weergegeven naar functie. De peildatum is 31-12-2023.

Figuur 3: Verdeling naar functie



Op de peildatum zijn er 185 zorgverleners in dienst. Deze kunnen we, net als voorgaande jaren, presenteren naar opleidingsniveau. De peildatum is 31-12 van het jaar 2019, 2020, 2021, 2022 en 2023.

Figuur 4: Verdeling naar opleidingsniveau

Niveaus	2019	2020	2021	2022	2023
Niveau 1	22%	24%	16%	18%	37%
Niveau 2	12%	17%	15%	15%	27%
Niveau 3	49%	40%	66%	65%	9%
Niveau 4	15%	17%	1%	2%	9%
Niveau 5	0%	0%	2%	0%	18%
Niveau 6	2%	2%	0%	0%	0%

2.3 Verhouding leerlingen-gediplomeerden

Van de 173 zorgverleners is 5% leerling en 95% gediplomeerd. De peildatum voor deze cijfers is 31-12-2023.

Figuur 5: Verhouding leerlingen en gediplomeerden



2.4 In-, door- en uitstroomcijfers

De in-, door- en uitstroomcijfers zijn bepaald per jaar over het jaar 2019, 2020, 2021, 2022 en 2023 zijn inclusief oproep- en flexkrachten.

Figuur 6: In-, door- en uitstroomcijfers



Jaar	Aantal	Jaar	Aantal
2019	59	2019	60
2020	89	2020	81
2021	56	2021	57
2022	49	2022	35
2023	132	2023	108

De aantallen die worden benoemd zijn absolute aantallen op de datum 31-12 van dat betreffende jaar.

In 2022 is er een onderscheid gemaakt tussen de instroom en uitstroom inclusief en exclusief oproepkrachten. Dat betekent onderstaande tabel voor het jaar 2022:



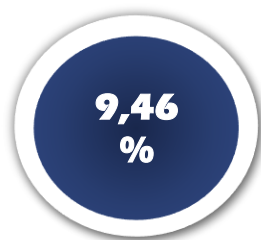
Jaar	Aantal incl. oproepkracht	Aantal excl. oproepkracht	Jaar	Aantal incl. oproepkracht	Aantal excl. oproepkracht
2022	49	26	2022	35	23

2.5 Ziekteverzuim

De ziekteverzuimpercentages worden weergegeven exclusief vangnet, ziek ten gevolge van zwangerschap en zwangerschapsverlof.

Figuur 7: Ziekteverzuimpercentages

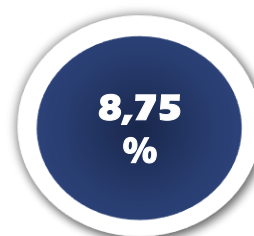
ZIEKTEVERZUIM 2019



ZIEKTEVERZUIM 2020



ZIEKTEVERZUIM 2021



ZIEKTEVERZUIM 2022



ZIEKTEVERZUIM 2023



* Vanaf 1-1-2021 worden de verzuimcijfers berekend door Vernet (de organisatie welke verzuimcijfers berekent en analyseert en ook afzet tegen branche gemiddelden).

3. Uitkomsten Jaarplan 2023

Eind 2022 is besloten om een kwaliteitsjaarplan op te stellen dat verder in de tijd kijkt en aansluit op de duur van onze meerjarenstrategie. Dat betekent dat er een jaarplan is opgesteld met een doorkijk tot 2025 met een aantal thema's en bijbehorende projecten. Per jaar worden de thema's en de projecten geconcretiseerd.

