



Zorgcombinatie Zwolle

waar je er als mens toe doet!

Jaarverantwoording 2010

Vastgesteld in overleg Raad van Bestuur en Managementteam op 09 mei 2011

Goedkeuring van de vaststelling door de Raad van Toezicht op 20 mei 2011

Inhoudsopgave

1	Uitgangspunten van de verslaggeving	5
2	Profiel van de organisatie	6
2.1	<i>Algemene identificatiegegevens.....</i>	6
2.2	<i>Structuur van het concern.....</i>	6
2.3	<i>Kerngegevens.....</i>	9
2.3.1	<i>Kernactiviteiten en nadere typering.....</i>	9
2.3.2	<i>Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten.....</i>	9
2.3.3	<i>Werkgebieden.....</i>	10
2.4	<i>Samenwerkingsrelaties.....</i>	10
3	Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap	17
3.1	<i>Normen voor goed bestuur.....</i>	17
3.1.1	<i>Zorgbrede Governance Code.....</i>	17
3.2	<i>Raad van Bestuur.....</i>	17
3.3	<i>Toeziethouders (Raad van Toezicht).....</i>	18
3.4	<i>Bedrijfsvoering.....</i>	20
3.5	<i>Cliëntenraad.....</i>	21
3.5.1	<i>Adviezen Cliëntenraad.....</i>	23
3.6	<i>Ondernemingsraad.....</i>	26
3.6.1	<i>Taken en werkwijze ondernemingsraad.....</i>	26
3.6.2	<i>Samenstelling ondernemingsraad.....</i>	26
3.6.3	<i>Adviezen ondernemingsraad.....</i>	27
4	Beleid, inspanningen en prestaties.....	28
4.1	<i>Meerjarenbeleid.....</i>	28
4.2	<i>Algemeen beleid.....</i>	30
4.3	<i>Algemeen kwaliteitsbeleid.....</i>	32
4.3.1	<i>Veiligheid.....</i>	33
4.4	<i>Kwaliteitsbeleid ten aanzien van cliënten.....</i>	35
4.4.1	<i>Kwaliteit van zorg VVT: prestaties verantwoorde zorg.....</i>	35
4.4.2	<i>Klachten.....</i>	39
4.4.3	<i>Toegankelijkheid.....</i>	39
4.5	<i>Kwaliteit ten aanzien van medewerkers.....</i>	40
4.5.1	<i>Personeelsbeleid.....</i>	40
4.5.2	<i>Kwaliteit van het werk.....</i>	40
4.6	<i>Financieel Beleid.....</i>	42

Jaardocument 2010

Maatschappelijk verslag

1 Uitgangspunten van de verslaggeving

Het voor u liggende jaardocument maatschappelijke verantwoording heeft tot doel de lezer en alle belanghebbende instanties, waaraan Zorgcombinatie Zwolle zich jaarlijks dient te verantwoorden, te informeren over de wijze waarop Zorgcombinatie Zwolle gedurende het verslagjaar haar doelen heeft gerealiseerd. Voor de achtste keer op rij wordt in het onderhavige document het landelijke format gevolgd, zoals opgesteld en ontwikkeld voor de care sector.

In lijn met de (landelijke) uitgangspunten voor verslaggeving, verantwoordt Zorgcombinatie Zwolle zich middels één jaardocument voor het gehele concern. Verantwoording vindt derhalve plaats op geaggregeerd niveau. Daar waar mogelijk en nuttig is ervoor gekozen om specifieke resultaten en verantwoordingsgegevens van de afzonderlijke locaties te vermelden.

Voor de totstandkoming van het jaardocument stuurt Zorgcombinatie Zwolle op basis van de uitgangspunten en de gemaakte afspraken van het interne jaarplannenbeleid en het daaraan gekoppelde verantwoordingsinstrument van de viermaandelijke voortgangsrapportages. De drie deelverslagen van de vier maandenrapportages tezamen vormen het interne verantwoordingsdocument, dat tevens dient als input voor het jaardocument maatschappelijke verantwoording. Net als in het verslagjaar zal ook in het komende jaar weer gewerkt worden aan het doorvoeren van verbeteringen om de interne planning en control cyclus beter te laten aansluiten op de gegevens die nodig zijn ter vulling van het jaardocument.

Zorgorganisaties zoeken naar wegen om hun maatschappelijke functie te vervullen en daarover verantwoording af te leggen aan belanghebbenden. Zowel vanuit de optiek van zorgaanbieders als vanuit die van de overheid is het gewenst dat de sector tot een vorm van zelfregulering komt op het gebied van bestuur, toezicht en verantwoording die zich kenmerkt door openheid, inzichtelijkheid en dialoog met de maatschappelijke omgeving.

Huidige maatschappelijke ontwikkelingen en opvattingen wijzen erop dat de gezondheidszorg op een nieuwe drempel van veranderingen staat. Vooral als gevolg van de vergrijzing zal de spanning tussen vraag en aanbod toenemen. De 'collectief' gefinancierde zorg zal naar verwachting relatief afnemen en de privaat gefinancierde zorg zal toenemen. Van zorgorganisaties wordt in toenemende mate verwacht dat zij keuzen maken en hun ondernemerschap zullen aanwenden om op creatieve wijze meer te doen met minder middelen of meer middelen te verwerven.

Zorgcombinatie Zwolle streeft naar goed zorgaanbiederschap in combinatie met goed werkgeverschap en goed partnerschap. Terugkijkend op het afgelopen jaar, kunnen we stellen dat er vele ontwikkelingen spelen. De organisatie en de omgeving waar Zorgcombinatie Zwolle als publiek gefinancierde zorginstelling mee te maken heeft, zijn volop in beweging. De vertaling van overheidsmaatregelen naar de interne organisatie vraagt het nodige van medewerkers en vrijwilligers.

Naast het borgen van de kwaliteit van zorg, zijn de beleidsinspanningen erop gericht om de bedrijfsvoering aan te passen aan de eisen van deze tijd (klantgericht, stabiel, sober en doelmatig). De aanpassingen hebben gevolgen voor de totale organisatie en brengen (perioden van) onzekerheid met zich mee. De veranderingen staan symbool voor het zoeken naar een nieuw evenwicht om de inkomsten en de uitgaven duurzaam met elkaar én met de missie, visie en strategie van de organisatie in balans te brengen.

Tegen deze achtergrond is een woord van dank op zijn plaats richting alle medewerkers, vrijwilligers en vrienden van Zorgcombinatie Zwolle. Dankzij de inzet en getoonde loyaliteit van een ieder is Zorgcombinatie Zwolle (ook) in de voorbije periode (weer) in staat gebleken haar missie hoog te houden: *"het bieden van zorggerelateerde woon-, behandel- en welzijnsdiensten aan hen die zorgafhankelijk zijn en waarbij het onze inzet is om de mens als uniek persoon tot zijn/haar recht te laten komen, in zijn/haar maatschappelijke en levensbeschouwelijke context"*.

2 Profiel van de organisatie

2.1 Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting christelijke Zorgcombinatie Zwolle en omgeving
Adres	Zwartewaterallee 25-B
Postcode	8032 DZ
Plaats	Zwolle
Telefoonnummer	038 4574574
Identificatienummer NZa	650-8104
Nummer Kamer van Koophandel	05083801
E-mailadres	info@zorgcombinatiezwolle.nl
Internetpagina	www.zorgcombinatiezwolle.nl

2.2 Structuur van het concern

De Stichting Christelijke Zorgcombinatie Zwolle en omgeving is een organisatie, opgericht per 1 januari 2007. De stichting is ontstaan na een juridische fusie tussen Stichting Protestants Christelijke Zorgcombinatie Zwolle en omgeving en Stichting De Molenhof, hervormd woon- en zorgcentrum/wooncentrum Achter de Hoven.

De Stichting Christelijke Zorgcombinatie Zwolle en omgeving stelt zich ten doel: het verplegen, verzorgen, behandelen en begeleiden van, het bieden van huisvesting aan en het bevorderen van het welzijn van langdurig zieken en ouderen. De Stichting tracht dit doel te bereiken door het oprichten, in stand houden en exploiteren van voorzieningen op het terrein van wonen, zorg en dienstverlening.

De Stichting biedt diensten aan vanuit meerdere locaties, te weten:

- zorg- en servicecentrum het Zonnehuis, vestigingsplaats Zwolle, met 172 verpleeghuisplaatsen, 32 plaatsen dagvoorziening en annex het Zonnehuis (interim huisvesting gesitueerd in woonzorgcomplex Weteringstaete) 36 verpleeghuisplaatsen;
- woonzorgcentrum de Riethorst, vestigingsplaats Zwolle, met 30 verpleeghuisplaatsen,
- woonzorgcentrum de Hoekstee, vestigingsplaats Ommen, met 32 verpleeghuisplaatsen, 15 plaatsen dagvoorziening;
- woonzorgcentrum de Esdoorn, vestigingsplaats Zwolle, met 126 (in verband met realisatie nieuwbouwplannen de facto 64) verzorgingshuisplaatsen en 15 plaatsen op verpleegunit, 7 plaatsen dagvoorziening;
- woonzorgcentrum de Molenhof, vestigingsplaats Zwolle, met 104 verzorgingshuisplaatsen, 12 plaatsen dagvoorziening.

De Stichting heeft in totaal per 31 december 2010, 839 gemotiveerde, goed opgeleide en deskundige medewerkers in dienst. In fulltime formatieplaatsen uitgedrukt gaat het om 460 fte. Verder zijn er 485 betrokken vrijwilligers actief op de vijf locaties.

Samenstelling van de Raad van Toezicht per 31 december 2010:

- de heer mr. G.E.A. Neppelenbroek, voorzitter
- mevrouw drs. S.D. van Helden MPH, lid (op voordracht van Ondernemingsraad)
- mevrouw drs. G. Kasper-Holwerda, lid
- mevrouw A. Makkinga, lid (op voordracht van Cliëntenraad)
- de heer dr. Y.J. van Hijum, lid
- de heer H.H. Janssen, vicevoorzitter
- de heer J.G. van der Spek, lid
- de heer F. van Vessem, lid

Samenstelling van de Raad van Bestuur per 31 december 2010:

- de heer prof. dr. J.A. Eefsting, voorzitter Raad van Bestuur
- de heer drs. F.J. Kodden MBA-H, bestuurssecretaris/waarnemend bestuurder

Samenstelling van het managementteam per 31 december 2010:

- mevrouw drs. G.A. van Dijk-Braaksma, controller / manager Economisch Administratieve Dienst
- mevrouw M.M. van der Linde-Verhoeven, divisie manager Verpleeghuiszorg
- mevrouw A.J. Schemmekes-Bultman, divisie manager Verzorgingshuiszorg, Thuiszorg, Dagvoorziening
- mevrouw drs. J.A. Vesseur-Baak, manager Behandelcentrum
- de heer A. Groen, manager Personeel, Opleiding en Organisatieontwikkeling
- de heer P. Rietveld, manager Facilitair Bedrijf

De Raad van Bestuur bestuurt de stichting onder toezicht van de Raad van Toezicht. De Raad van Bestuur is rechtstreeks verantwoording verschuldigd aan de Raad van Toezicht.

Zorgcombinatie Zwolle hanteert sinds medio 2009 als besturingsmodel het divisiemodel, gebaseerd op een ordening naar de werksoort verpleeghuiszorg en de werksoort verzorgingshuiszorg/thuiszorg/dagvoorziening. Naast de te onderscheiden divisies, wordt in het besturingsmodel het behandelcentrum eveneens als resultaat verantwoordelijke business unit gezien.

Binnen het behandelcentrum zijn de behandelende, begeleidende, paramedische disciplines, de specialisten ouderengeneeskunde en de aan de ouderengeneeskunde verwante ondersteunende functies ondergebracht.

De concernstaf bestaat uit het bestuursbureau, het facilitair bedrijf, de economisch administratieve dienst en de dienst personeel, opleiding en organisatieontwikkeling.

Het concernbeleid is gericht op het geheel en het totale verband (centraal beleid). Het belang van het concern gaat voor het belang van de afzonderlijke onderdelen.

Het bestuurlijk centrum van het concern wordt gevormd door de Raad van Bestuur en het managementteam. Vanuit het bestuurlijk centrum wordt de concernstaf aangestuurd.

De divisiemanagers zijn binnen de kaders van het centraal geformuleerde beleid verantwoordelijk voor de realisatie van een breed zorgaanbod dicht bij de zorgvrager, het budget, de kwaliteit, het personeel.

In het gehanteerde bestuursmodel delegeert de Raad van Bestuur de verantwoordelijkheid voor de dagelijkse gang van zaken, inclusief de beleidsvoorbereiding en de uitvoering van (vastgesteld) beleid, aan het managementteam.

Toetsing door de Raad van Bestuur vindt plaats middels bilateraal en individueel werkoverleg met managementteamleden, periodiek overleg met de Ondernemingsraad, periodiek overleg met de Centrale Cliëntenraad, periodiek overleg met de Vrijwilligersraad, periodieke voortgangsrapportages en middels geformaliseerde overlegvergaderingen en thema(beleids)besprekingen met het managementteam.

De kaders voor de gedelegeerde verantwoordelijkheid binnen het bestuursmodel worden gevormd door het meerjaren strategisch beleidsplan en de hiervan afgeleide jaarplannen. Het managementteam is niet bevoegd tot het vaststellen van beleid. Het managementteam heeft een adviserende functie richting Raad van Bestuur. Nieuw beleid wordt door het managementteam en/of door leden van het managementteam voorbereid en door de Raad van Bestuur in een geformaliseerd overleg tussen Raad van Bestuur en managementteam vastgesteld, eventueel na advies/instemming van de diverse medezeggenschapsraden.

De Raad van Toezicht toetst of de Raad van Bestuur bij zijn beleidsvorming en de uitvoering van zijn bestuurstaken oog houdt op het belang van de organisatie van de Stichting in relatie tot de maatschappelijke functie van de Stichting en een zorgvuldige en evenwichtige afweging heeft gemaakt van de belangen van allen die bij de Stichting betrokken zijn. In het bijzonder ziet de Raad van Toezicht er op toe dat de uitvoering van het bestuursbeleid strookt met de vastgestelde en goedgekeurde beleidsplannen en beleidsuitgangspunten. De Raad van Toezicht en Raad van Bestuur hebben daarbij afspraken gemaakt over de ijkpunten die door de Raad van Toezicht gehanteerd worden.

