

JAAERVERSLAG



VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 26/05/2025



Samen met de cliënt, zijn of haar familie
en naasten zorgen vanuit positieve
gezondheid voor mooie momenten,
iedere dag weer.

Opdrachtgever
Raad van Bestuur

Datum
20 mei 2025

SAMEN ZORGEN VOOR MOOIE MOMENTEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 26/05/2025

JAARVERSLAG NOORDERZORG | 2

Bestuursverslag en kwaliteitsbeeld 2024

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

 Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

JAARVERSLAG NOORDERZORG
d.d. 26/05/2025

Voorwoord

Met dit verslag legt Noorderzorg aan alle rechthebbenden en belangstellenden verantwoording af over het gevoerde beleid van 2024 en over in dat jaar geleverde prestaties. Deze verantwoording is gebonden aan een aantal voorgeschreven onderwerpen die in elk geval dienen te worden toegelicht. Verdere inhoud, vorm, lengte en lay-out zijn vrijgegeven.

De jaarverantwoording bestaat uit de volgende onderdelen:

- het bestuursverslag
- het kwaliteitsbeeld
- het verslag van de Raad van Toezicht
- de jaarrekening
- de kwantitatieve gegevens (via portal DigiMV)

Het bestuursverslag en het kwaliteitsbeeld zijn samengevoegd tot één geheel. In dit bestuursverslag beperken we ons tot de hoofdlijnen. Voor een gedetailleerde beschrijving van onze kwaliteitsontwikkelingen, verwijzen we naar het hoofdstuk Kwaliteitsbeeld 2024 dat integraal onderdeel vormt van dit document. Het document dat nu voor u ligt heeft betrekking op de periode van 1 januari 2024 tot en met 31 december 2024.

Dit document wordt, na vaststelling, gedeponereerd en openbaar toegankelijk gemaakt via de website www.noorderzorg.nl. Op basis van artikel 393, lid 3 boek 2 BW wordt door de accountant gecontroleerd of dit verslag, voor zover kan worden nagegaan, verenigbaar is met de jaarrekening 2024.

Inhoud

Voorwoord	4
1. Inleiding door Raad van Bestuur	8
Samen zorgen voor cliënten: aandacht en innovatie	8
Samen zorgen met medewerkers en vrijwilligers: betrokkenheid en ontwikkeling	8
Samen zorgen in de maatschappij: verbinden en versterken	9
Samen zorgen voor een sterke organisatie	9
Samen zorgen voor financiële stabiliteit	10
Vooruitblik naar 2025	10
2. Profiel van de organisatie	11
2.1 Algemene identificatiegegevens Noorderzorg	11
2.2 Structuur van het concern	12
2.3 Typen zorgverlening	13
2.4 Verdeling ZZP en VPT per locatie in 2024	13
2.5 Kerngegevens	14
2.6 Samenwerkingsrelaties, netwerken en ketenpartners	14
Samenwerking met gemeenten en fysieke leefomgeving	15
Groninger Zorgakkoord en Groninger Kracht	15
Netwerken en kennisdeling	15
Dorpscoöperaties en lokale partners	16
Strategische stakeholders en regietafels	16
3. Algemeen beleid	17
3.1 Onze missie	17
3.2 Onze visie	17
3.3 Onze uitgangspunten	18
4. Belangrijkste resultaten in 2024	18
4.1 Goede zorg voor cliënten	20
4.2 Betrokken medewerkers en vrijwilligers	21
4.3 Maatschappelijke betrokkenheid	22
4.4 Sterke bedrijfsvoering en financiële gezondheid	23

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 26/05/2025

5. Noorderzorg kijkt vooruit	25
5.1 Visie en missie	25
5.2 Belangrijkste doelen voor de toekomst	25
5.2.1 Ons aanbod nu en in de toekomst versterken	25
5.2.2 Het huis in de wijk realiseren	25
5.2.3 Wij zijn Noorderzorg - een sterke organisatiecultuur	25
5.2.4 Noorderzorg digitaal en innovatief	25
5.2.5 Noorderzorg als betrouwbare flexibele partner	25
5.2.6 Noor - het gezicht van Noorderzorg	26
5.2.7 Noorderzorg financieel gezond houden	26
5.2.8 Wij zijn duurzaam - zorg voor de toekomst	26
6. Meerjaren Huisvestingsplan Noorderzorg 2024-2030	27
7. Bestuur, Toezicht en medezeggenschap	28
7.1 Governance	28
7.2 Raad van Bestuur	28
7.3 Raad van Toezicht	28
7.4 Medezeggenschapsorganen	28
7.4.a Cliëntenraad	29
7.4.b Ondernemingsraad	30
7.5 Goede zorg	30
7.6 Waarden en normen	31
7.7 Invloed belanghebbenden	31
7.8 Goed bestuur	32
7.9 Continue ontwikkeling	32
8. Personeel	33
8.1 Algemeen	33
8.2 Verzuim	33
8.3 Hybride werken	34
8.4 MTO	34
8.5 Digitaliseren personeelsdossiers	34
8.6 Warm Welkom medewerker	34
8.7 Werving & Selectie	35

9. Kwaliteitsbeeld	36
10. Financiën	76
10.1 Algemeen financieel beeld	77
10.2 Risicobeheer financiële instrumenten	77
10.3 Position paper financiële vaste activa	78
10.4 Declaraties Raad van Bestuur	79
Jaarverslag Raad van Toezicht 2024	80
Wzd jaarrapportage 2024	82
11. Jaarrekening	87

1. Inleiding door Raad van Bestuur

Met trots en dankbaarheid kijk ik terug op het jaar 2024, een jaar waarin we samen hebben gewerkt aan betekenisvolle zorg, innovatie en organisatieontwikkeling. Noorderzorg heeft zich met volle overtuiging ingezet voor de kwaliteit van zorg, het welzijn van medewerkers en vrijwilligers, en de verdere versterking van onze organisatie.

Samen zorgen voor cliënten: aandacht en innovatie

Onze cliënten en bewoners staan centraal in alles wat we doen. In 2024 hebben we verdere stappen gezet in de inzet van zorgtechnologie. Voor een uitgebreide toelichting verwijzen we naar het Kwaliteitsbeeld 2024, waar onder meer de uitrol van de Medido en de implementatie van de zelfredzaamheidskoffer worden beschreven.

Ook het beleid rondom Volledig Pakket Thuis (VPT) is vastgesteld. Dit beleid biedt duidelijkheid over de dienstverlening die Noorderzorg levert aan klanten met een VPT-indicatie, waaronder zorg, huishoudelijke ondersteuning, boodschappenservice, maaltijden en alarmering.

Daarnaast was palliatieve zorg een belangrijk thema dit jaar. Door intensieve samenwerking met huisartsen en de invoering van een vernieuwd zorgpad in ons cliëntsysteem, hebben we de kwaliteit van palliatieve zorg aanzienlijk verbeterd. Onze inzet ging verder dan zorg alleen: via gedenkplekken, themamarkten en een indrukwekkend toneelstuk brachten we bewustwording, ondersteuning en verbinding. Details over de werkgroep, materialen en initiatieven zijn terug te vinden in het Kwaliteitsbeeld 2024.

Er is ingezet op betere ondersteuning bij onbegrepen gedrag via de GRIP-methodiek, en de inzet op medicatieveiligheid is versterkt met de voorbereidingen voor elektronische toediening van medicatie (ETDR). Ook hierover lees je meer in het kwaliteitsbeeld.

De Wet Zorg en Dwang (Wzd) kreeg in 2024 extra aandacht met de invoering van multidisciplinaire gedragsvisites en een methodische aanpak voor probleemgedrag bij cliënten met dementie. Een belangrijke mijlpaal was het openen van deuren, waardoor bewoners meer vrijheid ervaren en beter kunnen bewegen binnen de locaties. Dit is een prachtige stap in de richting van 'wonen en leven in vrijheid', iets waar we ook in 2025 volop aandacht aan blijven besteden.

Daarnaast hebben we ons ingezet voor voedingskwaliteit en maaltijdbeleving. Dankzij de inzet van onze keukenteams zijn themamaaltijden en feestdagen extra bijzonder gemaakt. Door samen te werken met vaste leveranciers en slimmer voorraadbeheer toe te passen, is voedselverspilling verminderd zonder in te boeten op kwaliteit. De menucommissies luisterden naar de wensen van bewoners, wat de tevredenheid over het eten verhoogde.

Samen zorgen met medewerkers en vrijwilligers: betrokkenheid en ontwikkeling

Onze medewerkers en vrijwilligers zijn het hart van Noorderzorg. In 2024 hebben we fors geïnvesteerd in hun ontwikkeling en welzijn. Scholingstrajecten zoals de GRIP-methodiek boden handvatten om onbegrepen gedrag bij cliënten beter te begrijpen en te begeleiden. Daarnaast hebben themamaanden, zoals medicatieveiligheid, valpreventie en palliatieve zorg, bijgedragen aan het vergroten van kennis en vaardigheden.



Het succesvolle project Waardigheid en Trots op Locatie heeft medewerkers meer eigenaarschap en methodisch werken bijgebracht, wat niet alleen heeft geleid tot een hogere tevredenheid van cliënten, maar ook tot een hechtere samenwerking binnen teams.

Uit het MTO blijkt dat medewerkers over het algemeen tevreden zijn over hun werk en de samenwerking met collega's. Tegelijkertijd gaven zij aan behoefte te hebben aan meer inspraak in hun roosters en ervaren velen een hoge werkdruk. Naar aanleiding daarvan zijn op meerdere locaties gesprekken gevoerd met medewerkers over hun roosterbehoeften.

Daarnaast hebben we in 2024 actief ingezet op duurzame inzetbaarheid, met aandacht voor het verlagen van werkdruk, het verbeteren van de roosterplanning en het bevorderen van vitaliteit en werkplezier. Deze inzet zetten we in 2025 onverminderd voort, omdat we begrijpen dat een gezonde balans tussen werk en privé essentieel is voor het welzijn én het behoud van onze medewerkers.

