



Zorggroep Oldael

Bestuursverslag 2023

Inhoudsopgave

1. Voorwoord van de bestuurder
2. Profiel van de organisatie
 - 2.1 Algemene identificatiegegevens
 - 2.2 Structuur van de organisatie
 - 2.3 Kerngegevens
 - 2.3.1 Doelstelling en kernactiviteiten
 - 2.3.2 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten
 - 2.4 Samenwerkingspartners
3. Bestuur en toezicht
 - 3.1 Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur
 - 3.2 Samenstelling en bezoldiging raad van toezicht
4. Financiële ontwikkelingen
5. Risicomanagement
6. Cultuur en gedrag
7. Gedragscodes
8. Onderzoek en ontwikkeling
9. Toekomstverwachtingen

1. Voorwoord van de bestuurder

Beste lezer,

Sinds mijn aantreden als bestuurder eind 2017, bleek uit onderzoek van de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) dat op beide locaties van Oldael sprake was van tekortkomingen. Er is hard aan gewerkt om dit te verbeteren en om een cultuuromslag te realiseren. Met vallen en opstaan zijn we in de afgelopen vijf jaar op beide locaties steeds meer kwaliteit gaan leveren, in brede zin, en daarmee gaan voldoen aan het toetsingskader van de inspectie.

De IGJ heeft op 21 februari 2023 een onverwacht bezoek gebracht voor een inspectie bij Aelbrecht van Beijeren. Dit leverde een rapport op met resultaten om bijzonder trots op te zijn. En dat in een periode van vele uitdagingen zoals onder meer de renovatie, een vernieuwd keukenconcept en veranderingen in zorg en welzijn.

Oldael is halverwege de doorlooptijd van het Strategisch Beleidsplan 2021-2025. Ik breng u graag op de hoogte van de behaalde mijlpalen in 2023.

- Eind van het jaar was de feestelijke heropening van de totaal gerenoveerde locatie Aelbrecht van Beijeren. Het gebouw is duurzaam gemaakt en het voldoet weer aan de verwachtingen van cliënten en medewerkers m.b.t. een prettige woon- en werkomgeving. Er zijn nu 60 appartementen beschikbaar.
- Het mantelzorgbeleid is herschreven in samenspraak met de cliëntenraden. Oldael legt de focus op het samenwerken met mantelzorgers. We gaan hiermee aan de slag door het organiseren van familieavonden en mantelzorgcafés waarin we de vraag stellen 'Het samen zorgen voor, hoe doe je dat?'. Dit alles draagt bij aan bewustwording.
- De nieuwbouwplannen voor locatie Oldeslo krijgen langzaam maar gestaag steeds meer vorm en inhoud. Inmiddels is de gemeente Den Haag aangeschoven als gesprekspartner om Oldael te adviseren alvorens het definitieve plan eind 2024 ingediend wordt.
- Oldael maakt werk van online marketing. Doelstelling hierbij is dat door online marketing Oldael beter gevonden wordt door medewerkers, vrijwilligers en belangstellenden. De resultaten hiervan zijn verrassend positief met relatief weinig kosten.
- Het handboek HR met daarin bouwstenen voor merk-waardig HR-beleid is ontwikkeld en gepresenteerd. Het werkgeversmerk is beschreven en is onderdeel van (de uitvoering van) merk-waardig beleid. Er is aandacht voor vitaliteit, weerbaarheid en

medewerkers ervaren ondersteuning in de uitvoering van het werk. Oldael DNA is een herkenbaar (onder)deel van het werkgeverschap.

Het was een jaar waarin we geconfronteerd werden met uitdagingen op financieel gebied zoals kortingen op het inkoopkader, kortingen op de NZA-tarieven, salarisverhoging van 10%, extra kosten rondom ICT, en verhoging van de reiskosten.

Wat we de afgelopen jaren hebben geleerd, is dat het voor medewerkers van Oldael waardevol is om inbreng te hebben bij veranderingen. Samen optrekken is een belangrijke factor in het succes van Oldael en speelt een grote rol in ieders werkplezier. En dat samen optrekken is passend voor de huidige fase van de organisatie, ook als het gaat om bezuinigingsplannen maken.

We werden geconfronteerd met veel uitdagingen op het gebied van ICT. ICT wordt steeds risicovoller voor ons als organisatie en daarmee ook belangrijker. Aan blijven sluiten bij de ontwikkelingen is een grote uitdaging waar we voor staan om nog maar niet te spreken over de inspanningen die verricht moeten worden om het ook veilig te kunnen inzetten en hiervoor de benodigde certificering te krijgen en te behouden. Ook het digivaardig krijgen van medewerkers en hen bewust maken van veilig handelen heeft in dit jaar aandacht gehad.

Ik ben er trots op dat we erin geslaagd zijn om onze dienstverlening op een hoog niveau te brengen en ons te blijven richten op de kwaliteit van leven van onze kwetsbare cliënten en het werkplezier van onze medewerkers. Zo zijn we gestart met de inzet van een physician assistent om de medische zorg van de bewoners nog meer te borgen, heeft Oldael een bewegingsagoog aangenomen, die zorgt voor veel plezier bij de cliënten, met een divers aanbod van bewegingsactiviteiten, zijn er uren vrijgemaakt voor een vitaliteitscoach en ook een projectmanager duurzaamheid. Oldael blijft hiermee volop in beweging.

Bovenstaande is een greep uit hetgeen er in het afgelopen jaar gepasseerd is. We blijven een lerende organisatie waarbij we scholing, ontwikkeling en initiatief van medewerkers stimuleren. Ik kijk reikhalzend uit naar het Generiek Kompas – Samen werken aan kwaliteit van bestaan, inclusief een uitgewerkt implementatie- en onderhoudsplan. Het nieuwe kwaliteitskompas legt meer nadruk op het voorkomen van een grotere zorgvraag, door te kijken naar wat ouderen zelf en samen met hun netwerk kunnen en hoe de professionele zorg en ondersteuning daarop kan aansluiten. Dit sluit goed aan bij de visie op ons mantelzorgbeleid.

Onze medewerkers, vrijwilligers, leden van de beide cliëntenraden, de raad van toezicht en externe partners wil ik graag bedanken voor hun inzet voor en betrokkenheid bij Oldael in het afgelopen jaar. Samen hebben we mooie resultaten behaald!