2.3 Kerngegevens

2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering

De stichting Christelijke Zorgcombinatie Zwolle en omgeving is deelnemer in het landelijk opererend samenwerkingsverband de Zonnehuis Groep. Hierin nemen zes regionaal opererende zorginstellingen (Amstelveen, Apeldoorn, Doorn, Vlaardingen, Zuidhorn en Zwolle) deel. De Zonnehuis Groep zet zich in voor mensen die door ouderdom of anderszins de regie hebben verloren en afhankelijk zijn van intensieve zorg. Door deelname in de Zonnehuis Groep worden regionale instellingen gefaciliteerd om krachtig en herkenbaar regionaal maatschappelijk ondernemerschap te kunnen voeren. Dit wordt versterkt door een gezamenlijke investering van de deelnemers in onder andere een merkenbeleid, contractsoliditeit, intervisie en innovatie. Dit alles onder het motto "meer waarde in zorg".

De Zonnehuis Groep is initiatiefnemer van de in 2009 opgerichte stichting Ideon. Ideon beoogt een netwerkorganisatie te zijn en heeft de ambitie om structureel samen te werken met een groot aantal partners. Met deze partijen wil Ideon en de Zonnehuis Groep kennis en ervaringen uitwisselen en gezamenlijk projecten starten om de zorg voor mensen met dementie te verbeteren. Momenteel werkt Ideon samen met de volgende organisaties:

- The Dementia Services Development Centre, University of Stirling in Schotland
- Alzheimer Nederland
- Vilans
- EMGO
- Vrije Universiteit Amsterdam
- Deelnemers van de Zonnehuis Groep

Gemeten naar de landelijke maatstaven is Zorgcombinatie Zwolle een middelgrote instelling in de sector V&VT. Zorgcombinatie Zwolle behoort op regionaal niveau tot de grootste zorgaanbieders, met vier locaties in Zwolle, een locatie in Ommen en een zesde locatie (in voorbereiding) in Rouveen (gemeente Staphorst).

Cliënten van in principe alle leeftijden (maar meest ouderen) kunnen een beroep doen op de zorgverlening van Zorgcombinatie Zwolle, omdat zij door ziekte, handicap of beperking aangewezen zijn op gespecialiseerde vormen van zorg en begeleiding. De cliëntengroep kan worden gedefinieerd als langdurig zieken en ouderen. Cliënten verblijven of wonen –al dan niet tijdelijk– in een van de vijf locaties, of bezoeken de dagvoorziening. De zorg wordt ook geboden aan bewoners van verzorgingshuizen of aanleunwoningcomplexen en serviceflats, waarmee Zorgcombinatie Zwolle een samenwerkingsrelatie heeft.

2.3.2 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Kerngegevens	Aantal/bedrag
Cliënten	
Aantal intramurale cliënten per einde verslagjaar	420
Aantal cliënten dagactiviteiten per einde verslagjaar	127
Aantal extramurale cliënten exclusief cliënten dagactiviteiten per einde verslagjaar	74
Capaciteit	
Aantal beschikbare plaatsen met AWBZ-verblijf per einde verslagjaar	429

Productie	
Aantal intramurale verzorgingsdagen in verslagjaar	54.520
Aantal intramurale verpleegdagen in verslagjaar	97.980
Aantal dagdelen dagactiviteiten in verslagjaar	30.696
Aantal uren extramurale productie in verslagjaar (exclusief dagactiviteiten)	18.216
Personeel	
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	839
Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	460
Bedrijfsopbrengsten	
Totaal bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	32.959.001
<i>Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten</i>	29.085.239
<i>Waarvan overige bedrijfsopbrengsten</i>	2.226.633
<i>Waarvan niet gebudgetteerde zorgprestaties en subsidies</i>	1.647.129

2.3.3 Werkgebieden

Voor het merendeel zijn de cliënten van Zorgcombinatie Zwolle afkomstig uit de stad Zwolle, de omliggende plattelandsgemeenten rond Zwolle en de gemeente Ommen.

Voor het Zonnehuis geldt dat 72% van de cliënten afkomstig is uit Zwolle zelf en 12% uit de omliggende gemeenten. Incidenteel worden cliënten opgenomen van buiten Zwolle en/of de regio Noord Oost Overijssel. In dat geval is er sprake van een sociale binding met bijvoorbeeld een in de regio wonend familielid.

Voor de Riethorst geldt dat vooral Zwollenaren een beroep doen op de zorg- en dienstverlening.

Ditzelfde geldt voor locatie de Molenhof, waarbij de centrale ligging in de nabijheid van het stadscentrum en het winkelcentrum Assendorp een bijzondere aantrekkingskracht heeft voor inwoners van Zwolle met een speciale binding met de stadswijken Assendorp en Pierik.

Voor de Esdoorn is de plaats van herkomst voor het merendeel Zwolle en omgeving, maar ook van buiten dit gebied verhuizen cliënten naar de Esdoorn. De identiteit speelt voor alle locaties een rol bij de keuze van de cliënt, doch vooral bij de Esdoorn.

Voor de Hoekstee geldt dat veelal Ommenaren een beroep doen op de zorg- en dienstverlening aldaar.

2.4 Samenwerkingsrelaties

De Stichting rekent tot de 'stakeholders' interne en externe belanghebbenden.

Interne belanghebbenden

Tot de interne belanghebbenden worden gerekend de cliëntenraad (respectievelijk de centrale en de lokale cliëntenraden), de ondernemingsraad, de vrijwilligersraad en de geformaliseerde Vriendenstichtingen van respectievelijk locatie het Zonnehuis, locatie de Esdoorn, locatie de Molenhof en locatie de Hoekstee. (Locatie de Riethorst heeft weliswaar vrienden, maar geen geformaliseerde Vriendenstichting.)

Over de dialoog met de ondernemingsraad en de cliëntenraad wordt respectievelijk onder paragraaf 3.5 en paragraaf 3.6 gerapporteerd.

Hieronder wordt over de dialoog met de vrijwilligersraad en de vier Vriendenstichtingen gerapporteerd.

De vrijwilligersraad

De vrijwilligersraad vertegenwoordigt de vrijwilligers en behartigt hun gemeenschappelijke belangen. De vrijwilligersraad adviseert gevraagd en ongevraagd in het besluit- en beleidsvormingsproces van de organisatie, daar waar het vrijwilligerswerk betreft. Hierbij valt te denken aan:

- ♦ het scheppen van voorwaarden voor het optimaal functioneren van de vrijwilligers binnen Zorgcombinatie Zwolle, zowel materieel als immaterieel;
- ♦ het verkleinen van een mogelijke afstand tussen vrijwilligers en de organisatie (cliënten, beroepskrachten en andere betrokkenen);
- ♦ het vergroten van hun motivatie en de binding ten aanzien van de organisatie;
- ♦ het voorkomen dat vrijwilligers oneigenlijke taken gaan verrichten;
- ♦ het adviseren over, en het toetsen van het beleid met betrekking tot de vrijwilligers.

De samenstelling van de Vrijwilligersraad per 31 december 2010:

Vertegenwoordigers van het Zonnehuis:

Mevrouw G. Hoekman
Mevrouw F. Kluvers
Mevrouw J. Dijkslag
Mevrouw J. van Gerner

Vertegenwoordigers van de Hoekstee:

Mevrouw R. Hessink
Mevrouw M. Bleekemolen

Vertegenwoordigers van de Esdoorn:

Mevrouw B. Mooibroek
Mevrouw A. Verdonk
Mevrouw A. van Hoek

Vertegenwoordiger van de Riethorst:

Mevrouw R. Gussinklo

Vertegenwoordiger van de Molenhof:

Mevrouw A. Vrielink

Onafhankelijk voorzitter VR:

Mevrouw M. van Wijk

Secretaris VR:

Mevrouw A. van Essen (consulent vrijwilligerswerk)

Er waren het gehele jaar vacatures voor de Vrijwilligersraad in de Riethorst en de Molenhof.

Portefeuillehouder vrijwilligerswerk:

Tot 1 juni 2010 resulteerde het vrijwilligerswerk van Zorgcombinatie Zwolle organisatorisch onder PO&O. Vanaf 1 juni 2010 is het vrijwilligerswerk ondergebracht bij Welzijn – Divisie Verzorgingshuis, Thuiszorg en Dagvoorziening.

De consulent vrijwilligerswerk ondersteunt en vertegenwoordigt het vrijwilligerswerk binnen en buiten Zorgcombinatie Zwolle voor 22 uur per week.

Regulier overleg:

In 2010 is de Vrijwilligersraad viermaal voor een reguliere vergadering bijeen geweest. De vergaderingen vinden elke keer op een andere locatie plaats, waarbij dan meestal ook kort de teammanager of divisie manager aanwezig is. De divisie manager Verzorgingshuiszorg, Thuiszorg en Dagvoorziening is per eind 2010 bij deze overleggen betrokken.

Overlegvergadering:

In januari en oktober hebben Overlegvergaderingen plaatsgevonden met de Raad van Bestuur.

Klankbordgroep:

Aan de klankbordgroep nemen twee vertegenwoordigers van de Vrijwilligersraad deel (dagelijks bestuur), de consulent vrijwilligerswerk en vanaf medio 2010 de manager Welzijn. De klankbordgroep is in 2010 formeel tweemaal bijeen geweest, tussentijds is er regelmatig contact en afstemming geweest.

Locatieoverleg:

Per locatie is in 2010 regelmatig overleg geweest tussen de leden Vrijwilligersraad van de betreffende locatie en de divisie manager of teammanager. Doel is om ontwikkelingen en signalen uit te wisselen op locatieniveau. De resultaten uit deze overleggen worden teruggekoppeld in de vergaderingen van de Vrijwilligersraad.

Enkele punten die in 2010 aan de orde zijn geweest in de vergaderingen van de Vrijwilligersraad:

- Managementinformatie vrijwilligerswerk 2010
- Centraal jaarplan 2010 vrijwilligerswerk en begroting
- Ontwikkelingen locaties algemeen en specifiek
- Organisatieontwikkelingen w.o. reorganisatie, organisatiestructuur, wisseling van managers/leidinggevenden, ontwikkelingen (ver)bouw
- Werkconferentie Vrijwilligersraad 20 april + resultaten
- Positionering vrijwilligerswerk (naar Divisie Verzorgingshuiszorg, Thuiszorg en Dagvoorziening)
- Samengaan Welzijn & Vrijwilligerswerk, deelplan Welzijn & Vrijwilligerswerk
- Vinden en Binden vrijwilligers (w.o. afspraken UWV)

Werkconferentie Vrijwilligersraad – leidinggevenden:

Op 20 april 2010 heeft de Vrijwilligersraad een werkconferentie georganiseerd voor alle leidinggevenden die in hun functie te maken hebben met vrijwilligerswerk.

Tijdens de conferentie werd voortgeborduurd op het thema van 2009 (hoe moet het vrijwilligersbeleid er in de toekomst uitzien. Dit in het kader van kleinschalige zorg en de huidige maatschappelijke ontwikkelingen).

De resultaten van de conferentie zijn samengevat in zeven punten, te weten:

1. Kerntaak toekomstige vrijwilliger: het ondersteunen en aanvullen van de beroepskracht in alles wat het welbevinden van de cliënt verbetert.
2. De beroepskracht stuurt de vrijwilliger aan en is verantwoordelijk. De vrijwilliger kan altijd terugvallen op naaste collega's (beroepskrachten en vrijwilligers), hij ontvangt structureel ondersteuning (begeleiding en specifieke scholing waar nodig).
3. Nadruk ligt op samenwerking en teamverband: er wordt bewust gewerkt aan binden/verbinden binnen het afdelings-/buurtteam, iedereen voelt zich een volwaardig en gerespecteerd lid.
4. Basisrichtlijnen vrijwilligerstaak, verantwoordelijkheden en positie vrijwilliger en communicatie vastleggen in taakomschrijving.
5. Structurele overleggen met vrijwilligers (en/of in teamverband) via jaarplanning vastleggen.
6. Goede match maken (vrijwilliger/doelgroep – afdeling/buurt – vrijwilligerswerktaak), de individuele kwaliteiten vrijwilliger worden benut.
7. Verbinding maken met diverse groepen in de maatschappij waarbij het belang van de cliënten binnen Zorgcombinatie Zwolle instelling voorop staat.

De resultaten zijn besproken met de Raad van Bestuur tijdens de overlegvergadering van 13 oktober 2010. De Raad van Bestuur heeft deze punten tevens doorgenomen met de managers en zij worden meegenomen in de plannen voor 2011.

Stichting Vrienden van het Zonnehuis

De stichting Vrienden van het Zonnehuis is opgericht per datum van 14 september 2004. De stichting heeft ten doel het verwerven van middelen ten behoeve van de financiering van niet op andere wijze gedekte uitgaven voor recreatie, ontspanning en bijzondere activiteiten en voorzieningen voor bewoners van het Zonnehuis, dit in de meest ruime zin. In de stichting worden de werkzaamheden van het Werkcomité, welke in de periode hieraan voorafgaand een onderdeel vormde van de (landelijke) Vereniging het Zonnehuis, voortgezet.

Samenstelling van het bestuur per 31 december 2010:

- de heer A. Ploeger, voorzitter
- mevrouw M. van der Linde, secretaris
- de heer P. van de Griendt, penningmeester
- mevrouw A. Hage-Schipper, lid
- mevrouw M. Honsbeek-van Pieterse, lid
- de heer A. Smid, lid

In het verslagjaar 2010 kwam het bestuur in totaal 10 keer bijeen. Van alle vergaderingen zijn notulen gehouden en zijn deze notulen in een daarop volgende vergadering vastgesteld.

Het bestuur heeft zich in het verslagjaar bezig gehouden met de wijze waarop projecten en activiteiten te initiëren en te organiseren zijn met een meervoudig doel.

- Het verkrijgen van naamsbekendheid.
- Het verkrijgen van binding met maatschappelijk betrokken en bewogen ondernemers.
- Het bieden en organiseren van een platform van waaruit netwerkcontacten kunnen worden uitgebreid en onderhouden.
- Het verkrijgen van structurele inkomsten.