Onze vrijwilligers speelden een cruciale rol in het realiseren van sociale activiteiten en extra ondersteuning voor cliënten. Dankzij hun betrokkenheid hebben we een breed scala aan activiteiten kunnen aanbieden, zoals muziekavonden, markten en sociale bijeenkomsten. Hun bijdrage heeft niet alleen gezorgd voor extra welzijn voor bewoners, maar ook voor een sterkere verbinding met de gemeenschappen waarin we actief zijn.

Ook op het gebied van veiligheid en scholing zijn belangrijke stappen gezet. We organiseerden brandweeroefeningen in samenwerking met de lokale brandweer, waardoor medewerkers beter voorbereid zijn op noodsituaties. Daarnaast zorgen de huismeesters dagelijks voor een veilige en prettige werkomgeving.

Samen zorgen in de maatschappij: verbinden en versterken

Noorderzorg blijft zich inzetten als een betrokken zorgorganisatie in de regio. In 2024 hebben we verdere stappen gezet in het versterken van samenwerkingen met externe partners, waaronder huisartsen, gemeenten en andere zorginstellingen. Hun input is van grote waarde geweest bij de ontwikkeling van ons Strategisch Meerjarenplan en het Strategisch Huisvestingsplan.

Een belangrijke mijlpaal was de opening van het Boegkwartier in Delfzijl, waar Noorderzorg dagbesteding biedt en een zorgloket heeft ingericht. Daarnaast hebben we initiatieven opgezet om informele zorg verder te integreren in onze werkwijze, zodat familieleden en naasten een actievare rol kunnen spelen in de zorg voor hun dierbaren.

Noorderzorg is actief in uiteenlopende netwerken en samenwerkingsverbanden. In 2024 zijn onder andere Groninger Kracht, het Netwerk Dementie, het Kennisnetwerk Palliatieve Zorg, de Technologie & Zorg Academie (TZA) en het Pact tegen Eenzaamheid Eemsdelta belangrijke platforms gebleken voor kennisdeling en regionale samenwerking. Daarnaast is op dorpsniveau samengewerkt met stakeholders in Uithuizermeeden aan het versterken van leefbaarheid en sociale samenhang. Ook werden initiatieven genomen om met welzijnsorganisaties en scholen verbindingen te leggen rond zorg, daginvulling en ontmoeting.

Samen zorgen voor een sterke organisatie

Binnen onze bedrijfsvoering hebben we in 2024 grote stappen gezet in digitalisering en procesverbetering. De invoering van een nieuwe inkoopmodule, verbeterd contractbeheer en facturatieprocessen, en de voorbereiding van de invoering van HelloID voor toegangsmanagement dragen bij aan een efficiëntere en toekomstbestendige organisatie.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

 Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 26/05/2025

Op het gebied van **duurzaamheid** hebben we initiatieven gelanceerd, zoals:

- **De Dag van de Duurzaamheid**, waarbij bewoners en medewerkers op een speelse manier bewust werden gemaakt van afvalverwerking en energiebesparing.
- **Hybride/thuis werken en narrowcasting**, om het papierverbruik te verminderen.
- **Slim voorraadbeheer en contractmanagement** om verspilling tegen te gaan.

Daarnaast hebben we binnen de ICT grote stappen gezet met:

- **Nieuwe telefoons en verbeterde wifi/glasvezelverbindingen** om de digitale infrastructuur te versterken.
- De invoering van **AVICS als nieuw alarmeringssysteem** in Van Julsingha.

Daarnaast is een organisatiebrede risicoanalyse uitgevoerd en een benchmarkonderzoek naar bedrijfsvoering, als voorbereiding op gerichte verbeteringen in 2025.

Interne communicatie is verbeterd via een pilot met digitale informatieschermen op locaties.

Samen zorgen voor financiële stabiliteit

Onze financiële resultaten over 2024 laten een positief beeld zien. Dankzij **strakke kostenbeheersing, slimme investeringen en een kritische blik op uitgaven** hebben we financiële stabiliteit gewaarborgd. Dit biedt ons de ruimte om in 2025 verder te bouwen aan een sterke en duurzame zorgorganisatie. Tegelijkertijd is er aandacht voor de landelijke ontwikkelingen, zoals bezuinigingen en het Hoofdpijnenakkoord Ouderenzorg (HLO), die impact kunnen hebben op toekomstige financiële ruimte en keuzes.

Vooruitblik naar 2025

Met vertrouwen kijken we uit naar 2025. We werken hard aan de realisatie van ons strategisch huisvestingsplan. In ons jaarplan hebben we verder de volgende prioriteiten benoemd:

1. **Duurzame inzetbaarheid** – focus op vitaliteit, verzuimreductie en werkplezier.
2. **Optimaliseren van de organisatie** – verdere digitalisering en procesverbetering.
3. **Het anders organiseren van zorg** – technologie en informele zorg beter integreren.
4. **Wonen en leven in vrijheid** – bewoners maximale regie over hun leven geven.

We houden vast aan onze kernwaarden, omdat we geloven dat we met aandacht, betrokkenheid en samenwerking het verschil maken. **Samen zorgen we voor mooie momenten – voor onze cliënten, medewerkers, vrijwilligers en de wereld om ons heen.**

De managementrapportages in 2025 zijn gebaseerd op deze speerpunten, aangevuld met aandachtspunten vanuit de Raad van Toezicht, de Ondernemingsraad en de Centrale Cliëntenraad.



Met hartelijke groet,

Alexandra Tuin

Bestuurder Noorderzorg



2. Profiel van de organisatie

Stichting Noorderzorg is een organisatie voor wonen, welzijn en zorg voor ouderen. In Noord-Groningen. Noorderzorg draagt bij aan het behoud van leefbaarheid van het Noord-Groninger land en biedt goede toekomstbestendige voorzieningen voor wonen, welzijn en zorg voor ouderen.

Noorderzorg levert diverse vormen van zorg op drie locaties:

- Van Julsingha te Delfzijl (gemeente Eemsdelta);
- De Mieden in Uithuizermeeden (gemeente het Hogeland);
- Hunsingoheerd te Uithuizen (gemeente het Hogeland).

Op deze locaties voor verpleegd wonen (Van Julsingha en de Mieden) en Wonen met een Plus (Hunsingoheerd) leveren wij zorg en dienstverlening aan ouderen met een lichte tot zware zorg- en ondersteuningsvraag. Dagbesteding en zorg thuis in beide regio's completeren ons aanbod. Dit maakt het mogelijk dat mensen zo lang mogelijk hun eigen leven kunnen blijven leven, ook wanneer zij zorg en ondersteuning nodig hebben.

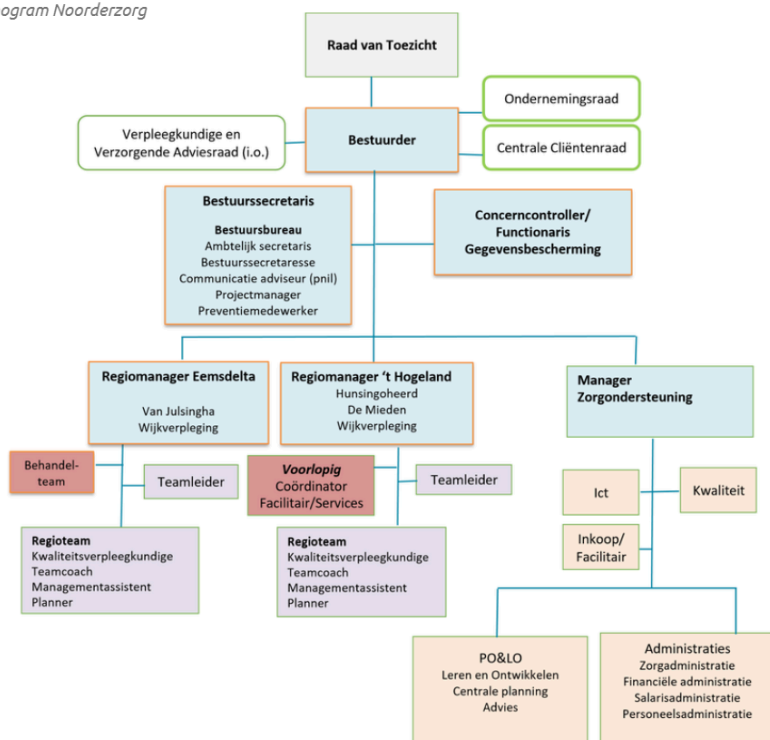
Stichting Noorderzorg beschikt over de volgende toelatingen: verblijf, verblijf met behandeling, persoonlijke verzorging, verpleging en begeleiding individueel en begeleiding groep.

2.1 Algemene indentificatiegegevens Noorderzorg

Naam rechtspersoon	Noorderzorg
Rechtsvorm	Stichting
Adres voor correspondentie	Koningin Wilhelminapark 23
Postcode	9934 EH
Plaats	Delfzijl
Telefoonnummer	085-0475 300
KvK gegevens	KvK: Stichting Noorderzorg KvK nr.: 72630787 RSIN nr.: 859180876
E-mailadres	Info@noorderzorg.nl
Website	www.noorderzorg.nl

2.2 Structuur van het concern

Organogram Noorderzorg



Noorderzorg breed

De teamcoaches, kwaliteitsverpleegkundigen, behandelaren, coördinatoren, planners en managementassistenten zijn in het organogram onder een regiomanager gepositioneerd, om daarmee de leidinggevende structuur helder te maken. Ze werken voor heel Noorderzorg.

Noorderzorg kent een Raad van Toezicht die toezicht houdt op de Raad van Bestuur. De toezichtstaken zijn neergelegd in de statuten van de stichting en het reglement van de Raad van Bestuur. Noorderzorg past de Governancecode toe. Met het bestuur zijn daarnaast afspraken gemaakt via een bestuursopdracht. Hierin zijn de doelstellingen voor de bestuurder neergelegd en ook de wijze van monitoring en toezicht door de Raad van Toezicht.

Noorderzorg kent 2 zorgregio's: Uithuizen/Uithuizermeeden en Delfzijl. De regio-indeling sluit aan met het verzorgingsgebied van Noorderzorg, namelijk de gemeente Het Hogeland (Uithuizen/Uithuizermeeden) en de gemeente Emsdelta (Delfzijl). De regio's worden aangestuurd door regiomanagers. Naast een dienst zorgondersteuning kent Noorderzorg een Bestuursbureau.