Met vriendelijke groet,
Marcel Verboom

2. Profiel van de organisatie

2.1 Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Zorggroep Oldael
Adres	Maurits de Brauwweg 18
Postcode	2597 KE
Plaats	Den Haag
Telefoonnummer	070 - 530 0530
Nummer Kamer van Koophandel	27253843
E-mailadres	info@oldael.nl
Internetpagina	www.oldael.nl

2.2. Structuur van de organisatie

De juridische structuur

Zorggroep Oldael is een stichting met twee woonzorglocaties in Den Haag: Oldeslo en Aelbrecht van Beijeren.

Zorggroep Oldael beschikt over 115 WLZ-toegelaten plaatsen waarvan 15 met behandeling. Daarnaast worden aanleunflats en zorgappartementen verhuurd. De Stichting bestaat uit één bestuurder en een raad van toezicht met vijf leden.

Met de governance code zorg 2022 volgen we de principes van goed bestuur en toezicht. De structuur en de uitwerking van bevoegdheden voor de raad van toezicht en de bestuurder zijn vastgelegd in de statuten en in reglementen.

Alle medewerkers zijn in dienst bij Stichting Zorggroep Oldael of worden ingehuurd bij De Nederlandse Zorgbemiddelaar.

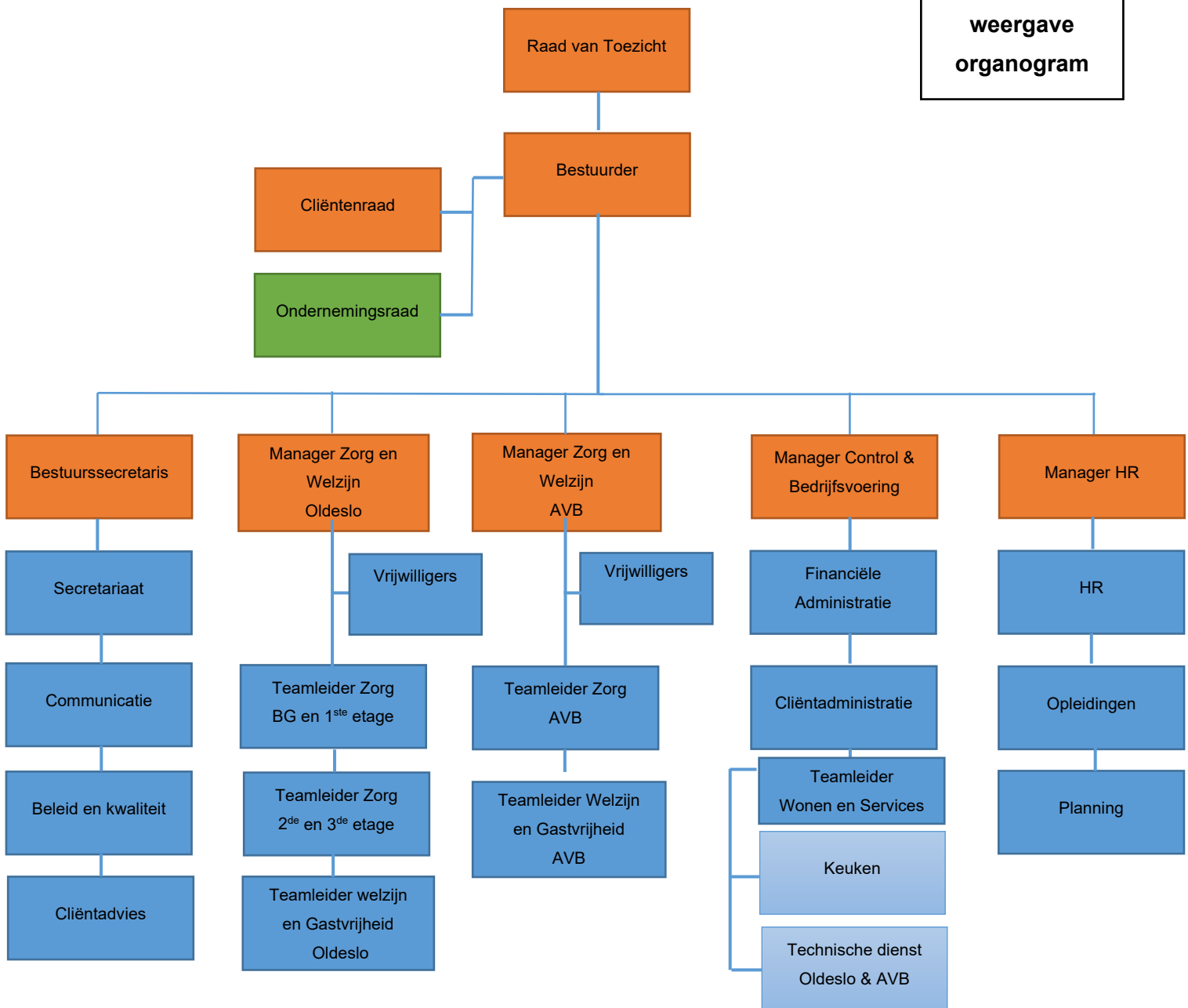
Een zorgaanbieder die onvrijwillige zorg verleent onder de Wet zorg en dwang (Wzd) is geregistreerd in een openbaar locatieregister.

De locaties Oldeslo en Aelbrecht van Beijeren zijn opgenomen in het locatieregister Wzd. Afdeling Facet (Oldeslo) is geregistreerd als een accommodatie binnen de Wzd waar betrokkenen gedwongen opgenomen kunnen worden of met een opname op grond van artikel 21 (opname en verblijf op grond van een besluit van het CIZ) van de Wzd kunnen verblijven.

Dit jaar hebben we de ANBI-status toegekend gekregen waardoor Oldael een goedkopere Microsoft licentie heeft kunnen afsluiten. Tevens kunnen we hiermee giften belastingvrij ontvangen.

De organisatorische structuur

Schematische weergave organogram



Versie: april 2023

Het interne toezicht

De raad van toezicht ziet erop toe dat de raad van bestuur de raad van toezicht op de hoogte houdt en regelmatig rapporteert ten aanzien van:

- a. ontwikkelingen op het gebied van het strategisch beleid;
- b. het aan de zorginstelling verbonden risico en mechanismen tot beheersing daarvan;
- c. realisering van de maatschappelijke functie;
- d. de prestaties en resultaten;
- e. de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening;
- f. ontwikkelingen met betrekking tot aangelegenheden ten aanzien waarvan de raad van bestuur voor de formele besluitvorming, goedkeuring van de raad van toezicht behoeft;
- g. problemen en conflicten van enige betekenis in de organisatie;
- h. problemen en conflicten van enige betekenis in de relatie met derden, zoals overheden, zorgverzekeraars, financiers, samenwerkingspartners et cetera;
- i. calamiteiten, foutmeldingen en informatie uit de interne en externe klachten-procedures;
- j. gerechtelijke of arbitrale procedures;
- k. publiciteitskwesaties;
- l. ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving.