3.1 Identiteit herladen

3.1.1 Huize Rosa en haar identiteit

<p><i>Uitkomsten doelstellingen 2023</i></p>	<p>Verbeterdoel: Vertalen van de herladen identiteit naar de praktijk en verwerken in beleid Dit doel is gerealiseerd. De identiteit is herladen in 2021 en de vertaalslag naar het informatiemateriaal en de praktijk is grotendeels gerealiseerd in 2023. Het wordt onderdeel van onze visie op welzijn & zorg. Deze wordt in 2024 formeel vastgesteld. Ook is deze verwerkt in de nieuwe bewonersreis met bijbehorend informatiemateriaal. Op 1 maart 2024 is deze officieel gestart. Daarbij is in kaart gebracht op welke momenten de klant (bewoner of familie) te maken krijgt met Huize Rosa en op welke wijze wij daar mee omgaan. In 2024 volgt een evaluatie en wordt ook de extramurale bewonersreis geïmplementeerd. Vertaling naar de praktijk en info materiaal is blijvend onderdeel van aandacht.</p>
--	---

3.2 Opschuiven in de keten

3.2.1 Groei in WLZ-VPT

<p><i>Uitkomsten doelstellingen 2023</i></p> <p><i>Gekoppeld aan Thema 3 'Zorg dichtbij huis Zorg in de wijk Huize Rosa'</i></p>	<p>Verbeterdoel: Opschuiven in de keten, groei thuiszorg d.m.v. WLZ VPT/MPT Dit doel is niet gerealiseerd in 2023. We zijn ten opzichte van 2022 niet gegroeid in VPT's. Door omstandigheden is er vertraging ontstaan. Met ingang van januari 2024 is een projectleider aangesteld, zodat er met een gericht plan en focus resultaten worden behaald voor groei in de wijk in 2024.</p>
--	---

3.3 Kwaliteit van Welzijn & Zorg versterken

*Uitkomsten
doelstellingen 2023*

Verbeterdoel: Samenwerking met Novicare optimaliseren

Dit doel is gerealiseerd. Met de komst van de manager Welzijn & Zorg is er verder vorm en inhoud gegeven aan de samenwerking. In 2023 is besloten om de samenwerking met Novicare te beëindigen en een samenwerking aan te gaan met de Waalboog. Een lokale partner die dichtbij staat en waar de samenwerking makkelijker mee zal gaan. De fysiotherapie wordt met ingang van 2023 verzorgd door een lokale samenwerkingspartner om zo meer wijkgericht te kunnen werken en meer continuïteit en kwaliteit voor (toekomstige) bewoners te borgen.

Verbeterdoel: Beleid formuleren t.a.v. palliatieve zorg

Dit doel is nog niet gerealiseerd. Dit onderwerp is opgepakt, aandachtsvelders zijn benoemd en het beleid wordt in 2024 verder uitgewerkt en vastgesteld.

Verbeterdoel: Implementatie wet zorg en dwang (WZD)

Dit doel is gerealiseerd en het beleidsplan is vastgesteld.

Verbeterdoel: Commissies herinrichting en herstarten ten behoeve van veilige verpleeghuiszorg.

Dit doel is gerealiseerd.

Verbeterdoel: Traject Waardigheid en Trots op locatie

Dit doel is gerealiseerd.

Verbeterdoel: Invulling huiskamer somatiek

Dit doel is gerealiseerd. De visievorming en voorbereidingen zijn in 2022 gestart en in mei 2023 ging de grote Huiskamer nieuwe stijl open. Een aanbod waar we trots op zijn. Veiligheid, sfeer en individuele aandacht staan centraal. Doelgroep zijn met name bewoners uit de woontoren met somatische ondersteuningsvragen op maat een zinvolle dagbesteding krijgen aangeboden en de mogelijkheid om medebewoners te ontmoeten in een kleine huiselijke setting. De huiskamer is ook toegankelijk voor cliënten uit de wijk.

Verbeterdoel: Visie op Welzijn en Zorg ontwikkelen

Dit doel is grotendeels gerealiseerd. Ter voorbereiding en 'laden' van onze visie zijn er diverse bijeenkomsten georganiseerd voor uiteenlopend gezelschap; bewoners, mantelzorgers, vrijwilligers, medewerkers, mensen uit de wijk, cliëntenraad, ondernemingsraad en raad van toezicht. De uitwerking en formele vaststelling wordt in Q2 van 2024 gerealiseerd.

Verbeterdoel 3.9: Sturen op kwaliteit van zorg en monitoren van zorginhoudelijke indicatoren.