De medezeggenschap in Noorderzorg is als volgt weergegeven. Noorderzorg kent lokale cliëntenraden per regio en een Centrale Cliëntenraad voor de stichting. In deze raden zijn cliënten en naasten vertegenwoordigd. De medezeggenschap van medewerkers vindt plaats via de Ondernemingsraad.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
d.d. 26/05/2025

2.3 Typen zorgverlening

- Noorderzorg levert de volgende zorg en ondersteuning aan ouderen:
- Verpleegd Wonen (24 uren zorg en ondersteuning en woonzorg) op locatie Van Julsingha en De Mieden.
 - Wonen met een Plus (met servicepakket en/of wijkverpleging) op locatie Hunsingoheerd
 - VPT of MPT (Wlz en ZVW) in een Wonen met een Plus locatie (Hunsingoheerd) en aanleunwoningen
 - Kortdurende zorg en verblijf
 - Individuele begeleiding, begeleiding groep, begeleiding maaltijden
 - Palliatieve terminale zorg
 - Wijkverpleging in de gemeenten Het Hogeland en Eemsdelta
 - Casemanagement Dementie

2.4 Verdeling ZZP en VPT per locatie in 2024

Bron: ONS 18-4-2025, Van Julsingha (VJ), De Mieden (DM), Hunsingoheerd (HH)

VPT plaatsen	2023			2024		
	VJ	DM	HH	VJ	DM	HH
VPT 4VV (excl. BH incl. DB)		2	1		2	1
VPT 5VV (excl. BH, incl. DB)		1		2		
VPT 6VV (excl. BH, incl. DB)		2	2	1	3	3
VPT 10VV (excl. BH, incl. DB)						
Totaal			4	3	5	3
ZZP plaatsen	VJ	DM	HH	VJ	DM	
ZZP 3VV (excl. BH, incl. DB)	2			2		
ZZP 4VV (excl. BH, incl. DB)	21	5		16	5	
ZZP 4VV (incl. BH, incl. DB)						
ZZP 5VV (excl. BH, incl. DB)	6	17		4	17	
ZZP 5VV (incl. BH, incl. DB)	50	27		51	24	
ZZP 6VV (excl. BH, incl. DB)	9	12		8	12	
ZZP 6VV (incl. BH, incl. DB)	23			33		
ZZP 7VV (incl. BH, incl. DB)	3	2		3	5	
ZZP 8VV (incl. BH, incl. DB)	1					
ZZP GGZ Wonen 1 (modulair excl. DB)	1			1		
Totaal	115	63		118	65	

11865

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

JAARVERSLAG NOORDERZORG

d.d. 26/05/2025

2.5 Kerngegevens

Kerngegevens	2023	2024
Cliënten		
Aantal intramurale cliënten per einde verslagjaar	178	180
Aantal cliënten dagactiviteiten	25	12
Aantal extramurale cliënten per einde verslagjaar (excl. cliënten dagactiviteiten)	164	142
Volledig Pakket Thuis	10	8
Productie		
Aantal ZZP dagen	64.958	62.140
Aantal dagen VPT	2.602	4.249
Aantal dagdelen dagactiviteiten	5.813	4.177
Aantal uren extramurale productie	51.276	32.956
Personeel		
Aantal personeelsleden in loondienst per 31-12-2024	411	400
Aantal Fte per 31-12-2024	237	218
Bedrijfsopbrengsten (x1.000 euro)		
Totaal bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	23.715	23.601
Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	19.547	20.852
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten (niet zorg gerelateerd)	177	108

2.6 Samenwerkingsrelaties, netwerken en ketenpartners

Samenwerking zit in het DNA van Noorderzorg. Wij geloven dat we alleen in gezamenlijkheid de zorg kunnen blijven organiseren en vernieuwen in de regio Noord-Groningen. Gezien de maatschappelijke, economische, politieke en demografische ontwikkelingen is samenwerking bovendien een noodzakelijke voorwaarde voor de toekomstbestendigheid van onze organisatie én voor het behoud van toegankelijke zorg in de regio.

Noorderzorg participeert in diverse regionale en bovenregionale netwerken, samenwerkingsverbanden en partnerschappen. Deze betreffen zowel het sociale als het fysieke domein, en richten zich op thema's als wonen, zorg, welzijn, opleiden, innovatie en leefbaarheid.

Samenwerking met gemeenten en fysieke leefomgeving

Noorderzorg onderhoudt intensieve contacten met de gemeenten Eemsdelta en Het Hogeland. Daarbij bespreken we onder andere het zorgaanbod, de rol van Noorderzorg binnen de gemeente, en de demografische en sociale opgaven. Ook de aardbevingsproblematiek en de bijbehorende versterkingsoperatie zijn structurele thema's in deze gesprekken.

In het kader van huisvestingsplannen en het behoud van zorgvoorzieningen participeren we in diverse projecten. Een voorbeeld hiervan is het samenwerkingsproject Expertisecentrum Eemsdelta, dat bijdraagt aan de bundeling van kennis en voorzieningen in het aardbevingsgebied.

Groninger Zorgakkoord en Groninger Kracht

Noorderzorg is partner in het Groninger Zorgakkoord, een breed samenwerkingsverband van zorgorganisaties en andere stakeholders, zoals het ministerie van VWS. Het akkoord richt zich op regionale afstemming, samenwerking en toekomstgerichte zorgoplossingen.

Daarnaast is Noorderzorg medeondertekenaar van het convenant Groninger Kracht (februari 2023), waarin zestien ouderenzorgorganisaties samenwerken aan een gedeelde visie op ouder worden in Groningen. De ambitie: mensen zo lang mogelijk vitaal, zelfstandig en betekenisvol laten leven in hun eigen omgeving, ook wanneer zij zorg nodig hebben.

Binnen Groninger Kracht werken we aan de volgende vijf pijlers:

- Versterken van zorgzame gemeenschappen
- Versterken van vakbekwame medewerkers en vergroten van werkplezier
- Inzetten van zorgtechnologie
- Stevige positionering van de V&V-sector in het netwerk
- Stevige positionering van de wijkverpleging in het netwerk

Noorderzorg levert een actieve bijdrage aan de realisatie van deze pijlers, met oog voor lokale inbedding en uitvoerbaarheid.

Netwerken en kennisdeling

Noorderzorg participeert actief in meerdere netwerken op het gebied van ouderenzorg, palliatieve zorg, dementie, technologie, opleiding en welzijn. Deze netwerken zijn van grote waarde voor kennisdeling, innovatie, kwaliteitsontwikkeling en regionale afstemming. Ze vormen een belangrijke basis voor onze positie als lerende organisatie in een steeds veranderend zorglandschap.

Kennisnetwerk Palliatieve Zorg Noord-Groningen

Noorderzorg is onderdeel van dit regionale kennisnetwerk dat zich richt op het voortdurend verbeteren van de kwaliteit van palliatieve en terminale zorg. Het netwerk biedt expertise op organisatorisch, professioneel en relationeel vlak, en bevordert de samenwerking tussen aanbieders in de regio. De deelname aan dit netwerk helpt ons om passende zorg te bieden in de laatste levensfase, met aandacht voor comfort, regie en waardigheid van de cliënt.

Netwerk Dementie

In dit netwerk werken we samen met huisartsen, casemanagers, welzijnsorganisaties, GZ-psychologen en andere VVT-partijen aan een sluitende keten van ondersteuning voor mensen met dementie en hun mantelzorgers. De samenwerking richt zich op vroegsignalering, casemanagement, passende daginvulling, begeleiding thuis en goede overdracht naar en vanuit intramurale zorg. De expertise uit dit netwerk helpt Noorderzorg om persoonsgerichte dementiezorg te blijven ontwikkelen.



Groninger BBL Gilde

Noorderzorg participeert in dit gilde waarin vijf onderwijsinstellingen en acht zorgorganisaties samenwerken. Het gilde richt zich op de instroom, doorstroom en behoud van studenten in de verkorte opleiding tot Verzorgende IG. Het is een voorbeeld van hoe we actief bijdragen aan oplossingen voor de arbeidsmarktkrapte in de regio. We bieden leerwerkplekken, begeleiden studenten intensief en werken samen met andere instellingen aan de doorontwikkeling van hybride leerroutes.

Technologie & Zorg Academie (TZA)

Via de TZA verkennen en implementeren we technologische innovaties die bijdragen aan betere zorg en meer werkplezier. Denk aan domotica, beeldzorg, slimme sensoren en digitale hulpmiddelen. De TZA biedt een gezamenlijke leer- en testomgeving, waarin medewerkers kunnen kennismaken met nieuwe toepassingen en cliënten op een veilige manier kunnen ervaren wat technologie voor hen kan betekenen. Innovatie via technologie is voor Noorderzorg een belangrijke pijler in de toekomst van de ouderenzorg.

Pact tegen Eenzaamheid Eemsdelta

Noorderzorg is partner in dit regionale pact waarin gemeenten, welzijnspartijen, vrijwilligersorganisaties en zorgaanbieders samenwerken. Het doel is om eenzaamheid bij ouderen en kwetsbare inwoners vroegtijdig te signaleren, bespreekbaar te maken en tegen te gaan. We sluiten aan bij initiatieven in de wijk, verbinden informele netwerken en werken mee aan praktische oplossingen, zoals ontmoetingsplekken, maatjesprojecten en laagdrempelige ondersteuning.

Deze netwerken versterken onze maatschappelijke positie en vergroten ons vermogen om in te spelen op regionale opgaven. Ze dragen bij aan betere zorg, sterke relaties in de keten en een innovatieve cultuur binnen Noorderzorg.

Dorpscoöperaties en lokale partners

Noorderzorg zoekt actief samenwerking met dorpscoöperaties, welzijnsorganisaties en lokale initiatieven om de leefbaarheid in dorpen te behouden en te versterken. In Uithuizermeeden werken we nauw samen aan de realisatie van een levensloopbestendig dorp, waarin wonen, zorg en welzijn integraal worden verbonden. Daarbij is veel aandacht voor onderlinge betrokkenheid, informele netwerken en passende ondersteuning dichtbij huis. In Middelstum bevinden we ons in een verkennende fase, waarin we samen met de dorpscoöperatie en andere lokale partijen onderzoeken hoe we kunnen bijdragen aan een toekomstbestendig en zorgzaam dorp.