De toelating(en) waarover Oldael beschikt

Op basis van gegevens uit onder andere de WTZi-toelating, het Handelsregister en de gegevens met betrekking tot de jaarverantwoording is Oldael op 1 januari 2022 Wtza-vergunningsplichtig. Dit betekent dat de WTZi-toelating van Oldael op die datum geldt als een toelatingsvergunning in het kader van de Wtza.

De medezeggenschapsstructuur

- De medezeggenschapsstructuur voor medewerkers bestaat uit een ondernemingsraad. De OR bestond in 2023 uit zeven leden waarvan er vier zorgmedewerker en drie welzijnsmedewerker zijn. De leden komen uit beide locaties.
- De medezeggenschapsstructuur voor cliënten bestaat uit een cliëntenraad per locatie. Daarnaast is er viermaal afstemming geweest tussen de voorzitters van de lokale cliëntenraden en de bestuurder in de zogenaamde Oldaelraad.
- Binnen Oldael kennen we het verpleegkundig overleg waar de verpleegkundigen van beide locaties aan deelnemen. De bestuurder is hierbij viermaal per jaar aanwezig.

2.3 Kerngegevens

Zorggroep Oldael is de zelfstandige gemeenschap voor ouderen in het Haagse Hout en Scheveningen.

Wij vinden dat iedereen het verdient om fijn en beschut samen ouder te worden, in diens eigen residentiële wijk waar je fijn kunt wonen, elkaar ontmoeten, activiteiten ontplooiën of zorg en ondersteuning kunt krijgen. We bieden een vertrouwde plek, comfort en kwaliteit van leven en begeleiden, samen met partners in het zorg- en ondersteuningsnetwerk mensen - binnen en buiten onze locaties - in alle fasen van het oud zijn.

2.3.1 Doelstelling en kernactiviteiten

In de twee Haagse wijken Benoordenhout en Duttendel bieden wij een ruim aanbod aan woonopties in onze woonzorgcentra. Door deze variatie in ons aanbod en financiering valt er iets te kiezen, te weten:

- Langdurig verblijf van VV4, 5 en 6 met vergoeding vanuit de Wet Langdurige Zorg (WLZ);
- Bewoning met een Volledig Pakket Thuis (VPT);
- Zestien aanleunwoningen bij de locatie Oldeslo waar ook wijkverpleging door ons wordt aangeboden;
- Vijftien plaatsen WLZ- zorg met behandeling op locatie Oldeslo;
- Echtparen of partners kunnen bij elkaar blijven wonen wanneer beide een indicatie hebben verkregen.

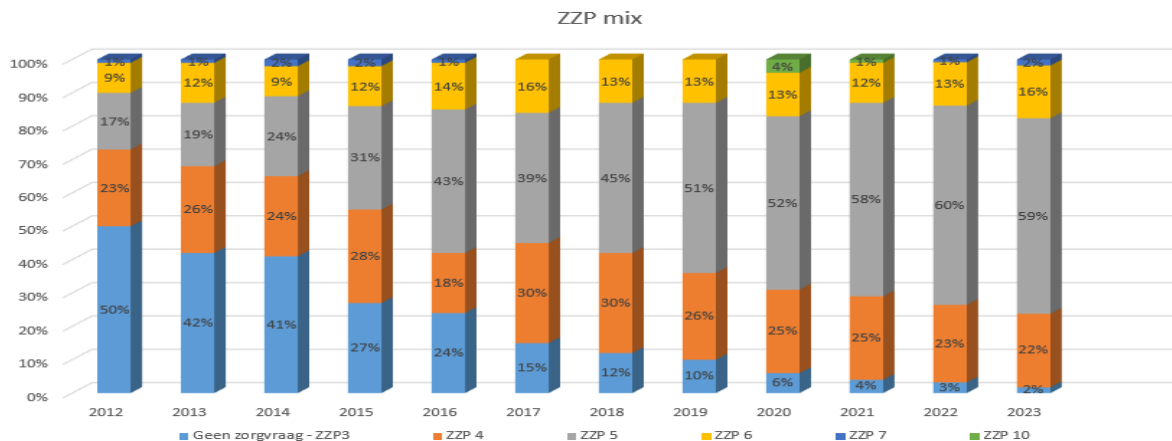
In 2023 beschikte Oldael over de volgende categorieën in de toelating van WLZ-functies:

- Persoonlijke verzorging
- Verpleging
- Begeleiding
- Behandeling
- Verblijf (met en zonder behandeling)

2.3.2 Patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Oldael heeft twee locaties met in totaal 160 zorgappartementen in de locaties Aelbrecht van Beijeren en Oldeslo. Oldael heeft in de afgelopen jaren haar bewonerspopulatie zien veranderen: de zorgzwaarte is toegenomen sinds de invoering van de WLZ in 2015.

Vanaf dat jaar was het alleen mogelijk om met een VV4 of hogere indicatie opgenomen te worden in een intramurale instelling.



Voor de omzet en opbrengsten verwijzen wij naar de jaarrekening 2023.

Aantal FTE en aantal medewerkers in dienst per 31-12-2023 (was per 31-12-2022)

Functie	Aantal FTE	Aantal medewerkers
Bestuurder	1,00 (was 1,00)	1 (was 1)
Managers	3,00 (was 3,01)	4 (was 4)
Teamleiders	5,57 (was 5,51)	6 (was 6)
Zorgmedewerkers	45,55 (was 44,77)	62 (was 61)
Welzijn medewerkers	14,00 (was 18,94)	19 (was 25)
Keukenpersoneel	1,83 (was 1,83)	2 (was 2)
Staf-, facilitaire, administratieve, ondersteunende medewerkers	11,43 (was 12,22)	15 (was 16)

In 2023 is onze schoonmaak uitbesteed met als gevolg dat we de kamerhulpen hebben omgeschoold naar zorgmedewerkers. Zij zijn nu werkzaam als huiskamerbegeleider op de huiskamers.