Dit doel is gerealiseerd. Ook is er een nieuw eigen kwaliteitsmanagementsysteem ontwikkeld en vastgesteld. Dit wordt in 2024 verder geïmplementeerd.

3.4 HRM door ontwikkelen

3.4.1 Zonder goede medewerkers, geen goede zorg

*Uitkomsten
doelstellingen 2023*

Verbeterdoel: Borgen vernieuwde arbeidsmarktcommunicatie en het heringericht proces werving & selectie

Dit doel is gerealiseerd.

Verbeterdoel: Verder ontwikkelen en borgen introductieprogramma nieuwe medewerkers

Dit doel is grotendeels gerealiseerd. De opzet en inhoud van de introductiebijeenkomst is geëvalueerd en bijgesteld. Daarnaast is gewerkt aan de ontwikkeling van het inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers. Dit zal in het eerste kwartaal van 2024 worden geïmplementeerd.

Verbeterdoel: V-an terugdringen ziekteverzuim naar vitale medewerkers

Dit doel is deels gerealiseerd. Het verzuim is in 2023 (12,05 %) gedaald ten opzichte van 2022 (13,35%). Het verzuim is echter nog altijd hoger dan het verzuimcijfer van de branche (8,95%). Het aandeel langdurig verzuim is weliswaar afgenomen maar nog het grootste onderdeel in het verzuim. Voor 2024 zijn concrete acties uitgezet om het beleid richting vitale medewerkers verder vorm te geven. Zo wordt de vertrekkende verzuimadviseur vervangen door een adviseur vitaliteit.

Verbeterdoel: Optimaliseren P&O processen en beleid

Dit doel is grotendeels gerealiseerd. Een aantal projecten zijn wel gestart en nog niet afgerond of vanwege prioriteitstelling door geschoven naar 2024, denk aan het WKR beleid, gesprekscyclus “nieuwe stijl” en toekomstbestendig en actueel functiehuis.

Verbeterdoel: Opleidingsbeleid & Opleidingsplan

Dit doel is grotendeels gerealiseerd. Het opleidingsbeleid is vastgesteld. De medewerkers zijn in 2023 bevoegd en bekwaam geworden door e-learning en praktijk. Het LMS is (her)ingericht. Het opleidingsplan wordt in 2024 verder uitgewerkt.

Verbeterdoel: Capaciteitsplanning als basis voor werkwijze roosteren en plannen

Dit doel is grotendeels gerealiseerd. Er is een projectplan opgesteld en een interne projectleider aangesteld. We zijn gestart bij de woontoren en dit wordt vervolgens verbreed naar de hele organisatie. De uitvoering van het projectplan loopt door in 2024. Onderdeel van het projectplan is de keuze voor Tonos-Care. Dit is een instrument voor het maken van dienstenpatronen op basis van geplande en ongeplande zorgvragen en beschikbare capaciteit met bijbehorend opleidingsniveau.

Verbeterdoel: Voldoende beschikbare goede zorg Huize Rosa

Het doel is om eigen en goed opgeleid personeel te behouden en langer vitaal te laten zijn. We willen een goede werkgever zijn waardoor medewerkers graag bij Huize Rosa komen en blijven werken. Dit doel wordt in 2024 verder opgepakt.

3.5 Slim samenwerken in het netwerk

3.5.1 Niet harder werker, maar slimmer werken

Uitkomsten
doelstellingen
2023

Verbeterdoel: Samenwerken in het lerende netwerk verder uitwerken
Dit doel is gerealiseerd.

