

# Bestuurs- & kwaliteitsverslag 2022

15 mei 2023

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN  
BDO Audit & Assurance B.V.

Datum: 16-05-2023

Paraaf:



Liemerije, Hunneveldweg 12, 6903 ZN Zevenaar  
T: 088 0441999

E: [info@liemerije.nl](mailto:info@liemerije.nl)

W: [www.liemerije.nl](http://www.liemerije.nl)

Versie laatst geopend: maandag 15 mei 2023

Versie nummer:V1

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN  
BDO Audit & Assurance B.V.

Datum: 16-05-2023

Paraaf: 

# Inhoudsopgave

Inleiding.....	4
1. Bestuursverslag .....	6
1.1 Algemene informatie.....	6
1.2 Gang van zaken gedurende het boekjaar.....	7
1.3 Stand van zaken per balansdatum .....	8
1.4 Risico's & Onzekerheden.....	8
1.5 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen .....	10
1.6 Toekomstparagraaf .....	11
2. Kwaliteitsjaarverslag.....	13
Profiel van stichting Liemerije .....	13
2.1 Liemerije in context.....	13
2.2 Liemerije en haar omgeving .....	13
2.3 Onze Huizen.....	14
2.4 Liemerije in cijfers: De typen zorgverlening.....	17
2.4.1 Aantal cliënten per doelgroep.....	17
2.4.2 Aantal cliënten naar financiering .....	17
2.4.3 Aantal cliënten naar leeftijd .....	18
2.4.4 Gemiddelde bedbezetting.....	18
2.5 Liemerije in cijfers: De personele samenstelling.....	19
2.5.1 De verdeling in het aantal medewerkers .....	19
2.5.2 Instroom, doorstroom en uitstroom .....	19
2.5.3 Vrijwilligers .....	20
2.5.4 Ziekteverzuim .....	20
Uitkomsten kwaliteitsjaarplan 2022 .....	21
2.6 Leeswijzer .....	21
2.6.1 De beste ouderenzorg .....	22
Persoonsgerichte zorg en ondersteuning .....	22
2.6.2 Een fijne omgeving .....	24
Wonen en welzijn.....	24
2.6.3 Open omgang met elkaar .....	25
Veiligheid.....	25
Leren en werken aan kwaliteit .....	26
2.6.4 Heldere organisatie .....	29
Leiderschap, governance en management .....	29
Personeelssamenstelling.....	30
Gebruik van hulpbronnen .....	31

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN  
BDO Audit & Assurance B.V.

Datum: 16-05-2023

Paraaf:



Gebruik van informatie .....	32
3. Jaarverslag interne toezichthouder Raad van Toezicht .....	34
Inleiding .....	34
Algemene reflectiepunten.....	35
3.1 Samenstelling en werkwijze interne toezichthouder .....	35
3.2 Plenaire RvT en commissies .....	36
3.3 Onderwerpen, dilemma's en informatievoorziening .....	37
Reflectiepunten verschillende rollen .....	39
3.4 De toezichthoudende rol.....	39
3.5 De rol van strategisch partner (adviesrol).....	39
3.6 De smalle en brede werkgeversrol.....	39
3.7 De rol van ambassadeur (hoeder van de dialoog) .....	39
Reflectie eigen functioneren .....	40
3.8 Zelfevaluatie RvT .....	40
3.9 Deskundigheidsbevordering.....	40
3.10 Bezoldiging RvT.....	40
4. Bijlagen .....	42
4.1 Jaarverslag Ondernemingsraad.....	42
4.2 Jaarverslag Centrale Cliëntenraad.....	44
4.3 Jaarverslag Professionele Adviesraad .....	47
5. Gebruikte afkortingen .....	50

## Inleiding

Voor u ligt het Bestuurs- & Kwaliteitsjaarverslag van Liemerije. In dit Bestuurs- & Kwaliteitsjaarverslag beschrijven we hoe Liemerije in 2022 heeft gewerkt aan haar thema's en doelstellingen. Als we het hebben over kwaliteit is het uiteraard de kwaliteit van leven van onze bewoners waar het om gaat. Alles wat wij organiseren, van het werven van personeel, inkoop, tot de dagelijkse zorg in de huiskamer en aan het bed, heeft als doel om de kwaliteit van zorg en de ondersteuning van onze bewoners te borgen en te verbeteren.

Vanaf boekjaar 2022 moet Liemerije niet alleen een bestuursverslag, maar ook een verslag van de interne toezichthouder opnemen in de jaarverantwoording, als gevolg van de invoering van nieuwe wetgeving. We kiezen ervoor om deze verslagen te bundelen in één document ten behoeve van de integraliteit en eenduidigheid. We starten met het bestuursverslag. Daarna vervolgen we met het kwaliteitsjaarverslag dat al een aantal jaren verplicht is vanuit het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. Tot slot presenteren we het jaarverslag van de interne toezichthouder RvT en vindt u in de bijlagen de jaarverslagen van de gremia OR, CCR en de PAR.

In 2022 was corona nog steeds aanwezig in het dagelijkse en werkzame leven van eenieder. Ook in 2022 hebben we als organisatie alles op alles gezet om corona buiten de deur te houden voor onze bewoners en cliënten. Dat is helaas niet altijd gelukt. Dat we in deze soms moeilijke omstandigheden aandacht en tijd voor elkaar hebben gehouden, vind ik wederom een dik compliment waard aan allen. Dank jullie wel! Tegelijkertijd hadden ook de financiën en bedrijfsvoering in 2022 de volle aandacht in onze organisatie. Na de analyse van het eerste halfjaar bleek dat de financiële situatie en prognose voor heel 2022 negatief zou zijn. Dit dwong ons om nog beter te kijken naar onze inkomsten en uitgaven. Om deze reden heeft er een financiële herijking voor de 2e helft van het jaar 2022 plaatsgevonden en is er bijgestuurd waar dit kon.

Vanuit het kwaliteitsjaarplan 2022 hebben we in 2022 gewerkt aan diverse gestelde doelstellingen. Een aantal doelstellingen zijn meerjarig van aard en hebben hun plek gekregen in het kwaliteitsjaarplan 2023, omdat onze ambities niet gewijzigd zijn. Soms zijn plannen in een ander perspectief komen te staan, waardoor ze niet meer of in een andere vorm worden opgepakt of een andere prioriteit hebben gekregen. Bovenal stond 2022 in het teken van het creëren van stabiliteit op MT niveau en in de aansturingstructuur van het primaire proces.

Wat centraal is en blijft staan, is samen leren en verbeteren met aandacht voor elkaar in een mensgerichte organisatie. In 2022 hebben we met elkaar ook zeker veel mooie stappen gezet en nieuwe herinneringen gemaakt. Onder andere bij de Liemerije 4-daagse. Met veel passie en enorme betrokkenheid heeft iedereen binnen Liemerije zijn werk gedaan en bijgedragen aan de kwaliteit van onze dienstverlening. Op welke manier dan ook. Klik [hier](#) voor het Liemerije Jaaroverzicht 2022, waarin we iedereen nog eens meenemen langs de hoogtepunten en mooie momenten van het afgelopen jaar. Een aantal van deze hoogtepunten zult u ook terugvinden in dit Bestuurs- & Kwaliteitsjaarverslag.

Graag wil ik iedereen bedanken die aan dit Bestuurs- & Kwaliteitsjaarverslag heeft bijgedragen, waaronder de leden van het MT, Cliëntenraad, PAR, Ondernemingsraad en de Raad van Toezicht.

Joris de Jong, voorzitter Raad van Bestuur,  
Zevenaar, maandag 15 mei 2023

# 1. Bestuursverslag

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN  
BDO Audit & Assurance B.V.

Datum: 16-05-2023

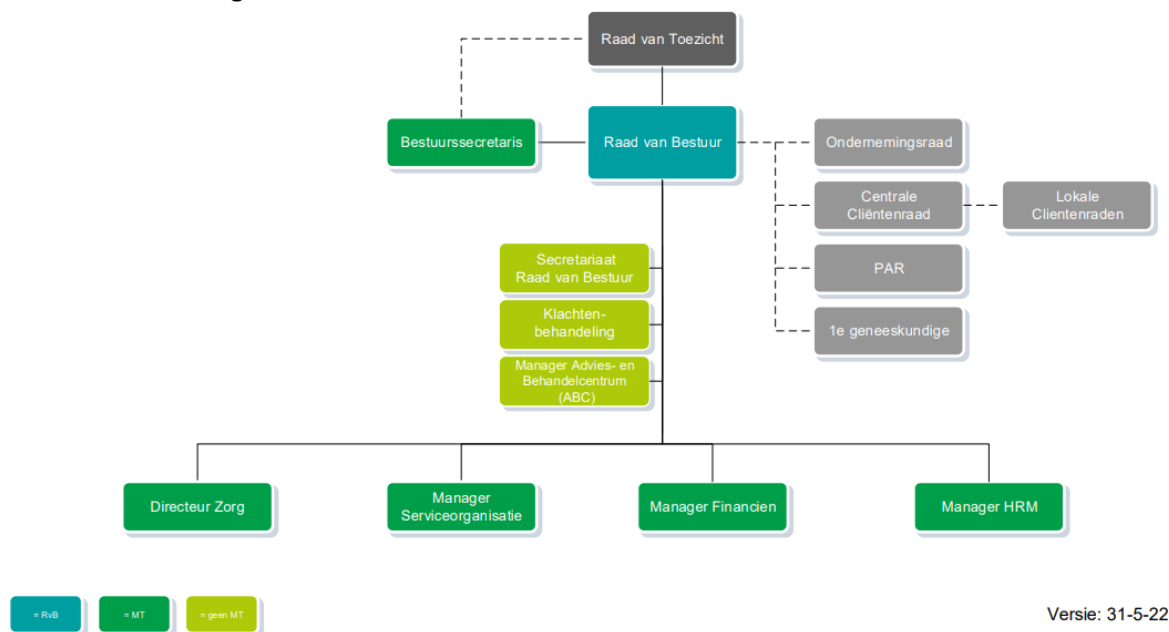
Paraaf:



# 1. Bestuursverslag

## 1.1 Algemene informatie

Liemerije is een ouderenzorginstelling die met name actief is in de regio Liemers. We zijn actief in de langdurige zorg, kortdurende zorg (GRZ, ELV en Hospice), dagbehandeling en dagbesteding. Een aantal van de belangrijkste leveranciers van onze stichting zijn met name actief binnen de voedingsmiddelenbranche en automatisering. Stichting Liemerije staat onder leiding van een Raad van Bestuur. Hierna volgt een organogram op hoofdniveau van de stichting. Onder de directeur zorg vindt het primaire proces plaats onder leiding van de locatiemanagers van de diverse locaties.



Figuur 1: Organogram Liemerije op hoofdniveau

### Missie

Bij Liemerije geven we de meest mensgerichte zorg. Dat daagt ons uit om elke dag een stap extra te zetten voor bewoners, cliënten en elkaar. De passie om dat voor elkaar te krijgen bruist bij al onze mensen.

### Visie

Mensgerichte zorg is voor iedereen anders. Daarom hebben we oog voor de mens achter de mens. Omringen we bewoners en cliënten met oprechte aandacht, betrokkenheid en respect voor ieders persoonlijke wensen, behoeften en manier van leven. Dat doen we door naar elkaar om te kijken, naar elkaar te luisteren en open te staan voor elkaars mening en verschillen. We leren van elkaar, we doen wat nodig is en kijken wat nog beter kan. Dit is onze basis voor mensgerichte zorg waar bewoners, cliënten en medewerkers beter van worden. Met passie en trots brengen we dit in praktijk met onze 4 O's:

- De beste ouderenzorg
- Open omgang met elkaar
- Een fijne omgeving
- Heldere organisatie

## 1.2 Gang van zaken gedurende het boekjaar

Ook afgelopen jaar stond in het teken van het hoofd bieden aan de gevolgen van de corona pandemie, maar ook in het teken van een toekomst na de pandemie. Naast continue aandacht voor het personeel is verduurzaming voor Liemerije doorlopend een belangrijk thema. Dit is ook in lijn met ons inkoopbeleid en strategisch huisvestingsplan 2021-2026 voor zowel nieuwbouw, bestaande bouw en onze huurlocaties. Liemerije heeft net als de gehele VVT- sector te kampen met een relatief hoog ziekteverzuim, wat een weerslag heeft op het huidige personeel en de noodzaak tot externe inzet van personeel met zich meebrengt. Tegelijkertijd hebben we vorig jaar ook sterk gestuurd op het verminderen van de inzet van PNIL (personeel niet in loondienst) om de kosten te reduceren. In ons kwaliteitsjaarplan 2022 hebben we onze doelen en ambities gesteld en lopende het jaar ook uit kunnen voeren. We verwijzen hiervoor graag naar het kwaliteitsjaarverslag 2022 waarin beschreven staat wat de vorderingen zijn geweest op de diverse doelen en ambities. [Klik hier.](#)

Het jaar 2022 is met een negatief resultaat van € 996K afgesloten. Het resultaat over het verslagjaar 2022 viel lager uit dan verwacht. Het resultaat over 2022 is met € 1,8 mln. gedaald ten opzichte van jaar 2021. De grootste verschillen tussen 2022 en 2021 zitten in:

- de toename van de zorgopbrengsten als gevolg van de tariefverhoging in 2022 (OVA indexering van circa 9,25%) en de hogere bedbezetting ten opzichte van 2021 (98,4% in 2022 en 97,1% in 2021);
- de toename van de personeelskosten met 6,6% als gevolg van de cao-stijging (personeel in loondienst) per maart 2022, extra inzet eigen personeel en extra inzet PNIL (personeel niet in loondienst) door een hoog ziekteverzuim, maar ook door uitbreiding/vervanging overheadfuncties;
- de genoemde kostenstijging als gevolg van de inflatie, die duidelijk terug te zien is in de stijging van de kosten van voeding en energie.

Als we specifiek kijken naar de opbrengsten dan zien we dat de totale opbrengsten met €2,3 mln. (4,2%) zijn gestegen t.o.v. 2021. De belangrijkste afwijkingen zijn:

- De Wlz opbrengsten zijn met € 2,7 mln. (5,6%) gestegen. De stijging van de Wlz opbrengsten komt vooral door de tariefverhoging in 2022, de hogere bedbezetting (98,4% in 2022 en 97,1% in 2021), hogere compensatie Corona Meerkosten (+ € 573K) en energiekosten (+ € 136K).
- De Zvw opbrengsten zijn met € 7,5K gedaald (-0,2%). Deze daling komt met name door de Continuïteitsbijdrage ZVW. In 2021 is een bedrag van € 252K aan Continuïteitsbijdrage gerealiseerd, terwijl in 2022 een negatieve opbrengst van € 13K is ingeboekt. Dit betreft een afrekening van de Continuïteitsbijdrage over de periode 2020-2021. De reguliere ZVW opbrengsten zijn met € 257K gestegen (+6%) als gevolg van de hogere tarieven en hogere bedbezetting. Tevens zijn de opbrengsten van 1e lijn (paramedici en GZSP) gestegen met € 47K.
- Overige opbrengsten zijn gedaald met € 421K (-28%). Liemerije heeft geen subsidie zorgbonus ontvangen in 2022 (- €631K). Aan de andere kant zijn wel hogere subsidies voor opleidingskosten (+ € 158K) en opbrengsten Horeca Meulenvelden (+ € 65K) gerealiseerd. De Horeca Meulenvelden wordt pas vanaf maart 2022 geëxploiteerd.