In de regio Haaglanden is het aantrekken van vast personeel moeilijk. Oldael heeft sinds enige jaren een overeenkomst met een detacheerder van ZZP'ers waarbij een aantal ZZP'ers een vast aantal uren per week wordt ingezet. Omdat met slechts één detacheerder wordt gewerkt zijn de tarieven van deze ZZP'ers niet substantieel hoger dan eigen personeel. De detacheerder en deze ZZP'ers dragen er zorg voor dat zij ook elders buiten Oldael werkzaamheden verrichten. Eind november heeft er een gesprek plaatsgevonden met ZZP'ers die al minimaal zes jaar werkzaam zijn bij Oldael. Door de landelijke ontwikkelingen met betrekking tot de inzet van ZZP'ers is Oldael zich bewust van het risico van schijnconstructies en het fiscale kader. Men is een vast dienstverband aangeboden. Als men daar geen gebruik van maakt is de afspraak gemaakt dat de

ZZP'er gedurende een periode van minimaal zes maanden niet ingezet wordt in Oldael voor juli 2024.

2.4 Samenwerkingspartners

- Zorgkantoor CZ sluit met Oldael een contract af voor mensen die een indicatie van het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ) hebben. Ze zijn ervoor verantwoordelijk dat alle cliënten in hun regio de betreffende langdurige zorg krijgen waar ze recht op hebben.
- Zorgverzekeraars: voor het verlenen van thuiszorg heeft Oldael in 2023 contracten afgesloten met alle zorgverzekeraars behalve met CZ, Caresq, Menzis en Zilveren Kruis. Deze verzekeraars wilden niet met Oldael een contract afsluiten omdat de wijkverplegingsomzet voor hun verzekerden te laag werd geacht.
- Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd als toezichthoudend orgaan.
- De Nederlandse Zorgautoriteit houdt toezicht of de geleverde zorg op de juiste manier is gedeclareerd.
- Novicare levert behandeling en ondersteuning voor de cliënten op Facet en cliënten die vanuit hun zorgindicatie recht hebben op ondersteunende behandeling.
- Apotheek Francken is verantwoordelijk voor de inhoudelijke aspecten van de farmaceutische zorg, overeenkomstig de wettelijke regels en normen. De Nederlandse Apothekers Norm (NAN) geldt hierbij als basisreferentie.
- De Nederlandse Zorgbemiddelaar is onze partner op het gebied van zorgbemiddeling.
- Door een samenwerkingsverband met de ketenpartners HWW en Florencezorg geeft Zorggroep Oldael invulling aan het beschikbaar hebben van een actieve verpleegkundige achterwacht tussen 23.00 uur en 7.00 uur.
- Samen met de Stichting Wassenaarse Zorgverlening, Mr. L.E. Visserhuis en Van Ommerenpark Service Residentie Wassenaar vormt Zorggroep Oldael een lerend netwerk zoals bedoeld in het Kwaliteitskader, waarin gezocht wordt naar mogelijkheden om elkaar onderling te versterken.
- Zorggroep Oldael is lid van Zorgscala (branchevereniging voor de regio Den Haag) en van de landelijke branchevereniging Actiz.
- Tevens onderhouden wij contact met de Landelijke organisatie van cliëntenraden (LOC) en de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ).
- Zorggroep Oldael heeft twee (ANBI) vriendenstichtingen: Steunfonds Oldeslo en Vrienden van Aelbrecht van Beijeren.
- LRQA toetst ons kwaliteitssysteem. Met het behalen van het HKZ-keurmerk tonen we aan dat we duurzame kwaliteitsverbetering in zorg en welzijn nastreven en dat het kwaliteitsmanagementsysteem van Oldael goed op orde is. Ons certificaat loopt tot september 2025.

3 Bestuur, toezicht en ondernemingsraad

3.1 Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur

Zorggroep Oldael heeft een eenhoofdig bestuur. De heer M. Verboom is sinds 1-11-2017 werkzaam in deze functie. Voor de informatie over de bezoldiging van topfunctionarissen in de zin van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en de daarvan onderdeel uitmakende Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector verwijzen wij naar de toelichting in de jaarrekening.

In aanvulling op de gegevens in de jaarrekening inzake bezoldiging van onze topfunctionarissen in 2023 zijn de volgende kosten gemaakt: cursussen €2.950 en €1.999 voor eten en drinken tijdens vergaderingen met raad van toezicht, externen en/of management team. Daarnaast heeft de heer Verboom een onbelaste reiskostenvergoeding ontvangen in 2023 ad €6.000 (2022: €3.000).

Naam	Functie	Interim	In functie sinds	Nevenfuncties
Dhr. M. Verboom	bestuurder	nee	1-11-2017	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter Stichting Mag ik meedoen (gestopt okt 2023) Voorzitter Diaconale Vrijwillige Thuisshulp Vianen Onafhankelijk lid urgentiecommissie woningzoekenden gemeente Vijfheerlenlanden

3.2 Samenstelling en bezoldiging raad van toezicht

Naam	Functie(s) in de rvt	Lid van de rvt sinds	(Neven)functies
Dhr. Mr. S. van Hoogstraten	voorzitter, voorzitter remuneratie- commissie en lid commissie huisvesting	06-12-2016 2 ^e termijn	<ul style="list-style-type: none"> Lid van de RvT van de Kon.Ver. van Leden der Nederlandse Ridderorden Voorzitter Regulier Overleg Warenwet van het Ministerie van VWS Residentie Bach Ensembles (fondsenwerving) Lid van het Bestuur van de Sociëteit de Besogne-kamer in Den Haag Voorzitter van de Familie-stichting van Hoogstraten
Dhr. Dr. P.W. de Rooij	voorzitter commissie kwaliteit en veiligheid	05-07-2016 2 ^e termijn	<ul style="list-style-type: none"> Radioloog HMC Radioloog DC Klinieken Radioloog Pluhz B.V. Lid Commissie voor Beentumoren Bestuurslid Stg administratiekantoor radiologen HMC
Dhr. Ir. E. van Tricht	secretaris, lid commissie financiën en commissie kwaliteit en veiligheid	13-01-2019 2 ^e termijn	<ul style="list-style-type: none"> Directeur Klantbeleving en Digitaal en a.s.r. Vitality Eigenaar Realize Innovation Consultancy Voorzitter Vereniging van Gehandicapte Wintersporters
Dhr. Mr. P.J. Verhage	voorzitter commissie huisvesting, voorzitter commissie financiën	01-07-2019	<ul style="list-style-type: none"> Partner Crea Capital International B.V. Voorzitter Stichting Protestants Steunfonds Lid Algemeen Bestuur Hoogheemraadschap van Delfland Voorzitter Rekeningcommissie Hoogheemraadschap van Delfland
Mw. Drs. P.C. Mereu	lid namens de cliëntenraden	01-03-2022	<ul style="list-style-type: none"> Secretaris raad van bestuur, HagaZiekenhuis Voorzitter raad van commissarissen Evita Zorg

Voor de openbaar te maken informatie over de bezoldiging van topfunctionarissen in de zin van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en de daarvan onderdeel uitmakende Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector verwijzen wij naar de jaarrekening van Oldael 2023 (paragraaf 2.7 van de toelichting).