3.6 Zelforganisatie verder ontwikkelen

3.6.1 Inclusieve zelforganiserende teams

Uitkomsten
doelstellingen
2023

Verbeterdoel: Organisatie Ontwikkeling

De volgende trajecten staan voor 2023 op de rol:

1. Formuleren van leiderschapsstijl en – visie passend bij onze ‘zelforganisatie’ en het ‘inclusieve’ team, d.w.z. inclusief mantelzorgers en vrijwilligers.
2. Continueren en verder uitwerken van het leiderschapstraject voor het breed-MT. Doel is het samen ontwikkelen en toepassen van bovengenoemde leiderschapsstijl die zelforganisatie ondersteunt. Ook zal aandacht zijn voor een jaarcyclus en ontwikkelgesprekken (anders dan functioneringsgesprek). Met name gericht op functioneren van het team en aandeel van het individu in dit team. ‘Hoe functioneren wij’. Onderdeel van dit team zijn de bewoners, mantelzorgers en vrijwilligers.
3. Ontwikkeling van functies/rollen en de mix hierin, behorend bij onze inclusieve zelforganiserende teams. De verpleegkundige functie is in 2022 geïntroduceerd. De functie van EVV en VIG wordt in 2023 nader uitgewerkt. De wordt vervolgens verwerkt in het functiehuis, dat in 2023 wordt geactualiseerd. We gaan van taakgericht naar rollen, competenties en vaardigheden.
4. Via het V&V netwerk regio Nijmegen sluiten wij aan bij de ontwikkeling van het zorgteam van de toekomst.
5. Diverse werkprocessen worden in beeld gebracht en geoptimaliseerd met betrokkenen. Voor 2023 is dit o.a. zorgbemiddeling en instroom nieuwe bewoners.

- 1) Dit doel is grotendeels gerealiseerd.
- 2) Dit doel is gerealiseerd. Een leiderschapstraject voor het breed-MT is verwerkt in de jaarlijkse studiedagen. Zie ook de groene score op leidinggeven in het eindverslag van Waardigheid & Tros op locatie.
- 3) Dit doel is niet gerealiseerd. Dit is doorgeschoven naar 2024.
- 4) Dit doel is gerealiseerd. Zie ook netwerk Nonna.
- 5) Dit doel is gerealiseerd.

Verbeterdoel: Mantelzorgbeleid

- 1) Dit doel is niet gerealiseerd. Dit is vanwege prioriteitsstelling doorgeschoven naar 2024.

3.7 Middelen managen

3.7.1 Dit is nodig voor een toekomstbestendig Huize Rosa

Uitkomsten
doelstellingen
2023

Verbeterdoel: Adoptie gebruik nieuw ECD

Dit doel is gerealiseerd.

Verbeterdoel: Routekaart ICT uitvoeren

Dit doel is grotendeels gerealiseerd. Ondanks extreme vertraging op levering van onderdelen voor een dekkende wifi, is er veel gerealiseerd. Er is een nieuwe digitale werkplek (Office365) geïmplementeerd, er is een firewall geïmplementeerd, alle applicaties zijn in 'the cloud', op een na, die in 2024 volgt. Single sign on (SSO) de meest gebruikte applicaties is gerealiseerd, Hello ID voor het automatisch aanmaken, blokkeren en verwijderen van accounts is in 2024 gerealiseerd. De keuze voor telefonie, domotica en alarmering is vertraagd. Complicerende factor is de gewenste ontvlechting met huiseigenaar Woonwaarts en een niet coöperatieve leverancier.

Verbeterdoel: Optimaliseren financiële processtromen

Dit doel is gerealiseerd.

Verbeterdoel: Inzichtelijk en overdraagbaar maken proces zorgbemiddeling

Dit doel is grotendeels gerealiseerd en loopt door in 2024 i.v.m. wisseling samenstelling team.

Verbeterdoel: Aandacht voor milieu en duurzaamheid

Dit doel is deel gerealiseerd.

Verbeterdoel: Zorginnovatie en gebruik digitale hulpmiddelen

Dit doel is deels gerealiseerd. De Momo Bedsense is succesvol in praktijk genomen. Er is een standaard werkwijze voor introductie en adoptie voor innovaties ontwikkeld m.b.v. subsidie. We kiezen voor in een keer goed in plaats van alles een beetje. De introductie van slim incontinentiemateriaal en andere innovaties zijn verschoven naar 2024.