Strategische stakeholders en regietafels

Noorderzorg stemt regelmatig af met strategische stakeholders, zoals:

- Gemeenten
- Woningcorporaties
- Welzijnsorganisaties
- Zorgverzekeraars en het zorgkantoor
- Andere VVT- en eerstelijnsorganisaties
- Onderwijsinstellingen
- Provincie Groningen en landelijke partners (waar relevant)

Deze partijen betrekken we actief bij de ontwikkeling van onze toekomstplannen. Hun perspectieven en expertise helpen ons om scherpe keuzes te maken die passen bij de behoeften in de regio. We participeren actief in regionale tafels en overleggen waar beleid, innovatie en samenwerking worden afgestemd.



3. Algemeen beleid

3.1 Onze missie

Onze missie beschrijft kort ons doel en bestaansrecht. Het geeft aan wat we willen bereiken. Onze missie is:

Samen met de cliënt, zijn of haar familie en naasten zorgen vanuit positieve gezondheid voor mooie momenten, iedere dag weer.

3.1 Onze visie

Altijd thuis, midden in de samenleving

Wij willen onze cliënten, vaak kwetsbare ouderen, goede zorg bieden en willen dat zij het gevoel van thuis houden midden in de samenleving. Onze cliënten zijn en blijven van grote betekenis voor ons en anderen, zoals zij dat hun hele leven hebben gedaan. Dat geldt voor binnen en buiten onze muren. Mensen die bij ons wonen blijven onderdeel van de samenleving en dragen daaraan bij.

We halen nadrukkelijk de samenleving naar binnen en gaan verder met samenleven en wonen. Wij gunnen iedereen een mooie, gelijkwaardige en inclusieve samenleving en enkel een diagnose mag dit niet wegnemen vinden wij. Naast verlies door ziekte boeken we winst bij onze cliënten door een persoonlijke aanpak, waarbij we recht doen aan ieders betekenisvolle en unieke verhaal en een fijne plek bieden midden in onze samenleving.

Altijd thuis dus, ook als mensen bij ons wonen. En net als thuis helpt iedereen mee. Wij nemen niet alles over, we leveren de zorg. Verder helpen familie, naasten en vrienden mee.

Kwaliteit van leven in een warme omgeving

Kwaliteit van leven staat voorop. Het leven kent risico's. Samen met onze cliënt en zijn of haar familie en naasten maken we een inschatting van de persoonlijke risico's. Op grond hiervan maken we bewuste keuzes. Plannen en hulpmiddelen moeten ondersteunen en vooral geen doel op zich zijn.

We kunnen en durven om te gaan met geaccepteerde risico's. Wij streven naar maatwerk voor de bewoner en gaan hierover in gesprek met zijn familie en naasten. Zijn of haar belang staat immers voorop. Voor ons staat kwaliteit van leven voorop. Dat vraagt niet alleen een medische kijk, maar vooral ook aandacht voor het welzijn. Wij streven naar mooie en fijne momenten. Een fijne dag voor onze cliënt is ons doel.

Oog, oor en hart voor de mens

Ieder mens is uniek en betekenisvol met zijn eigen bijzondere verhaal. Wij gaan uit van de mogelijkheden van de cliënt en niet alleen van zijn of haar beperkingen en of ziekte. Ieder mens wil zich gehoord en gezien voelen. Wij luisteren, geven aandacht, werken met ons hart en zorgen voor cliënten alsof het onze eigen vader, moeder, of grootouders zijn.

3.3 Onze uitgangspunten

Met elkaar, medewerkers, familie en naasten en samenwerkingspartners willen we onze visie vormgeven. Daarbij hanteren we de volgende uitgangspunten:

- Wij bieden wonen, welzijn en zorg voor ouderen.
- Wij bieden ouderenzorg op onze locaties Van Julsingha, Hunsingoheerd en de Mieden.
- Wij doen onderzoek naar andere locaties in ons verzorgingsgebied waar we zorg kunnen aanbieden.
- Wij bieden zorg in aanleunwoningen en in de woonzorgcentra en zoeken actief de samenwerking.
- Wij bieden thuiszorg/wijkverpleging.
- Wij bieden begeleiding en ondersteuning WMO (dagbesteding).
- We zetten in op uitbreiding klinische capaciteit waar nodig voor het kunnen beantwoorden van de zorgvraag in onze regio en ter ondersteuning van de huisartsen in onze regio.
- We bieden zorg zoveel als mogelijk in de eigen omgeving.
- We leveren een bijdrage aan preventie en deelname aan de maatschappij.
- We werken samen in netwerken.
- We werken samen met de informele zorg.
- We leren van elkaar.

3.4 Onze kernwaarden

Kernwaarden zijn onze verankerde overtuigingen die ons beeld en ons oordeel filteren over onszelf en over anderen. Onze kernwaarden verklaren waarom we dingen doen.

Deze waarden geven aan waarvoor we staan. Deze waarden bieden ook houvast. Dit vinden we immers belangrijk en ze bepalen daardoor ons dagelijks handelen en onze houding, en ook hoe we werken in Noorderzorg.

Samen betekent dat we met onze cliënt, zijn of haar familie en naasten en andere professionals staan voor goede zorg. We beslissen samen over de zorg, we kijken met elkaar naar mogelijkheden passend bij de cliënt. Kortom wij werken samen om de zorg op hoog niveau en dichtbij te houden. Dit betekent ook dat we als medewerkers samen voor onze klus staan en waarbij iedereen zijn bijdrage levert. We zoeken als medewerkers bewust de samenwerking op en maken gebruik van elkaars kennis en talenten. We werken integraal. Integraal werken wil zeggen: het leveren van op elkaar afgestemde zorg. Niet langs elkaar heen werken, geen dubbel werk doen, maar één aanpak in samenhang. Op deze manier kan persoonsgerichte zorg op maat geboden worden waarbij de cliënt of bewoner een grote inbreng heeft.

De kern is van integraal werken is: door samen te werken met andere disciplines wordt passende zorg en ondersteuning bij hulpvragen geboden en kunnen hulpvragen worden voorkómen. Dit geldt voor de intramurale en extramurale samenwerking. **Zorgen** zit in ons DNA, we streven maximaal naar persoonsgerichte zorg. Dat is zorg die de mens centraal zet en zijn of haar rol in de samenleving, niet zijn of haar medische situatie. Hierin is nadrukkelijk aandacht voor het dagelijks leven, de sociale omstandigheden, de individuele mogelijkheden en emoties, waarden en behoeftes van de cliënt. Een diagnose leidt niet tot uitsluiting. We zorgen ook voor elkaar. We helpen elkaar en zijn er alert op dat we met elkaar balans houden in ons werk en ons privéleven.

Mooie momenten maken het leven waardevol. Mooie momenten kunnen groots, maar ook klein en eenvoudig zijn. Mooie momenten geven kleur aan het leven en betekenen veel voor onze cliënten. Denk aan dingen doen waar je goed in bent, deelnemen aan activiteiten en bezoek van vrienden en of familie. Wij doen ons best om onze (wijk) bewoners elke dag weer mooie momenten te schenken. Mooie momenten betekent ook oog hebben voor elkaars prestaties en stil staan bij mooie momenten in ons werk en het vieren van successen groot en klein.

Onze kernwaarden zullen we ook gaan vertalen naar vaardigheden, competentie, die we met onze medewerkers willen gaan ontwikkelen.

We spreken in onze kernwaarden over passende zorg. Dat begrip heeft toelichting. Passende zorg gaat uit van vier basisprincipes:

- Het draagt bij aan het functioneren van mensen en de kwaliteit van leven;
- Komt samen met de cliënt tot stand en is de zorg op de juiste plek
- Dichtbij waar kan, op afstand als het moet (digitaal)
- Gaat niet over ziekte, maar gezondheid. Inzetten op preventie en vernieuwing

Kernwaarden: samen, zorgen, voor mooie momenten

Samen met de cliënt, zijn familie en naasten zorgen we voor mooie momenten, iedere dag weer

4. Belangrijkste resultaten in 2024

In 2024 hebben we gewerkt met ons jaarplan 2024. Hieronder staan de belangrijkste thema's met de belangrijkste doelen uit dit jaarplan en de door ons behaalde resultaten.

4.1 Goede zorg voor cliënten

Doelen:

- Persoonsgerichte zorg en ondersteuning bieden.
- Innovatieve zorgtechnologie inzetten om zelfstandigheid en comfort te vergroten.
- Palliatieve zorg versterken en bewustwording creëren.
- Samenwerking met familie en naasten verbeteren.
- Kwaliteit en veiligheid binnen zorgprocessen borgen.
-

Hieronder volgt een algemene weergave van onze resultaten. Het Kwaliteitsbeeld 2024 bevat een vollediger beschrijving van deze resultaten.

Resultaten in 2024

Zorgtechnologie

De inzet van technologie ter ondersteuning van cliënten en medewerkers is verder toegenomen. De **Medido**, een automatische medicijndispenser die op vaste tijden medicijnen afgeeft, is verder uitgerold binnen de organisatie. Het aantal gebruikers is met **30% gestegen**. Dit draagt bij aan medicatieveiligheid, zelfstandigheid van cliënten en verlichting van de werkdruk bij zorgmedewerkers. Daarnaast zijn de **zelfredzaamheidskoffers** geïntroduceerd – praktische koffers met hulpmiddelen waarmee cliënten worden gestimuleerd om handelingen zoals bijvoorbeeld oogdruppelen zoveel mogelijk zelfstandig uit te voeren.

Palliatieve zorg

Binnen het thema palliatieve zorg is zowel inhoudelijk als sociaal geïnvesteerd in bewustwording en ondersteuning. **Themabijeenkomsten** voor medewerkers, cliënten en naasten zorgden voor verdieping en verbinding. Ook zijn op meerdere locaties **gedenkplekken ingericht** om ruimte te geven aan afscheid en herinnering. Een indrukwekkende **theatervoorstelling** over sterven en rouw heeft bijgedragen aan het bespreekbaar maken van het levenseinde en de rol van zorg hierin, zowel binnen de teams als in contact met naasten.