Tijdens de vergaderingen van de raad van toezicht zijn nieuwe nevenfuncties door betrokkenen gemeld en afgewogen op belangenverstremeling. Maatregelen zijn niet nodig geweest om belangenverstremeling te voorkomen of weg te nemen. Eind 2023 is mevrouw S. Hesp als trainee toegevoegd aan de raad van toezicht.

De vergoede onkosten voor de raad van toezicht bestond in 2023 uit €1.592 scholingskosten en €75 reiskosten.

4 Financiële ontwikkelingen

In 2023 heeft Oldael een financieel resultaat behaald van €643.000. Het resultaat wordt voornamelijk behaald door de exploitatie van het vastgoed, dit effect is conform voorgaande jaren. Het is een aandachtspunt om dit meer in evenwicht te brengen, omdat toekomstige ontwikkeling van het perceel Oldeslo hogere vastgoedkosten met zich mee zal brengen. Hierdoor zal wellicht geen substitutie meer kunnen plaatsvinden richting de zorgexploitatie. Hoewel de zorgresultaten in de laatste jaren beïnvloed werden door vergoedingen vanuit de overheid ten gevolge van covid-19 en daardoor niet vergelijkbaar zijn, is een daling van de negatieve zorgexploitatie zichtbaar. Over 2023 werd het vastgoed resultaat negatief beïnvloed door versnelde afschrijvingen in verband met de herontwikkeling van het perceel Oldeslo.

Resultaat	2023	2022	2021	2020	2019
Boekwinst verkoop flats				€ 1.180.635	
Vastgoed exploitatie	€ 834.669	€ 888.546	€ 1.129.385	€ 834.064	€ 1.220.166
Zorgexploitatie	€ -191.518	€ -52.179	€ -729.834	€ -466.401	€ -796.510
Totaal resultaat	€ 643.151	€ 836.367	€ 399.551	€ 1.548.298	€ 423.656

In 2020 tot en met 2023 werd het resultaat enigszins gedrukt door leegstand in een van onze locaties die verbouwd werd. Eind 2023 was deze locatie Aelbrecht van Beijeren verbouwd.

In 2023 werd ten opzichte van het voorgaande jaar meer omzet gegenereerd, dit was door een hogere bezettingsgraad door verdere oplevering van Aelbrecht van Beijeren en

door stijgende tarieven vanuit het zorgkantoor. Door sturing op de inzet van personeel is het mogelijk gebleken om deze stijgende omzet kostenefficiënt te bewerkstelligen.

Doordat het totale resultaat over de afgelopen jaren positief was, is de solvabiliteit verder toegenomen. Door investeringen in een van onze locaties is de liquiditeit enigszins afgenomen ten opzichte van voorgaande jaren.

	2023	2022	2021	2020	2019	referentie
Liquiditeits ratio current ratio	1,6	1,7	2,2	3,0	1,4	Vlottende activa t.o.v. kortlopende schulden
Resultaats ratio	4,3%	6,2%	3,3%	11,1%	3,6%	Resultaat als % totale opbrengsten
Rentabiliteit	10,4%	10,5%	7,2%	14,3%	5,9%	EBITDA/bedrijfsopbrengsten
Debt Service Coverage Ratio	10,1	7,21	4,1	8,1	3,6	Som van rentelasten en aflossingen als factor van het bedrijfsresultaat (voor afschrijvingen)
Solvabiliteit	77,5%	67,8%	62,0%	61,9%	64,8%	Eigen vermogen t.o.v. totale passiva

In 2024 zal de zorgexploitatie naar verwachting verder verbeteren omdat ZZP-4 niet meer mag instromen volgens het beleid van het zorgkantoor. Dit houdt in dat meer ZZP-5 opgenomen zal worden dat hogere tarieven kent maar niet substantieel meer zorgvraag. Focus op verdere sturing op de inzet van personeel blijft nodig.

5 Risicomanagement

Oldael heeft dagelijks te maken met kansen en risico's. De (zorg)professionals maken iedere dag keuzes om de kwaliteit van het leven van de bewoners, en hun naasten, zoveel mogelijk waarde te geven en dat doen ze met hart en ziel. Daarmee worden iedere dag afwegingen gemaakt over wat je belangrijk vindt: Is het probleem opgelost? Heb je de procedure gevolgd? Is de reputatie van de organisatie niet beschadigd? Is de cliënt tevreden?

Het is van wezenlijk belang om dit denken en handelen in kansen en risico's goed te verankeren in de bedrijfsvoering en besluitvormingsprocessen binnen de hele organisatie. Denk hierbij aan financiële risico's, het personeelstekort, de klimaatverandering, strengere wet- en regelgeving (AVG). Heeft Oldael hier een beeld bij, weten medewerkers hoe te handelen als zich een risico voordoet?

In de governance code zorg 2022 is vastgelegd dat de raad van bestuur van zorgorganisaties verantwoordelijk is voor goed risicobeheer. In het Kader Goed Bestuur wordt van zorgbesturen en raden van toezicht verwacht dat zij zorgen voor een adequate interne risicobeheersing. De organisatie kent een risicomatrix om de risico's van de organisatie in kaart te brengen. De risico's zijn onze kritische succesfactoren wanneer wij 'in control' zijn en worden risico's, wanneer wij als organisatie niet 'in control' zijn.

In 2023 heeft Oldael te maken gehad met de volgende situaties:

- Bij de oplevering van Aelbrecht van Beijeren eind 2023 bleek de niet-ziekmakende variant van legionella nog steeds aanwezig te zijn. Oldael blijft dit monitoren en behandelen volgens richtlijnen.
- Begin 2023 bleek onderzoeksbureau Blauw te maken te hebben met een datalek. Oldael had hiermee te maken doordat onze arbodienst bureau Blauw gevraagd had voor een tevredenheidsonderzoek onder teamleiders van Oldael. Alleen de zakelijke emailadressen van teamleiders zijn gelekt.
- Medio 2023 heeft een DDoS aanval in het gebouwenbeheerssysteem van Oldael de temperatuur van de verwarming ontregeld. Intussen is het systeem geüpdatet.