Actie	Doel	Status
Thema 'erop uit'	<ul style="list-style-type: none"> - Voortgang fietsjoe - Voortgang wandelproject, wandelpaden met bordjes naar dierenweide en winkelcentrum Stadshagen. Sponsoring door C1000, Gemeente Zwolle, Winkeliersvereniging, ASR verzekeringen. - Huifkartochten 	Afgerond in 2010
Sponsoractie Rabobank, beklimming van de Alpe d' Huez	<ul style="list-style-type: none"> - Aanschaf spelmateriaal voor spel-o-theek 	Afgerond in 2010
Actieweek rolstoelfiets	<ul style="list-style-type: none"> - Verkoop loten voor de aanschaf van een rolstoelfiets. Actie samen met Riethorst. - Vrijwilligers werven. 	Afgerond in 2010
Leerlingen 'Groene Welle'	<ul style="list-style-type: none"> - Herinrichting binnentuin (achter het servicepunt) 	loopt door in 2011
Aanvraag stichting de Gasthuizen	<ul style="list-style-type: none"> - Werving van gelden 	Loopt door in 2011
Vaste rubriek in het ZonnehuisNieuws	<ul style="list-style-type: none"> - Werving donateurs voor de stichting Vrienden van het Zonnehuis 	Afgerond in 2010

Stichting Vrienden van de Esdoorn

De stichting Vrienden van de Esdoorn kent een al langer bestaan. De stichting heeft ten doel het verwerven van middelen ten behoeve van de financiering van niet op andere wijze gedekte uitgaven voor recreatie, ontspanning en bijzondere activiteiten en voorzieningen voor bewoners van de Esdoorn, dit in de meest ruime zin.

Samenstelling van het bestuur per 31 december 2010:

- de heer G. Mulder, voorzitter
- mevrouw J. Bredewold, secretaris
- de heer B. van de Berg, penningmeester
- de heer H. Gorselink, lid
- de heer D. Westrik, lid

Het bestuur heeft zich in het verslagjaar bezig gehouden met de wijze waarop projecten en activiteiten te initiëren en te organiseren zijn met een meervoudig doel, met het verkrijgen van naamsbekendheid en het verkrijgen van structurele inkomsten. Uit de inkomsten is het volgende gerealiseerd: een bootreis voor de bewoners, inclusief lunch. De overige opbrengsten zijn gereserveerd voor onder andere het leveren van een bijdrage aan de inrichting van de nieuwe Esdoorn.

Stichting Vrienden van de Molenhof

De stichting Vrienden van de Molenhof kent eveneens een al langer bestaan. De stichting heeft ten doel het verwerven van middelen ten behoeve van de financiering van niet op andere wijze gedekte uitgaven voor recreatie, ontspanning en bijzondere activiteiten en voorzieningen voor bewoners van de Molenhof, dit in de meest ruime zin.

De uitschrijving van de voormalige bestuursleden uit het register van de Kamer van Koophandel is in 2010 gerealiseerd en er is een nieuw bestuur aangesteld.

De stichting leidt een 'slapend' bestaan. Het voornemen is om met de werving en verwelkoming van nieuwe bestuursleden de stichting weer te activeren.

Samenstelling van het bestuur per 31 december 2010:

- mevrouw A. Schemmekes, voorzitter

Stichting Vrienden van de Hoekstee

De stichting Vrienden van de Hoekstee is opgericht per datum van 18 mei 2005. De stichting heeft ten doel het verwerven van middelen ten behoeve van de financiering van niet op andere wijze gedekte uitgaven voor recreatie, ontspanning en bijzondere activiteiten en voorzieningen voor bewoners van de Hoekstee, dit in de meest ruime zin.

Samenstelling van het bestuur per 31 december 2010:

- mevrouw M.J. Vosjan, voorzitter
- mevrouw W. Woker, secretaris
- de heer A. Dunnewind, penningmeester

In het verslagjaar kwam het bestuur in totaal vier keer bijeen. Van alle vergaderingen zijn notulen gehouden en deze notulen zijn in een daarop volgende vergadering vastgesteld. Bijgedragen werd aan een attentie voor het team. Andere bijdragen voor bewoners zijn aangenomen en komen ten goede voor de inrichting van de huiskamers.

Externe belanghebbenden

Zonnehuis Groep

Zorgcombinatie Zwolle is deelnemer in de Zonnehuis Groep. In dit landelijke samenwerkingsverband werken verpleeghuizen, zorgcentra en woonhavens uit Amstelveen, Apeldoorn, Doorn, Vlaardingingen, Zuidhorn en Zwolle, alsmede Stichting Zonnehuis Groep en Vereniging het Zonnehuis samen.

Marktwerking, veranderende regelgeving en maatschappelijke ontwikkelingen zijn momenteel belangrijke ontwikkelingen. De zorg reageert hierop met onder andere schaalvergroting en merkontwikkeling. De Zonnehuis Groep heeft als werkverband, vanuit de eigen behoefte én vanuit genoemde factoren in het krachtenveld, de keuze gemaakt voor een vérgaande ontwikkeling van de Groep als netwerkorganisatie. Maatschappelijk ondernemerschap, regionale slagkracht en waardevermeerdering van de Groep ten behoeve van de deelnemers zijn hierbij kernbegrippen. Sinds 2007 vormen de Raden van Bestuur van de deelnemende Stichtingen het bestuur van de Zonnehuis Groep, onder toezicht van de toezichthouders van de Stichtingen.

De deelnemers participeren in merkvorming (branding). Financiering en borging bij het Waarborgfonds voor de Zorg vindt plaats door de deelnemers zelf. Het vastgoed is sinds 2007 in eigendom van de deelnemers.

Ideon

Via de Raad van Bestuur wordt ook geparticipeerd in Ideon. De Zonnehuis Groep is initiatiefnemer in de oprichting van Ideon als netwerkorganisatie en kenniscentrum voor dementie. Binnen Ideon werken verscheidende partners samen met als gemeenschappelijke drive om de zorg voor mensen met dementie in Nederland structureel en duurzaam te verbeteren.

Universitair Netwerk Ouderenzorg

Zorgcombinatie Zwolle participeert in het Universitair Verpleeghuis Netwerk van de Vrije Universiteit te Amsterdam. In 2006 werd het netwerk omgevormd en uitgebreid tot het UNO-VUmc, dat een infrastructuur biedt voor patiëntenzorg, kwaliteitsverbetering, onderwijs en onderzoek. Hieruit vloeien verplichtingen en kansen voort ten aanzien van het bijdragen aan wetenschappelijk onderzoek en best practices.

Zorgcombinatie Zwolle is erkend voor de opleiding tot specialist ouderengeneeskunde.

Zorgkantoor

In het verslagjaar heeft een formeel voorjaarsoverleg plaatsgevonden in aanwezigheid van de Raad van Bestuur en de (voorzitter van de) Centrale Cliëntenraad. Aanvullend hebben gedurende het verslagjaar diverse bilaterale overleggen plaatsgevonden tussen de accountmanager van het zorgkantoor en de controller van Zorgcombinatie Zwolle.

Ketenpartners: Geheugencentrum Zwolle

Het samenwerkingsverband Geheugencentrum Zwolle en omgeving, als doorstart van Triplus, heeft in 2010 een verdere uitwerking en doorvertaling gehad. Met het zorgkantoor zijn voor 2010 en 2011 aanvullende financieringsafspraken gemaakt om de niet kostendekkendheid van het initiatief als gevolg van schotten in de financiering (AWBZ en ZVW) te compenseren.

Ketenpartners: Zwols Zorgconsortium

In het kader van de tweede aanbesteding van huishoudelijke zorg in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning, is in consortiumverband de samenwerking met Driezorg, IJsselheem, Berkumstede, RIBW en Frion gecontinueerd en geprofessionaliseerd. De missie van het consortium is een goede invulling te geven aan de Zwolse woonzorgzones, waardoor cliënten hun vertrouwde hulp om zich heen kunnen blijven houden en waarbij de keuzevrijheid van de cliënt leidend is. Het consortium heeft zich ontwikkeld als een betrouwbare (gespreks)partner voor de gemeente Zwolle. Gezamenlijk leveren de consortiumleden zorg en welzijn aan ruim 5000 cliënten door de inzet van 5192 werknemers en 2732 vrijwilligers.

Ketenpartners: Transferbureau

Samen met Icare, IJsselheem en de Isala klinieken participeert Zorgcombinatie Zwolle in het samenwerkingsverband transferbureau. Dit met als doel om de processen van instroom, doorstroom en uitstroom van cliënten te verbeteren, waarbij het uitgangspunt is dat de keuzevrijheid van de cliënt voorop staat. De scope van de samenwerking is slimmer werken aan een efficiëntere zorg door het uitwisselen van kennis en ervaring via bestaande en nieuwe technologieën.

Er zijn in 2010 nieuwe overeenkomsten getekend met:

- Driezorg (levering functie behandeling; voor- en achterwacht)
- Partners Noordoost Overijssel in het kader van het project optimale dementiezorg
- WijZ (dagbesteding Rumah Kenangan)

3 Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap

3.1 Normen voor goed bestuur

3.1.1 Zorgbrede Governance Code

De Stichting kent vanaf haar oprichting een Raad van Toezichtmodel, waarbij men zich baseert op de uitgangspunten van 'health care good governance'. De Raad van Bestuur bestuurt de Stichting en de Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur én op de algemene gang van zaken binnen de Stichting. De Raad van Toezicht staat de Raad van Bestuur met advies terzijde.

3.2 Raad van Bestuur (samenstelling)

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Prof. dr. J.A. Eefsting	Voorzitter	<ul style="list-style-type: none">• Buitengewoon hoogleraar aan de VU• Bestuurslid Zorgnetwerk regio Zwolle e.o.• Bestuurslid Zonnehuis Groep• Bestuursvoorzitter Ideon• Lid adviescommissie Planning en Bouw ActiZ (koepel)• Lid autorisatie commissie NVVA• Referent tijdschrift TGG
drs. F.J. Kodden MBA-H	Bestuurssecretaris/ waarnemend bestuurder	<ul style="list-style-type: none">• Bestuurslid Vereniging van Eigenaren Buitenplaats Gerner

De Raad van Bestuur werkt volgens een bij reglement vastgestelde werkwijze. In het verslagjaar heeft de Raad van Bestuur ervoor zorg gedragen, dat de activiteiten van de Stichting en van de aan de Stichting gelieerde instellingen, bestuurlijk, juridisch, organisatorisch en financieel ordentelijk zijn geregeld, inzichtelijk zijn en worden verantwoord. De Raad van Bestuur heeft gedurende het verslagjaar verantwoording afgelegd aan de Raad van Toezicht en zorg gedragen dat de hoofdzaken worden vermeld in het document maatschappelijke verantwoording en de jaarrekening. De Raad van Bestuur heeft openheid geboden over het beleid, de zorgverlening en de prestaties van de Stichting. De Raad van Bestuur heeft ten aanzien van degenen die het aangaan verantwoording afgelegd en heeft bij de beleidsvoorbereiding en de beleidsuitvoering opengestaan voor de opvattingen van betrokken belanghebbenden. Informatieverstrekking, verantwoording en beleidsbeïnvloeding intern en extern zijn door de Raad van Bestuur actief bevorderd. De Raad van Bestuur heeft bevorderd dat de medewerkers niet alleen intern maar ook extern (aan cliënten en beroepsgenoten) verantwoording afleggen over hun handelen, zulks met in achtname van de vigerende wet- en regelgeving.

De Raad van Bestuur heeft openheid betracht over zijn nevenfuncties. De Raad van Bestuur heeft zorg gedragen voor het niet ontstaan van strijdigheid tussen persoonlijke belangen en de belangen van de Stichting.

3.3 Toezichthouders (samenstelling Raad van Toezicht)

Naam	Aandachtsgebied	Maatschappelijke functies
De heer mr. G.E.A. Neppelenbroek, voorzitter	juridische en financiële achtergrond	<ul style="list-style-type: none"> Rechter-plaatsvervanger rechtbank Zwolle/fiscalist Lid Raad van Commissarissen van Stichting Zonnehuis Groep
Mevrouw drs. S.D. van Helden MPH, lid op voordracht van de Ondernemingsraad	bestuurlijke achtergrond	<ul style="list-style-type: none"> Directeur OPOZ, VU-Windesheim Bestuursvoorzitter Stichting Present Zwolle
Mevrouw drs. G. Kasper-Holwerda	inhoudelijke en bestuurlijke achtergrond intra- en extramurale zorg	<ul style="list-style-type: none"> Geestelijk zorgverlener Bestuurslid VGVZ, protestantse sector Bestuurslid interculturele samenwerking VGVZ Directeur Ethicura, praktijk voor geestelijke zorgverlening Voorzitter ethische commissie Trainer/gespreksleider Moreel Beraad Promovendus RUG
Mevrouw A. Makkinga, lid op voordracht van de Centrale Cliëntenraad	bestuurlijke en advies achtergrond	<ul style="list-style-type: none"> Senior trainer/adviseur medezeggenschap cliënten en burgerparticipatie Lid Provinciale Staten van Overijssel Lid bestuur De Imminkhoeve, stichting vakantiecentrum voor gehandicapten
De heer dr. Y.J. van Hijum	bestuurlijke en politieke achtergrond	<ul style="list-style-type: none"> Lid Tweede Kamer Lid algemeen bestuur stichting ARCON Redactielid "Bestuursforum" Voorzitter stichtingsbestuur fractiebureau CDA Lid CvA Vrouwenopvang Overijssel
De heer H.H. Janssen	bestuurlijke en politieke achtergrond	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter commissie bezwaarschriften gemeente Dronten Lid commissie MER
De heer J.G. van der Spek	bestuurlijke en volkshuisvestelijke achtergrond	<ul style="list-style-type: none"> Directeur-bestuurder chr. Woningbouwver. "De Goede Woning" (Rijssen) Voorzitter Scouting Labelkampeerterrein landgoed Eerde
De heer F. van Vessem	bestuurlijke en zorgachtergrond	<ul style="list-style-type: none"> Lid Raad van Toezicht J.P. van den Bent stichting (Deventer) Lid Raad van Toezicht Carint-Reggeland Groep (Hengelo) Lid Raad van Toezicht Stichting Maatschappelijk Werk NoorderMaat (Assen)

De Raad van Toezicht werkt met een bij reglement vastgestelde profielschets. In verslagjaar is beoordeling van het eigen functioneren regelmatig onderwerp van gesprek geweest en is een evaluatie meegenomen in de agendaplanning voor 2011.