Wet zorg en dwang

Om onbegrepen gedrag beter te kunnen begeleiden en alternatieven voor vrijheidsbeperking te vinden, zijn er **multidisciplinaire gedragsvisites** gestart. Hierbij werken zorgteams, verpleegkundig specialisten, specialist ouderengeneeskunde en familie nauw samen. Daarnaast is de **digitale infrastructuur rondom dossiervoering en besluitvorming** vernieuwd. Dit draagt bij aan het zorgvuldig vastleggen en beoordelen van maatregelen binnen de kaders van de Wet zorg en dwang, en bevordert het denken in 'vrijheid binnen veilige grenzen'.

Incidenten en kwaliteit

We zien een daling in medicatie- en valincidenten. Deze positieve ontwikkeling komt mede door het intensiever toepassen van **teamchecks**, periodieke **kwaliteitsaudits** en meer focus op risicoherkenning in de dagelijkse praktijk. De teams worden hierbij ondersteund door **kwaliteitsverpleegkundigen**, wat leidt tot meer eigenaarschap en reflectie op het eigen handelen.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
d.d. 26/05/2025

Regionale ontwikkelingen

- In **Het Hogeland** is de eerste stap gezet in de fysieke vernieuwing van de zorglocaties: bewoners van Hunsingoheerd zijn verhuisd naar tijdelijke huisvesting aan de Dingeweg in Uithuizen. Tegelijkertijd is via een lokale actie geld ingezameld voor de aanschaf van een **duofiets**, waarmee bewoners samen met vrijwilligers of medewerkers kunnen fietsen – een mooie impuls voor welzijn en beweging.
- In **Eemsdelta** is een **nieuw digitaal alarmeringssysteem** in gebruik genomen, wat zorgt voor snellere signalering en betere opvolging van zorgvragen. Ook zijn er **nieuwe medicijnkarren** geïntroduceerd die bijdragen aan veilige medicatieverstrekking en efficiëntere werkprocessen op de afdeling.

4.2 Betrokken medewerkers en vrijwilligers

Doelen:

- Medewerkers tevreden en vakbekwaam houden.
- Verzuim verlagen en duurzame inzetbaarheid bevorderen.
- Vrijwilligers betrekken bij zorg en welzijnsactiviteiten.

Resultaten in 2024

Training & ontwikkeling

Noorderzorg investeert voortdurend in de ontwikkeling en het vakmanschap van haar medewerkers. In het vierde kwartaal van 2024 is het **online leerplatform REIN** succesvol geïntroduceerd. Dit platform biedt medewerkers laagdrempelig toegang tot een breed aanbod van e-learnings en trainingen, afgestemd op actuele thema's in de ouderenzorg. Ook is de **GRIP-methodiek** (Gericht Reageren op Individueel Probleemgedrag) verder geïntroduceerd in de teams. Deze methodiek helpt medewerkers om op een gestructureerde manier te reageren op **onbegrepen gedrag**, met meer rust, inzicht en onderlinge afstemming tot gevolg.

Vrijwilligers & samenwerking

Vrijwilligers blijven een onmisbare schakel in het dagelijks leven van onze cliënten. In het afgelopen jaar hebben vrijwilligers weer een waardevolle bijdrage geleverd door het **organiseren van sociale activiteiten**, zoals koffieochtenden, spelletjesmiddagen en uitstapjes. Daarnaast ondersteunden zij cliënten bij dagelijkse bezigheden zoals wandelen of begeleiding naar afspraken. De samenwerking met lokale netwerken en dorpsinitiatieven is hierbij versterkt, wat bijdraagt aan het gevoel van verbondenheid en gemeenschap in en rond onze locaties.

Organisatiecultuur

In het kader van een veilige en respectvolle werkomgeving is er een **gedragscode** opgesteld die richting geeft aan hoe we binnen Noorderzorg met elkaar willen omgaan. Daarnaast is er beleid geformuleerd rond **ongewenste omgangsvormen**, zoals intimidatie, pesten of buitensluiting. Beide documenten worden in 2025 organisatiebreed geïmplementeerd en besproken binnen teams. Ze vormen een belangrijke stap in het versterken van een open cultuur waarin medewerkers zich gehoord, gewaardeerd en veilig voelen.

Verzuim en instroom

Het **verzuimpercentage** is in 2024 gestegen. Dit vraagt om blijvende aandacht. In reactie hierop is de inzet op **preventie en re-integratie** geïntensiveerd, onder andere via coaching, verzuimgesprekken en ondersteuning bij werkdrukbeleving. Tegelijkertijd zijn er verschillende inspanningen gedaan om de **instroom van nieuwe medewerkers** te vergroten, waaronder gerichte wervingscampagnes en het aanbieden van leerwerkplekken via het BBL-traject. In het onderdeel **Personeel** onder 8.2 is een nadere toelichting gegeven onder het kopje verzuim.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
d.d. 26/05/2025

4.3 Maatschappelijke betrokkenheid

Doelen:

- Noorderzorg positioneren als een betrouwbare en betrokken zorgpartner in de regio.
- Duurzaamheid bevorderen binnen de organisatie.
- Huisvesting verbeteren en versterken.

Resultaten in 2024

Duurzaamheid

Duurzaamheid krijgt steeds nadrukkelijker een plek in het beleid én de praktijk van Noorderzorg. In het afgelopen jaar zijn verschillende concrete stappen gezet. Zo is het **papierverbruik verminderd** door verder te digitaliseren in zorg- en ondersteunende processen. Daarnaast zijn de inkoopprocessen **duurzamer ingericht**, met meer aandacht voor herkomst, verpakingsreductie en samenwerking met leveranciers die duurzaamheid actief uitdragen. Op meerdere locaties is **LED-verlichting geïnstalleerd**, wat bijdraagt aan energiebesparing en comfort. Ook is de **afvalscheiding verbeterd**, met duidelijke voorzieningen voor medewerkers, bewoners en bezoekers. Tijdens de **Week van de Duurzaamheid** vonden diverse inspirerende activiteiten plaats, zoals informatiemarkten, workshops voor medewerkers en bewoners, en duurzame initiatieven vanuit teams. Dit alles vormt de opmaat naar een bredere verduurzamingsagenda voor de komende jaren.

Communicatie & Imago

Om de positionering van Noorderzorg als zorgaanbieder en regionale partner te versterken, is een **strategisch communicatieplan** opgesteld. Hierin ligt de focus op heldere interne communicatie, een herkenbare en toegankelijke externe profilering en versterking van onze zichtbaarheid in de regio. In 2025 wordt een **vaste communicatiemedewerker** aangesteld, die zich gaat richten op onder andere medewerkerscommunicatie, bewonerscommunicatie, communicatie bij veranderingen en een vernieuwde website.

Huisvesting & versterkingsoperatie

De huisvesting van Noorderzorg is een cruciaal aandachtspunt, zeker in het licht van de aardbevingsproblematiek in de regio. In 2024 is het **Strategisch Huisvestingsplan** vastgesteld. Op basis hiervan zijn in het vierde kwartaal de eerste **haalbaarheidsonderzoeken gestart** naar de mogelijkheden voor renovatie of nieuwbouw van de locaties **De Mieden** in Uithuizermeeden en **Van Julsingha** in Delfzijl. De onderzoeken worden uitgevoerd in afstemming met interne en externe betrokkenen op het gebied van bouwen in aardbevingsgebied. Daarbij is niet alleen aandacht voor veiligheid en comfort, maar ook voor duurzaamheid en toekomstbestendige zorgconcepten.

Maatschappelijke betrokkenheid

In 2024 heeft Noorderzorg de maatschappelijke rol binnen dorpen en wijken in Noord-Groningen verder versterkt. In het 2024 is actief deelgenomen aan lokale overlegstructuren en netwerken die zich inzetten voor leefbaarheid, welzijn en zorg nabij. In **Uithuizermeeden** zijn de gesprekken met de dorpscoöperatie en andere lokale partners geïntensiveerd, met het oog op het gezamenlijk vormgeven van **levensloopbestendige dorpen**.

Binnen de locaties zijn diverse initiatieven gestart of voortgezet die bijdragen aan sociale cohesie en betekenisvolle daginvulling. Zo werd in **De Mieden** in samenwerking met vrijwilligers en dorpsbewoners een reeks **winteractiviteiten** georganiseerd, waaronder stampopotavonden en een kerstmarkt – evenementen die niet alleen bewoners, maar ook de buurtbewoners samenbrachten.

In **Van Julsingha** werd samengewerkt met een lokale basisschool voor het project **'Generaties Verbinden'**, waarbij leerlingen op bezoek kwamen voor creatieve activiteiten en gesprekken met bewoners.



In het kader van het **Pact tegen Eenzaamheid Eemsdelta** waren er in 2024 zijn initiatieven opgezet zoals **'Wandelen op Woensdag'**, een laagdrempelig beweeg- en ontmoetingsmoment voor bewoners en buurtgenoten, en **gezamenlijke koffiemomenten** op locatie. Deze werden mede mogelijk gemaakt door vrijwilligers en werden goed bezocht.

Daarnaast werd in samenwerking met lokale welzijnsorganisaties en mantelzorgondersteuners een **informatiemarkt georganiseerd over dementie en mantelzorg**, met voorlichting, herkenning en ontmoeting als centrale thema's. Hiermee draagt Noorderzorg bij aan het versterken van informele netwerken én aan bewustwording in de regio.

Deze initiatieven ondersteunen de bredere ambitie van Noorderzorg om niet alleen zorg te bieden, maar ook actief **bij te dragen aan een betrokken, verbonden en zorgzame gemeenschap**.

4.4 Sterke bedrijfsvoering en financiële gezondheid

Doelen:

- Efficiënter werken door digitalisering en procesoptimalisatie.
- Kosten beheersen en financiële stabiliteit waarborgen.
- Risicomanagement en interne controle verbeteren.