Het negatieve resultaat van 2022 is ook terug te zien in het rendement dat Liemerije dit jaar heeft gerealiseerd. Deze bedraagt -1,7% ten opzichte van 1,5% voorgaand jaar. Het (eigen) personeelsbestand is toegenomen van 601 naar 621 fte's.



De personeelskostenratio (personeelskosten/som der bedrijfsopbrengsten) is t.o.v. 2021 gestegen met 1,6% tot 71,6% in 2022. Dit komt vooral door de forse toename van kosten van PNIL. Liemerije had in het verslagjaar gemiddeld 1054 medewerkers in loondienst. In 2022 is de zorgformatie uitgebreid met 6 fte en de overhead met 14 fte.

Dit is voor een groot deel het gevolg van de gewijzigde organisatiestructuur (het inzetten van teamcoördinatoren en meer focus op roosteren). Voor het komende jaar wordt gestreefd de inzet van PNIL fors af te bouwen.

Om het ziekteverzuim te verlagen wordt er met inzetbaarheidscoaches gewerkt en is er vanaf 2021 een nieuwe arbodienst ingezet. Ondanks deze maatregelen is het ziekteverzuim het afgelopen jaar gestegen van 9,8% in 2021 naar 11,9% in 2022 en dit ligt boven het landelijke niveau van 8,36%.

Tot slot zijn er op thema's Pulse medewerkers onderzoeken uitgevoerd en komt de score op ZorgkaartNederland uit op gemiddeld een 8.1.

De jaarverslagen van de klachtenfunctionarissen voor zowel cliënten en bewoners als voor onze medewerkers laten een beeld zien van een gering aantal meldingen en een snelle opvolging.

### 1.3 Stand van zaken per balansdatum

Vanwege het negatieve resultaat in 2022 zijn de reserves die de stichting de afgelopen jaren heeft opgebouwd in huidig boekjaar gedaald van € 12,7 mln. naar € 11,7 mln.

Het werkkapitaal (vlottende activa – kortlopende schulden) van de stichting is ook gedaald in het huidige boekjaar van € 3.4 mln. naar € 3.2 mln.

De solvabiliteit van Liemerije is afgenomen van 41,9% in 2021 naar 40,2% in 2022, maar voldoet aan de landelijke norm (tussen 25% en 40%) wat wenselijk wordt geacht door de Raad van Bestuur om eventuele financiële tegenslagen op te vangen.

De liquiditeit (current ratio: vlottende activa/kortlopende schulden) van Stichting Liemerije is in 2022 gelijk gebleven t.o.v. 2021 en bedraagt 1,4. De liquiditeit voldoet daarmee aan de landelijke norm (boven 1), hetgeen de Raad van Bestuur wenselijk acht.

### 1.4 Risico's & Onzekerheden

De juridische vorm van Liemerije (stichting) houdt in dat geen dividenden uitgekeerd worden en bezoldigingen begrensd zijn op een wettelijk plafond (WNT 2). Hierin zitten dus geen risico's en is op die manier gereguleerd. Het resultaat dat gerealiseerd wordt in het boekjaar blijft derhalve binnen de stichting.

In het voorgaande jaar is de corona pandemie een grote factor van onzekerheid geweest voor Liemerije. Hieraan is door de inzet van het personeel en andere betrokkenen het hoofd geboden. Enerzijds wordt veelal met ouderen gewerkt voor wie besmetting met het virus ernstige gevolgen kan hebben. Anderzijds heeft een toename van besmettingen ook als gevolg dat er een grotere uitval dan normaal ontstaat onder het personeel. Dit is in het voorgaande jaar ook een probleem gebleken. Dit, in combinatie met een groter wordende vraag naar personeel die vooralsnog niet volledig opgevuld wordt, vormt een risico richting de toekomst. Echter lijkt de pandemie zich wel te normaliseren.

Daaropvolgend is een tekort aan personeel om in de behoefte van de cliënten en bewoners te voorzien, een risico voor Liemerije. De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, alsook de toenemende vraag naar langdurige zorg, vormen op termijn een onzekerheid voor de stichting. Het gevolg hiervan is dat personeel minder tijd per cliënt en bewoner overhoudt.

Echter is het ook zo dat het stelstel als geheel in de ouderenzorg niet houdbaar meer is en we moeten nadenken om met minder mensen anders te gaan werken om zodoende op termijn kwalitatief goede zorg te kunnen blijven leveren.

Met dit in het achterhoofd blijft Liemerije hard bezig om door middel van arbeidsmarktcommunicatie en recruitment nieuwe medewerkers aan te trekken die waarde en kwaliteit kunnen toevoegen aan de organisatie en intern op te leiden, naast de opleiding die zij gevolgd hebben. Daarnaast is Liemerije met de interne innovatiecommissie aan het kijken hoe technologische oplossingen te implementeren die in de dagelijkse werkzaamheden kunnen ondersteunen om aan de behoefte te voldoen.

De lonen van het personeel zijn geregeld via de cao VVT. De krapte op de arbeidsmarkt vormt hier op dit moment wel een risico. Er bestaat de mogelijkheid dat het personeel besluit te vertrekken, omdat de huidige cao- lonen niet aantrekkelijk genoeg zijn. In maart 2023 hebben de werkgevers in de VVT aan de vakbonden een eerste bod gedaan, voor een aanvullende loonsverhoging (+10%) eind 2023. Per maand zou dit een extra kostenpost van 300K betekenen. De stijgende energieprijzen, indexaties van verhuurders en prijzen van levensbehoeften vormen een financiële onzekerheid voor Liemerije. De huur wordt (in de meeste gevallen) op basis van de consumentenprijsindex (CPI) aangepast. Omdat dit per locatie op verschillende momenten in het jaar gebeurt, is de impact hiervan lastig te voorspellen. Hetzelfde geldt voor de kosten van energie. Voor locatie Zevenaar loopt een langdurig contract t/m 2025. Voor de overige locaties loopt dit (vaak) via de verhuurder en zijn toekomstige kosten maar beperkt in te schatten.

In de 2e helft van het jaar 2022 is een financieel kader opgesteld om Liemerije na een financieel moeilijk eerste half jaar weer op koers te krijgen. Dit betekent dat we nog meer hebben gestuurd op een gezonde bedrijfsvoering met daarin een gezonde zorgexploitatie. Uit de liquiditeitsratio blijkt dat de stichting op termijn aan zijn betalingsverplichtingen kan voldoen.

Om de personeelsrisico's en prijsrisico's wat betreft energie te verkleinen, alsook te verduurzamen in het kader van het milieu, investeert Liemerije in een aantal onderstaande zaken. Voor de locaties die Liemerije huurt, zijn wij afhankelijk van de maatregelen die de woning-coöperaties treffen.

- Liemerije onderzoekt continu de mogelijkheden op het gebied van domotica. Zo loopt er bijvoorbeeld een pilot BedSense. Dit verandert de werkwijze gedurende de nacht, waardoor bewoners beter slapen en is de inzet van 1 medewerker in de nacht op 36 bewoners voldoende in plaats van 2 medewerkers.
- Liemerije is aangesloten bij MPZ CO2 reductietool Zorg. Hierin wordt bijgehouden welke energiebesparende maatregelen wij treffen als organisatie.
- Wij zijn verplicht om voor elektrische apparaten, verlichting e.d. wanneer deze vervangen worden, altijd een energiezuinige versie te kiezen. Een goed voorbeeld is verlichting, de conventionele TL-versie wordt automatisch vervangen door LED. Dit geldt ook op de door ons gehuurde locaties, alle besparende maatregelen achter de voordeur zijn voor Liemerije.
- We zijn aan het onderzoeken om de ventilatiemotoren van de luchtbehandelingskasten te vervangen door de energiezuinige versie (EC-motoren).

- Op het dak van de laagbouw in Zevenaar liggen zonnepanelen, deze leveren een aanzienlijke hoeveelheid elektrische energie terug aan het net, ook dit is een maatregel in het kader van energiebesparing.
- Besparing op gas wordt gerealiseerd, door optimalisatie van de stooklijn cv-installatie. Er wordt kritisch gekeken naar de cv-ketels en deze worden, daar waar mogelijk, aangepast.
- Waterbesparende maatregelen worden gerealiseerd door het toepassen van waterbesparende douchekoppen en perlators op de kranen.

Treasury is het sturen en het beheersen van, het verantwoorden over en het toezicht houden op de financiële vermogenswaarden, de financiële stromen, de financiële posities en de hieraan verbonden risico's. Het laatste kwartaal van 2022 heeft Liemerijde het treasurystatuut geëvalueerd. Met betrekking tot richtlijnen en limieten ten aanzien van financiering is in het treasurystatuut opgenomen dat er wordt afgezien van derivaten en renteswaps als dit aan de orde is.

Het aantrekken van financiering kan in de toekomst een risico gaan vormen. Banken verplichten steeds meer dat de lener een aanzienlijk deel zelf financiert. Dit kan een probleem veroorzaken wanneer de toekomstige investering dusdanig groot is dat financiering niet meer mogelijk is. De renterisico's zijn op het moment van schrijven in voldoende mate afgedekt. De rente op de langlopende schulden staan tot het einde van de looptijd vast, waardoor enige fluctuatie in de rente geen effect heeft op de rente van de langlopende schulden. Wanneer de stichting voornemens is nieuwe langlopende schulden aan te trekken vormen de stijgende rentes op dit moment echter wel een mogelijk risico. De aanbestedingen voor nieuwbouwprojecten worden goedgekeurd door de Raad van Toezicht, om hiermee mogelijke belangenverstrengelingen te voorkomen.

Het risico op materiële fraude en corruptie acht Liemerijde niet groot. De functiescheiding die binnen de stichting is aangebracht is van voldoende niveau om eventuele onrechtmatige onttrekkingen zoveel als mogelijk te beperken. Het risico in het kader van onze informatiebeveiliging acht Liemerijde wel groter gezien de informatiebeveiligingsincidenten in de zorg. Hier worden passende maatregelen voor getroffen.

## 1.5 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is een steeds groter wordend onderwerp van gesprek voor alle organisaties in de maatschappij en dus ook bij Liemerijde. Het doel van MVO is om naast het zorgen voor de eigen organisatie ook zorg te dragen voor het milieu, klimaat en de bevolking. Liemerijde probeert hierin bij te dragen door energiebesparende maatregelen te nemen, de dialoog aan te gaan met stakeholders en de ontwikkelingen op het gebied van klimaat, milieu en wetgeving omtrent deze onderwerpen bij te houden. Zoals eerder vermeld zijn er onder andere zonnepanelen geplaatst waar mogelijk en zijn er waterbesparende maatregelen getroffen.

Binnen Liemerijde hanteren wij een gedragscode voor het personeel en cliënten. Door middel van deze gedragscode wordt getracht een fijne, veilige werkomgeving te creëren voor het personeel en een prettige omgeving te zijn voor onze cliënten en bewoners. Daarnaast leven wij de Governancecode Zorg 2022 na.

De RvB bestaat uit één bestuurder, zijnde een man. Binnen de RvT is met 3 van de 5 leden als vrouw op dit moment een evenwichtige verdeling tussen mannen en vrouwen aanwezig. De organisatie streeft ernaar om een dergelijke evenwichtige verdeling te blijven realiseren.

Binnen het MT is de verdeling tussen man en vrouw 50%/50% en er is daarmee sprake van een voldoende evenwichtige verdeling.

## 1.6 Toekomstparagraaf

De verwachtingen voor 2023 is dat Liemerijde zich inzet om een 0 resultaat op de zorgexploitatie te behalen en €2 miljoen positief resultaat op vastgoed te behalen. De inflatie en personeelskrapte blijven aanhouden en ook de energiecrisis maken voor Liemerijde de toekomst uitdagend. Om het tekort aan personeel te verkleinen blijven wij actief bezig met het werven van nieuw, geschoold personeel. Liemerijde blijft zich ook verdiepen in de mogelijkheden om de productiviteit te verhogen door onder andere de inzet van nieuwe systemen, domotica en/of andere mogelijkheden op het gebied van technologie. De ontwikkelingen in de kosten zijn op het moment van schrijven wel onzeker te noemen.

De vraag naar onze dienstverlening zal, volgens Liemerijde, de komende jaren toenemen door de toenemende vergrijzing. De diverse richtingen zoals het WOZO, GALA en IZA akkoord zullen wel iets gaan betekenen voor ons strategisch meerjarenbeleid dat we in 2023 gaan maken.

[Terug naar inhoudsopgave](#)



# 2. Kwaliteitsjaarsverslag

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN  
BDO Audit & Assurance B.V.

Datum: 16-05-2023

Paraaf:



## 2. Kwaliteitsjaarverslag

### Profiel van stichting Liemerije

#### 2.1 Liemerije in context

Met meer dan 40 jaar ervaring is Liemerije hét adres voor ouderenzorg in De Liemers en omgeving. Samen met ruim 1.000 (zorg)professionals en 500 vrijwilligers worden er zorg, behandeling en activiteiten geboden aan bewoners en cliënten op 7 locaties in De Liemers. We bieden verschillende soorten zorg, behandeling, verblijf en activiteiten voor cliënten uit de omgeving. Cliënten kunnen bij ons terecht voor een kortdurend verblijf na ziekte of ongeval en we bieden revalidatiezorg. Cliënten met een psychogeriatrische en/of somatische aandoening en gerontopsychiatrische problematiek kunnen bij ons wonen op één van de 7 woonlocaties van Liemerije. Ook beschikt Liemerije over een Hospice waar cliënten die ongeneeslijk ziek zijn en zich in hun laatste levensfase bevinden, terecht kunnen om te sterven. Voor cliënten die nog thuis wonen en behoefte hebben aan structuur en activiteiten, biedt Liemerije op 3 van haar locaties dagbesteding. Ook biedt Liemerije eerstelijnsadvies en behandeling aan cliënten die nog thuis wonen.