De Raad van Bestuur verschaft de Raad van Toezicht tijdig de voor een adequaat functioneren benodigde informatie. In de regel geschiedt dit als voorbereiding op dan wel tijdens de vergaderingen van de Raad van Toezicht. Indien daarvoor aanleiding is zal de Raad van Bestuur de Raad van Toezicht tussentijds van relevante informatie voorzien.

In het verslagjaar heeft een functioneringsgesprek plaatsgevonden tussen een door de Raad van Toezicht benoemde en ingestelde vertrouwenscommissie en de voorzitter van de Raad van Bestuur.

Bij een benoeming en herbenoeming van de leden van de Raad van Toezicht vindt vooraf een beoordeling plaats. De procedure van benoeming en herbenoeming is onderdeel van het reglement. Het functioneren van de leden van de Raad van Toezicht wordt gekenmerkt door integriteit en onafhankelijkheid. De leden van de Raad van Toezicht hebben in de uitoefening van de functie op geen enkele wijze belang bij de Stichting.

De Raad van Toezicht legt over zijn handelen extern verantwoording af door verslag te doen van zijn werkzaamheden in het document maatschappelijke verantwoording van de Stichting.

Alle leden zijn op diverse gebieden in het maatschappelijke veld werkzaam.

In 2010 zijn vier reguliere vergaderingen gehouden. Alle vergaderingen werden door de Raad van Bestuur bijgewoond.

Toezicht vond plaats door het bijwonen van voornoemde vergaderingen en door het zich door middel van het lezen van de diverse huisorganen op de hoogte stellen van de gang van zaken.

Tijdens de vergaderingen zijn, naast de reguliere onderwerpen als verslag vorige vergadering, actiepuntenlijst, mededelingen Raad van Bestuur – Raad van Toezicht – Zonnehuis Groep, financiële maandrapporten, voortgang bouwactiviteiten, de volgende onderwerpen besproken: personeelsbeleid (themabespreking), managementletter 2009, Martha Flora Huizen (businessplan, voortgang, resultaten marktonderzoek), vaststellen sollicitatiecommissie Raad van Toezicht, wijze van functioneren van de Raad van Toezicht – evaluatie/onderlinge visitatie Raad van Toezicht – beloning leden van de Raad van Toezicht, uitbreiding capaciteit, voorgenomen besluit tot benoeming van mevrouw Kasper en de heer Van Vessem tot leden van de Raad van Toezicht, jaarverantwoording 2009 (maatschappelijk verslag, jaarrekening en accountantsverslag), eventuele uitbreiding van het aantal leden van de Raad van Toezicht, voorgenomen besluit tot benoeming van de heer Van der Spek tot lid van de Raad van Toezicht, (her)benoeming leden Raad van Toezicht aan de hand van het rooster van aftreden, vergaderplanning 2011, begroting 2011 (formele goedkeuring), visiedocument Good Governance, Monitor Woonvormen Dementie en Ideon.

Gedurende het verslagjaar heeft de herbenoeming plaatsgevonden van de heer Neppelenbroek en zijn drie nieuwe leden benoemd.

3.4 Bedrijfsvoering

De goedkeuring van de door Raad van Bestuur vastgestelde begroting vindt plaats in de laatste Raad van Toezicht vergadering van het jaar. De goedgekeurde begroting vormt het uitgangspunt voor de planning- en controlcyclus voor het daaropvolgende jaar.

Begrotingscontext

De invoering van de ZZP's (Zorg Zwaarte Pakketten) als basis voor de financiering van het intramurale domein van de organisatie is voltooid. De totale inkomsten voor dit deel van de organisatie worden bepaald door enerzijds de inschatting van de ZZP-mix voor het komende jaar (hoeveel cliënten per ZZP), anderzijds door de tarieven per ZZP. We waren voor het begrotingsjaar 2010 nog aan de voorzichtige kant gaan zitten qua verwachte ZZP-mix; de realisatie liet een flink hogere ZZP-mix zien, met een hogere inkomstenstroom tot gevolg. Ofschoon de kosten ook stegen, maar niet navenant (immers overheadkosten stijgen niet of nauwelijks), is het resultaat over 2010 flink hoger dan begroot.

We hebben de ZZP-mix voor het begrotingsjaar 2011 geschat op basis van de realisatie in 2010, en daarbij verwachte trends meegenomen. De schatting voor 2011 is daarmee flink realistischer dan voor 2010 het geval was; de kans op hogere opbrengsten dan begroot is daarmee tevens een stuk kleiner geworden.

In de zorgcontractering mag het zorgkantoor de tarieven vaststellen binnen een bandbreedte van 100% (minus 1% efficiencykorting) en 94%. Het daadwerkelijk te bereiken percentage is daarbij afhankelijk geworden van de mate waarin instellingen aan een groot aantal (aanvullende) eisen van het zorgkantoor voldoen. Intramuraal is onze vergoeding vastgesteld op een iets lager percentage dan het maximaal haalbare, landelijke tarief van 99%.

Ofschoon wij voor de begroting voor 2010 waren uitgegaan van redelijk hoge bezettingsgraden (99% voor het verpleeghuis en 96,8% voor het verzorgingshuis) was de realisatie nog hoger; dit had eveneens een positief effect op het resultaat. Voor de begroting 2011 zijn de bezettingsgraden gebaseerd op de realisatie in 2010, hetgeen de kans op hogere opbrengsten dan begroot verder reduceert.

Voor het extramurale domein hebben wij een meerjaren overeenkomst met het zorgkantoor, de tarieven staan dus vast.

Ontwikkeling van het eigen vermogen

Op termijn moet het eigen vermogen groeien tot een niveau van 25% van de omzet, vooruitlopend op de toekomstige eisen van het Waarborgfonds Zorg (WfZ) en van de banken. Wij voldoen reeds aan de huidige WfZ-norm van 15%, zelfs ruimschoots na toevoeging van het verwachte resultaat over 2010. Daarom kan voor 2011 worden volstaan met een bescheiden groei van de RAK van 1%, hetgeen een verwacht positief resultaat betekent van ruim 300k.

Risico's en kansen

Omtrent de Normatieve Huisvestingscomponent (NHC) bestaat nog steeds geen duidelijkheid. Het meest waarschijnlijke scenario is invoering van de NHC voor nieuwe gebouwen, in combinatie met een vorm van nacalculatie in klassen voor oudbouw. Als duidelijk is welk scenario wordt gekozen, zal opnieuw doorrekening van de effecten voor ons vastgoed moeten plaatsvinden.

De risico's liggen vooral op het gebied van te realiseren productie (met als belangrijkste factor de bezettingsgraad); de kansen liggen op het gebied van uitbreiding capaciteit, waarbij de eerste tranche van 18 bedden nu in de begroting is meegenomen.

Zorgcombinatie Zwolle is er trots op over zeer gemotiveerde, goed opgeleide en betrokken medewerkers te kunnen beschikken, die in tijden van onzekerheid door reorganisatie en ombuigingen getoond hebben flexibel te kunnen zijn, en die ook in die periode het ziekteverzuim relatief laag hebben weten te houden.

De organisatie is ook de vele vrijwilligers zeer erkentelijk voor het vele belangeloze werk (in financiële zin). De Raad van Bestuur en managementteamleden zien vrijwilligers –samen met de mantelzorgers– steeds belangrijker worden voor de welzijnscomponent, die immers steeds meer uit de ZZP-financiering wordt weggestreept. Als enige instelling in de regio onderkent Zorgcombinatie Zwolle het belang van vrijwilligers dan ook terecht in de vorm van een (ingestelde) Vrijwilligersraad.

In de bedrijfsvoering ontkomt de organisatie er niet aan om steeds meer een beroep te moeten doen op betrokken familieleden en mantelzorgers. De waar nodig kritische, maar ook altijd constructieve cliëntenraden zijn daarvoor voor de Raad van Bestuur een onmisbaar overlegplatform.

Na het Bronzen Keurmerk (2007) heeft de organisatie in 2008 voor de eerste maal het HKZ-certificaat behaald. In het verslagjaar is het Kwaliteit Management Systeem opnieuw beoordeeld door TÜV Nederland. De heraudit is met succes doorlopen, hetgeen betekent dat Zorgcombinatie Zwolle het HKZ certificaat mag behouden.

Gedurende het verslagjaar is de Kaderregeling AO/IC toegepast. Deze regeling is gericht op een juiste en rechtmatige verantwoording van gerealiseerde productie aan de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa). Procedures en het opgestelde controleplan zijn gevolgd en nageleefd. Op basis van bevindingen zijn verbeteringen doorgevoerd. De accountantscontrole op de Kaderregeling AO/IC heeft plaatsgevonden. Voor 2011 is een verbeterplan geaccordeerd dat moet leiden tot een structurele borging van en sturing op de kwaliteitsnorm, dat binnen Zorgcombinatie Zwolle alle cliëntdossiers zijn voorzien van een door de cliënt of diens vertegenwoordiger ondertekend zorg(leef)plan.

Zorgcombinatie Zwolle beschikt niet over een integraal risico managementsysteem, dat kan worden omschreven als een systematische beheersing van onverwachte gebeurtenissen die de organisatie afhouden van het bereiken van haar doelstellingen. Op de verschillende risicogebieden –strategisch, operationeel, schade en financieel– zijn noodplannen en beheersingsplannen ontwikkeld (risicobeheersing brandveiligheid en ontruiming, risicobeheersing op het gebied van arbeidsveiligheid, risicobeheersing op het gebied van voedselveiligheid, risicobeheersing op het gebied van uitval van bedrijfskritische applicaties).

3.5 Cliëntenraad

Taken en werkwijze Cliëntenraad

De Stichting kent vijf locatiegebonden cliëntenraden en een Centrale Cliëntenraad. Per locatie werd in het verslagjaar structureel overleg gevoerd met de lokale cliëntenraden. Van alle vergaderingen zijn notulen gemaakt en zijn de notulen in een volgende vergadering vastgesteld.

In het verslagjaar heeft de Centrale Cliëntenraad viermaal vergaderd met de Raad van Bestuur. Van deze vergaderingen zijn notulen gemaakt en zijn de notulen in een volgende vergadering vastgesteld.

De volgende onderwerpen zijn aan de orde geweest: bouw; financiën; ziekteverzuim; capaciteitsuitbreiding; cliënt tevredenheidonderzoek; marktonderzoek Martha Florahuisen; invulling en ontwikkelingen management; deelplannen ten gevolge van de reorganisatie; onderzoek levensbeschouwelijke behoeften door Gereformeerde Hogeschool; decubitus; omgaan met adviezen cliëntenraden.

Samenstelling **Centrale Cliëntenraad** per 31 december 2010

Naam lid	Vertegenwoordigt cliëntenraad van	Aandachtsgebied of rol binnen cliëntenraad
de heer G. Meenhorst	Het Zonnehuis	voorzitter
mevrouw G. A. Enter-Hindriks	De Esdoorn	lid
de heer E.H.J. Boven	De Esdoorn	lid
de heer G. Kluvers	Het Zonnehuis	lid
de heer A.E. Nijman	De Molenhof	lid
de heer A. Westera	De Riethorst	lid/secretaris
mevrouw G. Poelarends	De Hoekstee	lid

Samenstelling cliëntenraad **locatie het Zonnehuis** per 31 december 2010

Naam lid	Aandachtsgebied of rol binnen cliëntenraad
de heer G. Meenhorst	voorzitter
de heer G. Kluvers	lid
de heer W. van der Zwan	lid
de heer R. Vogelzang	lid
de heer N. Schakelaar	lid
de heer C. Beckmann	lid
mevrouw J. Knol	lid
mevrouw A. Wagelaar	lid

Samenstelling cliëntenraad **locatie de Esdoorn** per 31 december 2010

Naam lid	Aandachtsgebied of rol binnen cliëntenraad
mevrouw A.G. van Dijk-Bufferinga	voorzitter
mevrouw G. A. Enter-Hindriks	secretaris, lid namens afd. Margriet
mevrouw E.H. den Hertog-Kieviet	lid namens bewoners
mevrouw G. Combee-Roubos	lid namens bewoners
de heer E.H.J. Boven	lid namens afd. Klaproos

Samenstelling cliëntenraad **locatie de Molenhof** per 31 december 2010

Naam lid	Aandachtsgebied of rol binnen cliëntenraad
de heer G.J. Kleefstra	voorzitter
de heer J.W.H. van Zoomeren	secretaris
mevrouw W. van der Velden	lid
de heer A.E. Nijman	lid

Samenstelling cliëntenraad **locatie de Hoekstee** per 31 december 2010

mevrouw G. Poelarends	voorzitter
mevrouw A. Martens	secretaris
mevrouw G. v.d. Schoor-Timmerman	lid
de heer O. Kramer	lid
mevrouw J. Ruitenbergh	lid

Samenstelling cliëntenraad **locatie de Riethorst** per 31 december 2010

Naam lid	Aandachtsgebied of rol binnen cliëntenraad
de heer A. Westera	voorzitter
mevrouw L. Koldewee	lid
de heer D. Simons	lid
mevrouw D. Gimbrere	lid
mevrouw A. Groeneveld	lid

3.5.1 Adviezen Cliëntenraad

Formeel uitgebrachte gevraagde adviezen **Centrale Cliëntenraad**

Advies	Uitkomst
Begroting 2010	positief
Dagverzorging Rumah Kenangan	positief
Samenwerkingsovereenkomst Servicepunt Zorgwoningen	positief
Denkrichting Behandelen- en Expertise Centrum, Welzijn, Vrijwilligerswerk	positief
Deelplan Verpleeghuiszorg	positief
Deelplan Divisie Verzorgingshuiszorg, Thuiszorg en Dagvoorziening	positief
Integratie Medische Dienst en Behandelen- en Expertisecentrum	positief
Beleid aan- en afwezigheid cliënten	positief
Vertegenwoordiging extramurale cliënt	positief
Intentieverklaring Optimale Dementiezorg Noordoost Overijssel	positief

Formeel uitgebrachte ongevraagde adviezen **Centrale Cliëntenraad**

Advies	Uitkomst
geen	-

Formeel uitgebrachte gevraagde adviezen **locatie het Zonnehuis**

Advies	Uitkomst
Invulling vacatures, Stromenbuurt, Weteringbuurt	positief
De logeerkamers in het Zonnehuis worden opgeheven. De cliëntenraad is niet blij met het opheffen van deze ruimtes maar gaat wel akkoord met de te treffen maatregelen.	geaccordeerd
Laatste verzorging overleden bewoners wordt in principe niet meer door medewerkers gedaan.	positief