Resultaten in 2024

ICT & Digitalisering

In 2024 heeft Noorderzorg belangrijke stappen gezet op het gebied van digitalisering, gericht op het versterken van de ondersteuning van zorgprocessen en bedrijfsvoering. De implementatie van de nieuwe **inkoopmodule in AFAS** heeft geleid tot een efficiënter inkoopproces, betere kostenbeheersing en minder administratieve handelingen. Gedurende het jaar zijn verschillende teams begeleid in het gebruik van het nieuwe systeem, met aandacht voor gebruiksgemak en uniformiteit.

Daarnaast is in 2024 de voorbereiding gestart op de invoering van **elektronische toediening van medicatie (ETDR)**. Er zijn technische en procesmatige analyses uitgevoerd, en pilots voorbereid. Deze ontwikkeling is onderdeel van een bredere digitaliseringsambitie gericht op veiligheid, kwaliteit en het verminderen van registratielast voor zorgmedewerkers. De invoering van ETDR zal in 2025 worden doorgezet.

Risicobeheersing & interne controle

Door het jaar heen is gewerkt aan het versterken van het risicobewustzijn en de interne beheersing binnen de organisatie. In 2024 is een **organisatiebrede risicoanalyse** uitgevoerd, waarin zowel strategische als operationele risico's in kaart zijn gebracht – variërend van personeelstekorten en veranderende wet- en regelgeving tot vastgoedrisico's en ICT-veiligheid. Op basis van deze analyse zijn verbetermaatregelen geformuleerd en opgenomen in het jaarplan 2025. Dit vormt een stevige basis voor meer gestructureerd **risicomanagement en planning & control**.

Financiën

Over 2024 is sprake van een **gezond financieel resultaat**. Door strikte kostenbewaking, focus op doelmatigheid en het doen van gerichte investeringen is het jaar positief afgesloten. Het resultaat over 2024 bedraagt **1,6 mio euro**. Dit resultaat biedt enige ruimte, maar vraagt tegelijk om behoedzame afwegingen gezien de landelijke bezuinigingen en onzekerheden rond het HLO (Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg). De solvabiliteit bedraagt 25% en is daarmee op onze norm gebleven. Daarnaast handhaven wij scherp onze liquiditeitsnorm die niet onder 2 maal de maandelijkse loonkosten mag komen.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 26/05/2025

Benchmarking en bedrijfsvoering

Om beter zicht te krijgen op de positionering van Noorderzorg in relatie tot andere VVT-organisaties, is in 2024 een **uitgebreid benchmarkonderzoek** door Berenschot uitgevoerd. Daarbij is gekeken naar indicatoren zoals overhead, personele inzet, productiviteit, kosten en verzuim. De analyse leverde inzicht in sterke punten én verbeterkansen op. Op basis van deze bevindingen worden in 2025 gerichte verbetertrajecten gestart, onder meer op het gebied van procesoptimalisatie, ondersteunende functies en inzet van technologie. De benchmark is hiermee een waardevolle basis voor de verdere professionalisering van de bedrijfsvoering.

5. Noorderzorg kijkt vooruit

In 2024 hebben we ons meerjarenplan Samen zorgen voor mooie momenten opgesteld. Dit plan geeft richting aan onze organisatie en is de basis voor de komende jaarplannen.

Ons meerjaren beleidsplan kent de volgende belangrijke doelstellingen.

5.1 Visie en missie

Noorderzorg wil een zorgorganisatie zijn waarin ouderen zich **altijd thuis** voelen, midden in de samenleving. De focus ligt op **kwaliteit van leven in een warme omgeving** en **persoonlijke aandacht voor iedere cliënt**.

De kernwaarden zijn:

- ✓ **Samen** – We werken samen met cliënten, familie en partners.
- ✓ **Zorgen** – We bieden persoonlijke en professionele zorg.
- ✓ **Mooie momenten** – Elke dag telt en moet waardevol zijn.

5.2 Belangrijkste doelen voor de toekomst

5.2.1 Ons aanbod nu en in de toekomst versterken

- Zorgaanbod uitbreiden en aanpassen aan de veranderende zorgvraag.
- Meer **geclusterde wijkverpleging** en ondersteuning aan ouderen thuis.
- Behoud van verpleeghuisplaatsen en uitbreiding via **Volledig Pakket Thuis (VPT)** en **Modulair Pakket Thuis (MPT)**.
- Kwalitatieve zorg bieden, dichtbij en passend bij de behoeften van cliënten.

5.2.2 Het Huis in de Wijk realiseren

- Zorglocaties ontwikkelen als **huiskamer van de buurt**, met activiteiten voor ouderen en de gemeenschap.
- Verbouwing en nieuwbouw van locaties zoals **De Mieden, Van Julsingha en Hunsingoheerd**.
- **Mantelzorgers en vrijwilligers** actief ondersteunen en betrekken bij de zorg.

5.2.3 Wij zijn Noorderzorg – een sterke organisatiecultuur

- Medewerkers staan centraal: **goede arbeidsomstandigheden, betrokkenheid en waardering**.
- Opleidingen en doorgroeimogelijkheden stimuleren om medewerkers te behouden.
- Open en transparante communicatie binnen de organisatie.
- Focus op samenwerking met cliënten en familie om persoonsgerichte zorg te leveren.

5.2.4 Noorderzorg digitaal en innovatief

- Inzet van **zorgtechnologie** zoals domotica, medicijndispensers en beeldzorg.
- Administratieve lasten verminderen door procesoptimalisatie.
- **Data en kunstmatige intelligentie** inzetten om de zorg efficiënter te maken.
- Medewerkers en cliënten actief betrekken bij digitale innovaties.

5.2.5 Noorderzorg als betrouwbare en flexibele partner

- Samenwerking met zorgpartners, gemeenten en maatschappelijke organisaties.
- **Cliënten en hun familie als volwaardige partners** in het zorgproces.
- De zorgvraag beter organiseren en inspelen op veranderingen in de regio.

5.2.6 Noor – het gezicht van Noorderzorg

- Noor is een herkenbaar symbool voor **gastvrijheid, service en ondersteuning**.
- Helpt cliënten en naasten bij zorgvragen en keuzes.
- Verbindt Noorderzorg met de regio en de bewoners.

5.2.7 Noorderzorg financieel gezond houden

- **Kostenbewust werken en slim investeren.**
- Efficiëntie verhogen door digitalisering en procesverbetering.
- Jaarlijks een positief rendement van **minimaal 2%** behalen.
- Samenwerkingen zoeken om kosten te delen en financiële risico's te beperken.

5.2.8 Wij zijn duurzaam – zorg voor de toekomst

- **CO₂-uitstoot verminderen** en afval beter scheiden.
- Bewust inkopen en energiezuinig werken.
- Duurzaamheid onderdeel maken van alle zorgprocessen.
- Actief bijdragen aan **gezonde en duurzame gemeenschappen** in Groningen.

Noorderzorg kijkt in dit plan met optimisme naar de toekomst. Door in te zetten op samenwerking, innovatie en een sterke organisatiecultuur blijft Noorderzorg een **warme, betrouwbare en toekomstbestendige zorgpartner**. Het doel is en blijft: **ieder mens de zorg en aandacht geven die hij verdient, met mooie momenten, elke dag weer.**

6. Meerjaren huisvestingsplan Noorderzorg 2024-2030

In 2024 hebben we ons strategisch huisvestingsplan opgesteld. Onder het motto "**Een goed gebouw bereik je niet door muren te bouwen, maar door deuren te openen.**"

Noorderzorg heeft een duidelijke visie op huisvesting: een **warmer en veiliger woonomgeving bieden die bijdraagt aan het welzijn van ouderen**. Dit huisvestingsplan richt zich op de toekomstbestendigheid van de zorglocaties en hoe Noorderzorg inspeelt op landelijke en regionale ontwikkelingen, zoals de groeiende groep ouderen, de behoefte aan verschillende woonvormen en de noodzaak om gebouwen te verduurzamen.

Strategisch Huisvestingsplan: fundament gelegd voor toekomstbestendige zorglocaties

In 2024 heeft Noorderzorg haar **strategisch huisvestingsplan (SHP)** vastgesteld. Dit plan vormt het kompas voor de komende jaren en geeft richting aan de ontwikkeling, verduurzaming en herinrichting van onze zorglocaties in Noord-Groningen. Vanuit onze visie op wonen en zorg – een warme en veilige leefomgeving die het welzijn van ouderen versterkt – zijn de ambities van Noorderzorg vertaald in zes hoofdthema's: toekomstgerichte locaties, zorg dichtbij en op maat, aardbevingsbestendige en duurzame gebouwen, flexibel vastgoed, kwaliteit en comfort voor bewoners, en financieel verantwoorde groei. Bijzonder is dat het plan concreet is uitgewerkt per locatie, waaronder **Van Julsingha (Delfzijl)**, **De Mieden (Uithuizermeeden)** en **Hunsingoheerd (Uithuizen)**. Daarmee zijn belangrijke strategische keuzes voorbereid.

In 2024 zijn ook **haalbaarheidsstudies gestart naar nieuwbouw en/of versterking** in zowel Delfzijl als Uithuizermeeden. De uitkomsten van deze studies worden begin 2025 verwacht en vormen een belangrijke basis voor vervolgbesluiten en investeringsstrategieën.

Met dit plan en de eerste stappen in de uitvoering opent Noorderzorg letterlijk en figuurlijk de deuren naar toekomstgerichte ouderenzorg, in een samenleving die verandert en waarin ouderen steeds vaker zelfstandig thuis wonen met zorg dichtbij.

7. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

7.1 Governance

Goed bestuur en toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede zorg. Met de Governancecode Zorg volgen zorgorganisaties zeven principes die breed gedragen zijn in de hele sector. De code is een instrument om de governance zo in te richten dat die bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg, aan het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van zorgorganisaties en het maatschappelijk vertrouwen. In 2022 is deze code vernieuwd.