Figuur 1: Geografische spreiding locaties Liemerije

Capaciteit Liemerije	Doelgroepen						Totaal
	PG	SOM	GP	GRZ	ELV	PAL	
Hoogbouw Zevenaar		20		24		8	52
Laagbouw Zevenaar	61	24	26				111
Rijnstate Zevenaar					14		14
Meulenvelden Didam	50	52					102
Meridiaan Westervoort	37						37
Hamerstaete Westervoort	16	29					45
Droostaete Duiven	27	26					53
Heukelumshof Pannerden	18	20					38
Dijkzicht Tolkamer	20						20
<b>Totaal</b>	<b>229</b>	<b>171</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>472</b>

Figuur 2: Capaciteit naar doelgroepen

#### 2.2 Liemerije en haar omgeving

Liemerije bevindt zich met haar locaties in het gebied De Liemers. De Liemers is een bijzonder stukje Nederland in het oosten van de provincie Gelderland, ten zuidoosten van Arnhem en tegen de Achterhoek aan. De streek ligt ingeklemd tussen de Duitse grens, de Rijn, de Neder-Rijn, de IJssel en de Oude IJssel en omvat de gemeenten Duiven, Westervoort, Zevenaar en Montferland. De Liemers is een zeer gevarieerde streek met een eigen identiteit en een rijke historie. Er zijn vele kleine oorspronkelijke kerkdorpen met volop natuur, rivieren, rust en ruimte.

Liemerije heeft goede contacten met de gemeenten, de bank en Menzis zorgkantoor. Daarnaast hecht Liemerije veel waarde aan de ketenzorg en het lerend netwerk. Zo maakt Liemerije deel uit van de regionale Ketenzorg Dementie, het regionale Netwerk Palliatieve Zorg regio Arnhem en de

Liemers en CVA-keten ParkinsonNet. De belangrijkste ziekenhuizen voor Liemerije zijn het Rijnstate ziekenhuis en het Slingeland ziekenhuis. Met beide ziekenhuizen zijn de contacten goed. Ook heeft Liemerije samen met 3 collega-organisaties (Pleyade, Innoforte, DrieGasthuizenGroep en Attent zorg en behandeling) het regionale Coördinatiepunt verblijf regio Arnhem opgezet waarbij alle acute - en ELV zorg opgevangen en gecoördineerd wordt. Sinds 2017 maakt Liemerije deel uit van een lerend netwerk met 3 collega-organisaties (Vilente, Zinzia en Attent zorg en behandeling). Vooral op kwalitatieve vraagstukken weten zij elkaar goed te vinden en wordt er samengewerkt om zorg continu te kunnen verbeteren.

## 2.3 Onze Huizen

We hebben 7 verschillende huizen, allen in regio De Liemers. Ieder huis heeft zijn eigen sfeer en karakter. Eén ding is overal hetzelfde: onze medewerkers en vrijwilligers zorgen er samen met de bewoner en diens familie voor dat de bewoner zich in de veilige en kleinschalige omgeving thuis kan voelen.



### Liemerije in Zevenaar

De locatie, waar zich ook de kantoren van Liemerije bevinden, ligt naast het ziekenhuis in een woonwijk aan de rand van Zevenaar en bestaat uit meerdere afdelingen. De verschillende woonafdelingen zijn allemaal kleinschalig ingedeeld en hebben hun eigen sfeer. Onze bewoners beschikken over een eigen zit-slaapkamer die deels naar eigen smaak kan worden ingericht. De

huiskamers worden gedeeld met zes tot tien medebewoners. Hier vindt het dagelijks leven plaats; bewoners genieten er van de maaltijden, doen er een gezelschapsspel of drinken er een kopje koffie. Op locatie Zevenaar zijn tevens een revalidatie-afdeling, een afdeling tijdelijk verblijf en een hospice gevestigd.



### Liemerije De Meridiaan in Westervoort

De Meridiaan is gelegen in een woonwijk en is een vriendelijk ogend gebouw dat bestaat uit zes groepshuizen. In iedere woning delen zes bewoners samen een huiskamer. Iedere bewoner heeft een eigen zit-slaapkamer die naar eigen smaak kan worden ingericht. De voordeuren van alle woningen komen uit op een centraal binnenplein. Op dit levendige plein bieden we verschillende gezamenlijke activiteiten.



### Liemerije Hamerstaete in Westervoort

Hamerstaete is een kleinschalige woonvoorziening met aan de ene kant uitzicht op het sportcomplex en aan de andere kant uitzicht op weilanden. Toch ligt het complex ook dicht bij het gezellige centrum van Westervoort. Er zijn 29 appartementen voor ouderen met lichamelijke problemen en 16 appartementen voor ouderen met dementie. De appartementen bestaan uit een ruime woon-/slaapkamer, een keuken, hal en een sanitaire ruimte met douche, toilet en een wastafel. Er zijn verschillende appartementen geschikt voor bewoning door echtparen. Het appartement kan naar eigen wens worden ingericht. Voorzieningen zoals de pedicure, kapper, fysiotherapie zijn in het gebouw gevestigd.



De PG afdeling wordt gevormd door 2 huiskamers met elk acht bewoners, die hun eigen zit-slaapkamer hebben met douche, toilet en wastafel. De kamer kan gedeeltelijk naar eigen inzicht worden ingericht. De beide huiskamers zijn met een volledige keukeninventaris uitgerust zodat alle maaltijden door de woonbegeleiders worden klaargemaakt, soms met inschakeling van bewoners (b.v. aardappels schillen of groente schoonmaken). De afdeling is, hoewel achter een gesloten deur, zo ingericht dat bewoners door de twee met elkaar verbonden gangen rond kunnen wandelen. Daarbij heeft de afdeling aan twee kanten een terras en/of ommuurde tuin.



#### **Liemerije Dijkzicht in Tolkamer**

Pal aan de Rijndijk in Tolkamer staat het gebouw Lobede. Op de begane grond is het gezellige Dijkzicht gesitueerd. De afdeling Dijkzicht is klein, met veel aandacht voor de individuele wensen en behoeften van onze bewoners. In de drie huiskamers wonen in totaal twintig ouderen met dementie. De afdeling is zo ontworpen en ingericht dat het bewoners met dementie

houvast en veiligheid biedt. Er is veel aandacht voor huiselijkheid en structuur. Dagelijkse en huiselijke dingen die onze bewoners gewend waren te doen, worden zoveel mogelijk voortgezet. Denk hierbij bijvoorbeeld aan tuinieren (Dijkzicht heeft een omsloten tuin met volière), vogels verzorgen en het doen van huishoudelijk werk.



#### **Liemerije Meulenvelden in Didam**

Liemerije Meulenvelden ligt aan de rand van het dorpscentrum en biedt verschillende vormen van ouderenzorg onder één dak; van dagbesteding, zelfstandige appartementen tot beschermd wonen. Liemerije Meulenvelden bestaat uit de gebouwen Waverlo en Tesma. In Tesma hebben we appartementen voor ouderen met lichamelijke problemen en

appartementen voor ouderen met dementie. De appartementen bestaan uit een ruime woonkamer, een aparte slaapkamer, keuken, toilet en badkamer. Het appartement kan naar eigen smaak ingericht worden. In gebouw Waverlo zijn de afdelingen Diemzicht en Waverlo gevestigd. Diemzicht is bedoeld voor ouderen met dementie waarvoor een beschermde woonomgeving belangrijk is. Diemzicht is verdeeld in vier huiskamers, onze bewoners hebben ieder een eigen zit-slaapkamer. In totaal wonen er 28 ouderen. Op afdeling Waverlo wonen ouderen met lichamelijke problemen die intensieve zorg nodig hebben.

Meulenvelden kenmerkt zich door de huiselijke sfeer. Veel bewoners en medewerkers komen oorspronkelijk uit Didam en directe omgeving. Er wordt dan ook veel dialect gesproken. In april 2022 is een kleinschalige horecavoorziening geopend waar ook onze bewoners en medewerkers gebruik van kunnen maken.



#### **Liemerije Heukelumshof in Pannerden**

In het huiselijke Heukelumshof in het kleine dorp Pannerden, gelegen aan de Rijn, kunnen onze bewoners blijven doen wat ze gewend waren. Er wonen 18 ouderen met dementie en 20 ouderen met lichamelijke problemen. De kleinschalige, sfeervolle en gesloten

afdeling voor ouderen met dementie bestaat uit drie huiskamers. Iedere bewoner heeft een eigen zit-slaapkamer. Maar net als thuis vindt het dagelijks leven vooral plaats in de huiskamer. Gezellig samen eten, een gezelschapsspel doen of samen de krant lezen dragen bij aan de huiselijke sfeer in Heukelumshof.



Voor ouderen met lichamelijke problemen hebben we in Heukelumshof verschillende appartementen. De appartementen bestaan uit een entree, berging, bezoekerstoilet, woonkamer, open keuken, badkamer met toilet en veelal een balkon. De appartementen zijn ook geschikt voor echtparen.



### **Liemerij Droostaete in Duiven**

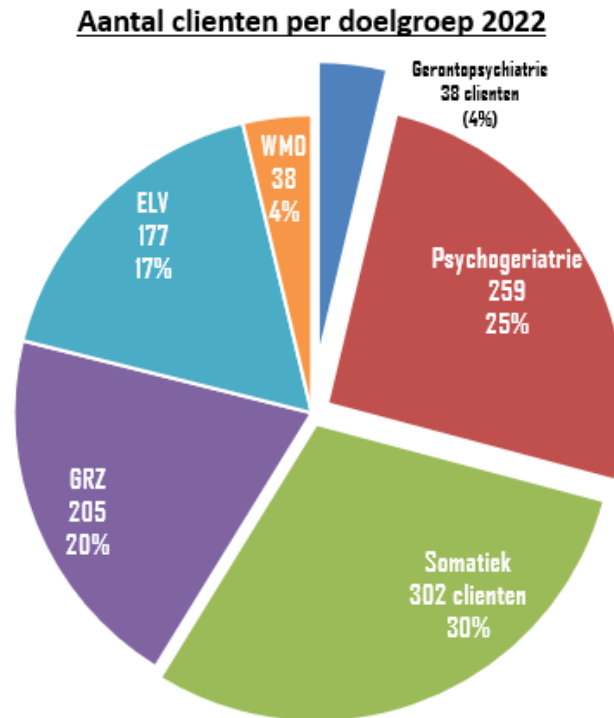
Locatie Droostaete ligt midden in een woonwijk en vlakbij het station van Duiven. Droostaete heeft een warme uitstraling en een huiselijke sfeer. We hebben twee woonafdelingen in Droostaete. Op De Korenbloem wonen 25 ouderen met lichamelijke problemen en op De Sering wonen 25 ouderen met dementie. De afdelingen zijn ieder verdeeld in vier huiskamers met ongeveer zes bewoners. In

overleg kunnen er ook echtparen in Droostaete komen wonen. De huiskamer is de centrale plek waar het dagelijks leven zich voor het grootste deel afspeelt. Net als thuis worden er aan de keukentafel gezelschapsspellen gespeeld, de krant gelezen en samen gegeten. Dagbehandeling De Anemoon is ook een afdeling binnen Droostaete en is bedoeld voor ouderen met dementie die nog thuis wonen maar wel behandeling en begeleiding nodig hebben.

## 2.4 Liemerije in cijfers: De typen zorgverlening

### 2.4.1 Aantal cliënten per doelgroep

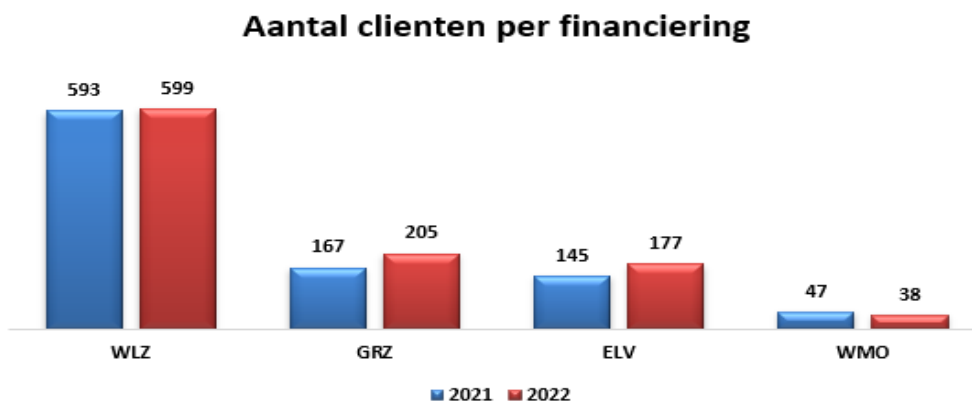
Liemerije ondersteunt kwetsbare ouderen om zo gezond, prettig en zelfstandig mogelijk te leven. Wij zijn er voor inwoners van De Liemers en omgeving en bieden verschillende typen zorgverlening. Liemerije heeft in januari 2022 t/m december 2022 ruim 1000 bewoners en cliënten verzorgd, behandeld en begeleid. Hieronder is een schematische weergave te zien naar aantal cliënten per doelgroep.



Figuur 3: Aantal cliënten per doelgroep

### 2.4.2 Aantal cliënten naar financiering

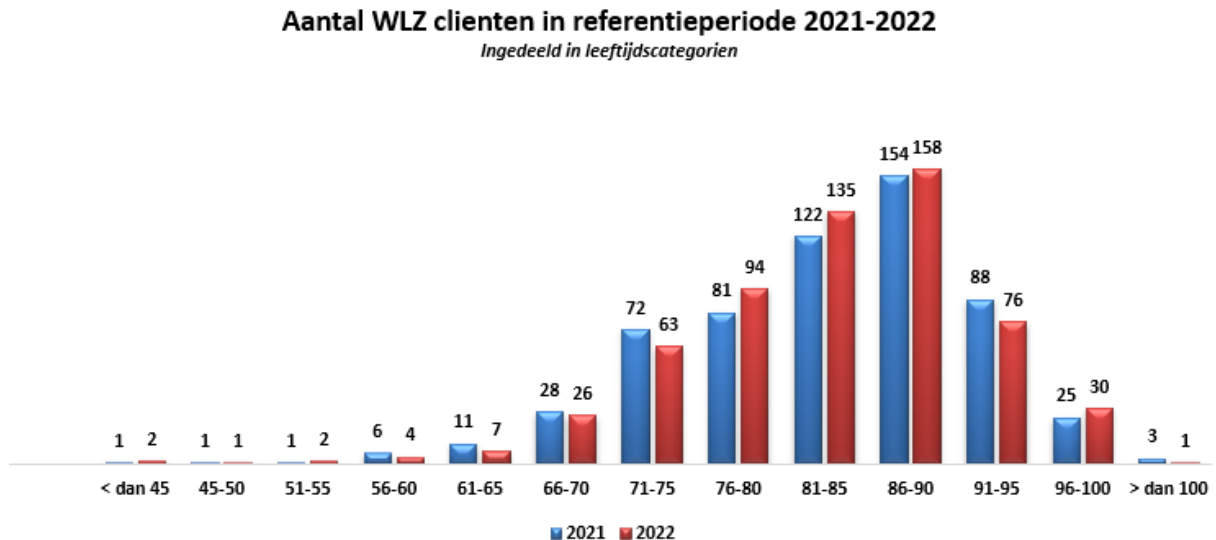
Liemerije biedt zorg aan diverse cliëntengroepen, waarbij de zorg vanuit diverse verschillende financieringsstromen wordt gefinancierd. In onderstaande tabellen wordt van de cliëntengroepen een nadere onderverdeling gemaakt naar zorgproduct en naar leeftijd. De grafiek daarna geeft de gemiddelde bedbezetting weer van alle doelgroepen van januari t/m december 2021-2022.