De 10 grootste risicofactoren zijn in de risicomatrix opgenomen en worden gemonitord op de beheersmaatregelen. Een aantal risico's is hier uitgewerkt:

Strategische risico's

- Voor de locatie Oldeslo is de verouderde huisvesting een risico. Op middellange termijn is het pand niet meer geschikt voor dienstverlening kijkend naar de infrastructuur, de zwaardere zorgvraag van de cliënten, aantrekkelijk zijn voor medewerkers en cliënten. Dit risico heeft hoge prioriteit om aangepakt te worden. Het nieuwbouwproject is opgestart, waarbij een business case is opgesteld, onderzoek naar financiering is gaande en informele gesprekken met de gemeente Den Haag worden gevoerd.
- Binnen Haaglanden is een groot tekort aan bekwaam personeel in vaste dienst. Drie van de zeven speerpunten in het strategisch beleidsplan gaan dan ook over personeel: 1. Organisatiestructuur en functies, 2. Oldael academie, 3. Merk-waardig HR-beleid. Sinds 2019 is Oldael een samenwerking aangegaan met De Nederlandse Zorgbemiddelaar. Zij vullen het tekort van 30% personeel aan in het primaire proces van de zorgverlening door ZZP'ers (zelfstandigen zonder personeel) te leveren van

alle niveaus. Oldael heeft nu een groep van 30-40 ZZP'ers van de DNZB die gemiddeld 20 uur of meer per week werken. Veel van deze ZZP'ers werken al enige jaren op deze manier bij Oldael. Zij geven bij herhaling aan niet in vaste dienst te willen werken. Deze constructie brengt continuïteit in de zorg, taken worden over meer medewerkers verdeeld, ZZP'ers kennen de bewoners en omgekeerd. Het risico van deze constructie zit op verschillende terreinen.

- De motie van SP-Kamerlid Jimmy Dijk om het percentage inhuur van ZZP'ers in de zorg te maximaliseren is niet door de Tweede Kamer gekomen.
- Het fiscaal kader ZZP Zorg beschrijft een manier van werken waarbij opdrachtgever (zorgorganisatie) en opdrachtnemer (ZZP'er) veilig kunnen samenwerken. Het kader maakt duidelijk op welk moment er sprake is van schijnzelfstandigheid en wanneer je gezien wordt als zelfstandig ondernemer. Als je voldoet aan het fiscaal kader dan is er een grote kans dat je gezien wordt als zelfstandig ondernemer. Het fiscaal kader maakt onderdeel uit van een breder plan om de groei van het aantal ZZP'ers in de zorg te beheersen.
- In 2023 werkten 3 ministeries, de Belastingdienst en 6 koepels aan het fiscaal kader ZZP Zorg. Het kader moest op 1 januari 2024 in gaan, maar inmiddels is de start van het fiscaal kader ZZP Zorg uitgesteld tot 1 juli 2024.

Dit alles geeft de nodige onrust bij ZZP'ers en bij Oldael.

Significante risico's in de bedrijfsvoering

- Oldael is een kleinschalige zorgorganisatie met een bewust lage overhead. Deze functionarissen hebben geen back-up in geval van langdurige uitval dan wel ontslag. Dit geeft piekbelasting bij de functionarissen die tijdelijk waarnemen met kwaliteitsverlies van de dienstverlening als deze situatie langer aanblijft. Het invullen van vacatures op deze posities blijkt niet gemakkelijk in deze tijd. Oldael is bereid hierin te investeren. Daarnaast is het onderhouden van een goede relatie op bestuurlijk niveau met de collega bestuurders binnen de VVT van belang om elkaar mogelijk te helpen in tijden van nood.
- Door veranderende wet- en regelgeving is er een toename zichtbaar van cliënten met complexe zorgvragen. Oldael wil blijven voldoen aan passende zorg met kwaliteit voor de cliënten die bij ons wonen. Dit maakt dat we actief blijven in het vergroten van de kennis en kunde van de medewerkers door scholing en een lerend werkklimaat te stimuleren. We zijn kritisch bij de intake van toekomstige cliënten waarbij we in toenemende mate bespreekbaar maken wat wij kunnen leveren en

explicieeter vragen wat de ander van ons verwacht. De grootte van de verwachtingenkloof bepaalt uiteindelijk hoe tevreden de ander is. Des te groter deze kloof is, des te groter de teleurstelling.

Risicoprofiel rondom de financiële positie

- Door een slechte financiële positie zou de continuïteit van de organisatie in het gedrang kunnen komen. Aandacht op de zorgexploitatie en overige bedrijfsvoering binnen Oldael zorgen de afgelopen jaren voor een positieve exploitatie. Daarnaast heeft een terughoudend investeringsbeleid ervoor gezorgd dat er voldoende liquiditeit was voor de verbouwing van Aelbrecht van Beijeren en de solvabiliteit is toegenomen waardoor de financiële positie goed is. Deze situatie maakt dat Oldael in de toekomst kan investeren in nieuwbouw waarbij het risico blijft dat de eigen middelen niet toereikend hiervoor zijn.
- Als een negatieve zorgexploitatie volledig gecompenseerd zou worden door een positieve vastgoedexploitatie zou bij vastgoedinvesteringen een negatieve exploitatie op beide kunnen volgen. Dit komt doordat de exploitatie vanuit het vastgoed dan niet meer zodanig positief is door toenemende afschrijvings- en rentekosten waardoor de negatieve zorgexploitatie niet meer gecompenseerd kan worden. Oldael is zich hier al lange tijd zeer bewust van en stuurt derhalve op de zorgexploitatie. Er is een sterke focus op de normering voor het inzetten van personeel. Voor 2023 is deze norm verder aangescherpt. Ondanks omzetting is er geen uitbreiding van ondersteunende diensten.