Een van de zeven principes uit de Governancecode Zorg is de inrichting van goed bestuur en toezicht. Deze schrijft voor dat er scheiding moet zijn tussen toezicht en bestuur. De wijze waarop deze functies onderscheiden en gescheiden worden is voor een groot deel vastgelegd in:

- Statuten van de stichting
- Reglement van de Raad van Toezicht

7.2 Raad van Bestuur

Het bestuursmodel van Noorderzorg gaat uit van een eenhoofdige Raad van Bestuur. De bestuurder is eindverantwoordelijk voor het besturen van Noorderzorg en is daarbij verantwoordelijk voor de realisatie van de (statutaire) doelstellingen, strategie en beleid van de organisatie alsmede de daaruit voortvloeiende resultaatontwikkeling, kwaliteit en veiligheid van de zorg- en dienstverlening. De bestuurder legt hierover periodiek verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

De bestuurder wordt beloond conform de beloningscode voor bestuurders in de zorg (BBZ) en de vigerende Wetgeving inzake Normering Topinkomens Zorg en Jeugd (WNT-2 klasse III).

Naam	Datum aantreden	Nevenfuncties
Mw. A.B. Tuin	01-05-2023	Toezichthouder bij Kwartier Zorg en Welzijn Voorzitter bestuur Vereniging Dorpsbelangen Zuidlaarderveen Eigenaar Omapp Advies

7.3 Raad van Toezicht

Meer informatie over de Raad van Toezicht is te vinden in het jaarverslag 2024 van de Raad van Toezicht.

7.4 Medezeggenschaporganen

Onze klanten en onze medewerkers worden vertegenwoordigd in de lokale Cliëntenraden, in de Centrale Cliëntenraad en in de Ondernemingsraad. Zij gaan regelmatig in overleg met de bestuurder over hun belangen.

7.4.A Cliëntenraad

De cliëntenmedezeggenschap binnen Noorderzorg is georganiseerd via locatiecliëntenraden (LCR) en een Centrale Cliëntenraad (CCR). De LCR's overleggen regelmatig met de regiomanagers. De CCR heeft structureel overleg met de Raad van Bestuur. Zowel de CCR als de Ondernemingsraad worden ambtelijk ondersteund in hun taken.

In 2024 behandelde de CCR een breed palet aan onderwerpen, steeds met het perspectief van de bewoner en cliënt voorop. Onderwerpen van betekenis waren onder andere het palliatieve zorgbeleid, de samenwerking met Woonzorg Nederland inzake locatie Hunsingoheerd en ontwikkelingen rondom nieuwbouw of verbouw.

Instemmingen CCR

De CCR stemde in met:

- Beleid wilsonbekwaamheid en vertegenwoordiging
- Procedure vermissing bewoner
- Beleid voorbehouden en risicovolle handelingen
- Implementatieplan Wet zorg en dwang
- Huisregels en tarieven
- Beleid informele zorg en vrijwilligers
- Opheffing dubbele controle opiaten
- Beleid persoonsgerichte zorg (VPT)

Adviezen CCR

De CCR bracht een positief advies uit over:

- Jaarrekening 2023
- Jaarplan 2025
- Begroting 2025
- Profielschets lid Raad van Toezicht
- Strategisch Meerjarenplan Noorderzorg
- Strategisch huisvestingsplan
- Keuze voor zorgtechnologie (AVICS)

De CCR ontvangt elk kwartaal de kwaliteitsrapportages en bespreekt deze met de bestuurder. Daarnaast wordt de managementletter van de accountant besproken. De raad was in 2024 actief betrokken bij strategische sessies en bij haalbaarheidsonderzoeken naar nieuwbouw of verbouw van locaties.

Kwaliteit

Kwaliteit van zorg staat voor de cliëntenraden structureel bovenaan. Beleidsontwikkelingen worden altijd gezien door de bril van de cliënt. Juist die betrokkenheid maakt het werk voor de cliëntenraden betekenisvol. Ook in 2025 blijft de CCR zich inzetten voor een goede vertegenwoordiging van bewoners- en cliëntenbelangen.

Informatie-uitwisseling

De CCR ontving in 2024 regelmatig informatie van de organisatie, zoals kwartaalrapportages, bestuursverslagen, nieuwsberichten, beleidsnotities en verslagen van terugkoppelingsmomenten met het managementteam. Ook werd richting het einde van het jaar gewerkt aan de voorbereiding van instemming op de nieuwe gedragscode, die in januari 2025 is vastgesteld.



7.4.B Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad (OR) van Noorderzorg behartigt de belangen van medewerkers en speelt een belangrijke rol in het versterken van de verbinding tussen medewerkers en organisatie. De OR is zichtbaar aanwezig, kritisch in dialoog met de bestuurder en andere gremia, en hecht aan een actieve vorm van medezeggenschap.

Instemmingen OR

De OR stemde in met:

- Protocol hybride werken en thuiswerkregeling
- Roosterbeleid
- Opleidingsplan 2024
- Beleid ongewenste omgangsvormen en klachtenregeling
- Inrichting zorgorganisatie
- Beleid Helpende Plus
- MIM-procedure

Adviezen OR

De OR adviseerde positief over:

- Begroting 2024
- Jaarplan 2024
- Strategisch Meerjarenplan Noorderzorg
- Leerplatform (LMS)
- Lidmaatschap V&VN
- Keuze voor zorgtechnologie (AVICS)

Ook de OR ontvangt de kwartaalrapportages en de terugkoppelingen van de accountant. Daarnaast was de OR intensief betrokken bij strategische beleidsvorming, waaronder het strategisch huisvestingsplan en de toekomstige inrichting van de zorgorganisatie.

Informatie-uitwisseling

Naast formele advies- en instemmingstrajecten werd de OR in 2024 voortdurend geïnformeerd over ontwikkelingen binnen Noorderzorg via memo's, nieuwsbrieven, managementterugkoppelingen en informatiesessies. Eind 2024 werd ook gewerkt aan een nieuwe gedragscode voor medewerkers, die begin 2025 formeel in werking trad.

Verder vindt er elk kwartaal een overleg plaats tussen de OR en de preventiemedewerker. In dit overleg worden alle ARBO-technische zaken besproken die binnen de organisatie aan de orde zijn. Daarmee is geborgd dat de OR ook op dit vlak tijdig en volledig geïnformeerd is en input kan leveren op het gebied van arbeidsomstandigheden en veiligheid.

7.5 Goede zorg

Het bestaansrecht van Noorderzorg ligt in het bieden van goede zorg aan ouderen in ons werkgebied conform onze statuten. Gezien de instroom van cliënten heeft Noorderzorg een duidelijke legitimatie. Onze zorglocaties zijn niet weg te denken uit het zorgaanbod in de kernen waar we actief zijn. Dat blijkt uit contacten met onze ketenpartners en stakeholders. Cliënten zijn tevreden bij en over Noorderzorg. De uitgevoerde cliënttevredenheidsonderzoeken illustreren dit. Wij zijn zeer trots op de resultaten en zien hierin een duidelijke bevestiging van onze maatschappelijke opdracht.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN
 Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
d.d. 26/05/2025

7.6 Waarden en normen

Belangrijke uitgangspunten voor Noorderzorg zijn transparantie, het afleggen van verantwoording, open staan voor dialoog met medewerkers, cliënten en hun naasten en andere betrokkenen bij onze organisatie. Verder zijn wij integer en ons bewust van onze maatschappelijke taak en gaan zorgvuldig om met de – maatschappelijke- middelen die ons ter beschikking worden gesteld. Noorderzorg wil een goede werkgever zijn.

Wij bevorderen het ontstaan van een aanspreekcultuur en een omgeving waar leren voorop staat en fouten gemaakt kunnen worden. Het is algemeen bekend dat we van fouten kunnen leren, het is niet voor niets een welbekend gezegde. Onderzoek toont aan dat bedrijven effectiever leren van de fouten die ze maken, dan van hun successen. Daarnaast verliest de kennis die je wint door het maken van fouten, minder snel zijn waarde dan de kennis die je opdoet bij een succes. Fouten toegeven en elkaar aanspreken is niet altijd makkelijk. Daarom besteedden we ook in 2024 veel aandacht aan een aanpak gericht op aanspreken en een lerende organisatie. Dat doen we ook door medewerkers actief te betrekken bij vraagstukken die leven in de organisatie en te leren van in en externe audits.

Het overleg met de OR is positief kritisch en open. De OR wordt in een vroegtijdig stadium geïnformeerd en advies- en instemmingstrajecten verlopen in goed overleg en met respect voor de verschillende belangen en met oog op het gemeenschappelijke belang: de belangen van de medewerkers en de voortgang en continuïteit van onze organisatie. Deze opvatting wordt gedeeld en bevestigd door betrokken partijen zoals blijkt uit de jaarlijkse evaluatie van ons overleg. Hetzelfde geldt voor het overleg met de Cliëntenraden. Ook met hen evalueren we jaarlijks de gang van zaken.

Beide raden ontvangen voor hun activiteiten de informatie die zij wensen en instemmings- en adviesvragen worden vergezeld van een 'oplegger' waarin aandacht wordt besteed aan het waarom van een advies- of instemmingsvraag, de kansen en risico's en de gevolgen voor de organisatie, medewerkers dan wel cliënten en de financiële gevolgen van een voorgenomen besluit. De WOR en de WMCZ zijn daarbij vanzelfsprekende uitgangspunten en richtsnoer voor ons wederzijds handelen.

Onderwerpen voor de Raad van Toezicht worden op eenzelfde manier besproken met uitgebreide aandacht voor de gevolgen, kansen en bedreigingen. Daarnaast ontvangt de Raad van Toezicht veelvuldig informatie om hun taak goed uit te kunnen oefenen. Door middel van memo's van de bestuurder, nieuwsbrieven en kwartaalrapportages is de Raad van Toezicht in staat zijn taak goed uit te voeren. Bovendien organiseert de RvT geregeld bedrijfsbezoeken en is er jaarlijks overleg met de medezeggenschaporganen om een goed beeld te krijgen van de ontwikkelingen in de organisatie en de opvattingen van medewerkers en cliënten.

De Governancecode, statuten, het reglement en de bestuursopdracht zijn daarbij leidend. Bovendien heeft de Raad van Toezicht een toezicht visie opgesteld voor zijn werkzaamheden en handelen.