Figuur 4: Aantal cliënten per financieringsstroom

### 2.4.3 Aantal cliënten naar leeftijd

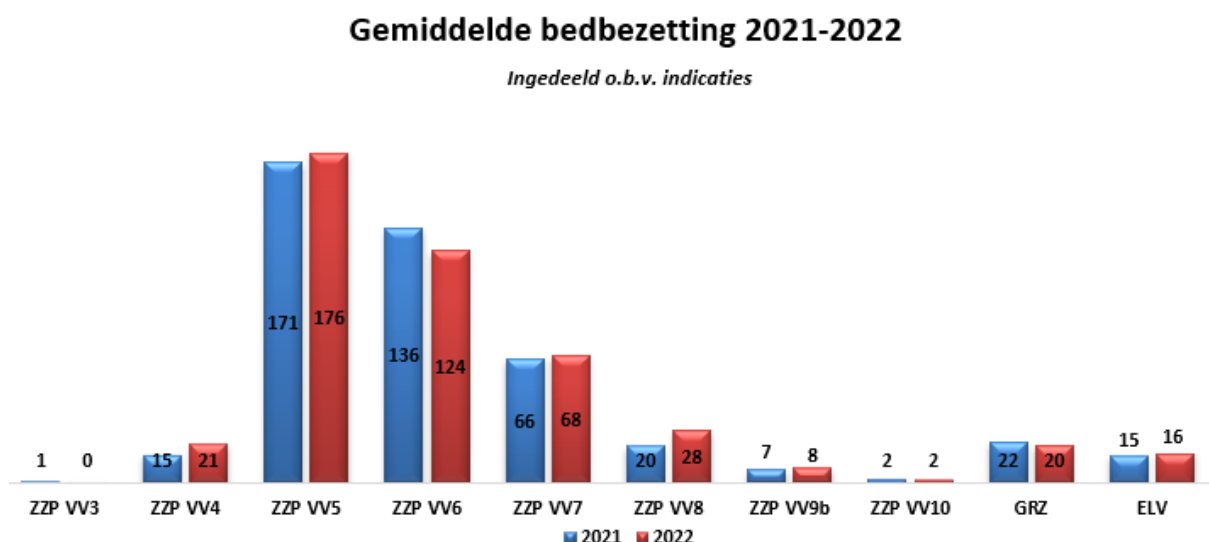
In onderstaand figuur is het aantal cliënten af te lezen naar leeftijd. De meeste cliënten van Liemerije maken deel uit van de leeftijdsgroep 81-90 jaar. Ten opzichte van het jaar 2021 is er een lichte stijging te zien in deze categorie.



Figuur 5: Aantal cliënten naar leeftijd ingedeeld

### 2.4.4 Gemiddelde bedbezetting

In onderstaande figuur is de gemiddelde bedbezetting te zien naar indicatie. Ten opzichte van het jaar 2021 is hier een lichte stijging van ZZP5, ZZP7 en ZZP8 zichtbaar. Er is een lichte daling te zien in ZZP 6.



Figuur 6: Gemiddelde bedbezetting

## 2.5 Liemerije in cijfers: De personele samenstelling

Liemerije kan bestaan door ruim 1000 medewerkers en 500 vrijwilligers die zich dag in, dag uit inzetten om de beste zorg aan bewoners en cliënten te geven. Vele zorgmedewerkers, behandelaars, medewerkers in de ondersteunende diensten, leidinggevenden en vrijwilligers maken elke dag het verschil. Zij werken samen aan kwaliteit van zorg en bedrijfsvoering.

### 2.5.1 De verdeling in het aantal medewerkers

Onderstaande tabel geeft het aantal verloonde FTE medewerkers weer, ingedeeld op functieniveau en een totaal verloonde FTE van de behandeldienst en de ondersteunende diensten (staf) van 2022.

Locaties Liemerije	Formatie woonzorg per niveau					Leerlingen	Behandelaar	Overhead
	1	2	3	4	5			
De Meridiaan	7,7	7,9	15,7	1,4	0,2	1,6	0,0	2,3
Dijkzicht	6,0	3,8	11,2	0,9	0,2	3,5	-	1,5
Droostaete	13,0	8,8	22,4	1,1	0,3	1,6	-	2,5
Hamerstaete	11,8	5,5	20,7	2,4	0,4	4,0	-	3,8
Heukelumshof	8,3	3,3	19,1	0,6	0,4	1,2	-	2,1
Meulenvelden	21,7	13,6	52,0	5,1	1,0	7,0	-	5,3
Zevenaar Kortdurend Verblijf	3,7	2,0	24,1	4,7	0,0	2,9	0,1	3,1
Zevenaar Wonen	33,5	22,2	58,5	9,0	0,9	11,0	-	8,7
Behandeldienst	-	-	-	0,3	7,1	-	43,3	2,9
Ondersteunende diensten	0,3	-	1,2	0,1	0,1	0,1	1,1	77,6

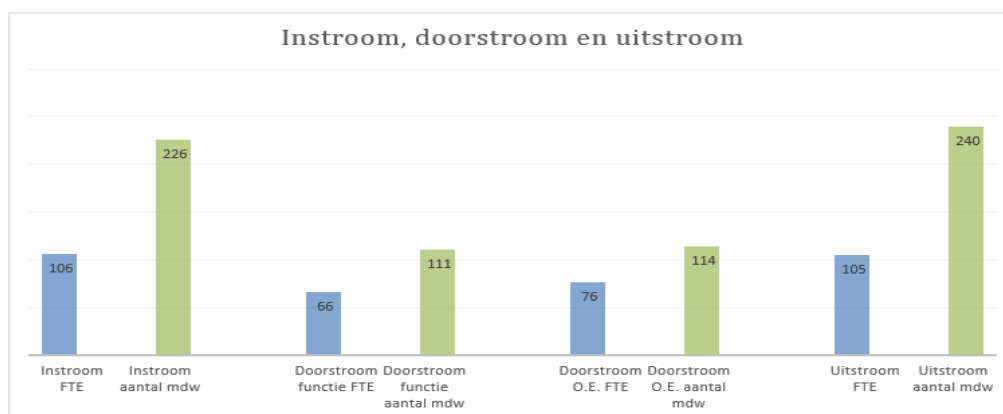
Figuur 7: Formatie naar niveau medewerkers uitgesplitst in locaties

### 2.5.2 Instroom, doorstroom en uitstroom

In onderstaande grafiek wordt weergegeven:

Over de periode januari-december 2022 respectievelijk:

1. Aantal contracten FTE dat is ingestroomd.
2. Aantal medewerkers dat is ingestroomd.
3. Aantal contracten FTE dat is doorgestroomd in functie.
4. Aantal medewerkers dat is doorgestroomd in functie.
5. Aantal contracten FTE dat is doorgestroomd naar een andere OE (Organisatie Eenheid).
6. Aantal medewerkers dat is doorgestroomd naar een andere OE.
7. Aantal contracten FTE dat is uitgestroomd.
8. Aantal medewerkers dat is uitgestroomd.



Figuur 8: instroom, doorstroom en uitstroom

### 2.5.3 Vrijwilligers

Tot 2020 steeg het aantal vrijwilligers consequent gestaag, maar in 2020 is het aantal geregistreerde vrijwilligers teruggelopen van 605 op 1 januari 2020, naar 580 op 1 januari 2021, 528 op 1 januari 2022, naar nu 503 op 1 januari 2023. Door de coronasituatie hebben we minder nieuwe vrijwilligers kunnen verwelkomen dan in voorgaande jaren. Het aantal vrijwilligers per locatie ziet er eind verslagjaar 2022 als volgt uit:

locaties Liemerije	aantal vrijwilligers op 31-12-2022
Dijkzicht Tolkamer	18
Droostaete Duiven	57
Hamerstaete Westervoort	29
Heukelumshof Pannerden	25
Meridiaan Westervoort	31
Meulenvelden Didam	118
Zevenaar	123
Diverse disciplines	102
<b>totaal</b>	<b>503</b>

### 2.5.4 Ziekteverzuim

#### ZIEKTEVERZUIM 2021\*



#### ZIEKTEVERZUIM 2022\*



- Peilperiode gemiddeld per jaar over de Jaren 2021 & 2022
- excl.vangnet/ziek tgv zwangerschap en zwangerschapsverlof

*Figuur 9: Gemiddeld ziekteverzuim percentage over de jaren 2021 & 2022; voor een toelichting zie het [bestuursverslag](#)*

## Uitkomsten kwaliteitsjaarplan 2022

### 2.6 Leeswijzer

Bij de totstandkoming van dit kwaliteitsjaarverslag heeft het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg een centrale plaats gekregen. De elementen uit het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg zijn in samenhang gepresenteerd in figuur 10, met de 4 O's van de hernieuwde missie & visie van Liemerije. De 4 O's van de nieuwe missie & visie zijn tevens de paragrafen van dit hoofdstuk en beginnen met een quote vanuit deze nieuwe missie & visie. In elke paragraaf zijn vervolgens de kwaliteitskader thema's gehangen. In elke paragraaf beginnen we met een weergave van de doelstellingen van 2022 en wat er op deze doelstellingen bereikt is. Daarna volgen per thema een aantal going-concern ontwikkelingen die doorgaande het jaar plaats hebben gevonden en het vermelden waard zijn.

Kwaliteitskader vs. Visie Liemerije		O: De beste ouderenzorg	O: Een fijne omgeving	O: Open omgang met elkaar	O: Heldere organisatie
1	K1. Persoonsgerichte zorg en ondersteuning	✓			
2	K2. Wonen en Welzijn		✓		
3	K3. Veiligheid			✓	
4	K4. Leren en werken aan kwaliteit			✓	
5	K5. Leiderschap, Governance en management				✓
6	K6. Personeels samenstelling				✓
7	K7. Gebruik van hulpbronnen				✓
8	K8. Gebruik van informatie				✓

Figuur 10: Relatie Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg met de hernieuwde visie van Liemerije

## 2.6.1 De beste ouderenzorg

*“Gezien worden als de mens die je bent, met het leven wat je leeft, rekening houdend met alle uitdagingen en beperkingen. Dat is de mensgerichte zorg die wij voor ogen hebben en nastreven. Met volop liefde, aandacht en betrokkenheid”.*

<b>Kwaliteitskader thema</b>	<b>Persoonsgerichte zorg en ondersteuning</b>
<i>Uitkomsten doelstellingen 2022</i>	<p><i>1. Ontwikkelen van een nieuw kwaliteitsbeleid</i> In 2022 heeft Liemerije toegewerkt naar een kwaliteitsbeleid met daarbinnen een kwaliteitsmanagementsysteem. Er zijn diverse voorbereidende en oriënterende gesprekken intern en extern gevoerd om te komen tot een kwaliteitsbeleid, waar diverse mensen over hebben mee kunnen denken. Gelijktijdig is besloten om het CTO effectiever in te zetten en is in 2022 gestart met het optimaliseren van ons documentbeheerssysteem Zenya. Ten behoeve van het kwaliteitsbeleid zijn de kwaliteitsmetingen die gebruikt worden in de organisatie, gecheckt op kwaliteit, uniformiteit en kosteneffectiviteit. De implementatie van dit kwaliteitsbeleid zal verder vorm krijgen in 2023. Tot slot zal er verder onderzocht worden welke invulling Liemerije gaat geven aan de intersubjectieve dimensie van kwaliteit. Bij deze dimensie gaat het om de zorgrelatie, de interactie tussen de professional en de client. Datgene wat er in de zorgrelatie gebeurt.</p> <p><i>2. Ontwikkelen visie op dagbesteding en activiteiten</i> De adviseur vrijwilligers en activiteiten is in 2022 begonnen met een inventarisatie van de huidige organisatie rondom het activiteitenaanbod binnen Liemerije. De verwachting is dat in 2023 gestart zal worden met een visie op dagbesteding.</p> <p><i>3. Ontwikkelen van visie op voeding en gastvrijheid</i> In onze organisatie is in 2022 stevig aandacht uitgegaan naar het onderwerp voeding en gastvrijheid. De visie op smakelijke beleving is goedgekeurd met hulp van de CCR. In september 2022 heeft een communicatie kick-off plaatsgevonden met de Dag van de Smakelijke Beleving binnen Liemerije. Het plan van aanpak is gestart met de 3 koploperafdelingen (De Peppel, Hamerstaete Som en Diemzicht PG). Deze afdelingen hebben in 2022 mooie resultaten behaald. Wat we hiervan geleerd hebben, nemen we mee naar de verdere uitrol binnen Liemerije in 2023.</p> <p><i>4. Optimaliseren verpleegkundige profielen</i> Met ondersteuning van onze projectleider is in 2022 een projectplan geschreven om te komen tot optimalisatie van onze verpleegkundige profielen, in nauwe samenwerking met betrokken verpleegkundigen. De verpleegkundige profielen zijn eind 2022 opgeleverd met draagvlak van de locatiemanagers. De implementatie van de geherwaardeerde functieprofielen zal in 2023 volgen.</p>

<p><i>Uitkomsten doelstellingen 2022</i></p>	<p><i>5. Doorontwikkelen en uitbreiden van de kortdurende zorg (inclusief inrichten Gebouw 2000, GRZ/ELV)</i></p> <p>Binnen de kortdurende zorg van Liemerije is begin van het jaar gestart met het project 'Op en top GRZ &amp; ELV'. Het doel van dit project was om onze afdelingen kortdurende zorg (De Allee en De Linde) efficiënter te organiseren. Dit onder andere met het oog op de voorgenomen groei van deze afdelingen in het nieuwe gebouw 2000. Er is doorontwikkeld op het gebied van de zorgpaden, werkwijzen, de samenwerking met de behandeldienst en het beschikbaar krijgen van de juiste stuur- en managementinformatie. Eind 2022 is gestart met het vormen van een projectgroep om de kortdurende zorg plaats te laten vinden in gebouw 2000. Begin 2022 is de huurovereenkomst van gebouw 2000 getekend voor 15 jaar.</p>
<p><i>Going-concern ontwikkelingen 2022</i></p>	<p><i>Wet zorg &amp; dwang en onbegrepen gedrag</i></p> <p>Het beleid Wzd is in 2022 herschreven en voorgelegd aan het MT, CCR en overige interne betrokkenen. De uitvoering van het bijbehorende scholingsplan op dit onderwerp zal plaatsvinden in 2023.</p> <p>Verder is er in 2022 aandacht geweest voor het onderwerp onbegrepen gedrag of probleemgedrag en is er gewerkt aan een visiestuk op "wonen met dementie". Een onderdeel van deze visie is hoe Liemerije omgaat met het onderwerp onbegrepen gedrag of probleemgedrag. Een hieruit volgend scholingsprogramma zal in 2023 gefaseerd geïmplementeerd worden.</p>



## 2.6.2 Een fijne omgeving

*“De plek waar je woont en werkt, moet goed voelen. Dan ben je op je best. Samen zorgen we voor een fijne omgeving”.*