Risico's ten aanzien van wet- en regelgeving

- De landelijke overheid is politiek gestuurd waardoor veranderingen in de financieringsstructuur zorgen dat zorgaanbieders alert dienen te zijn op flexibiliteit in hun zorgverlening. De instroom van cliënten met VV4 kan niet meer vanaf januari 2024 door het inkoopbeleid van het zorgkantoor. Oldael biedt wel ruimte voor cliënten met VV4 op basis van Volledig Pakket Thuis. Een proactieve houding door Oldael bij de branchevereniging Actiz en in gesprek blijven met het zorgkantoor houden ons op de hoogte van de ontwikkelingen zodat we bijtijds kunnen anticiperen.
- De overheid heeft aangegeven strenger te controleren op de zelfstandigheid van ZZP'ers op hun werkzaamheden. Daardoor heeft Oldael ervoor gekozen om ZZP'ers

die langere tijd bij Oldael hebben gewerkt, gedurende minimaal 6 maanden niet meer in te huren.

- Ten aanzien van de strengere milieueisen heeft Oldael in 2023 het pand Aelbrecht van Beijeren duurzaam verbouwd. Oldael is in gesprek met de gemeente Den Haag ten aanzien van het ontwikkelen van het perceel Oldeslo waarbij duurzaamheidseisen worden meegenomen.

6 Cultuur en gedrag

Drie kernwaarden staan centraal in onze visie op goede zorg voor cliënten: aardig, waardig en vaardig.

- Aardig betekent dat we (h)erkennen en eerbied hebben voor de eigenheid van cliënten. En dat we inspelen op hun leefwereld en levensgeschiedenis. Hierbij is empathie het sleutelwoord. Dit vertaalt zich in een open en geduldige benadering in het contact met en de zorgverlening voor de cliënt. In dialoog biedt Oldael cliënten de zorg dat bij hen past. Hierbij betreft ze nadrukkelijk familie en mantelzorgers. Oldael wil graag dat cliënten zich gezien en thuis voelen.
- Waardigheid betekent dat we mensen in hun waarde laten. Dat we alle rollen erkennen die onze cliënten vervullen: burgers, wijkgenoten, partners, ouders en grootouders. Deze sociale en maatschappelijke rollen kunnen zij voortzetten in hun leven bij Oldael. Waardigheid is ook dat cliënten zoveel mogelijk de regie houden over hun eigen leven. We ondersteunen cliënten en hun mantelzorgers waar nodig. Bij voorkeur nemen we niets over wat de cliënt zelf nog kan of wat een mantelzorger op kan pakken.
- Vaardig betekent dat elke medewerker zijn of haar vak verstaat en dat vak uitvoert met bevlogenheid. Elke medewerker en vrijwilliger is een waardevolle schakel binnen Oldael.

Ook in de samenwerking met familie en mantelzorgers hechten we er belang aan dat ook zij onze kernwaarden onderschrijven. Oldael verwacht van iedere medewerker dat die in de zorg voor en bejegening van de cliënt zich gedraagt naar de normen die uit de kernwaarden volgen. Ook staan de kernwaarden centraal in hoe we als collega's met elkaar omgaan.

Op beide locaties hangen op diverse plekken posters met de drie kernwaarden.

Oldael heeft een cliëntvertrouwenspersoon (cvp) wet zorg en dwang toegewezen gekregen door het zorgkantoor. De cvp brengt viermaal (maart-mei-augustus-november) per jaar aan beide locaties een bezoek. De cvp geeft jaarlijks in mei een

schriftelijke terugkoppeling van de werkzaamheden en bevindingen in de locaties. Deze brief wordt gedeeld met de leden van de commissie kwaliteit en veiligheid.

Via onze arbodienst maken we gebruik van een vertrouwenspersoon. Deze vertrouwenspersoon is er voor medewerkers die meldingen of klachten hebben over ongewenst gedrag zoals pesten, discriminatie, ongewenste intimiteiten, intimidatie, agressie en geweld. Medewerkers blijken hier weinig tot geen gebruik van te maken. Diverse situaties van ongewenst gedrag zijn gemeld bij teamleiders waarna zij ermee aan de slag zijn gegaan. In 2024 hebben we de functie van vertrouwenspersoon ondergebracht bij Centrum Vertrouwenspersonen Plus B.V.

Oldael streeft naar transparantie, het bewaken van waarden en een prettige samenwerking binnen de organisatie. Het gaat over de manier waarop we in de praktijk van alledag met elkaar om gaan. Het managementteam, de lijnfunctionarissen en de stafmedewerkers hebben daar voorbeeldgedrag in. Praten over aanspreken is één, het daadwerkelijk doen is iets anders en een blijvende gedragsverandering voor elkaar krijgen lukt ons soms met vele kleine stapjes. Het actief werken aan een (psychologisch) veilige omgeving is de basis voor het ontwikkelen van de moed om elkaar aan te spreken en scherp te houden. Lijnfunctionarissen hebben hier een doorslaggevende rol in door medewerkers te zien en aandacht te geven.

Naar aanleiding van de ervaringen met stress en angst in de coronaperiode heeft Oldael besloten om daarin te investeren. Medewerkers hebben in 2022 een tweede training Coping & Stress gehad. Tijdens deze training hebben medewerkers kennis gemaakt over het eigen coping mechanisme en dat van een ander. Het doel hiervan was inzicht verwerven en werken aan een cultuur waarin stress bespreekbaar mag en kan zijn. In het project van 2023 zijn medewerkers meegenomen naar een volgende fase waarin met elkaar gekeken is hoe de verantwoordelijkheid verdeeld is. Binnen de huidige projectaanpak bereiden we Oldael voor op de ontwikkeling naar een vitale organisatie. Dit verbinden we vervolgens vanuit een langere-termijnaanpak aan de theorie van werkgeluk binnen organisaties.

Leren en verbeteren is aan de orde van de dag. We zijn een organisatie waar we ruimte maken voor stagiaires en leerlingen van diverse zorgniveaus, die kort of lange tijd in onze teams meewerken.

Zorg voor kwaliteit betekent onder andere zorgen voor veiligheid. Zowel medewerker als cliënten kunnen te maken krijgen met incidenten en gevaarlijke situaties. De registratie

en analyse van incidenten en onveilige situaties is bedoeld om (ernstige) incidenten te voorkomen. Om oorzaken te kunnen achterhalen en passende maatregelen te nemen, is het belangrijk dat alle incidenten en gevaarlijke situaties gemeld worden.

Oldael maakt zich sterk voor een open cultuur waarin signaleren, registreren en bespreken van situaties die tot schadelijke gevolgen (kunnen) leiden voor cliënten en medewerkers plaats kan vinden. De beleidsmedewerker kwaliteit maakt maandelijks analyses van de meldingen. De verbeterpunten worden met de teamleiders en in de teams besproken.