7.7 Invloed belanghebbenden

Zoals eerder aangegeven hechten wij aan de inbreng van belanghebbenden. Dat blijkt uit onze interne aanpak, waarbij we naast de formele medezeggenschap medewerkers uitnodigen om mee te denken over beleidsontwikkelingen en actuele thema's. Ook organiseren we twee keer per jaar strategische bijeenkomsten met medewerkers, om samen in gesprek te gaan over de (meerjaren)strategie. Verder onderhouden we contacten met verschillende stakeholders om ook hun kant van de zaak te horen en hun belangen mee te wegen in de besluitvorming binnen onze organisatie.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN
 Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
JAARVERSLAG NOORDERZORG
d.d. 26/05/2025

7.8 Goed Bestuur

De Raad van Toezicht werkt volgens het vastgestelde toezichts- en toetsingskader en de gedragscode van de Governance Code. Belangrijke elementen daaruit zijn:

- De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht.
- De raad als geheel en ieder afzonderlijk lid, staat de bestuurder met overleg en advies terzijde en fungeert als klankbord en sparringpartner.
- De Raad van Toezicht handelt vanuit het besef dat Noorderzorg voor al haar belanghebbenden (en voor de regio Noord-Groningen een belangrijke organisatie is.
- De Raad van Toezicht handelt vanuit de kernwaarden: ruimte, passie en respect.
- De Raad van Toezicht wil toegevoegde waarde leveren door kennis en ervaring in te brengen en netwerken open te stellen.
- De Raad van Toezicht handelt vanuit de rol van de kritische sparringpartner richting de Raad van Bestuur en kan daarbij ook dilemma's bespreekbaar maken. En staat de Raad van Bestuur met raad en daad terzijde.
- De Raad van Toezicht verstaat onder goed toezicht dat hij een proactieve houding heeft, de kerntaken goed vervult en hoofd/bijzaken goed weet te scheiden. De Raad van Toezicht vindt het contact met de stakeholders tevens belangrijk.
- De leden van de Raad van Toezicht dienen onafhankelijk te zijn.
- De Raad van Toezicht verstaat onder integriteit dat iedere toezichthouder zich naar eer en geweten en naar beste vermogens, eerlijk en oprecht zich van zijn/ haar taak kwijt en daarnaar handelt.

De Raad van Toezicht houdt zowel toezicht op de harde als op de zachte toezicht aspecten, op de cultuur en het naleven van de kernwaarden. Via de planning- & control cyclus wordt toegezien op de harde resultaten. Wat de koers betreft, de Raad van Toezicht is betrokken bij het opstellen van meerjarenplannen en keurt deze goed. Risico's worden beheerst door de bespreking van maand- en kwartaalrapportages, risicoanalyses en (interne) audits. Over de informatievoorziening aan de Raad van Toezicht zijn afspraken gemaakt. De besluitvorming ligt vast in notulen van de vergaderingen en actie- en besluitenlijsten.

In 2024 is een concept visie op het eigen functioneren van de RvT opgesteld waarin principes als zichtbaarheid, maatschappelijke verankering en waardegericht toezichthouden centraal staan. Vaststelling ervan volgt in 2025.

7.9 Continue ontwikkeling

De Raad van Toezicht heeft afspraken gemaakt met de bestuurder over haar bestuursopdracht en evaluatie van haar functioneren. Deze evaluatie vond in '24 plaats, omdat de bestuurder in mei '23 is aangetreden. Ook evalueert de Raad van Toezicht zijn functioneren met een extern deskundige. Een scholings- en ontwikkelprogramma voor de bestuurder en leden Raad van Toezicht is stevast een onderdeel van de evaluatie.

8. Personeel

8.1 Algemeen

Tevreden, gemotiveerde en gezonde medewerkers zijn ook in 2024 één van de belangrijkste factoren voor het succes van onze organisatie.

Kengetallen personeel	
Aantal Fte's op 31-12-2024	218
Aantal medewerkers op 31-12-2024	405
Instroom Fte	20,05
Uitstroom Fte	27,45
Ziekteverzuim	12,68

8.2 Verzuim

Zuinig zijn op medewerkers: op naar duurzame inzetbaarheid

Gemotiveerde, gezonde medewerkers zijn essentieel voor de kwaliteit van zorg. In 2024 heeft Noorderzorg het gezondheids- en verzuimbeleid verder geïmplementeerd, met als uitgangspunt de vijf pijlers van **Positieve Gezondheid**. De focus ligt op preventie, eigenaarschap en een goede dialoog tussen leidinggevende en medewerker.

Het **verzuimpercentage** over 2024 kwam uit op **12,68%**, een stijging ten opzichte van 9,76% in 2023. Deze toename was deels voorzien door het actief opsporen van medewerkers met gecompenseerde, langdurige klachten, in samenwerking met **Schreuder Arbo**. De verwachting is dat dit op termijn stabiliseert. Tegelijkertijd ligt de **meldingsfrequentie** (1,3) onder het branchegemiddelde, wat duidt op een relatief lage verzuimbehoefte en sterke betrokkenheid.

Er is meer aandacht voor het achterhalen van de achterliggende redenen van verzuim, met name bij kortdurende meldingen. In 2025 wordt dit verder ondersteund door het invoeren van de gesprekscyclus

'Het goede gesprek'.

De **re-integratiegraad** is gestegen, wat betekent dat vaker op tijd loonwaarde wordt toegekend – een belangrijke motivator voor medewerkers om inzetbaar te blijven binnen hun mogelijkheden. De samenwerking met de bedrijfsarts en arbeidsdeskundige levert hierin waardevolle inzichten.

Noorderzorg scoort bovendien **positief op het gebied van IVA-toekenningen**, wat leidt tot minder financiële risico's dan bij andere WGA-uitkeringen. Hierdoor blijft de schadelast beperkt, wat gunstig is voor de organisatie én de medewerker.

8.3 Hybride werken

In 2024 is het hybride werken binnen Noorderzorg ingevoerd, waarmee een belangrijke stap is gezet richting meer flexibiliteit en eigentijdse arbeidsomstandigheden binnen Noorderzorg. Het beleid biedt heldere kaders voor het combineren van werken op locatie en werken op afstand, met aandacht voor bereikbaarheid, samenwerking, werk-privébalans en digitale ondersteuning.

8.4 MTO

In 2024 is binnen Noorderzorg een Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uitgevoerd. De respons was 28%, wat aanleiding geeft om bij een volgend onderzoek extra aandacht te besteden aan participatie en betrokkenheid. Desondanks biedt het MTO waardevolle inzichten in de beleving van medewerkers.

Uit de resultaten blijkt dat medewerkers over het algemeen tevreden zijn over het werk zelf en de samenwerking met directe collega's. Tegelijkertijd komen er ook duidelijke aandachtspunten naar voren. Zo ervaren veel medewerkers een hoge werkdruk en is er behoefte aan meer inspraak in het roosterproces. Naar aanleiding van deze signalen zijn op locaties gesprekken met medewerkers gevoerd om inzicht te krijgen in hun behoeften, ideeën en ervaren knelpunten. Zodat hiermee rekening gehouden kan worden met de roostering.

Ook is ingezet op het verbeteren van de interne communicatie. Een voorbeeld daarvan is de invoering van digitale informatieschermen ('informatietv's'), waarop op toegankelijke wijze nieuws en relevante ontwikkelingen uit de organisatie worden gedeeld.

De presentatie van het MTO is besproken in de verschillende werkoverleggen. Daarmee is een eerste stap gezet in het gezamenlijk oppakken van verbeterpunten, in de lijn van een open en lerende organisatie.

8.5 Digitalisering personeelsdossiers

Begin 2024 heeft de conversie van de personeelsdossiers plaatsgevonden. Dit is naar wens verlopen. Medewerkers hebben nu toegang tot al hun documenten. Dossiers van medewerkers die voor 2024 uit dienst zijn gegaan zullen in 2025 nog gedigitaliseerd worden zodat we het archief verder op kunnen schonen.

8.6 Warm welkom medewerker

In 2024 is het project Warm Welkom organisatiebreed geïmplementeerd. Dit programma is gericht op het creëren van een positieve en betrokken start voor nieuwe medewerkers, met als doel de instroom, binding en het behoud van collega's te versterken. Een goede start is cruciaal voor de motivatie en het vertrouwen van nieuwe medewerkers, zeker gezien de arbeidsmarktkrapte en hoge werkdruk in de zorg.

Het programma bestaat onder andere uit:

- Een welkomspakket met praktische informatie, persoonlijke boodschappen en kleine attenties;
- Een gestructureerd inwerktraject, afgestemd op functie en locatie;
- Een buddy-systeem, waarbij een ervaren collega de nieuwe medewerker wegwijs maakt in de organisatie en het team;
- Een gezamenlijke onthaalbijeenkomst waarin nieuwe collega's kennismaken met Noorderzorg als organisatie, visie, kernwaarden en collega's van andere locaties.

Gedurende het jaar zijn de eerste ervaringen met het Warm Welkom-traject gemonitord. Uit evaluaties blijkt dat nieuwe medewerkers zich hierdoor sneller verbonden voelen met hun team en organisatie. Ook wordt het gewaardeerd dat er aandacht is voor zowel de praktische als de sociale kant van het inwerken.

In 2025 wordt het programma verder doorontwikkeld op basis van feedback, met extra aandacht voor de rol van leidinggevend in het proces, digitale onboardingmodules en een nauwere koppeling met de gesprekscyclus ('Het goede gesprek'). Hiermee wil Noorderzorg bijdragen aan een werkcultuur waarin mensen zich gezien, ondersteund en gewaardeerd voelen vanaf dag één.

8.7 Werving en selectie

Sinds augustus 2023 maakt Noorderzorg gebruik van een nieuw werving- en selectieportaal. In de praktijk blijkt echter dat het portaal nog niet voldoende aansluit bij de behoeften van gebruikers: het wordt als weinig gebruiksvriendelijk ervaren en levert onnodige belemmeringen op in het selectieproces.

Gezien de geplande overstap naar AFAS Profit 6 in juni 2025, waarin een vernieuwde workflow voor onboarding beschikbaar komt, is ervoor gekozen om in de tussentijd geen grote aanpassingen meer door te voeren in het huidige portaal. De focus ligt nu op een zorgvuldige voorbereiding op de nieuwe workflow, zodat vanaf 2025 de gehele onboarding – van sollicitatie tot start – eenvoudiger, efficiënter en gebruikersvriendelijker ingericht kan worden.