Formeel uitgebrachte ongevraagde adviezen **locatie het Zonnehuis**

Advies	Uitkomst
Project valpreventie	positief
Zingevingsproject	
Schoonmaken bewonerskamers	loopt nog
Openingstijden kapsalon	loopt nog
Stoppen met informatieavond voor familieleden van nieuwe bewoners	positief

Formeel uitgebrachte ongevraagde adviezen **locatie de Esdoorn**

Advies	Uitkomst
Opnemen christelijke visie in deelpan	gehonoreerd
Verzoek om kennis te nemen van zaken waarvoor een (verzwaard) advies aan CR gevraagd moet worden	als dit aan de orde is dan zal dit gebeuren
Invulling vacature teammanager	de divisie manager heeft de CR hiervan (achteraf) schriftelijk op de hoogte gesteld
een goede ruimte voor de christelijke activiteiten in de nieuwe Esdoorn (samen met de gezamenlijke kerken in Zwolle)	er een ruimte gerealiseerd christelijke activiteiten
handhaven van de tv-verbinding met de Opstandingskerk	de tv-verbinding wordt gehandhaafd
extra aandacht rond ziekenhuisopname voor cliënten die geen familieleden of andere bekenden in de buurt hebben	zoveel mogelijk proberen vrijwilligers hiervoor te benaderen (in te zetten)

Formeel uitgebrachte gevraagde adviezen **locatie de Esdoorn**

Advies	Uitkomst
Uitbreiding CR met lid vanuit extramurale zorg	eind 2011 aan de orde
Reanimatiebeleid	akkoord
Afschaffing eigen bijdrage voor activiteiten	akkoord
Plan van aanpak voor aandachtspunten n.a.v. cliënt tevredenheidonderzoek	akkoord en ondertekend

Formeel uitgebrachte gevraagde adviezen **locatie de Molenhof**

Advies	Uitkomst
Realiseren van verpleeghuisplaatsen	positief
Nieuwe leverancier voor de warme maaltijden voor Achter de Hoven (van Driezorg naar Appetito)	positief
Afschaffen uniformen (per 01-09-2011)	positief

Formeel uitgebrachte ongevraagde adviezen **locatie de Molenhof**

Advies	Uitkomst
Overgang naar woonassistent functie	positief
Afbouwen Dagvoorziening Molenhof (vanaf 01-01-2011)	positief
Dienstrooster	positief

Formeel uitgebrachte gevraagde adviezen **locatie de Hoekstee**

Advies	Uitkomst
Beleid rondom de laatste levensfase en overlijden	positief
Structuur aanbrengen t.a.v. belevingsgericht werken	positief
Voortgang dagvoorziening	positief
Jaarplanning vrijwilligers	positief
Integraal werken	positief
Wijziging Structuur ten gevolge van de reorganisatie	positief

Formeel uitgebrachte ongevraagde adviezen **locatie de Hoekstee**

Advies	Uitkomst
Invoering elektronisch zorgdossier	positief

Tabel: Formeel uitgebrachte gevraagde adviezen **locatie de Riethorst**

Advies	Uitkomst
Invulling functie teammanager locatie de Riethorst	positief

Formeel uitgebrachte ongevraagde adviezen **locatie de Riethorst**

Advies	Uitkomst
Geen	-

Commissie van vertrouwenslieden

In het verslagjaar is geen commissie van vertrouwenslieden benoemd om te bemiddelen in geschillen tussen zorgaanbieder en Centrale Cliëntenraad.

3.6 Ondernemingsraad

3.6.1 Taken en werkwijze ondernemingsraad

Is binnen de verslagleggende organisatie een COR of OR ingesteld?	Ja
Is de taakverdeling en werkwijze van de OR vastgelegd in een reglement?	Ja
Beschikt de OR over een budget binnen de begroting?	Ja

3.6.2 Samenstelling ondernemingsraad

De ondernemingsraad van de Zorgcombinatie Zwolle heeft recht op 13 zetels. In verband met de in 2010 afgesproken bezuinigingen ten aanzien van de ZZP problematiek is in 2010 gestart met een ondernemingsraad van 11 zetels.

In de onderstaande tabel wordt door middel van de nummering 1 t/m 13 aangegeven uit welke leden de huidige ondernemingsraad bestaat.

Samenstelling ondernemingsraad per 31 december 2010

Naam lid	Vertegenwoordiging	Rol binnen OR
1. mevrouw M. Bouwhuis	Locatie Zonnehuis	Voorzitter
2. mevrouw S. Toby	Locatie Riethorst	Lid
3. mevrouw L. Koggel	Locatie Zonnehuis	Lid
4. mevrouw Y. Menkveld	Locatie Esdoorn	Lid
5. mevrouw R. v.d. Boon	Locatie Hoekstee	Lid
6. mevrouw R. v.d. Burg	Locatie Molenhof	Lid
7. de heer G.J. Dommerholt	Locatie Zonnehuis	Lid
8. de heer R. Riemersma	Locatie Zonnehuis	Vicevoorzitter
9. Vacature		
10. Vacature		
11. Vacature		
12. Vacature		
13. de heer M. van Diepen	Locatie Zonnehuis	Ambtelijk secretaris

3.6.3 Adviezen ondernemingsraad

Adviezen ondernemingsraad:

De bestuurder heeft in 2010 de OR gevraagd advies uit te brengen op de volgende adviesaanvragen:

- Op 14 april het evaluatieonderzoek gebouw na ingebruikname "Post Occupancy Evaluation" (POE).
Op 3 juni is hierop door de OR advies uitgebracht.
- Op 14 april de "Aanvullende samenwerkingsovereenkomst Zorgcombinatie Zwolle – SWO".
Op 3 juni is hierop door de OR advies uitgebracht.
- Op 15 juni de "Samenwerkingsovereenkomst Servicepunt zorgwoningen".
Op 21 juli is hierop door de OR advies uitgebracht.
- Op 15 juni de "Denkrichting BEC en herpositionering vakgroep GV en portefeuille welzijn".
Op 28 juli is hierop door de OR advies uitgebracht.
- Op 15 juni het "deelplan voor de divisie verzorgingshuiszorg, thuiszorg en dagvoorziening" en deze definitief vast te stellen en tot uitvoering van het deelplan over te gaan.
Op 28 juli is hierop door de OR advies uitgebracht.
- Op 15 juni het "deelplan voor de divisie verpleeghuiszorg" en deze definitief vast te stellen en tot uitvoering van het deelplan over te gaan.
Op 28 juli is hierop door de OR advies uitgebracht.
- Op 19 oktober het "WGA eigenrisicodragerschap".
Op 25 oktober is hierop door de OR advies uitgebracht.
- Op 19 oktober de "integratie Medisch Centrum en Behandel- en Expertise Centrum".
Op 17 november is hierop door de OR advies uitgebracht.

Instemming ondernemingsraad:

Er zijn in 2010 door de OR drie instemmingsaanvragen behandeld:

- Op 13 april is door de bestuurder instemming gevraagd op de regeling "Overlijden medewerkers / relaties".
Op deze regeling heeft de OR op 15 april instemming verleend.
- Eveneens is op 13 april door de bestuurder instemming gevraagd op de regeling "Exitgesprek".
Hierop is door de OR eveneens op 15 april instemming verleend.
- Op 9 september is door de bestuurder instemming gevraagd op de regeling "Niet nakomen verplichtingen".
Op deze regeling is op 10 november instemming verleend.

Initiatiefaanvraag ondernemingsraad:

- De OR heeft in 2010 geen initiatiefaanvragen ingediend.

OR verkiezingen:

Op 7 april 2010 liep de zittingstermijn van de OR af en is de OR een nieuwe zittingstermijn ingegaan. In goed overleg met de Raad van Bestuur is besloten voor de duur van de nieuwe zittingstermijn het aantal OR zetels met twee zetels te reduceren. Dit houdt in dat de OR tot de nieuwe verkiezingen in april 2013 beschikt over 11 zetels. Omdat er minder OR leden zich voor de nieuwe termijn kandidaat hadden gesteld dan er zetels waren, was het niet nodig verkiezingen te houden.

4 Beleid, inspanningen en prestaties

4.1 Meerjarenbeleid

Eén stap terug naar de oorsprong, twee stappen vooruit naar de toekomst. Zo luidt de titel van het in het vastgestelde meerjaren beleidsplan 2008 – 2011. De oorsprong van professionele zorgvoorzieningen ligt in de “civil society”; in de liefdadigheid en de charitas bundelden vrijwilligers en mantelzorgers hun krachten om professionele zorg te regelen voor hen, die daarin niet zelf op enigerlei wijze konden voorzien.

Door grenzen aan betaalbaarheid van de verzorgingsstaat, door onder meer de dubbele vergrijzing, maar vooral ook door een paradigmaverschuiving in het denken over de verantwoordelijkheid van de overheid, is anno nu een pendelbeweging terugwaarts ingezet. De stap terug naar de oorsprong is te zien als een soort van herontdekking van de “civil society” als onmisbare partner.

Daarbij ontstaan twee hoofdmakten in de zorg, namelijk een sterk gereguleerde markt voor minder vermogenden en een vrijere markt van mensen, die zelf kunnen mee betalen aan de zorg. Om in deze laatste (nieuwe) zorgmarkt een rol van betekenis te vervullen is niet één, maar zijn twee grote stappen richting de toekomst nodig!

Kijkend naar het vorige beleidsplan, dan valt te concluderen dat er in de achter ons liggende jaren veel bereikt is. Het nieuwe Zonnehuis is in gebruik genomen; we hebben onze bakens verzet en manifesteren ons nu ook op de thuiszorgmarkt; er is geïnvesteerd in de ontwikkeling van woonzorgzones en samenwerking met partners op de beleidsterreinen wonen, zorg, welzijn en aanvullende dienstverlening; de nieuwbouw van de Esdoorn is na vele jaren van voorbereiding aangevangen; het eerste lustrum van de Riethorst is gevierd; schaalvergroting door middel van een juridische fusie met samenwerkingspartner de Molenhof heeft zich voltrokken; het Bronzen Keurmerk- later gevolgd met het HKZ keurmerk - voor alle locaties is behaald; tal van zorginhoudelijke vernieuwingen (waaronder de realisering van een goed werkende strokeservice en uitbreiding van dagbehandelingplaatsen) zijn geïmplementeerd; het ziekteverzuim is laag; de vrijwilligersraad functioneert.

Waar staan we nu? Zorgcombinatie Zwolle beschikt over moderne gebouwen in de regio Zwolle. Het Zonnehuis is (nog altijd) het enige verpleeghuis met alleen eenpersoonkamers. De nieuwbouwrealisatie van de Esdoorn is aanstaande en gaat hand in hand met de realisering van een woonzorgzone in de wijk Dieze.

De gesprekken met Habion over vervangende nieuwbouw van de Molenhof zijn in het verslagjaar geïntensiveerd. Gestreefd wordt naar nieuwbouw binnen een termijn van vijf jaar.

De plannen en de gesprekken met de gemeente Staphorst voor de realisatie van een kleinschalige woonvoorziening voor mensen met dementie in Rouveen zijn eveneens geïntensiveerd. In relatie hiermee is onderzocht of de interim huisvesting binnen het gebouw Weteringstaete (annex het Zonnehuis) behouden kan blijven en omgezet kan worden naar permanente huisvesting.

In het verslagjaar is stilgestaan bij het eerste lustrum van locatie de Riethorst en het tweede lustrum van locatie de Hoekstee. Hoewel beide gebouwen qua levensduur nog jong zijn, vinden er wel verkenningen plaats voor het toepassen van gebouwelijke verbeteringen om het concept van kleinschalig wonen en de uitgangspunten van de monitor woonvormen bij dementie nog beter te kunnen borgen.

Al met al kan geconcludeerd worden dat Zorgcombinatie Zwolle over een goede uitgangspositie beschikt, maar qua schaalgrootte de komende jaren zal moeten groeien om deze positie ook op de langere termijn vast te kunnen houden. De eerste stappen zijn in 2010 wel gezet. Op locatie het Zonnehuis is namelijk uitgebreid met tweemaal zes plaatsen en in het voormalige kantoor van de thuiszorg in het gebouw Weteringstaete is eveneens extra verpleeghuiscapaciteit gerealiseerd van in totaal zes plaatsen.

De capaciteitsuitbreiding in locatie het Zonnehuis is gepaard gegaan met de verhuizing van de kantoren van de Raad van Bestuur, de concernstaf en de daaraan gelieerde ondersteunende diensten naar het Centraal Bureau, gehuisvest in een (gedeeld) kantorenpand aan de Zwartewaterallee 25-B.

De externe omgeving verandert. De overheid neemt een andere rol aan. Er worden toenemend financiële risico's bij zorgaanbieders gelegd. Nieuwe aanbieders op het gebied van wonen, welzijn en zorg, zowel maatschappelijk ondernemende instellingen als commerciële aanbieders, staan op doordat toetredingsdrempels versoepeld zijn. De onderlinge rivaliteit wordt gestimuleerd door onzekerheden in het financieringssysteem te introduceren. Binnen de bedrijfstak is sprake van zowel concurrentie als samenwerking. Er zijn bedreigingen, maar ook kansen.

De kansen doen zich voor op de beide zorgmarkten. In het bijzonder geldt dit voor het betreden van de nieuwe zorgmarkt. Als een deel van onze doelgroepen iets anders wil dan het sobere basispakket, en daarvoor wil bijbetalen, dan moeten we dat alleen al doen op basis van onze vraaggerichtheid. De bijkomstigheid dat op basis van maatschappelijk ondernemerschap ook geld te verdienen valt, biedt kansen om de oude zorgmarkt te kunnen ondersteunen ('Robin Hood' effect). In het verslagjaar is de haalbaarheid onderzocht om te participeren en te investeren in de ontwikkeling van een Martha Flora huis met een geheel eigen zorgconcept voor een doelgroep die bereid is te betalen voor de extra's die het nieuwe zorgconcept biedt in de omgeving van Zwolle. Op basis van de uitkomsten van het haalbaarheidsonderzoek is besloten geen vervolg te geven aan de verdere uitwerking van het Martha Flora zorgconcept, doch wel verder na te denken over de ontwikkeling van andersoortige en gedifferentieerde zorgconcepten met een aanvaardbaar en een te overzien risicoprofiel.