4. Verbeterparagraaf en beschrijving van samen leren en verbeteren

Dit is het één na laatste jaarverslag dat hoort bij het huidige meerjarenbeleidsplan 'Een toekomstbestendig Huize Rosa, *strategie & besturing 2020-2025*'. In de praktijk merken we al dat de uitdagingen die waren geformuleerd, grotendeels zijn opgepakt en verder gebracht. De basis is zo goed als op orde en tegelijk zijn we aan de slag gegaan om toekomstbestendig te worden. De focus verschuift van de basis op orde brengen naar het borgen van de basis op orde. Daar hoort regelmatig evalueren, bijstellen en weer verder gaan bij.

Ondertussen merken we dat er nieuwe thema's helder worden. Deze zijn globaal onder te verdelen in twee hoofdveranderingen; enerzijds de professionalisering naar complexere zorg. Dit is in volle gang. Anderzijds is de veranderopgave naar samenredzaamheid met elkaar en met het informele netwerk rond

de bewoners en cliënten een belangrijk thema. Het vertalen hiervan naar de dagelijkse praktijk is ook een belangrijk thema voor de komende jaren.

De manier waarop wij veranderen is dat wij vooral inzetten op meer eigenaarschap en regie, bij alle betrokkenen. Dus zowel de bewoner, diens informele netwerk, de familie, de vrijwilligers, de medewerkers en de behandelaren. Om echt samen te leren en te ontwikkelen, gaan we met elkaar aan de slag. We kiezen bewust om verschillende perspectieven tegelijk te betrekken en starten juist met die mensen die willen en 'aangaan' op bepaalde onderwerpen en thema's. Zijn kunnen dan anderen meenemen in de benodigde en gewenste verandering. We zetten in op kleine stappen, dan gaan we sneller, dan ons te richten op grote stappen. Door kleine stappen kunnen we sneller leren en verbeteren en weer verder gaan. Jarenlange gewoontes en gebruiken, willen we daarmee in rap tempo omzetten naar nieuwe gewoontes en gebruiken. We sturen op het proces met het vertrouwen dat het benodigde resultaat dan volgt. We werken vanuit onze visie op welzijn & zorg (met de schijf van vijf) met ruimte voor de manier waarop, dus voor maatwerk.

Ons doel is om bij te dragen aan een betekenisvol, fijn en plezierig leven voor de bewoner of client (dat is de kwetsbare oudere, die een beroep op ons doet). Hierbij volgen wij de insteek van de overheid *"Zelf als het kan, thuis als het kan en digitaal als het kan"*.

In de loop van 2023 zijn we begonnen met het proces om onze meerjarenstrategie te actualiseren en de nieuwe thema's en veranderopgaven te concretiseren. In 2024 wordt onze meerjarenstrategie formeel geactualiseerd. Dit zal dan worden vertaald naar een bijpassende opzet van ons jaarplan voor 2025 en vervolgens ook ons jaarverslag. We kijken er naar uit om een bijpassende vorm en inhoud te bedenken.

5. Normen voor goed bestuur

Binnen Huize Rosa wordt de Zorgbrede Governance Code toegepast. Met dit jaarverslag leggen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur verantwoording af over het beleid en de activiteiten van Huize Rosa en over het uitvoeren van de toezichthoudende en bestuurlijke taak. De Raad van Toezicht handelt geheel onafhankelijk. Met betrekking tot de Raad van Toezicht en de leden zijn naast de Statuten, het reglement Raad van Toezicht, de toezichtsvisie en het rooster van aftreden leidend. De Raad van Bestuur verstrekt periodiek de informatie aan de Raad van Toezicht die nodig is voor een goede uitvoering van haar taak.

5.1 Raad van Toezicht

Hieronder een overzicht van de samenstelling van de Raad van Toezicht in 2023.