Jaarlijks vinden er interne en externe audits plaats om materialen en de kwaliteit van zorg op diverse onderdelen te toetsen. Elke auditrapportage levert aandachtspunten op die meegenomen worden in het verbeterplan van een team. In werkoverleggen en kwartaalreviews wordt de voortgang hiervan besproken.

7 Gedragscodes

Binnen Oldael wordt gewerkt volgens het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg 2021. In het najaar hebben we een vragenlijst verstuurd naar alle bewoners en hun vertegenwoordiger. De respons hierop is in het MT besproken en input geweest voor het Kwaliteitsplan 2024.

De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) controleert onder meer de veiligheid en kwaliteit van de zorg in verpleeghuizen. Zorgverleners en zorgaanbieders hebben samen afgesproken (Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg) waar goede zorg aan moet voldoen. Oldael heeft voor het laatst in 2019 bezoek gehad van de inspectie. Naar aanleiding van twee meldingen bij de inspectie in 2022 is de inspectie in 2023 opnieuw op bezoek geweest op de locatie Aelbrecht van Beijeren.

We onderschrijven de zeven stappen van de governance code zorg 2022 en leven deze code na.

- De zorg is veilig.

Oldael heeft commissies op de onderwerpen: Wet zorg en dwang, medicatieveiligheid, hygiëne en infectiepreventie, melding incidenten. Experts van organisaties waar we mee samenwerken nemen deel aan deze commissies. Oldael laat jaarlijks audits uitvoeren op de acht pijlers van het kwaliteitskader, haccp, hygiëne en infectiepreventie, medicatie. De commissie kwaliteit en veiligheid komt zes maal per jaar in vergadering. Zij heeft tot doel de toezichthoudende, advies- en klankbordrol van de raad van toezicht te ondersteunen in zake de kwaliteit van en veiligheid van zorg voor cliënten met

inachtneming van de belangen van relevante stakeholders. Drie leden van de raad van toezicht nemen deel aan deze commissie.

- De zorg is cliëntgericht.

Oldael maakt een zorgplan op maat in samenspraak met de cliënt en naasten en past dat aan wanneer nodig. Het centraal zetten van de bewoner heeft de aandacht, waarbij het monitoren en opvolgen van de dagelijkse gang van zaken belegd zijn bij de teamleider. Een zorgteam heeft een dertigtal bewoners om zorg voor te dragen.

- De zorg is beschikbaar.

Bezettingspercentage in 2023 was 93%.

- De zorg is effectief.

Dit blijkt uit het feit dat met 110 FTE zorg is verleend, terwijl de norm hiertoe 98 FTE was. Er is dus 12% meer personeel ingezet dan genormeerd was. Dit verschil is voor 3% te verklaren doordat 3% boven de norm werd ingezet conform het kwaliteitskader. Aan de andere kant had Oldael te maken met een hoger verzuim dan in de gehanteerde norm.

8 Onderzoek en ontwikkeling

Ook in 2023 zijn vanuit het zorgkantoor transitie- en differentiatiegelden beschikbaar gesteld om samen met het lerend netwerk stappen te zetten opdat in 2025 voldoen zal worden aan de IGJ-eisen ten aanzien van digitale overdrachten. Hiertoe is een gezamenlijk ICT-beleid opgesteld.

In 2023 is de voorbereiding getroffen voor de overgang naar Office365. Begin 2024 is deze geïmplementeerd.

Een ander project binnen de door het zorgkantoor verstrekte differentiatiegelden betrof coping en stress. Door de ervaringen uit de coronaperiode ervaren onze medewerkers veel stress. Zie verder: 6 Cultuur en gedrag.

In 2023 is tevens met het lerend netwerk het project gestart voor het borgen van medische zorg voor die bewoners die niet op een verpleegafdeling wonen en waarbij de zorg aldus onder de eindverantwoording valt van de huisarts. Door het inzetten van een physician assistant (PA) in het medisch domein wordt het gat tussen specialist ouderengeneeskunde en huisarts gevuld voor de bewoners met een ZZP5 indicatie zonder behandeling. Dit project zal voortgezet worden in 2024 waarbij de wens van het zorgkantoor is dat dit een structurele oplossing wordt waarbij geen subsidies meer nodig zijn vanuit het zorgkantoor.

9 Toekomstverwachtingen

Op de locatie Aelbrecht van Beijeren maken we werk van een nieuw zorgsysteem waarbij het uitgangspunt is dat dit systeem de zorg zodanig ondersteunt dat het arbeidsbesparend is. Dit vraagt om een gedragsverandering die tijd zal kosten.

In 2024 zullen verdere stappen worden gezet om het perceel van Oldeslo ook toekomstbestendig te maken.

Tot de tijd waarop de bouw gestart zal worden is het noodzakelijk om zorg te dragen voor een evenwichtige exploitatie op huisvestingsgebied en zorg. De komende jaren zullen gebruikt worden om hier zorg voor te dragen en liquiditeit verder te sparen voor deze toekomstige investering.

De toekomst is altijd onzeker en het kan soms lastig zijn om te vermoeden wat er gaat gebeuren. Toch willen we graag met u delen hoe we als zorginstelling voor ouderen de toekomst zien.

- Ten eerste willen we blijven investeren in de kwaliteit van onze zorg. We geloven dat persoonlijke aandacht en zorg op maat de sleutel zijn om de beste zorg aan onze bewoners te bieden. Daarom blijven we ons inzetten om onze medewerkers op te leiden, zodat zij de beste zorg kunnen blijven bieden.
- Daarnaast zien we een toenemende rol voor technologie in de zorg. Technologische ontwikkelingen bieden kansen om de zorg te verbeteren. Denk bijvoorbeeld aan slimme sensoren die een valpartij kunnen voorkomen of apps waarmee bewoners zelf hun gezondheid kunnen monitoren. We zullen daarom blijven volgen hoe we technologie kunnen inzetten om de zorg te verbeteren, zonder dat dit ten koste gaat van persoonlijke aandacht.
- Ook willen we blijven samenwerken met andere zorginstellingen en partners in de zorg. Samen staan we sterker en kunnen we kennis en ervaring delen om de zorg voor ouderen verder te verbeteren.
- Tot slot willen wij ons blijven inzetten voor een veilige en prettige woon- en werkomgeving voor onze bewoners en medewerkers.