Vanuit een marketing theoretische invalshoek beschouwd, lijkt consolidatie van het "oude" zorgmarktsegment goed mogelijk. De vraag is wel, of daarbinnen aan voldoende randvoorwaarden wordt voldaan om (ook) succesvol te opereren in de "nieuwe" zorgmarkt. Het gezamenlijk optrekken in Zonnehuis Groep verband, onder andere op het gebied van het merkenbeleid ('branding'), wordt daarvoor zonder meer noodzakelijk geacht.

In relatie daarmee wil Zorgcombinatie Zwolle onderscheidend zijn op twee aspecten: identiteit en zorgproducten.

Wie we zijn, waar we in geloven, waar we voor staan en hoe we onze "opdracht" zien, is uitgedrukt in een mission statement:

Zorgcombinatie Zwolle biedt zorggerelateerde woon-, behandel- en welzijnsdiensten; in een hecht partnerschap werken medewerkers, mantelzorgers en vrijwilligers samen om de mens die zorgafhankelijk is, als uniek persoon tot zijn/haar recht te laten komen, in zijn/haar maatschappelijke en levensbeschouwelijke context.

Als bijpassend motto wil Zorgcombinatie Zwolle herkend worden in en is men aanspreekbaar op de formulering: *Zorgcombinatie Zwolle, waar je er als mens toe doet.*

Binnen de sector Verpleging en Verzorging vervult Zorgcombinatie Zwolle een maatschappelijk relevante functie voor meerdere doelgroepen. Door doelgroepen, functies en capaciteit in samenhang te bezien en door systematisch te blijven werken aan kwaliteitsverbetering en doorontwikkeling van product marktcombinaties in de twee zorgmarkten, geeft Zorgcombinatie Zwolle invulling aan de begrippen 'goed zorgaanbiederschap'. IJkpunten zijn de normen verantwoorde zorg en HKZ. Niet alleen als kwaliteitsborginginstrumenten, maar ook als belangrijke sturingsinstrumenten voor de bedrijfsvoering.

Zorgcombinatie Zwolle kan haar doelstellingen niet op eigen kracht verwezenlijken. Zij is daarvoor in grote mate afhankelijk van de inzet van mantelzorgers en vrijwilligers. Ook de samenwerking met andere aanbieders en partners in aanpalende marktsegmenten is onontbeerlijk.

Werken in de zorg is werken met mensen. Goede kwaliteit van zorg- en dienstverlening is afhankelijk van medewerkers. Werknemers zijn ons werkkapitaal en daarmee ons kostbaarste bezit. Dit betekent dat Zorgcombinatie Zwolle een kwalitatief goede werkomgeving moet bieden. Belangrijk zijn scholingsbeleid, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden.

Goed functionerende ondersteunende processen zijn een essentiële randvoorwaarde voor het goed kunnen presteren op de zorgmarkt. Het risico bestaat, dat de (meer)waarde van deze processen niet altijd wordt (h)erkend, zeker in tijden van toenemende financiële krapte. Gestuurd wordt op een zo laag mogelijk overheadpercentage. Teneinde zo objectief mogelijk een afweging te kunnen maken, zullen naast kengetallen, die afleidbaar zijn van de ZZP financiering, eveneens getallen uit de Berenschot benchmark als referentiekader dienen. Ontwikkelingsmogelijkheden voor de concernstafdiensten (Facilitair Bedrijf; Personeel, Opleidingen en Organisatieontwikkeling; Control en Economisch Administratieve Dienst; Bestuursbureau) worden sterk gefaciliteerd door schaalvergroting, welke dan ook om die reden wordt nagestreefd.

Zorgcombinatie Zwolle streeft naar vergroting van de organisatie door autonome groei. Ons ideaalbeeld is dat de te onderscheiden locaties binnen de Stichting zeer herkenbaar aanwezig zijn in hun omgeving, ook op het gebied van identiteit, waardoor mensen ervaren dat zij er als mens toe doen!

4.2 Algemeen beleid

Zorgcombinatie Zwolle heeft als ambitie om hoogwaardige zorg en welzijn te bieden aan kwetsbare mensen, in Zwolle, in Ommen en tussen nu en anderhalf jaar ook in Rouveen. Dagelijks zetten medewerkers en vrijwilligers zich in voor waardevolle zorg, een optimale behandeling en het welzijn van cliënten. Met aandacht en met toewijding.

Kleinschalig wonen en belevingsgerichte zorg

Leidend in de visie van Zorgcombinatie Zwolle, in ieder geval voor de doelgroep mensen met dementie, is het consequent vertalen en doorvoeren van de uitgangspunten van kleinschalig wonen en belevingsgerichte zorg in de praktijk. Voor de verzorgingshuizen geldt eveneens dat wonen leidend is. Daar waar de cliënt/bewoner woont biedt Zorgcombinatie Zwolle zorg en welzijn op maat.

Algemene visie, missie en leidende waarden

Zorgcombinatie Zwolle is gestart met het opnieuw en helder verwoorden van haar visie. Men wil met een organisatiebrede scholing en door middel van praktijkleren actief werken aan het verbeteren van de communicatie. Zorgcombinatie Zwolle is bezig om haar kernwaarden van waaruit wordt gewerkt en samengewerkt opnieuw te definiëren. Het zoekproces naar de kernwaarden helpt in de bewustwording van gedrag en geeft inzicht in de ruimte die er is voor verbetering. Het geeft richting aan het bepalen van de cultuur die men elkaar zou willen toewensen. De herdefiniëring van kernwaarden is een proces dat scherp en alert maakt. Het resultaat dat wordt beoogd is het samen (van hoog tot laag) aangaan van een gezamenlijke belofte van "zo zijn onze manieren en zo zijn onze afspraken over hoe we met elkaar om gaan".

Kwaliteit van zorg

Zorgcombinatie Zwolle heeft veel in zich om trots op te zijn. Het komende jaar wil Zorgcombinatie Zwolle inzetten om zich nadrukkelijker en onderscheidend te presenteren naar de maatschappij en de omgeving. Een marketing- en communicatieplan voor de hele organisatie maakt daarvan deel uit. Niet iedere huisarts of inwoner van Zwolle of Ommen is (nog voldoende) bekend met de producten en diensten van Zorgcombinatie Zwolle, laat staan met de diversiteit aan mogelijkheden die wordt geboden voor het leveren van zorg op maat. Het is het streven dat de organisatie met alles wat zij te bieden heeft bekender wordt bij een grotere groep mensen en ook tot uitdrukking komt in een hoge klanttevredenheid en een hoge medewerkertevredenheid. Zorgcombinatie Zwolle wil in vergelijking met andere zorgaanbieders beter scoren dan het landelijke gemiddelde. Dit geldt voor zowel de normen verantwoorde zorg, maar ook voor de cliëntwaarderingsonderzoeken en de tevredenheidsonderzoeken onder medewerkers en vrijwilligers.

Medewerkers zijn en blijven het grootste kapitaal van Zorgcombinatie Zwolle. Daar is Zorgcombinatie Zwolle trots en zuinig op. Het blijven vinden en boeien van gepassioneerde medewerkers is een punt waaraan men zal moeten blijven werken. De werving van gekwalificeerde nieuwe collega's en de arbeidsmarktcommunicatie krijgt om die reden in 2011 een extra accent.

Maatschappelijk betrokken en innovatief ondernemerschap

Het streven om onderscheidend te willen zijn komt ook tot uitdrukking in de ambities om te investeren in het verbeteren van zorgconcepten voor bestaande doelgroepen. Zo wil Zorgcombinatie Zwolle het komende jaar meer accent leggen op het inspelen op de ontwikkelingen op het gebied van de revalidatie- en ziekenhuisverplaatste zorg. De uitbreiding met de gerealiseerde extra verpleeghuisplaatsen in het Zonnehuis sluit hierbij mooi aan. Er wordt voor gekozen om de positie in de keten van revalidatiezorg te verbeteren en te verstevigen.

Met samenwerkingspartners in de keten zal gekeken worden naar de bijdrage die wij vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid kunnen leveren aan het bieden van een huis en thuis voor een in omvang groter wordende groep (kwetsbare) ouderen die door multiproblematiek op dit moment niet makkelijk plaatsbaar zijn in een verpleeg- of verzorgingshuis.

Naast investeren in het verbeteren van zorgconcepten voor bestaande doelgroepen, willen we ook investeren in het ontwikkelen van nieuwe zorgconcepten voor nieuwe doelgroepen. Zo willen we de komende jaren ons ondernemerschap wat meer richten op de groeimogelijkheden van de meer privaat gefinancierde zorgmarkt. We kiezen er voor om de zorg en dienstverlening uit te breiden met aanvullende diensten en services (tegen bijbetaling). Zo kunnen de cliënt en diens naasten beter en gemakkelijker kiezen. We vergeten daarbij niet dat het in onze genen zit dat Zorgcombinatie Zwolle er vooral wil zijn voor de meest kwetsbaren in de samenleving en de mensen met de smalle beurs.

Vanuit het principe dat met het vermarkten en het uitbreiden van de dienstverlening in de privaat gefinancierde zorgmarkt de "winsten" zullen terugvloeien naar de AWBZ gefinancierde zorgmarkt draagt Zorgcombinatie Zwolle bij aan het aanvaardbare basiszorg voor iedereen. Op deze manier combineren wij maatschappelijk ondernemerschap met het inspelen op nieuwe kansen en mogelijkheden in een alsmaar veranderende samenleving met veranderende zorgvragen.

Samen sterker door ontmoetingen vanuit respect en verantwoordelijkheid

We hebben stappen gezet om de organisatiestructuur te veranderen. In 2011 ronden we de reorganisatie "Zorgcombinatie Zwolle in ZZP balans" af. Ook hebben we stappen gezet om de organisatiecultuur te veranderen. We zijn bezig om de dialoog met elkaar aan te gaan. We zoeken naar duurzame verbindingen door alle organisatielagen heen. We zoeken naar wegen en manieren waardoor we beter in staat zijn om vanuit een gemeenschappelijke taal doelmatiger met elkaar samen te werken. Eigen verantwoordelijkheid en eigen initiatief zijn daarbij belangrijk. Wat we beogen is dat we meer resultaatgericht en klantgericht worden in de dingen die we doen en de dingen die met elkaar nastreven.

4.3 Algemeen kwaliteitsbeleid

Voor Zorgcombinatie Zwolle heeft het kwaliteitsbeleid gedurende het verslagjaar in het teken gestaan van het behouden van het HKZ certificaat. Na het behalen van het bronzen keurmerk, dat als nulmeting heeft gediend, zijn alle voorbereidingen in gang gezet. Uiteindelijk heeft dat geresulteerd in een externe audit voor het hele concern in 2008, een controle audit in 2009 en een controle audit in 2010.

Op grond daarvan heeft Zorgcombinatie Zwolle in 2008 het HKZ certificaat behaald en ook in 2010 aangetoond dat zij het kwaliteitsmanagementsysteem op HKZ norm niveau geborgd heeft in de bedrijfsvoering.

Om het certificaat te kunnen behouden zijn de volgende inspanningen verricht:

1. Onderhouden en verbeteren zoekfunctie Kwaliteit Management Systeem (Mavim).
2. Medewerkers bekend maken met nieuwe systeem.
3. Onderhouden ZcN@ (intranet) als onderdeel van de schakel binnen de interne communicatie van Zorgcombinatie Zwolle.
4. Verder borgen van het systeem van interne audits. Daarvoor is een planning gemaakt dat jaarlijks alle processen horend bij de HKZ rubrieken 1, 2 en 3 geaudit worden en de overige processen minimaal eens in de drie jaar (tenzij er redenen zijn om dit te vaker te doen).
5. Toevoegen nieuwe procesbeschrijvingen en actualiseren van bestaande procesbeschrijvingen voor alle sectoren en disciplines van Zorgcombinatie Zwolle op geleide van resultaten interne en externe audits, evaluaties en andere signalen.
6. Werkwijze jaarplanningen en rapportages verbeteren en meer meetbaar maken.

Bovenstaande inspanningen resulteren organisatiebreed in een doorlopend proces van verbeteren van kwaliteit van zorg (plan, do, check, act.)

Evaluaties

De input voor kwaliteitsverbetering komt voor een belangrijke mate uit het oordeel van de cliënt, zorginhoudelijke indicatoren en diverse andere metingen:

- Cliënt tevredenheidsonderzoeken
- Zorgindicatoren
- Klachtenregistraties en uitingen van onvrede
- Einde zorg gesprekken
- Gefaseerd toezicht van de Inspectie voor de Gezondheidszorg
- Externe en interne audits
- Productieoverzichten
- Verzuimcijfers
- Medewerkers tevredenheidsonderzoeken
- Meldingen incidenten cliënten
- Meldingen incidenten medewerkers

Bijstellen

Uitkomsten van metingen vinden hun weg naar planvorming. Hiervoor hanteert Zorgcombinatie Zwolle een planning- en control beleidscyclus. Vanuit het meerjaren beleidsplan worden per kalenderjaar beleidsonderwerpen geprioriteerd, in planning gezet en uitgewerkt in een concernjaarplan. Vervolgens vindt doorvertaling plaats naar jaarplannen per resultaatverantwoordelijke eenheid. Per vier maanden vindt verantwoording plaats middels voortgangsrapportages. Het beleid wordt hiermee geëvalueerd en verbeteracties worden in gang gezet. Op geaggregeerd niveau vindt jaarlijks externe verantwoording plaats middels publicatie van het jaardocument maatschappelijke verantwoording.

4.3.1 Veiligheid

Tilliften

Voor alle tilliften binnen Zorgcombinatie Zwolle zijn onderhoudscontracten afgesproken, periodiek onderhoud wordt uitgevoerd conform deze contracten.

Bedrijfshulpverlening

Zorgcombinatie Zwolle heeft een adequaat bedrijfshulpverlening systeem dat ervoor zorgt dat 24 uur per dag en 7 dagen per week een bedrijfshulpverlener op locatie is die tevens weet om te gaan met allerhande calamiteiten. Cliënten worden middels het informatiepakket geïnformeerd over brandpreventie.

Brand-/storingsmeldingen 2010

In 2010 is er overleg geweest tussen Technische Dienst, de Zwolse Brandweer (afdeling preventie) en Hoofd Bedrijfshulpverlening van Zorgcombinatie Zwolle over de onnodige brandmeldingen in het Zonnehuis.