Naam	Functie in de rvt/rvc	Nevenfuncties
Dhr. G. Prick	Voorzitter RvT en lid Auditcommissie en voorzitter remuneratiecommissie	<ul style="list-style-type: none"> • Vice voorzitter RvT museum Het Valkhof • Voorzitter RvT begraafplaats Heilig Landstichting • Vice voorzitter museum park Orientalis • Voorzitter alg klachtencommissie ROC Nijmegen

		<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Stg Katholieke Herstellingsoorden Dekkerswald • Voorzitter Stg Bogo onderwijs ondersteuning • Lid van de beroepscommissie centraal bureau fondsenwerving
Mevr. L. Frank	Lid remuneratiecommissie	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur/eigenaar Larissa Frank Consulting, in deze hoedanigheid: <ul style="list-style-type: none"> - Interim programmamanager Zorg Inkoop Netwerk Nederland; - RvB-projectleider 'Voor alles veilig' Parnassia Groep - Directie adviseur/projectleider Dutch Institute for Clinical Auditing (DICA) • Lid Geschillencollege D66 • Directeur/eigenaar van Larissa Frank Mediation, in deze hoedanigheid: <ul style="list-style-type: none"> - MfN-Registermediator
Mevr. A. Schaap	Vice voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> • Burgemeester gemeente Renkum, in deze hoedanigheid: <ul style="list-style-type: none"> - Dagelijks bestuur Euregiaraad - Algemeen en dagelijks bestuur Gelders Archief (ook namens Rheden en Rozendaal) - Lid Algemeen Bestuur Groene Metropoolregio Arnhem Nijmegen - Algemeen bestuur Veiligheids- en Gezondheidsregio Gelderland Midden (VGGM) <ul style="list-style-type: none"> - Vertegenwoordiger Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) - Bestuurslid veiligheidshuis West Veluwe Vallei - Voorzitter stuurgroep Zorg en Veiligheid - Lid van Orang Bijak – Bronbeek - Ambassadeur hospice Wageningen / Renkum - Buitengewoon Ambtenaar van de Burgerlijke Stand • Bestuurslid hospice Wijchen
Dhr. L. Bloemers	Lid Auditcie	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter lokale afdeling PvdA Berg en Dal • Voorzitter Stichting Vrienden van Omroep Groesbeek • Vennoot van V.O.F. Bloemers-Orlova

		<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Toezicht AGIS Innovatiefonds; • Bestuurslid Stichting voor Cultuur en Solidariteit;
Dhr. R. Hoogendijk		<ul style="list-style-type: none"> • Manager Projecten en Innovatie bij de Sint Maartenskliniek
Dhr. D. Oosterum	Trainee vanaf 1-12-2022 tot en met 31-12-2023	<ul style="list-style-type: none"> • Chef Kabinet Commissaris van de Koning te Arnhem

5.2 Activiteiten Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft in 2023 in totaal 7 keer vergaderd waarvan 1 keer een gedeelte zonder Raad van Bestuur, dit betrof de zelfevaluatie. Daarnaast is er een thematische sessie gezamenlijk met de voltallige OR geweest met een uitdieping van een drietal risico's:

- 1) De afhankelijkheid van een (niet goed functionerende) externe behandeldienst;
- 2) Hoge verzuim in relatie tot de hoge inzet van PNIL;
- 3) Hoe ga je als kleine organisatie om met key users functies?

Ook is de Raad van Toezicht aangesloten bij de strategische sessie met de behandeldienst Novicare en heeft hij aan een strategiesessie deelgenomen betreffende de groei en verbinding in de wijk.

Daarnaast heeft de renumerationcommissie 1 keer vergaderd en heeft de Audit commissie driemaal vergaderd. De voorzitter van de Raad van Toezicht is ook eenmaal aangeschoven bij een vergadering van de OR en heeft regelmatig informeel contact gehad met de voorzitter van de cliëntenraad.