<b>Kwaliteitskader thema</b>	<b>Wonen en welzijn</b>
<i>Uitkomsten doelstellingen 2022</i>	<p><i>6. Verder vormgeven aan businesscase vervanging laagbouw Zevenaar</i> De financiële haalbaarheid van de integrale businesscase vervanging laagbouw Zevenaar is in 2022 onderzocht. Het knelpunt voor financiering is de negatieve zorgexploitatie in 2022. Wel zijn er in 2022 diverse gesprekken geweest met financiers om te toetsen op haalbaarheid van de plannen. Eind 2022 zijn er financiële maatregelen genomen die ook in 2023 deels blijven gelden en er is ingezet op 3 speerpunten die er mede voor moeten zorgen dat we een positieve zorgexploitatie op de langere termijn laten zien. Dit is een belangrijke voorwaarde voor de businesscase vervanging laagbouw Zevenaar en ook in 2023 zullen we hier alle aandacht voor houden.</p> <p><i>7. Optimaliseren van afdeling cliëntadvies en onderzoeken van een passend cliëntsysteem</i> Interne processen ten behoeve van de afdeling clientadvies zijn geüpdatet, maar er is nog geen onderzoek naar een passend systeem gedaan. Echter zal functioneel beheer moeten onderzoeken welk systeem passend is en welke kosten dit met zich meebrengt. Gezien de onderformatie zal deze doelstelling verder opgepakt worden op een nog nader te bepalen tijdstip.</p>
<i>Going-concern ontwikkelingen 2022</i>	<p><i>Huisvesting &amp; Onderhoud</i> In 2022 zijn met Woonzorg Nederland de mogelijkheden verkend ten aanzien van het vervangen van De Meridiaan. De uitkomst van deze verkenning is de afspraak met Woonzorg Nederland dat we het contract op de locatie De Meridiaan voor 5 jaar verlengen. Aan het gebouw zullen een aantal zaken vernieuwd worden, zoals bijvoorbeeld de bestrating en toiletten. Verder wordt er op onderdelen uitvoering gegeven aan het meerjarenonderhoudsplan. Een groot deel preventief onderhoud wordt doorgeschoven naar 2023 in verband met de financiële situatie in 2022. Voor wat betreft de vervanging van de verpleegoproepsystemen is een deel in opdracht gegeven voor locatie Zevenaar en gebouw 2000.</p>

### 2.6.3 Open omgang met elkaar

*“Als iedereen zichzelf kan zijn, creëren we ruimte om naar elkaar te luisteren, vragen te stellen en van elkaar te leren. Zo zorgen we voor openheid, blijven we met elkaar in verbinding en zijn we een lerende organisatie”.*

<b>Kwaliteitskader thema</b>	<b>Veiligheid</b>
<i>Going-concern ontwikkelingen 2022</i>	<p><i>Verplichte Wzd analyse</i> Liemerijje biedt zorg onder de Wet verplichte geestelijke gezondheidszorg (Wvvggz). Deze zorg moeten wij twee keer per jaar analyseren. Eén keer per jaar is de analyse verplicht en deze dient te worden aangeleverd bij de IGJ. De tweede keer volstaat een eigen interne analyse. De analyse is een reflectie op locatie- of organisatieniveau over de ingezette beperkende maatregelen in de zorg. In juli 2022 heeft Liemerijje de analyse voor geheel 2021 aangeleverd bij de IGJ, deze is ter goedkeuring in de CCR geweest en voorzien van een reactie. Eind 2022 heeft Liemerijje de tweede jaarlijkse meting uitgevoerd, namelijk de interne analyse.</p> <p><i>(Keuze)indicatoren IGJ verslagjaar 2021</i> Jaarlijks moeten verpleeghuizen kwaliteitsindicatoren basisveiligheid en indicatoren op het gebied van personeelssamenstelling aanleveren bij het Zorginstituut Nederland. Over verslagjaar 2021 hebben we deze in 2022 aangeleverd. De gegevens van de indicatoren zijn in de periode 1 januari tot 28 februari 2022 verzameld. Voor wat betreft de kwaliteitsindicatoren is een aantal indicatoren verplicht, een aantal zijn keuze-indicatoren. Het betreft de volgende verplichte indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gezamenlijke afspraken rondom het levenseinde</li><li>• Bespreken van medicatiefouten in het team</li><li>• Aandacht voor eten en drinken, te weten de voedselvoorkeuren van de cliënt.</li></ul> <p>De twee keuze-indicatoren zijn Medicatiereview &amp; Middelen en maatregelen rond vrijheid.</p> <p><i>Proces melding incident cliënt geoptimaliseerd</i> Samen met de kwaliteitsverpleegkundigen is in 2022 een beleid geïmplementeerd rondom het melden van incidenten met cliënten (MIC-meldingen). Alle kwaliteitsverpleegkundigen zijn inmiddels lid van de MIC-commissie. MIC-meldingen worden in het Kwaliteitsplein geregistreerd en geanalyseerd door de kwaliteitsverpleegkundigen en algemeen verpleegkundigen. Hieruit volgt een terugkoppeling naar het team en de locatiemanager. De uitschieters of meldingen die niet te verklaren zijn, worden verder geanalyseerd door de MIC-commissie. Naar aanleiding hiervan worden verbetervoorstellen gedaan.</p>

### *Wat hebben we geleerd van incidenten en calamiteiten*

Uit de analyses op MIC-meldingen, die per tertiaal plaatsvinden, bleek dat het aantal meldingen dat bij 'overig' gemeld werd, niet in verhouding stond met alle overige thema's waarop gemeld kan worden (bijv: vallen en medicatie). De 'overige' meldingen zijn geanalyseerd en daaruit bleek dat er een toename was in agressiemeldingen. Hier is eind 2022 een losstaand thema van gemaakt, zodat we dit beter kunnen volgen. Mogelijk komt de toename door meer bewustwording doordat in 2022 aandacht is geweest voor onbegrepen gedrag/probleemgedrag. Voor 2023 willen we ontdekken of er verbanden in dit meldtype te vinden zijn, zodat hier gericht actie op uitgezet kan worden. Vanuit uitgevoerde interne Prisma light analyses bleek een verband richting het onderwerp vallen. De kwaliteitsverpleegkundige heeft hier acties aan gekoppeld, waardoor na signalering dit proces mede door het vernieuwde beleid direct opgepakt en verbeterd kon worden.

### *IGJ bezoeken aan Hamerstaete en Hospice De Hazelaar & hospice behaalde PREZO keurmerk*

In 2022 heeft Liemerije twee inspectiebezoeken gehad op Hospice De Hazelaar en op locatie Hamerstaete. Bij beide locaties waren de uitkomsten positief. Op Hospice De Hazelaar heeft het bezoek halverwege 2022 plaatsgevonden en hierbij behaalde de afdeling 12 van de 13 normen.

Het tweede inspectiebezoek heeft plaatsgevonden op Hamerstaete eveneens halverwege 2022. Hieruit bleek dat de inspectie tijdens het bezoek geen tekortkomingen in de directe zorgverlening aan cliënten heeft geconstateerd. Dat betekent dat Hamerstaete voldoet aan alle tijdens het bezoek getoetste normen. Op beide uitkomsten zijn wij als Liemerije ontzettend trots en uiteraard hebben wij dit met elkaar gevierd.

Tot slot behaalde Hospice De Hazelaar eind 2021 het PREZO keurmerk waarin maar liefst 12 van de 13 getoetste normen voldeden. Deze uitkomst hebben wij in 2022 met elkaar gevierd.

<b><i>Kwaliteitskader thema</i></b>	<b>Leren en werken aan kwaliteit</b>
<b><i>Uitkomsten doelstellingen 2022</i></b>	<p><b><i>8. Visie op leren en ontwikkelen vaststellen en een teamstructuur ontwikkelen</i></b></p> <p>De visie op Leren &amp; Ontwikkelen is het afgelopen jaar met input van medewerkers ontwikkeld. Medewerkers, locatiemanagers en ondersteunende diensten zijn gevraagd om mee te denken.</p> <p>Drie wensen staan bij medewerkers van Liemerije sterk op de voorgrond: Zelf &amp; samen leren voor mijn vak, met een diversiteit aan leervormen en beslissingen over voorstellen, opgevolgd door actie.</p> <p>De visie op leren is ontwikkeld en vastgesteld in 2022. In 2023 zal het opleidingsbeleid en de opleidingsjaarplannen samen met de locatiemanagers en MT-leden vorm gegeven worden.</p>

### *9. Laten landen van visie, missie en kernwaarden*

In 2021 heeft Liemerijde een nieuwe missie en visie ontwikkeld en zijn er nieuwe kernwaarden geformuleerd. Deze zijn in april 2022 tijdens de Liemerijde 4-daagse geïntroduceerd, en tijdens de speciale vrijwilligersdag in juni 2022. Klik [hier](#) voor een impressie hiervan. Medewerkers hebben tevens een boekje ontvangen waarin de nieuwe missie, visie en kernwaarden staan. De nieuwe missie en visie geven aan wat we als organisatie (op lange termijn) willen bereiken en hoe we dat gaan doen. De kernwaarden beschrijven de wijze waarop we ons werk (willen) doen. Ze typeren Liemerijde en vormen de basis van het dagelijks handelen van alle medewerkers. De kernwaarden zijn zorgvuldig gekozen en gebaseerd op de input die is opgehaald uit de organisatie. Ze sluiten bovendien aan bij de nieuwe missie en visie. Het introduceren van de missie, visie en kernwaarden is een eerste stap geweest in 2022. Het is de uitdaging om ze in de organisatie te laden en verankeren. Er hebben brainstormsessies plaatsgevonden en hieruit zijn diverse acties/activiteiten bedacht om de kernwaarden (verder) te laden en verankeren binnen Liemerijde. Op basis hiervan is een actieplan met prioriteiten gemaakt dat verder uitgerold wordt in 2023. Met een aantal activiteiten zijn we in 2022 ook al gestart zoals: het broodje bestuurder, de wc posters en in promotie- en communicatiematerialen.

### *Going-concern ontwikkelingen 2022*

#### *Pilot helpende opleiden*

In 2022 is gekeken naar het opleiden van helpende +. Bij nader inzien leek het een iets te smalle benadering en er is vervolgens gekozen voor een bredere benadering, waar ook de functiemix onderdeel van is. Dit is verder vormgegeven in het project professioneel roosteren en plannen, waarin de formatiemix ontwikkeld zal worden, waaronder eventueel de functie helpende+.

#### *Doorontwikkelen van de aansturingstructuur in het primaire proces*

In 2022 heeft volgens planning de eerste evaluatie van de aansturingstructuur plaatsgevonden. Middels een Pulse (enquête) is input opgehaald vanuit het primaire proces (zorgmedewerkers en aansturing zelf). We hebben de resultaten van het Pulse onderzoek besproken met medewerkers op iedere afdeling. In deze gesprekken konden we de resultaten in hun context plaatsen en kregen wij veel input voor de verbeterpunten rondom de aansturingstructuur. De doorontwikkeling van de aansturingstructuur in het primaire proces is inmiddels een doorlopend proces.

#### *Waardigheid en Trots op locatie in 2022*

In ons kwaliteitsjaarplan 2022 hebben we de komst en de werkwijze van het programma Waardigheid en trots op locatie (WOL) aangekondigd en beschreven in onze verbeterparagraaf. Vanuit de wens om te weten hoe elke locatie ervoor staat, of iets preciezer gezegd, of elke locatie voldoet aan eisen van verantwoorde verpleeghuiszorg, is een beroep gedaan op het landelijke ondersteuningsprogramma van WOL. Aan WOL hebben we gevraagd elke locatie te toetsen aan genoemde eisen. Alle locaties zijn in 2022 voortvarend aan de slag gegaan. Op basis van een tussenevaluatie, net na de zomerperiode, is geconcludeerd dat een aantal locaties dit verbeterprogramma in 2022 gingen afronden.

	<p>Hierbij gaat het om De Meridiaan, Hamerstaete, Droostaete, Meulenvelden, Dijkzicht en afdeling De Peppel uit Zevenaar. Voor de overige locaties/afdelingen loopt het programma door tot mei 2023.</p>
<p><i>Leren &amp; werken aan kwaliteit in onze commissies</i></p>	<p><i>Wat hebben de commissies van Liemerije in 2022 gedaan?</i> Liemerije heeft een zorgvuldig samengesteld palet aan commissies om bij te dragen aan de kwaliteit van onze zorg. Hieronder volgt een globaal overzicht van thema's die in 2022 in de commissies zijn behandeld. Voor toelichting per thema zie het document jaarverslagen commissies. Klik <a href="#">hier</a> voor de interne intranetpagina met alle informatie over de commissies binnen Liemerije en het meest recente document commissie jaarverslagen 2022.</p> <p><b>BIG:</b> scholing BIG, scholing zuurstof, samenstelling commissie en bevoegd en bekwaam nieuwe medewerkers  <b>Ethiek:</b> visie ethiek, zichtbaarheid, moreel beraad en euthanasie bij dementie  <b>Geco:</b> trombosedienst gekoppeld aan Medimo, pilot voorraadbeheer, andere medicatieleverancier, dubbele controle aangepast, Movicolon niet meer op cliënt  <b>Innovatie:</b> reglement goedgekeurd, visie zorgtechnologie, samenstelling, scholing Tom Brandsma, onderzoek naar interne of externe bibliotheek en functioneel plan van eisen voor gebouw 2000  <b>MIC:</b> calamiteiten, Prisma en melding IGJ beleid herschreven, Prisma werkinstructie geschreven, proces MIC-meldingen aangepast, MIM opvolging  <b>Infectiepreventie:</b> infectiepreventieweek, beleid infectiepreventie, protocollen MRSA en scholing  <b>Onderzoekscommissie:</b> samenstelling, zicht op zingeving, leren van data, spontane handelingen bij depressieklachten, Parkinsonzorg en methodische communicatie in acute zorgsituaties  <b>Wzd:</b> Wzd beleid, Wzd analyse, wijziging in Wzd functionarissen, interne/externe consultatie</p>

## 2.6.4 Heldere organisatie

*“We weten wat we van elkaar mogen verwachten. We werken vanuit heldere kaders en het is duidelijk wat ieders taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn. We hebben inzicht en sturen vanuit transparante stuurinformatie”.*

<b>Kwaliteitskader thema</b>	<b>Leiderschap, governance en management</b>
<i>Going-concern ontwikkelingen 2022</i>	<p><i>Herinrichting taakhouders &amp; Aandachtvelders</i> In 2021 is een volledige inventarisatie op de huidige situatie gedaan en op basis daarvan is een advies uitgebracht over een mogelijke inrichting van taakhouders &amp; aandachtsvelders binnen het primaire proces. In 2022 is dit project verder opgepakt op basis van het advies. Vanuit het project is het beleid herschreven en afgestemd met alle betrokkenen. De implementatie zal per locatie gedaan worden en in 2023 plaatsvinden.</p> <p><i>Inkoopbeleid</i> De afdeling inkoop is in 2022 bezig geweest met het updaten van het inkoopbeleid. Dit inkoopbeleid was in 2019 al goedgekeurd en vastgesteld, maar nooit geïmplementeerd in de organisatie. Het document is inhoudelijk minimaal gewijzigd. Er is gecommuniceerd in de organisatie en het beleid zal in 2023 verder worden uitgerold.</p>