Er heeft een inventarisatie plaatsgevonden over wat hiervan de oorzaak is. Verder is er gekeken hoe deze onnodige brandmeldingen kunnen worden voorkomen en tot een minimum worden teruggebracht.

In 2010 heeft de BHV organisatiebreed totaal 62 keer moeten uitrukken. Het aantal meldingen gespecificeerd per locatie is:

Locatie:**Brand-/storingsmeldingen:**

Zonnehuis	33x
Sans Soucis	5x
Weteringstaete	14x
De Esdoorn	0x
De Hoekstee	0x
De Molenhof	10x
Achter de Hoven	0x
De Riethorst	5x
Centraal Bureau	0x

Brand in Sans Soucis

In de avond van 21 december 2010 is er een brand(alarm) geweest in Sans Soucis. Van de Havenbuurt waren de 1^e en de 2^e BHV-er snel ter plaatse en zij constateerden dat er in het betreffende appartement veel rookontwikkeling was. Het betrof een aangebrande/verkoelde pizza die nog in de magnetron stond. De brandweer was snel ter plaatse (met ca. 7 minuten).

Maandelijks test brandmeldcentrale

Iedere maand zijn, met uitzondering van de brandmeldcentrale van de Riethorst, van alle locaties de brandmeldcentrales getest. Deze testen zijn conform de wettelijke afspraken door een opgeleid persoon uitgevoerd.

De brandmeldcentrale van de Riethorst is gekoppeld aan de brandmeldcentrale van de Rivierenhof en deze wordt maandelijks getest door de opgeleide persoon van de Rivierenhof.

In week 38 is de brandmeldcentrale van de Hoekstee losgekoppeld van de brandmeldcentrale van Oldenhaghen. Beide brandmeldcentrales werken nu afzonderlijk.

Oefening brandalarm / Brand- en Ontruimingsoefening

In 2010 is er gemiddeld per locatie tweemaal een onaangekondigde brandalarmoefening gehouden. Deze brandalarmoefeningen zijn in combinatie met het testen van de brandmeldcentrale gehouden. Voor de Hoekstee is de ontruimingsoefening samen met Oldenhaghen gedaan. Verder zijn er afspraken gemaakt over ontruimingsoefeningen voor de 1^e BHV-er.

Scholing 1^e BHV-ers

In maart is er overleg geweest met het opleidingsinstituut Falck over het vervolg van de BHV opleiding voor de 1^e BHV-ers van de Hoekstee. In juni 2010 hebben de 1^e BHV-ers in twee groepen de BHV herhalingscursus gevolgd op de eigen locatie (Hoekstee).

In mei / juni hebben de BHV-ers voor het Centraal Bureau de basiscursus BHV afgerond.

Interne scholing medewerkers

Er is overleg geweest met WijZ over de concrete invulling t.a.v. het geven van BHV scholing voor de medewerkers van WijZ. Het ligt in de verwachting dat de bijscholingen brandpreventie door Zorgcombinatie Zwolle zullen worden gegeven en per maart 2011 zullen starten.

Er zijn in 2010 totaal 40 interne BHV bijscholingen aan medewerkers gegeven:

- Locatie Het Zonnehuis 19 x
(Daarnaast is er voor de dorpenbuurt in een groot werkoverleg een aparte bijscholing gegeven waarvan de opkomst optimaal is geweest)
- Locatie de Esdoorn 4 x
- Locatie de Hoekstee 6 x
- Locatie Riethorst 5 x
- Locatie de Molenhof 5 x

De opkomst van medewerkers op de bijscholingen brandpreventie was in 2010 28%.

Vluchtwegaanduidingen

Vluchtwegroute tekeningen voor het Centraal Bureau zijn afgerond en opgehangen. Ook zijn er ter verduidelijking enkele bordjes opgehangen die de plaats van de aanwezige kleine blusmiddelen aangeven.

Bedrijfsnoodplannen

Van de nieuwe locatie Centraal Bureau is in 2010 een risico inventarisatie (RIE) opgesteld/uitgewerkt en is aan de hand daarvan een bedrijfsnoodplan- ontruimingsplan geschreven.

Oriëntatie Brandweer

Er zijn van de brandweer diverse groepen geweest die in het Zonnehuis een oriëntatie/rondleiding hebben gekregen. Deze rondleiding is erop gericht dat brandweermensen bij calamiteiten adequaat kunnen optreden. Daarnaast is deze oriëntatie op de situering van bijv. ketelhuis, afsluiten van gas en elektra, sprinklerinstallatie etc. gericht.

4.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van cliënten

Eind 2008 is het HKZ certificaat voor de eerste maal behaald. Doelstelling van het verslagjaar en de komende jaren is het behouden van dit certificaat. Door de externe audit in het najaar van 2010 en het zichtbaar maken of de kwaliteit van zorg en daarmee samenhangende processen wel of niet aantoonbaar geborgd zijn, heeft deze doelstelling opnieuw effect gehad op het verhogen van de kwaliteit van zorg. In vergelijking met het voorgaande jaar kan geconstateerd worden dat de manier van werken binnen Zorgcombinatie Zwolle steeds beter op elkaar is afgestemd, processen zijn geharmoniseerd en dat processen beter geborgd zijn.

Procesbeschrijvingen die het voorgaande jaar waren vastgelegd in het Kwaliteit Management Systeem zijn geëvalueerd en waar nodig aangepast, ontbrekende beschrijvingen zijn toegevoegd.

Door toegenomen transparantie kunnen processen locatieoverstijgend en zorgvormoverstijgend met elkaar vergeleken worden, waardoor locaties makkelijker van elkaar kunnen leren en er meer efficiënt gewerkt kan worden.

4.4.1 Kwaliteit van zorg VVT: prestaties verantwoorde zorg

Prestaties verantwoorde zorg intramuraal

Thema's verantwoorde zorg	Beleid, inspanningen, resultaten en verbeterpunten
1. Zorg- en leefplan/behandelplan	Alle cliënten van Zorgcombinatie Zwolle hebben een zorg- en behandelplan. In 2010 zijn de daarbij horende processen die het voorgaande jaar waren vastgelegd geëvalueerd (o.a. via interne audits), verder ontwikkeld en waarnodig aangepast. Indien mogelijk zijn processen gelijk voor alle vormen van zorg (verpleeghuiszorg, verzorgingshuiszorg, thuiszorg en dagvoorziening), waar nodig is gedifferentieerd. Deze processen worden elk jaar intern geaudit

	<p>volgens een vastgestelde planning. In 2011 zullen deze procesbeschrijvingen verder ontwikkeld en aangepast worden aan voortschrijdend inzicht en veranderende regelgeving.</p> <p>Om kwaliteit van zorg, communicatie met cliënten, (multidisciplinaire) communicatie en efficiëntie van werken te verhogen is gestart met de invoering van een ECD. Dit traject zal medio 2012 zijn afgerond.</p>																																													
<p>2. Communicatie en informatie</p>	<p>Resultaten van gedane onderzoeken zijn besproken met de cliëntenraden van de locaties waar die onderzoeken hebben plaatsgevonden. In relatie tot de uitkomsten van de cliëntwaarderingsonderzoeken zijn samen met de cliëntenraden verbeterpunten opgesteld en aangepakt. Hier is gezamenlijk een handtekening onder gezet.</p> <p>De cliëntenraden van de Esdoorn en de Molenhof hebben een informatiebrochure samengesteld over hun eigen rol.</p> <p>De inhoud van de informatiepakketten die cliënten bij opname krijgen is per locatie vastgesteld en vastgelegd in het Kwaliteit Management Systeem.</p> <p>Informatie voor medewerkers is toegankelijk via het Kwaliteit Management Systeem (Mavim) en ZcN@ (intranet). Het wegwijs maken van medewerkers in het systeem, het verbeteren van opzet en inhoud en m.n. het integreren van beide systemen blijft punt van aandacht.</p>																																													
<p>3. Lichamelijk welbevinden</p>	<p>In december 2010 zijn de zorgindicatoren voor de landelijke database aangeleverd.</p> <p>Punten op cliëntniveau die interventies vragen, leiden al vooraf tot verbeteringen omdat alle aandachtsgebieden die interventie vragen onderdeel van het zorgplan zijn en daarmee in het multidisciplinair overleg aan de orde komen. Waar mogelijk worden al trends ontdekt waarop gereageerd wordt.</p> <p>In 2010 is tweemaal de decubitus prevalentie gemeten in alle locaties van Zorgcombinatie Zwolle. Resultaten daarvan zijn in de werkoverleggen aan de orde gesteld.</p> <p>Prevalentie decubitus:</p> <table border="1" data-bbox="459 1402 1410 2002"> <thead> <tr> <th><i>Locaties</i></th> <th><i>april 2010 stadium 1 t/m 4</i></th> <th><i>oktober 2010 stadium 1 t/m 4</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Woonzorg</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>• Esdoorn</td> <td>8,89%</td> <td>4,55%</td> </tr> <tr> <td>• Molenhof</td> <td>2,00%</td> <td>1,00%</td> </tr> <tr> <td>Verpleeghuis</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>• Stedenbuurt</td> <td>17,50%</td> <td>15,38%</td> </tr> <tr> <td>• Stromenbuurt</td> <td>20,00%</td> <td>15,00%</td> </tr> <tr> <td>• Havenbuurt</td> <td>17,50%</td> <td>17,50%</td> </tr> <tr> <td>• Dorpenbuurt</td> <td>10,00%</td> <td>17,50%</td> </tr> <tr> <td>• Weteringbuurt</td> <td>12,50%</td> <td>09,38%</td> </tr> <tr> <td>• Hoekstee</td> <td>0,00%</td> <td>00,00%</td> </tr> <tr> <td>• Riethorst</td> <td>06,67%</td> <td>06,67%</td> </tr> <tr> <td>• Klaproos</td> <td>20,00%</td> <td>15,00%</td> </tr> <tr> <td>Thuiszorg</td> <td>01,72%</td> <td>01,47%</td> </tr> <tr> <td>Totaal</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	<i>Locaties</i>	<i>april 2010 stadium 1 t/m 4</i>	<i>oktober 2010 stadium 1 t/m 4</i>	Woonzorg			• Esdoorn	8,89%	4,55%	• Molenhof	2,00%	1,00%	Verpleeghuis			• Stedenbuurt	17,50%	15,38%	• Stromenbuurt	20,00%	15,00%	• Havenbuurt	17,50%	17,50%	• Dorpenbuurt	10,00%	17,50%	• Weteringbuurt	12,50%	09,38%	• Hoekstee	0,00%	00,00%	• Riethorst	06,67%	06,67%	• Klaproos	20,00%	15,00%	Thuiszorg	01,72%	01,47%	Totaal		
<i>Locaties</i>	<i>april 2010 stadium 1 t/m 4</i>	<i>oktober 2010 stadium 1 t/m 4</i>																																												
Woonzorg																																														
• Esdoorn	8,89%	4,55%																																												
• Molenhof	2,00%	1,00%																																												
Verpleeghuis																																														
• Stedenbuurt	17,50%	15,38%																																												
• Stromenbuurt	20,00%	15,00%																																												
• Havenbuurt	17,50%	17,50%																																												
• Dorpenbuurt	10,00%	17,50%																																												
• Weteringbuurt	12,50%	09,38%																																												
• Hoekstee	0,00%	00,00%																																												
• Riethorst	06,67%	06,67%																																												
• Klaproos	20,00%	15,00%																																												
Thuiszorg	01,72%	01,47%																																												
Totaal																																														

<ul style="list-style-type: none"> Woonzorg Verpleeghuiszorg 	04,14% 14,07%	02,08% 12,36%
<p>Naar aanleiding van de metingen in 2010, zijn de volgende maatregelen genomen: cyclische scholing voor alle niveaus van verzorgenden en verpleegkundigen.</p> <p>Vanaf maart 2010 neemt Zorgcombinatie Zwolle deel aan een regionaal Zorg voor Beter-project Valpreventie. Het project is een initiatief van Hogeschool Windesheim uit Zwolle, Stichting Zorgnetwerk Zwolle en omgeving, de Isala klinieken en landelijke partner Vilans.</p> <p>Zorgcombinatie Zwolle heeft als doel voor dit project het ontwikkelen, implementeren en borgen van valpreventiebeleid op de PG buurten/locaties. Subdoelen zijn het vergroten van kennis en bewustzijn over vallen en valpreventie bij medewerkers, het vergroten van kennis en het opdoen van ervaring bij het borgen van behaalde resultaten.</p> <p>In 2010 hebben we de werkprocessen om valrisico op tijd te signaleren, welke interventies mogelijk zijn om vallen te voorkomen en de taken en verantwoordelijkheden van de verschillende disciplines omschreven. De vernieuwde werkwijze is geïmplementeerd en geborgd op de pilotbuurt en wordt in 2011 verder geïmplementeerd en geborgd bij de overig buurten en locaties.</p>		

4. Zorginhoudelijke veiligheid

Overzicht MIC meldingen

Aantal MIC per type incident per regio/locatie

	Agressief gedrag	Andere	Inname gevaarlijke stoffen	Medicatie	Stoten, knellen, botsen	Vallen	Vermissing bewoner	Totaal
Dagv. Esdoorn	0	0	0	1	0	0	0	1
Dagv. Riethorst						3		3
Dagv. Hoekstee	1	0	0	1	0	5	0	7
Dagv. Molenhof	0	0	0	1	0	3	0	4
Dagv. Zonnehuis	3	2	0	1	4	4	0	14
Esdoorn	1	4	0	49	2	91	1	148
Klaproos	0	4	0	23	0	32	0	59
Molenhof	1	32	0	201	1	233	0	468
Thuiszorg	5	5	0	18	0	12	0	40
Totaal Divisie VZH	11	47	0	295	7	383	1	744
Fysiotherapie	0	0	0	0	0	4	0	4
Hoekstee	15	4	0	44	5	63	3	134
Riethorst	59	16	0	20	1	96	0	192
Zonnehuis	76	71	5	233	5	494	7	891