De Raad van Toezicht heeft in 2023 de volgende onderwerpen besproken en besluiten genomen:

Bestuur en Governance

- Benoeming van dhr. R. Hoogendijk tot lid van de Raad van toezicht op voordracht van de cliëntenraad (besluit);
- Actualiseren reglementen RvT en RvB;
- Actualiseren Statuten;
- Vaststellen van de Kaderbrief (besluit);
- Vaststellen Klokkenluidersregeling (besluit);
- Vaststellen algemene profielschets RvT (besluit);
- Vaststellen klasse indeling WNT (besluit);
- Vaststellen indexatie vergoeding RvT (besluit);
- Bespreken verbeterpunten zelfevaluatie;

Strategie, beleid en bedrijfsvoering

- Goedkeuren van de jaarrekening en het kwaliteitsjaarverslag 2022 (besluit);
- Goedkeuren van de begroting 2024 (besluit);
- Goedkeuren van het jaarplan 2024 (besluit);
- Strategische koers Huize Rosa, opzet en proces meerjarenstrategie;

- Presentatie bijgewoond over (financiële) maatregelen en scenario's 2024;
- Capaciteitsplanning door middel van TONOS (nieuwe innovatie);
- Invoering van 'de Huiskamer' als dagbestedingsproject

Kwaliteit en Veiligheid

- Risico analyse 2024 Huize Rosa;
- Eindverslag Waardigheid en Trots;
- Jaarverslag vertrouwenspersoon;
- Presentatie bijgewoond visie Welzijn & Zorg;
- Presentatie bijgewoond over Fraude en Identiteit;
- Vaststellen Kwaliteit Management Systeem (KMS) (besluit);

Externe samenwerking

- Samenwerkingsverbanden en regionale verbinding in netwerken;
- Goedkeuring samenwerking behandeldienst De Waalboog (besluit):

Een bestuurlijk dilemma dat in 2023 meermaals met de Raad van Toezicht is besproken is de financiële positie. Er is door de Raad van Toezicht goedkeuring gegeven op een negatieve begroting in 2023 teneinde de bestuurder ruimte te geven om haar transformatieprogramma van de organisatie te kunnen afronden. Midden 2023 werd middels de prognose helder dat de begroting mogelijk niet werd gehaald. Daarop heeft de Raad van Toezicht strakker gestuurd en is er ook een extra vergadering ingelast om de voortgang te bewaken. Uiteindelijk is het jaar weliswaar negatief afgesloten maar is er een beter resultaat behaald dan was begroot.

5.3 Rooster van aan- en aftreden

Naam/functie	Datum toetreding	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Dhr. G. Prick	01-03-2016		01-03							
Mevr. L. Frank	01-08-2020		01-08*				01-08			
Mevr. A. Schaap	01-04-2021			01-04*				01-04		
Dhr. L. Bloemers	31-05-2022				31-05*				31-05	
Dhr. R. Hoogendijk		20-4				20-4*				20-4
Dhr. D. Oosterum**	01-12-2022	1-12								

*Herbenoemingstermijn (1^e keer vier jaar)

** Dhr. Oosterum is een trainee die aangenomen is voor de duur van 1 jaar om mee te draaien met de RvT en zodoende ervaring op te doen als toezichthouder.

5.4 Zelfevaluatie van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht hecht veel waarde aan de zelfontwikkeling en het blijven leren als team en als gremium. Daartoe heeft hij op 7 november 2023 een zelfevaluatie gehouden. De belangrijkste punten die naar voren kwamen zijn:

- De Raad van Toezicht wil graag de teameffectiviteit verhogen door elkaar beter te leren kennen. Hier wordt invulling aan gegeven door een lunchrondje of een werkbezoek;
- Daarnaast moet er aandacht besteed blijven worden aan de scholing. De leden maken de afspraak dat er minimaal 1 opleiding/cursus per jaar wordt gevolgd;
- De verslagen van de audit- en de remuneratiecommissie zullen gedeeld worden met de voltallige Raad van Toezicht;
- De Raad van Toezicht staat even stil bij hoe hij de bestuurder meer uit kunnen nodigen om ook te delen wat er niet goed gaat;
- De leden van de Raad van Toezicht concluderen, na een mooi gesprek, dat zij als ambassadeur kunnen optreden voor Huize Rosa, wel vindt hij het belangrijk dat zij dit pas doen wanneer de bestuurder daar expliciet om vraagt en waar haar behoeftes liggen;