<b>Kwaliteitskader thema</b>	<b>Personeelssamenstelling</b>
<p><i>Uitkomsten doelstellingen 2022</i></p>	<p><b>10. Ontwikkelen van een nieuw en gezond roosterbeleid</b>            Begin 2022 werd binnen Liemerije onderzoek gedaan naar het plannen en roosteren binnen de zorgafdelingen. Aanleiding hiervoor was ontevredenheid bij de medewerkers over de onvoorspelbaarheid van de roosters, de hoge inzet van PNIL en een hoog ziekteverzuim. De belangrijkste conclusie uit de scan was dat er een zeer korte planningshorizon wordt gehanteerd met veel ad hoc acties en dat er op tactisch en strategisch niveau onvoldoende sturing was op de inzet van medewerkers. Ook om te komen tot een gezonde zorgexploitatie zullen efficiënte roosters, waarbij productie en formatie met elkaar overeenkomen, stevig bijdragen op de locaties. Voor alle medewerkers is het daarnaast belangrijk om voldoende balans te ervaren tussen werk en privé. Een gezond rooster is hierbij belangrijk. Het project professioneel roosteren en plannen is gestart. Er zijn diverse deelproducten in 2022 opgeleverd, te weten de visie op roosteren en het bijbehorende plan van aanpak. Ook is, met hulp van diverse mensen in onze organisatie, een roosterbeleid en een document met beleidsafspraken voor het flexbureau opgeleverd. Deze zijn voorgelegd aan diverse gremia (klankbordgroep, locatiemanagers). In december zijn deze vervolgens voorgelegd aan het MT en de OR. Het startschot voor de implementatie van het roosterbeleid en flexbureau is gepland voor 2023. Het implementatietraject van het beleid en van de software zal na de start nog het gehele jaar 2023 in beslag nemen. Deze tijd is noodzakelijk om grote knelpunten in het beleid aan te passen en medewerkers aan de nieuwe situatie te laten wennen.</p> <p><b>11. Oprichten van een centraal flexbureau</b>            Naast het roosterbeleid hebben we in 2022 ook een centraal flexbureau opgericht, waarmee we tijdig kunnen inspelen op variatie in zorgvraag en geplande en ongeplande verstoringen in het dienstrooster. Dit zal bijdragen aan een gezonde bedrijfsvoering en het oplossen van verstoringen in roosters. Hierbij worden ook ZZP-ers in de zorg rechtstreeks gecontracteerd om ingezet te worden in de flexschil van Liemerije. Er is een flexcoördinator aangesteld, die de flexibele capaciteit die beschikbaar is, inventariseert. Ook zijn er afspraken gemaakt over de bekostiging van het flexbureau. In Ortec wordt gewerkt aan een flexmodule die de samenwerking met het flexbureau efficiënt en overzichtelijk zal laten verlopen. Ook deze doelstelling zal samen met het roosterbeleid in 2023 verder geïmplementeerd worden. Wel zijn er al grote stappen in 2022 genomen voor wat betreft deze doelstelling.</p>
<p><i>Going-concern ontwikkelingen 2022</i></p>	<p><b>Werving en onboarding</b>            In 2022 zijn er nieuwe initiatieven voor werving ingezet, bijvoorbeeld dat er medewerkers ervaringen op werkenbijliemerije.nl gezet zijn. Daarnaast is de frisse-blikkenbijeenkomst geïntroduceerd voor nieuwe medewerkers en er is een onboardingsenquête opgezet. In het kader van de medewerkersreis zijn deze initiatieven in 2022 opgezet en zullen in 2023 worden gecontinueerd.</p>

<b>Kwaliteitskader thema</b>	<b>Gebruik van hulpbronnen</b>
<i>Uitkomsten doelstellingen 2022</i>	<p><b>12. Rookvrije Zorg</b></p> <p>In het Nationaal Preventieakkoord (2018) is vastgelegd dat in 2030 de gehele zorg rookvrij moet zijn. Dit sluit aan op de maatschappelijke beweging: Rookvrije Generatie. Binnen Liemerije is een werkgroep opgestart die zich hiermee bezighoudt. Volgens het Preventieakkoord hadden alle in pandige rookruimtes in zorginstellingen per 1 juli 2021 gesloten moeten zijn. Liemerije heeft deze doelstelling behaald, inmiddels zijn alle in pandige rookruimtes gesloten. Het besluit is in 2022 genomen dat Liemerije toewerkt naar een volledig rookvrije organisatie. Hiervoor is een bijbehorend stappenplan gemaakt om hiernaartoe te werken. De komende jaren zal er dus aandacht voor blijven om dit stappenplan geheel uit te voeren.</p>



<b>Kwaliteitskader thema</b>	<b>Gebruik van informatie</b>			
<i>Uitkomsten doelstellingen 2022</i>	<p><b>13. Neerzetten van een heldere P&amp;C-cyclus</b> De Planning &amp; Control cyclus vraagt nog verdere uitwerking in 2023, maar de inspanningen in 2022 hebben wel geleid tot een lopend kwaliteitsjaarplan, (tertiaal)rapportagevormen en een kwaliteitsjaarverslag op kwalitatief niveau. Op kwantitatief niveau is er hard gewerkt aan het in control komen, door te werken aan een normenkader en zicht te krijgen op aanvullende normen die uitmonden in stuurinformatie. Op basis hiervan is een rolling forecast met een eindejaar prognose gemaakt voor het jaar 2023. De norm ten opzichte van de realisatie is inmiddels onderdeel van deze rolling forecast 2023 en vormt de basis voor het gesprek.</p> <p><b>14. Doorontwikkelen van de BI-tool</b> Belangrijke activiteiten vanuit financiën en zorg betreffen de doorontwikkeling van de BI-tool tot stuurinformatie, waarmee ook echt gestuurd kan worden. Met het doorontwikkelen van deze BI-tool wordt inzichtelijk waarop gestuurd kan worden en dit bevordert een positieve zorgexploitatie. Het moet ons helpen om beter sturing te geven op belangrijke KPI's en om inzichten te verkrijgen ten opzichte van de norm. In 2023 zal dit verder worden doorontwikkeld.</p>			
<i>Going-concern ontwikkelingen 2022</i>	<p><b>Uitkomsten cliënttevredenheid</b> Het cliënttevredenheidsonderzoek werd uitgevoerd in 2022 door Liemerije zelf met behulp van de app QDNA en vrijwilligers, die hebben geholpen met het afnemen van interviews. De resultaten zijn gedeeld in ZorgkaartNederland. Het streven is om jaarlijks waarderingen op te halen door continue en geplande metingen te combineren. Hieronder is te zien dat Liemerije in 2022, 122 waarderingen heeft gekregen op ZorgkaartNederland. Het gemiddelde cijfer is een 8.1. Hier zijn de we dan ook trots op.</p> <div data-bbox="427 1429 1329 1686" style="border: 1px solid #ccc; padding: 10px;"> <p><b>Rapportage Liemerije</b> Periode: 1 jan. 2022 - 31 dec. 2022</p> <table border="0"> <tr> <td style="background-color: #2e3192; color: white; padding: 10px; text-align: center;">           Gemiddeld cijfer <b>8.1</b> ★         </td> <td style="background-color: #e91e63; color: white; padding: 10px; text-align: center;">           Geverifieerde waarderingen <b>84</b> ✓         </td> <td style="background-color: #ff9800; color: white; padding: 10px; text-align: center;">           Waarderingen totaal <b>122</b> 📊         </td> </tr> </table> </div>	Gemiddeld cijfer <b>8.1</b> ★	Geverifieerde waarderingen <b>84</b> ✓	Waarderingen totaal <b>122</b> 📊
Gemiddeld cijfer <b>8.1</b> ★	Geverifieerde waarderingen <b>84</b> ✓	Waarderingen totaal <b>122</b> 📊		

[Terug naar inhoudsopgave](#)



VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN  
BDO Audit & Assurance B.V.

Datum: 16-05-2023

Paraaf:

# 3. Jaarverslag

## Raad van Toezicht

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN  
BDO Audit & Assurance B.V.

Datum: 16-05-2023

Paraaf:



## 3. Jaarverslag interne toezichthouder Raad van Toezicht

### Inleiding

Hierbij treft u het verslag over het jaar 2022 aan van de Raad van Toezicht van Liemerije.

Vanaf boekjaar 2022 is de externe verantwoording van zorgaanbieders aanzienlijk uitgebreid. Een belangrijke nieuwe opgave voor veel zorgaanbieders en dus ook voor Liemerije is de verantwoordelijkheid voor een zelfstandig verslag van de interne toezichthouder. Deze verplichting geldt voor alle zorgaanbieders die op grond van de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza) dienen te beschikken over een interne toezichthouder. In dit verslag blikken wij als interne toezichthouder terug op de toezichthoudende activiteiten uit het verslagjaar en legt de RvT aan belanghebbenden en andere geïnteresseerden verantwoording af over zijn taakinvulling. Aan de vorm en inhoud van het verslag worden geen formele eisen gesteld. Wel heeft de RvT de 'handreiking verslag interne toezichthouder' van de NVTZ gebruikt om te komen tot dit jaarverslag.

Bij deze handreiking wordt uitgegaan van vier rollen die de interne toezichthouder bekleedt en van waaruit hij zijn toezichthoudende werkzaamheden vormgeeft. Dit zijn de toezichthoudende rol, de rol van strategisch partner (adviesrol), de smalle en brede werkgeversrol en de rol van ambassadeur (hoeder van de dialoog). Aan de hand van de hiervoor genoemde verantwoordelijkheden en rollen van de interne toezichthouder, is de hoofdstukindeling van dit jaarverslag als volgt: Algemene reflectiepunten, Reflectiepunten vanuit verschillende rollen, Reflectie op het eigen functioneren.

Graag maken wij bij deze van de gelegenheid gebruik om aan te geven dat Liemerije veel ambities voor 2022 heeft weten hoog te houden en veel doelen heeft weten te bereiken. Deze resultaten treft u aan in het kwaliteitsjaarverslag 2022 (klik [hier](#)) van Liemerije en we spreken daar als RvT alle waardering voor uit. Vanuit onze toezichthoudende positie willen we alle medewerkers van Liemerije daarvoor een grote pluim geven. Zij hebben met elkaar gestaan voor het dagelijks zichtbare gedrag van passie, betrokkenheid, ontwikkeling en professionaliteit. Wat centraal is en blijft staan, is samen leren en verbeteren met aandacht voor elkaar in een mensgerichte organisatie. Dat is een zorgorganisatie waar wij graag toezicht op willen houden.

Namens de hele Raad van Toezicht van Liemerije

Guido van den Bogaert, voorzitter

Zevenaar, maandag 15 mei 2023

## Algemene reflectiepunten

### 3.1 Samenstelling en werkwijze interne toezichthouder

De leden van de RvT beschikken over uiteenlopende achtergronden en kennisgebieden. De RvT van Liemerijje bestaat uit vijf leden die worden benoemd voor een periode van vier jaar. Voor de benoemingen geldt dat de procedures gevolgd worden zoals deze zijn vastgelegd in de statuten en het reglement van de RvT. Benoeming van toezichthouders vindt plaats op basis van een openbare profielschets. Onderstaand de basisgegevens van de zittende RvT leden in verslagjaar 2022.

Naam	M/V	1 <sup>e</sup> benoeming 2 <sup>e</sup> benoeming	Einde termijn	Hernoembaar	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
<b>G.L.M. van den Bogaert</b>	M	01-07-2020	1-7-2024	Ja	-Voorzitter bestuur van Stichting Ambulancezorg Limburg Noord Gelieerd aan: bestuurder Axira (samenwerkingsnetwerk kwaliteit) -Bestuurder Axudo (ICT netwerk ambulance-organisaties)	-Voorzitter RvT van Neynsestichting, VVT organisatie in 's-Hertogenbosch -Bestuurslid Het Koor 's-Hertogenbosch
<b>M.M.G.C. Schut</b>	V	01-10-2020	1-10-2024	Ja	-Partner bij Inspiration Fuel   Reflect Bedrijfspsychologen te 's-Hertogenbosch in de rollen organisatieadviseur, coach, assessor -Program manager bij Nyenrode Business University -Senior toezichthouder governance bij Autoriteit Woningcorporaties	-Lid Raad van Toezicht Joris te Oirschot: lid remuneratiecie. en lid commissie kwaliteit & veiligheid -Lid Raad van commissarissen en vicevoorzitter van het ADRZ te Goes: Voorzitter remuneratie cie. -Lid werkveld cie. Fontys Hogeschool
<b>A.M.V. Stoopendaal</b>	V	01-10-2020	1-10-2024	Ja	-Universitair docent ESHPM-EUR	-Lid Raad van Toezicht Amsta per 01-01-2022
<b>A.H.J.A. van der Pol</b>	M	01-12-2020	1-12-2024	Ja	-Lid raad van bestuur Cello, organisatie in de Gehandicaptenzorg	-Voorzitter van de BAC bedrijfsvoering van de VGN -Adviseur van de Stichting Vrienden van Cello
<b>D.L. Alkema</b>	V	01-07-2021	30-6-2025	Ja	-ICT Management in de zorg	-Lid Raad van Toezicht/Lid Auditcommissie Stichting Kwadraad

## 3.2 Plenaire RvT en commissies

### Vergaderstructuur

In de reguliere vergaderingen overlegt de RvT met de RvB over de strategie van de organisatie en de kansen en risico's die verbonden zijn aan de activiteiten van Liemerij. Ter voorbereiding van de vergaderingen vindt een agenda-overleg plaats tussen de voorzitter van de RvT en de RvB, in aanwezigheid van de bestuurssecretaris. De bestuurssecretaris draagt zorg voor de voorbereiding van de vergaderingen van zowel de commissies als de gehele Raad en woont deze vergaderingen bij.

In 2022 vonden zeven vergaderingen plaats van de RvT, in aanwezigheid van de voltallige RvT. Eén vergadering in september stond in het teken van de eigen zelfevaluatie, onder leiding van een extern deskundige. In 2022 heeft de RvT tijdens elke plenaire RvT vergadering het eerste half uur zonder de bestuurder vergaderd. Na afloop van iedere vergadering vindt een korte evaluatie plaats. Van de RvT vergadering wordt een verslag gemaakt dat in een eerstvolgende vergadering wordt vastgesteld en door de voorzitter ondertekend.

### Commissies

De RvT heeft in het kader van een effectieve en efficiënte verdeling van meer specialistische taken drie commissies ingesteld. Dit zijn de commissie Financiën en Huisvesting ten behoeve van het intern bedrijfsmatig toezicht, de Remuneratiecommissie ten behoeve van de werkgeverstaak en tot slot de commissie Kwaliteit & Veiligheid ten behoeve van het brede perspectief op de kwaliteit van zorg. In de commissievergaderingen zijn de verantwoordelijke managers zorg en/of bedrijfsvoering aanwezig.