	Totaal Divisie VPH	150	91	5	297	11	657	10	1221
	Totaal Zorgcombinatie Zwolle	161	138	5	592	18	1040	11	1965
	<p>Geregistreerde incidenten leiden zo nodig tot corrigerende maatregelen en tot een verbeterplan per organisatorische eenheid.</p> <p>Vaccinatie influenza Medewerkers en vrijwilligers van Zorgcombinatie Zwolle worden gestimuleerd zich te laten vaccineren tegen influenza. Het aantal medewerkers en vrijwilligers gevaccineerd tegen influenza in 2010 bedraagt 178 personen. Verklaring voor de toename in 2009 is de toen actieve Mexicaanse griep. Wanneer 2009 buiten beschouwing wordt gelaten, is een toename genoteerd van bijna 75% ten opzichte van 2008. In vergelijking met voorgaande jaren is de vaccinatiegraad fors toegenomen (2007: 80 ; 2008: 102; 2009: 223; 2010: 178).</p>								
5. Woon- en leefomstandigheden	<p>Resultaten van cliënten- en medewerkerraadplegingen zijn besproken met cliëntenraad. Per locatie zijn verbeterplannen opgesteld. Daarnaast worden alle processen horend bij intake, uitvoer en evaluatie jaarlijks geëvalueerd en vinden er interne audits op plaats. De overige processen zijn minimaal eenmaal per drie jaar onderwerp van interne audits. Zo mogelijk en zo nodig leidt dit tot aanpassing van werkwijzen binnen Zorgcombinatie Zwolle.</p>								
6. Participatie en dagstructurering	Idem als 5.								
7. Mentaal welbevinden	Idem als 5.								
8. Veiligheid wonen en verblijf	<p>Onderhoud tilliften vindt plaats conform planning. Medewerkers worden getraind op juist gebruik tilliften en andere apparatuur. Dit zijn ook onderwerpen van de inwerkprogramma's. Opzet BHV voldoet aan alle eisen en vindt plaats volgens plan. Nieuw opgenomen cliënten worden hierover geïnformeerd middels een folder in het informatiepakket dat zij bij opname krijgen. Training van BHV- en andere medewerkers vindt plaats volgens plan.</p>								
9. Voldoende en bekwaam personeel	<p>Bezetting personeel in locaties van Zorgcombinatie Zwolle voldoet aan eisen die gelden voor inzet medisch en verpleegkundig personeel. Tevens is de aanwezigheid van BHV gegarandeerd. Deskundigheidsbevordering voorbehouden en risicovolle handelingen vindt plaats volgens vastgesteld plan.</p>								
10. Ketenzorg	<p>Zorgcombinatie Zwolle participeert in ketenzorg CVA, het landelijke dementie programma, het samenwerkingsverband Geheugencentrum Zwolle en het Zwols Zorgconsortium.</p>								

4.4.2 Klachten

Ten aanzien van klachten heeft Zorgcombinatie Zwolle het beleid dat klachten zoveel mogelijk kenbaar worden gemaakt bij en afgehandeld door de lijnfunctionarissen van de betreffende eenheid. Cliënten en hun systeem worden uitgenodigd om hun klachten kenbaar te maken en te bespreken met het management. Dit gebeurt door middel van de informatiebrochure van de klachtencommissie. De brochure wordt voorafgaande aan de opname aan de cliënt verstrekt. In alle locaties hangen op informatieborden posters van de klachtencommissie. Indien men onvoldoende gehoor ervaart, wordt de weg naar de klachtencommissie duidelijk aangegeven.

De klachtencommissie Cluster Noord heeft in 2010 drie klachten ontvangen die betrekking hadden op Zorgcombinatie Zwolle.

Er ging één cliënt, na een advies van de klachtencommissie in 2010, in hoger beroep bij de Landelijke Beroepscommissie Klachten voor thuiszorg, verzorgingshuizen en verpleeghuizen.

Van de drie behandelde klachten door de klachtencommissie Cluster Noord is één klacht gegrond, één ongegrond en één klacht op onderdelen gegrond/ongegrond verklaard. De klachten hadden betrekking op: wijzigen zorgplan zonder overleg; niet meer leveren van ongeplande zorg; rommelig verloop gezamenlijke maaltijden; bejegening/communicatie: te weinig persoonlijk, het niet goed omgaan met kritische signalen van cliënten en/of mantelzorgers en het niet doorgeven van een verzoek om een gesprek; informatieverstrekking: behandel tijden naar cliënt niet optimaal; niet adequaat signaleren bloedsuikerspiegel; schoonmaak appartement/toilet; toezicht op medicijn inname; niet adequaat reageren van huisarts alsmede het betreden van verzegelde kamer na overlijden.

De Landelijke Beroepscommissie Klachten voor thuiszorg, verzorgingshuizen en verpleeghuizen heeft de klacht in hoger beroep ongegrond verklaard. De klacht had betrekking op de werkwijze van de klachtencommissie met name het afzonderlijk horen en voorts op het zonder overleg wijzigen van het zorgplan en het niet leveren van ongeplande zorg.

4.4.3 Toegankelijkheid

Binnen Zorgcombinatie Zwolle wordt de wachtlijst centraal beheerd voor alle zorgvormen en locaties. Om dat proces te verbeteren zijn de functionarissen die zich daarmee bezig houden gecentraliseerd tot een afdeling. Verantwoordelijkheid is overgedragen aan de controller. Voor wachtlijstbeheer is een nieuwe applicatie aangeschaft, waardoor er te allen tijde sprake is van een real time overzicht van beschikbare plaatsen en wachttijden.

Overbruggingszorg wordt geleverd conform afspraken gemaakt met het zorgkantoor.

Voor cliënten is Zorgcombinatie Zwolle bereikbaar via servicepunten in alle locaties, telefonisch en via de website www.zorgcombinatiezwolle.nl. Daarnaast zijn er diverse brochures ontwikkeld die bij opname verstrekt worden aan cliënten of op verzoek.

Hoe deze processen worden uitgevoerd is beschreven en vastgelegd in het Kwaliteit Management Systeem van Zorgcombinatie Zwolle.

4.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers

4.5.1 Personeelsbeleid

Doelstelling van het PO&O beleid binnen de Zorgcombinatie Zwolle is het bewaken, ontwikkelen en actualiseren van het personeelsbeleid in brede zin. PO&O ondersteunt in brede zin de managers in hun verantwoordelijkheid voor het PO&O beleid en de uitvoering daarvan. PO&O ontwikkelt personeelsbeleid, draagt actief bij aan een kwalitatieve organisatieontwikkeling en geeft vorm aan de voortdurende deskundigheidsbevordering van de medewerkers van de instelling. Naast deze werkvelden zijn ook het ARBO beleid en het beleid bedrijfshulpverlening ondergebracht bij PO&O. Het management wordt geadviseerd en begeleid bij de uitvoering van het beleid en specifieke regelgeving op deze terreinen.

Verloop personeel

Verloop personeel	Aantal personeelsleden	Aantal fte
Instroom personeel in loondienst (totaal) in verslagjaar	74	45,8
Uitstroom personeel in loondienst (totaal) in verslagjaar	83	43,2

Ziekteverzuim personeel exclusief zwangerschapsverlof, volgens Vernetdefinitie in percentages

Personeelsformatie	Percentage
Verzuim totaal personeel in loondienst	4,9%

Vacatures

Vacatures	Totaal aantal vacatures per 31 december van het verslagjaar	Aantal moeilijk vervulbare vacatures per 31 december van het verslagjaar
Totaal personeel	9	0
Personeel met patiënt- c.q. cliëntgebonden functies	7	2

4.5.2 Kwaliteit van het werk

Medewerkers zijn het kostbaarste bezit van de organisatie en het managen van dit kapitaal staat centraal in de bedrijfsvoering. De verantwoordelijkheid daarvoor ligt bij het management. De centrale stafafdeling PO&O bereidt het beleid voor met betrekking tot aan kwaliteit van werk gekoppelde specifieke beleidsterreinen, te weten: organisatieontwikkeling, opleidingen, loopbaanontwikkeling, mobiliteit, recruitment, enz. Het personeels-, organisatie- en opleidingsbeleid (PO&O-beleid) is een geïntegreerd onderdeel van het totale beleid en als zodanig gericht op het realiseren van de doel- en taakstellingen zoals vermeld in het meerjaren beleidsplan.

Op het gebied van onderstaande beleidsissues hebben zich in 2010 de volgende (specifieke) ontwikkelingen voorgedaan:

- Instroombeleid; recruitment is in 2009 als specifiek werkveld gepositioneerd in de organisatie door specifiek een personeelsfunctionaris Werving en Selectie aan te stellen en het instroombeleid is in 2010 dan ook verder geïntensiveerd. In het kader van de ombuigingsoperatie 'ZcZ in ZZP-balans' is in 2010 nog veel aandacht uitgegaan naar de interne mobiliteit. Er heeft een verkenning plaatsgevonden met betrekking tot arbeidsmarkt-communicatie en het thema is als zodanig behandeld in het managementteam. Het belang is onderkend en als gevolg hiervan wordt gekeken naar mogelijkheden van de website en vindt er een evaluatie plaats van huisstijl en imago.
- Ombuigingsoperatie 'ZcZ in ZZP-balans'; deze organisatiebrede ombuigingsoperatie is formeel van start gegaan op 1 januari 2009 en behelst de organisatie, met inbegrip van functies en functiehuis, zodanig in te richten dat hij toekomstbestendig is in overeenstemming met de uitgangspunten van de ZZP-financiering. Voor deze ombuigingsoperatie is drie jaar uitgetrokken. De ombuigingsoperatie heeft het karakter van een project. De operatie is uitgewerkt in deelplannen en nieuwsbrieven. In 2010 is uitvoering gegeven aan de herstructurering van functies en de daaruit voortvloeiende herplaatsingen volgens de deelplannen.
- Doorstroombeleid; de opzet van de introductiebijeenkomsten is in 2010 opnieuw geëvalueerd en in 2011 zal er voor een gewijzigde vorm (o.a. diverse workshops, gezamenlijke lunch) worden gekozen. De functieprofielen worden volgens planning door PO&O aangepast.
- Uitstroombeleid; mede in het kader van voornoemde ombuigingsoperatie is de organisatie met verschillende medewerkers zogenaamde vaststellingsovereenkomsten overeengekomen. Voor wat betreft de exitgesprekken is uitvoering gegeven aan een nieuwe procedure die in 2010 is vastgesteld. Tweemaal per jaar volgt er een rapportage van de exitgesprekken overeenkomstig de gezichtspunten van het medewerkeronderzoek.
- HKZ PO&O; bij de HKZ-audit ging er extra aandacht uit naar de regelingen van PO&O (o.a. MIM-meldingen, BIG en functioneringsgesprekken). Een en ander bleek te voldoen aan de gestelde eisen vanuit HKZ. Verder zijn er diverse PO&O regelingen bijgesteld en opgesteld.
- Opleidingshuis Zorgcombinatie Zwolle; mede in het kader van de ombuigingsoperatie (belevingsgericht werken en kleinschalige zorg) zijn er in 2010 tevens diverse BBL-trajecten uitgevoerd. Het Management Development traject voor sleutelfunctionarissen (managers en staf) is in 2010 van start gegaan. De doelstellingen van het MD-traject zijn gericht op het verbeteren van de onderlinge samenwerking en communicatie en het verbinden van beleid (strategisch, tactisch en operationeel). In 2010 lag het accent op de team- en ontwikkelplannen en in 2011 zal het accent liggen op integratie van werkprocessen.
- Medewerkers tevredenheidonderzoek; eind 2010 is er door KIWA Prismant een medewerkers tevredenheidonderzoek uitgevoerd onder alle medewerkers van Zorgcombinatie Zwolle. De resultaten worden begin 2011 gepresenteerd, waarna per organisatieonderdeel een plan van aanpak zal worden opgesteld als onderdeel van het jaarplan.
- Verzuimbeleid: in 2010 is het verzuimbeleid geëvalueerd in het Arbobeleidsoverleg. De bedrijfsarts is van mening dat het in Zorgcombinatie Zwolle opgezette Arbozorgsysteem effectief en efficiënt is. Dat laatste komt o.a. terug in de relatief geringe Arbokosten (benchmark Zonnehuis Groep).

In 2010 is relatief veel aandacht uitgegaan naar langdurig, niet beïnvloedbaar verzuim. De vaccinatiegraad (reguliere griep) was in 2010 38% ten opzichte van 40% in 2009. De hogere vaccinatiegraad in 2009 hield verband met de Mexicaanse griep.

4.6 Financieel Beleid

Over het jaar 2010 is een positief resultaat ter grootte van € bijna 1,3 miljoen gerealiseerd. De omvang van het resultaat wordt mede bepaald door eenmalige posten van in totaal circa € 0,6 miljoen.

Het exploitatieoverschot is toegevoegd aan het eigen vermogen. Gezien de toenemende algemene risico's door marktwerking en de toename van verantwoordelijkheden van instellingen, met name met betrekking tot de bouw, is een verdere stijging van het eigen vermogen gewenst. Door de eenmalige posten is de toevoeging aan het eigen vermogen groter geweest dan was verwacht, waardoor in de komende jaren minder middelen uit de reguliere bedrijfsvoering onttrokken hoeven te worden en dus beschikbaar blijven voor de zorg.

Door het behaalde resultaat is het eigen vermogen gestegen naar € 7,1 miljoen; van dit vermogen is circa € 3,1 miljoen geormerkt middels een bestemmingsreserve. Het weerstandvermogen (verhouding van het eigen vermogen ten opzichte van de omzet) stijgt van 18,8% (ultimo 2009) naar 21,5% (ultimo 2010).

Ten opzichte van 2009 is het wettelijk budget met € 1,0 miljoen gestegen. Dit kan onder andere verklaard worden door de stijging van de zorgzwaarte waardoor het aantal cliënten met hoge ZZP indicaties gestegen is. Tegenover deze stijging in de opbrengsten staan ook stijging van directe personele kosten. De overige opbrengsten zijn gestegen door eenmalige posten.

De personele kosten stijgen doordat er meer personeel ingezet is ten gevolge van toename van de zorgzwaarte. Verder stijgen de personele kosten door een CAO verhoging in september 2010 en een eenmalige eindejaarsuitkering in december 2010.

De overige bedrijfskosten stijgen onder andere door stijging van huurkosten. De stafdiensten zijn in juni 2010 verhuisd naar een kantoorpand. De ruimtes die daardoor beschikbaar zijn gekomen in het Zonnehuis zijn verbouwd voor cliënten, die in januari 2011 hun intrek hebben kunnen nemen. Hierdoor zal het budget in 2011 verder stijgen.