Van de commissievergaderingen worden verslagen gemaakt die geagendeerd worden voor de RvT-vergadering. Het verslag van de remuneratiecommissie wordt buiten de RvT-vergadering verspreid aan de leden RvT.

Commissie	Taken	Voorzitter	Lid
Financiën & Huisvesting	Bespreken met de RvB van de financiële maandrapportages, investeringsvoorstellen, financieringsvoorstellen, liquiditeitsplanningen, financieel beleid, ICT en huisvesting. Bespreken van de jaarrekening en managementletter. De jaarrekening wordt in de commissie en in de vergadering van de RvT besproken in aanwezigheid van de externe accountant.	A.H.J.A. van der Pol	D.L. Alkema
Kwaliteit & Veiligheid	Bespreken met de RvB over de werking en uitkomsten van het kwaliteitsbeleid, dat is afgeleid van het vigerende kwaliteitskader.	A.M.V. Stoopendaal	M.M.G.C. Buskens-Schut
Remuneratiecommissie	Belangrijke rol in de jaarlijkse beoordeling van het functioneren van de RvB en de RvT. Het doen van voorstellen aan de RvT voor de te behalen doelen, afgeleid van het strategisch beleid en het bezoldigingsbeleid van de RvB en de RvT.	M.M.G.C. Schut	G.L.M. van den Bogaert

### 3.3 Onderwerpen, dilemma's en informatievoorziening

#### Belangrijke thema's en besluiten in 2022

2022 was wederom een intensief jaar voor de zorg, zo ook voor Liemerije. De RvT is gedurende het gehele jaar nauw betrokken geweest bij diverse onderwerpen zoals de situatie op het gebied van corona, de implementatie van de nieuwe missie, visie en kernwaarden tijdens de Liemerije 4-daagse, de financiële ontwikkelingen, de huisvesting vanuit het strategisch huisvestingsplan en de ontwikkelingen binnen de verpleeghuissector. Hierna volgt een overzicht van de besproken thema's in zowel de plenaire RvT als de commissies.

Plenaire RvT	Onderwerpen in 2022
Plenaire RvT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management letter</li> <li>• Themabespreking kwaliteit: Traject Waardigheid &amp; Trots</li> <li>• Voorstellen managers MT</li> <li>• Themabespreking ICT</li> <li>• Tertiaalrapportages</li> <li>• Jaarrekening 2021 (goedkeuring)</li> <li>• Kwaliteitsjaarsverslag 2021 (goedkeuring)</li> <li>• Kwaliteitsjaarplan 2022 (goedkeuring)</li> <li>• Analyse 2021 &amp; Financiële verbeterdoelstellingen 2022 in relatie tot visie huisvesting strategisch huisvestingsplan</li> <li>• Update financiën</li> <li>• Update huisvesting</li> <li>• Informatieprotocol plus reglementen RvT en RvB</li> <li>• Treasury statuut (goedkeuring)</li> <li>• Update speerpunten uit analyse, plan en prognose 2022</li> <li>• Kwaliteitsjaarplan 2023 (goedkeuring)</li> <li>• Herziening statuten (goedkeuring)</li> <li>• WNT bezoldiging (vaststelling)</li> <li>• Waarneming bestuurder</li> </ul>

Commissie	Onderwerpen in 2022
Financiën & Huisvesting	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management Letter</li> <li>• Bouwambities</li> <li>• Update speerpunten uit analyse 2021</li> <li>• Financiële verbeterdoelstellingen 2022 in relatie tot visie huisvesting SHP</li> <li>• Jaarrekening 2021</li> <li>• Ontwikkelingenstructuur</li> <li>• Maandrapportages</li> <li>• Treasury statuut</li> </ul>
Kwaliteit & Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteitsbeleid</li> <li>• Traject Waardigheid &amp; Trots</li> <li>• Calamiteiten</li> <li>• Ontwikkelingenstructuur</li> <li>• IGJ inspectiebezoeken</li> <li>• Zorginnovatie</li> <li>• Visie eten &amp; drinken</li> <li>• Wijziging proces cliënttevredenheidsonderzoek</li> </ul>
Remuneratie commissie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluatie en afspraken over doelstellingen volgend jaar</li> <li>• Waarneming bestuurder</li> <li>• Bezoldiging RvB en RvT binnen kaders WNT</li> </ul>

### **Informatieverstrekking middels de interne adviesorganen**

In 2022 heeft de RvT via een afvaardiging periodiek contact onderhouden met de interne adviesorganen. Structureel is er twee keer in 2022 met zowel de OR als de CCR gesproken. Ook is er gesproken met één van de lokale cliëntenraden en de PAR. Periodiek overlegt de RvT op een locatie van Liemerij, voorafgegaan door een rondleiding en presentatie van de locatiemanager. In april 2022 hebben de leden van de RvT strategiebijeenkomsten voor het voltallig personeel en gremia bijgewoond. De RvT heeft zich laten bijpraten door externe adviseurs ten aanzien van het huisvestingsvraagstuk en ten aanzien van de voortgang Waardigheid en Trots. Op deze wijze heeft de RvT in 2022 zijn informatie ook buiten de formele vergaderingen om verkregen.



## Reflectiepunten verschillende rollen

### 3.4 De toezichhoudende rol

De RvT heeft haar eigen functioneren geëvalueerd onder begeleiding van een extern adviseur. Voorafgaand aan iedere vergadering is er een voorbespreking RvT en na afloop van de vergadering wordt deze kort geëvalueerd. Naast de reguliere vergadering laat de RvT zich informeren in gesprekken met de OR, PAR, lokale cliëntenraden (LCR), CCR, externe accountant en in voorkomende situaties door externe adviseurs. Jaarlijks is er een informeel overleg / diner met RvT en 2<sup>e</sup> echelon management van Liemerije. Tevens ontstaat er een beeld door werkbezoeken en presentaties door (locatie)managers.

### 3.5 De rol van strategisch partner (adviesrol)

Thema's worden besproken en voorbereid in de diverse commissies. De bestuurder betreft de RvT vroegtijdig bij ontwikkelingen waardoor advies kan worden meegewogen in de koers die wordt uitgezet. Naast de formele bespreekmomenten is ieder lid van de RvT, op grond van zijn/haar expertise, beschikbaar voor reflectie. De bestuurder maakt hier nadrukkelijk gebruik van.

### 3.6 De smalle en brede werkgeversrol

De remuneratiecommissie bespreekt 2 keer per jaar met de bestuurder de algemene gang van zaken en voortgang van de strategische ontwikkelingen en de afgesproken doelen. Nadrukkelijk wordt zowel in deze commissie als in de gehele RvT gesproken over de voortgang van de strategische koers en de stabiliteit van de interne organisatie. Van deze besprekingen worden de verslagen gedeeld met de RvT. Daarnaast is er maandelijks een afstemmoment tussen bestuurder en voorzitter RvT waarin naast de zakelijke ontwikkelingen en voortgang ook aandacht is voor de persoonlijke aandachtspunten.

### 3.7 De rol van ambassadeur (hoeder van de dialoog)

De voorzitter RvT heeft contact gehad met de voorzitters RvT van gelijksoortige zorgaanbieders betreffende het oprichten van een gezamenlijke trainee RvT-positie. De RvT was aanwezig op de strategiedagen van Liemerije waarin de nieuwe missie, visie en kernwaarden van de organisatie werden gepresenteerd. De RvT laat zich periodiek informeren over de netwerkcontacten (stakeholders) die Liemerije in de regio en landelijk heeft.



## Reflectie eigen functioneren

### 3.8 Zelfevaluatie RvT

Op 23 september 2022 heeft de RvT een zelfevaluatie uitgevoerd, ditmaal onder leiding van een externe begeleider. Na een individuele intake zijn de bevindingen daarvan plenair met elkaar gedeeld en besproken. Er is bij Liemerije sprake van een geheel nieuw samengestelde RvT. Er is gesproken over de onderlinge samenwerking met en tussen de RvT en de RvB. Vanuit de diverse rollen van de RvT is gekeken naar de aanwezige competenties. Een eerste aanzet voor een toezichtvisie is aan de orde geweest en zal in 2023 nader worden uitgewerkt. Op deze manier heeft de RvT gereflecteerd op haar eigen handelen.

### 3.9 Deskundigheidsbevordering

De leden RvT nemen regelmatig deel aan bijeenkomsten en cursussen doorlopende het jaar. Zie hieronder een overzicht hiervan.

Naam	Gevolgde opleiding / bijeenkomsten in 2022
G.L.M. van den Bogaert	<ul style="list-style-type: none"><li>Alumni bijeenkomst opleiding toezichthouders Erasmus Economics &amp; Business executive education, augustus 2022</li></ul>
M.M.G.C. Schut	<ul style="list-style-type: none"><li>Workshop 'Kracht-tegenkracht', 2022</li><li>Leertraject Toezichthouden en Cultuur, 2022</li></ul>
A.M.V. Stoopendaal	<ul style="list-style-type: none"><li>Wetenschappelijk onderzoek naar toezicht op/verantwoording over zorg</li><li>Co-promotor proefschrift 'External and Internal Supervision. In search of connection.' door Leonie Schakel, EUR, 2022</li><li>Masterclass Toezichthouders in de zorg van nu. Zorgvisie Academy, nov 2022</li><li>NVTZ ALV en jaarcongres, nov 2022</li></ul>
A.H.J.A. van der Pol	<ul style="list-style-type: none"><li>Geen</li></ul>
D.L. Alkema	<ul style="list-style-type: none"><li>Zorgvisie Zorg &amp; Vastgoed congres, 2022</li></ul>

### 3.10 Bezoldiging RvT

De honorering van de leden van de Raad van Toezicht bedroeg in 2022 € 15.920,- per jaar per lid. De voorzitter van de RvT ontving in 2022 een honorarium van € 23.880,-. Dit is conform het WNT-normbedrag Klasse IV en ligt daarmee eveneens in lijn met het door de NVTZ geadviseerde van maximaal 8% van het maximum van de bezoldigingsklasse van de bestuurder, voor leden en 12% voor de voorzitter. De bezoldiging van de individuele leden van de Raad van Toezicht worden verantwoord in de jaarrekening van Liemerije. Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2022 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

[Terug naar inhoudsopgave](#)



VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN  
BDO Audit & Assurance B.V.

Datum: 16-05-2023

Paraaf:

# 4. Bijlagen

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN  
BDO Audit & Assurance B.V.

Datum: 16-05-2023

Paraaf:



## 4. Bijlagen

### 4.1 Jaarverslag Ondernemingsraad

De OR behartigt de belangen van de medewerkers en houdt zich bezig met onderwerpen die van belang zijn voor het personeel en de organisatie. De Ondernemingsraad heeft instemmings- en adviesrecht en kan de bestuurder gevraagd en ongevraagd adviseren. In de zomer van 2022 is de verkiezingscampagne van start gegaan voor de verkiezingen in oktober 2022.

#### Samenstelling OR tot 14 november 2022

- Jessica Hellekate-Clifford – voorzitter
- Maarten Koppert – vicevoorzitter tot 1 april 2022
- Monique Meijer - lid
- Chantal Jansen - lid
- Marit Nass - lid
- Annemieke Otte – lid
- Caroline Loor – lid
- Ilona van Leeuwen – lid tot 1 juli 2022
- Suzanne Verheijen – lid

#### Samenstelling OR vanaf 15 november 2022

- Niels Kuiperij – voorzitter
- Janny Schipper– vicevoorzitter
- Monique Meijer – lid
- Chantal Jansen – lid
- Caroline Loor – lid
- Suzanne Verheijen – lid
- Yorick Bexkens – lid
- Anneke Lanters – lid
- Laura Godwaldt - lid

De OR wordt ondersteund door Maarten Koppert – Ambtelijk Secretaris.

In 2022 werd in Reglement van de Ondernemingsraad de maximale zittingsperiode – 2 perioden van 4 jaar – en het rooster van aftreden aangepast. In 2022 vonden 6 Overlegvergaderingen plaats met de Bestuurder, daarnaast was er 2 maal een (periodiek) overleg met een delegatie van de RvT, waarvan eenmaal een Art. 24 overleg.

#### Adviesaanvragen

Op verzoek van de Bestuurder werd over de volgende onderwerpen Advies uitgebracht:

- Kader Escalatiemodel
- Plan van Aanpak Kwaliteitssysteem
- Kwaliteitsbeleid Liemerije
- Kwaliteitsjaarplan 2022
- Kwaliteitsjaarplan 2023
- Statutenwijziging
- Wijziging MT-structuur
- Huurovereenkomst Gebouw 2000

### Instemmingsaanvragen

Over de volgende onderwerpen werd door de OR Instemming gegeven:

- Visie en Plan van Aanpak Professioneel Roosteren en Plannen
- Rookvrije Zorg
- Gedragscode Medewerkers
- Huisregels en Omgangsregels naasten en derden
- Splitsen BHV
- Fiscfree 2023
- Profielwijziging Kwaliteitsverpleegkundige

### Overige onderwerpen

De volgende onderwerpen werden in 2022 regelmatig besproken:

- Personele aangelegenheden
- Ziekteverzuim
- Ontwikkelplannen
- Financiën

### Andere onderwerpen die in 2022 aan de orde zijn gekomen

- Nieuwe Missie, Visie en Kernwaarden Liemerij
- Samenwerking Centrale Cliëntenraad/Ondernemingsraad
- Kwaliteitsjaarplan
- In 2022 is de OR gestart met locatie/afdelingsbezoeken met als doel de OR meer zichtbaar te laten zijn voor haar achterban. Alle afdelingen/locaties worden 1-2 keer per jaar bezocht.
- Verder heeft de OR aandacht besteed aan haar eigen deskundigheidsbevordering. In april en november heeft de OR een tweedaagse cursus gevolgd. Deze scholingen zijn gebruikt om de visie van de OR te bespreken, taken te verdelen en er is gewerkt aan groepsvorming.

## 4.2 Jaarverslag Centrale Cliëntenraad

### Inleiding

De centrale cliëntenraad (CCR) en de lokale cliëntenraden (LCR) zijn door de instelling ingestelde organen die de gemeenschappelijke belangen van alle bewoners en cliënten van Liemerije behartigen en functioneren op basis van de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz 2018).

De CCR doet dit, binnen het kader van de doelstellingen van de instelling Liemerije, voor alle bewoners en cliënten in de locaties van Liemerije. De CCR behandelt onder meer de instemmings- en adviesaanvragen die de organisatie voorbereidt, maar kan ook ongevroegd advies aan de RvB uitbrengen. Het uitbrengen van de instemming of het advies wordt door de CCR gedaan, waarbij de LCR's in een aantal gevallen worden geraadpleegd. Voor specifieke locatiebonden onderwerpen wordt de relevante LCR in ieder geval in dit proces betrokken. De taak van de LCR's is het welzijn van de bewoners en cliënten in de verschillende locaties van Liemerije. Per locatie of combinatie van locaties is een LCR actief. Onder 'welzijn' vallen onderwerpen zoals eten en drinken, activiteiten, schoonmaak en voorzieningen. Onderwerpen die in een LCR worden aangedragen, kunnen naar de CCR worden gebracht als die ook relevant zijn voor de overige locaties van Liemerije.

### Samenstelling CCR per 31 december 2022

- Diny Haafkes, onafhankelijke voorzitter
- René Hoffmann, voorzitter LCR Zevenaar
- Riek Jongste, voorzitter LCR Droostaete (Duiven)
- Minty Roording, voorzitter LCR Heukelumshof-Dijkzicht (Pannerden en Tolkamer)
- Vincent Rosendaal, voorzitter LCR Meulenvelden (Didam)
- LCR Westervoort, op dit moment niet actief (locaties Hamerstaete en De Meridiaan)

### Samenstelling LCR Droostaete per 31 december 2022

- Riek Jongste, voorzitter
- Ber van der Waard
- Christa Jordens
- Bea van de Ven

### Samenstelling LCR Heukelumshof-Dijkzicht per 31 december 2022

- Minty Roording-Janssen, voorzitter
- Nancy Walravens
- Annie Heijmen-Overdreef

### Samenstelling LCR Meulenvelden per 31 december 2022

- Vincent Rosendaal, voorzitter
- Benda Tomassen-Rewinkel
- Harrie Giesen

### Samenstelling LCR Zevenaar per 31 december 2022

- René Hoffmann, voorzitter
- Ben Veldkamp
- Vincent Rosendaal
- Marja Krijgsheld
- Wilma van Bodegom (aspirantlid)

### Secretariële ondersteuning

- Linda Faber

### Advies- en instemmingsaanvragen 2022 / de CCR heeft hierop instemmend of adviserend gereageerd

#### Instemming

- Eten & Drinken – Smakelijke Beleving
- Analyse Wet zorg en dwang
- CleanLease wassysteem
- Kwaliteitsjaarverslag 2021 en Kwaliteitsjaarplan 2022
- Beleid Wet zorg en dwang
- Huiskamerbeleid
- Huisregels en omgangsregels derden
- Kwaliteitsbeleid
- Rookvrije zorg
- Kwaliteitsjaarplan 2023

#### Advies

- Gewijzigde MT-structuur
- Statutenwijziging Liemerije
- Escalatiemodel

#### Ongevraagde adviezen

- Beleid Familienet (nog niet afgerond)
- Gebruik telefoons door bewoners (nog niet afgerond)
- Suggesties ter verbetering Kwaliteitsjaarplan
- Televisieaansluitingen in locaties

#### Sollicitatiecommissie

De voorzitter van de CCR is op 18 november 2022 aangesloten bij het gesprek met de kandidaat locatiemanager Meulenvelden.

#### Deelname aan commissies en werkgroepen

- Uitbraakteam corona
- Wetenschapscommissie Onderzoek@Liemerije
- Nieuwbouw Zevenaar
- Zicht op Zingeving
- Eten & Drinken / Smakelijke Beleving
- Rookvrije zorg
- Huiskamerbeleid

#### Belangrijke onderwerpen in 2022, zowel in CCR als LCR's

- Huiskamerbeleid, regels voor huiskamerbezoek en beleid rondom aanwezigheid van medewerkers in de huiskamer
- Kwaliteitsjaarverslag 2021 en Kwaliteitsjaarplan 2022
- Kwaliteitsjaarplan 2023
- Corona
- Financieel kader Liemerije 2<sup>e</sup> helft 2022
- Reglementen CCR en LCR's (evaluatie)

- Kwaliteitsscan Waardigheid & Trots en Waardigheid & Trots op locatie
- Gewijzigde MT-structuur en werving locatiemanagers
- Project Smakelijke Beleving
- Personele bezetting
- Rookvrije zorg
- Bouw- en verbouwingsprojecten Liemerij
- Project Zicht op Zingeving
- Werving nieuwe leden LCR's

#### Overleg- en contactmomenten

- De bestuurder en bestuurssecretaris sluiten in principe bij iedere vergadering van de CCR gedurende ongeveer 1 uur aan. Afhankelijk van de onderwerpen kunnen ook andere MT-leden en medewerkers worden uitgenodigd.
- De CCR heeft in 2022 1x een ontmoeting gehad met de voorzitter van de RvT en het lid RvT dat de cliëntenraden in haar portefeuille heeft.

#### Samenwerking met de OR

In 2022 heeft geen overleg plaatsgevonden met vertegenwoordigers van de OR.

#### Contact met cliënten en contactpersonen

Door corona is het contact met cliënten en contactpersonen tot in de loop van 2022 niet mogelijk gebleken. Een aantal LCR's heeft in 2022 wel activiteiten ondernomen om in contact te komen met beide groepen, via bijvoorbeeld een barbecue en deelname aan een (kerst)markt.

## 4.3 Jaarverslag Professionele Adviesraad

In dit document brengt de PAR van Liemerije verslag uit over haar werkzaamheden over het jaar 2022. Het afgelopen jaar is het eerste volledige jaar dat de PAR actief is geweest. De oorspronkelijke start was in juli 2021.

Hieronder worden in enkele punten de werkzaamheden en activiteiten van de PAR beschreven.

### Missie, visie en kernwaarden

- **Missie en visie PAR**

#### Wat is de PAR?

De PAR adviseert de RvB van Liemerije over beroepsinhoudelijke vraagstukken. Ze adviseert op basis van de beroepsinhoud van de zorgprofessionals die direct betrokken zijn in de zorg, advisering en behandeling van bewoners en cliënten. De leden van de PAR verdiepen zich in ontwikkelingen in en om Liemerije en brengen op basis hiervan adviezen uit. De leden van de PAR zetten zich in om namens alle beroepsgroepen een passend advies te formuleren, dus niet alleen vanuit hun eigen functie. Ook als een beroepsgroep onderling nog verdeeld is over zorginhoudelijke thema's, heeft de PAR een rol als adviseur en kritische meedenker en blijft ze in gesprek met de RvB en collega's in en om Liemerije. De leden vertegenwoordigen niet de verschillende meningen en zijn, in tegenstelling tot de OR, geen behartiger van de belangen van collega's. Ook is een PAR geen verplicht onderdeel van de organisatie, wat een OR wel is. De PAR is opgericht omdat Liemerije belang hecht aan medezeggenschap over de inhoud van het beroep door de professionals die de zorg, advisering en behandeling verlenen. De keuze om een PAR op te richten sluit aan op de visie van Liemerije: een mensgerichte organisatie, waarin wordt gewerkt vanuit gezamenlijke besluitvorming, kijkend naar mogelijkheden in plaats van beperkingen.

#### Op welke thema's richt de PAR zich?

De PAR van Liemerije wil zich gaan richten op thema's die direct van invloed zijn op het werk van medewerkers in de zorg. Organisatorische en bestuurlijke vraagstukken zijn uitgesloten.

#### Wat is de rol van de PAR in de organisatie?

De PAR zal gevraagd en ongevraagd advies geven aan de RvB. Deze rol zullen we vervullen door nauw contact te houden met onze collega's op de werkvloer, de cliëntenraden, de OR, het MT en met collega's in andere organisaties. De komende jaren zullen we onderzoeken of de PAR ook kan uitgroeien tot een adviesraad die coördinerend functioneert binnen Liemerije.

#### Wat is het doel van de PAR van Liemerije?

Op korte termijn heeft de PAR als doel een adviserende rol te vervullen voor de RvB op zorginhoudelijke thema's, om de kwaliteit van zorg, advies en behandeling te verbeteren. Op langere termijn heeft de PAR de ambitie om een meer coördinerende rol binnen de organisatie te vervullen. In nauwe afstemming tussen de RvB en de PAR zullen we zorgvuldig evalueren hoe we onze gezamenlijke doelen het beste kunnen vervullen. Het is een groeiproces voor zowel de PAR, de RvB als de hele organisatie.



### Ambitie van de PAR Liemerije in beeld



Dit symbool toont de gezamenlijkheid, gelijkwaardigheid en verbinding waar we als PAR voor willen staan. We willen in verbinding staan met onze collega's en staan voor een gelijkwaardige samenwerking, waarbij we altijd streven naar transparantie: met collega's op de werkvloer en met het MT. We hebben elkaar nodig om te weten wat er speelt en de veranderingen te realiseren die nodig zijn om onze zorg voor bewoners en cliënten te verbeteren. De gedeelde ervaringen, ideeën en dilemma's zijn onmisbaar om vorm en inhoud te geven aan mensgerichte zorg. Het verbeeldt

dus ook iets van het 'participatieve leiderschap' waar Liemerije naar streeft. Een kernwoord is wat ons betreft: verbinding. Het sluit mooi aan op wat in het Kwaliteitsplan 2021 wordt genoemd: dat verbinding alleen kan ontstaan als er kwetsbaarheid is, wat veiligheid, vertrouwen, openheid en oprechtheid vraagt.

- **Kernwaarden**
  - Samen
  - Bijdragen
  - In beweging
  - Krachtig

### **Doelstellingen PAR**

- De PAR van Liemerije is een zelfstandig functionerend orgaan dat gevraagd en ongevraagd adviseert ten aanzien van zorginhoudelijke aangelegenheden met betrekking tot strategisch beleid van de organisatie.
- De PAR brengt vanuit een beroepsinhoudelijke optiek advies uit aan de RvB en levert op deze manier vanuit de eigen beroepsinhoudelijke optiek een bijdrage aan de korte- en lange termijn beleidsvorming binnen Liemerije.
- De PAR beoogt hiermee de kwaliteit van de zorg te waarborgen en te verbeteren, de professionaliteit van de medewerkers te bevorderen en het draagvlak voor beleidskeuzes te verbreden.

### **Taken PAR (basis: reglement)**

- De PAR adviseert gevraagd en ongevraagd de RvB met betrekking tot het zorgbeleid vanuit de professionele invalshoek.
- De PAR houdt zich op de hoogte en signaleert (nieuwe, landelijke) ontwikkelingen met betrekking tot de beroepsgroepen die werkzaam zijn binnen de organisatie.
- De PAR signaleert (nieuwe) ontwikkelingen ten behoeve van de organisatie.
- De PAR signaleert problemen ten aanzien van beroeps- en zorginhoudelijke ontwikkelingen en processen en bespreekt deze met de RvB.
- De PAR ontplooit activiteiten die gericht zijn op het informeren, motiveren en vormen van een mening van de professionals ten aanzien van zorginhoudelijke thema's/ontwikkelingen.
- De PAR volgt, stimuleert, initieert en ondersteunt beroeps- en zorginhoudelijke ontwikkelingen en processen die gericht zijn op het verbeteren van de zorg en/of beter aansluiten bij de professionele beroepsuitoefening.

### Samenstelling PAR per 31 december 2022

In de PAR nemen maximaal 8 verzorgenden, verpleegkundigen, behandelaren en huiskamermedewerkers plaats. Er wordt gestreefd naar een evenredige vertegenwoordiging van de aandachtsgebieden, 4 zorggerelateerde medewerkers en 4 zorggerelateerde behandelaren.

Per 31 december 2022 was de samenstelling als volgt:

- Esmée van de Klundert, bewegingsagoog
- Evelyne Prosé, psycholoog (voorzitter)
- Kirsty Schoenaker-de Roij, algemeen verpleegkundige
- Mascha Pet-van Rhee, woonbegeleider min addendum
- Mayke Sackman, ergotherapeut (vice-voorzitter)
- Monique Kateman, coördinerend verpleegkundige
- Sanne Tilleman, kwaliteitsverpleegkundige

In 2022 zijn ook Nanny Willemse en Willie Rewinkel lid van de PAR geweest. Zij hebben gedurende het jaar hun werkzaamheden voor de PAR beëindigd.

### Aantal vergaderingen

In 2022 is de PAR 13 keer in vergadering bijeen geweest.

### Training 2022

Op maandag 17 oktober 2022 heeft de PAR, onder leiding van Sjors Frieling van CC Zorgadviseurs, een trainingsmiddag doorlopen. Tijdens deze training zijn de missie, visie en kernwaarden opnieuw vastgesteld. Reden daarvoor was onder meer de gewijzigde samenstelling van de PAR.

### Verslag onderzoek en besluit

In 2022 heeft de PAR onderzoek gedaan naar het verwachte effect van het dragen van dienstkleding. De omschreven vraag was: wat is het verwachte effect van het dragen van dienstkleding ten opzichte van eigen kleding door medewerkers die direct cliëntencontact hebben, zowel binnen als buiten Liemerije, op bewoners/cliënten en hun naasten, medewerkers, behandelaren en het bestuur van Liemerije.

Op basis van het onderzoek (waaronder literatuuronderzoek en een enquête onder bewoners, naasten en medewerkers) heeft de PAR geconcludeerd dat, vanuit het onderzoek, de onderzoeksvraag onvoldoende beantwoord kon worden, waardoor geen eenduidig advies gegeven kon worden over het al dan niet invoeren van dienstkleding. Het zou nader onderzoek vragen, met als overwegingen een pilot binnen Liemerije om te bekijken wat het effect is van dienstkleding op belevingsgerichte zorg en nader onderzoek naar dienstkleding binnen de eerstelijns, GRZ en behandelingsdienst.

Het uitgebrachte advies ligt bij de RvB.

[Terug naar inhoudsopgave](#)



## 5. Gebruikte afkortingen

BHV	Bedrijfshulpverlening
BI	Bedrijfsinformatie
BIG	Beroepen in de Individuele Gezondheidszorg
CCR	Centrale cliëntenraad
CTO	Cliënttevredenheidsonderzoek
CVA	Cerebro Vasculair Incident
ELV	Eerstelijns verblijf
FTE	Fulltime-equivalent
GALA	Gezond en actief leven akkoord
GRZ	Geriatrische revalidatiezorg
IGJ	Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd
IZA	Integraal Zorgakkoord
KPI	Kritieke prestatie-indicator (key performance indicator)
LCR	Lokale cliëntenraad
MIC	Meldingen incidenten cliënten
MT	Managementteam
OR	Ondernemingsraad
PAR	Professionele adviesraad
P&C	Planning & Control cyclus
PNIL	Personeel niet in loondienst
RvB	Raad van Bestuur
RvT	Raad van Toezicht
Wlz	Wet langdurige zorg
Wmcz	Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (2018)
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning
WNT	Wet Normering Topinkomens
WOL	Waardigheid en Trots op locatie
WOZO	Programma over Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen
Wtza	Wet toetreding zorgaanbieders
Wvggz	Wet verplichte geestelijke gezondheidszorg
Wzd	Wet zorg en dwang
Zvw	Zorgverzekeringswet
ZZP-er	Zelfstandige zonder personeel
ZZP	Zorgzwaartepakket

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN  
BDO Audit & Assurance B.V.

Datum: 16-05-2023

Paraaf:

