



JAARVERANTWOORDING  
ZORGINSTELLINGEN  
2024  
BESTUURLIJK JAARVERSLAG  
STICHTING ZORG OP MAAT

Met trots en dankbaarheid kijk ik terug op het afgelopen jaar. 2024 was een jaar vol uitdagingen, groei en vooral betrokkenheid. In een tijd waarin de zorgsector onder druk staat door toenemende personeelstekorten, financiële krapte en veranderende regelgeving, hebben wij als organisatie laten zien dat we veerkrachtig en wendbaar zijn. Dankzij de tomeloze inzet van onze medewerkers, vrijwilligers en samenwerkingspartners hebben we onze cliënten de zorg en ondersteuning kunnen bieden die ze verdienen.

Onze kern blijft altijd hetzelfde: het bieden van warme, persoonsgerichte zorg waarbij de wensen en mogelijkheden van onze cliënten centraal staan. In 2024 hebben we verdere stappen gezet in het versterken van de eigen regie van onze cliënten, het bevorderen van inclusie en het creëren van een veilige, stimulerende omgeving. Daarbij hebben we geïnvesteerd in innovatie en technologie, om de kwaliteit van zorg te verbeteren en onze medewerkers te ondersteunen in hun dagelijkse werk.

Dit jaar stond ook in het teken van samenwerking. We hebben actief de dialoog gezocht met familieleden, en andere zorgorganisaties. Door samen te werken en kennis te delen, konden we de zorg beter afstemmen op de individuele behoeften van onze cliënten. Daarnaast hebben we ons ingezet voor het versterken van onze organisatiecultuur, waarin vertrouwen, respect en professionaliteit centraal staan.

Deze jaarverantwoording laat zien wat we het afgelopen jaar hebben bereikt, maar ook waar onze uitdagingen liggen. Transparantie en verantwoording zijn voor ons essentieel om het vertrouwen van cliënten, familieleden en stakeholders te behouden en te versterken.

Ik wil iedereen die hieraan heeft bijgedragen – onze medewerkers, vrijwilligers, cliënten en partners – hartelijk danken voor hun betrokkenheid en inzet. Samen blijven we bouwen aan een toekomst waarin iedereen met een beperking de ondersteuning en kansen krijgt om volwaardig deel te nemen aan de samenleving.

Met vertrouwen kijk ik uit naar het komende jaar, waarin we samen blijven werken aan zorg die écht het verschil maakt.

Met vriendelijke groet,

Jan D. Jansen  
Bestuurder Stichting Zorg op Maat

## INHOUDSOPGAVE

### VOORWOORD

<b>PROFIEL VAN DE ORGANISATIE</b>	<b>4</b>
<i>Structuur van de organisatie</i>	4
<i>Kerngegevens</i>	5
<i>Kernactiviteiten</i>	5
<i>Samenwerkingsrelaties</i>	6

<b>BESTUUR EN TOEZICHT</b>	<b>7</b>
<i>Raad van Toezicht</i>	7
<i>Raad van Bestuur</i>	8
<i>Bedrijfsvoering</i>	8
<i>Voortgangsbewaking en interne controle</i>	8
<i>Risicobeheersing</i>	9
<i>Algemeen kwaliteit beleid</i>	10
<i>Kwaliteit van zorg ten bate van cliënten</i>	11
<i>Personeelsbeleid</i>	12

<b>DOELEN EN REALISATIE IN 2022</b>	<b>13</b>
<i>Externe zaken</i>	13
<i>Cliënten, personeel en opbrengsten</i>	13

<b>PERSPECTIEF 2024 EN VERDER</b>	<b>15</b>
-----------------------------------	-----------

## PROFIEL VAN DE ORGANISATIE

### ALGEMENE IDENTIFICATIEGEGEVENS

Naam verslag leggende rechtspersoon: Stichting Zorg op Maat

Rechtsvorm: Stichting

Publieksnaam: ZoM

Postadres: Postbus 520, 8901 BH Leeuwarden

Bezoekadres: Boerhaavestraat 3, 8921 TN Leeuwarden

Telefoonnummer: 058-2998561

Nummer Kamer van Koophandel: 01096675

Emailadres: [info@stichtingzorgopmaat.nl](mailto:info@stichtingzorgopmaat.nl)

Internetpagina: [www.stichtingzorgopmaat.nl](http://www.stichtingzorgopmaat.nl)

### STRUCTUUR VAN DE ORGANISATIE

#### **JURIDISCHE STRUCTUUR**

Stichting Zorg op Maat (ZoM) is een stichting, ontstaan in 2002 in de provincie Friesland. ZoM hanteert de zogenoemde raad van bestuur-/raad van toezichtmodel. De stichting wordt bestuurd door een bestuurder. De bestuurder legt verantwoording af aan de raad van toezicht. In de statuten en in het directiereglement zijn de afspraken vastgelegd over de verantwoordelijkheid en taakverdeling tussen raad van toezicht en de bestuurder. De raad van toezicht is het klankbord voor de raad van bestuur.

#### **BESTURINGSMODEL**

De bestuurder vormt tevens het management samen met de manager. Gezamenlijk zijn zij uitvoerder van de front- en backoffice met de ondersteunende stafdiensten (personeel & organisatie, financieel economische zaken, IT, facilitaire dienst, centrale opname en PR & communicatie).  
Zie bijlage (4) organogram.

#### **MEDEZEGGENSCHAPSSTRUCTUUR**

Stichting Zorg op Maat heeft sinds halverwege 2024 een verwantenraad. Deze heeft een wettelijk vastgelegd informatie- en adviesrecht conform de Wet Langdurige Zorg (WLZ) en de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz). De raad verricht zijn werkzaamheden op basis van het Reglement verwantenraad ZoM. Daarnaast wordt de betrokkenheid van cliënten op de afdelingen vormgegeven door vormen van cliëntenparticipatie zoals bewoners overleggen met cliënten.

De verwantenraad is in 2024 twee keer bijeengeweesst waarvan bij één keer ook het management aanwezig was. Besproken onderwerpen waren: opstellen verwantenraad reglement en het vorm geven van de verwantenraad, welke taken en functies zijn er, hoe komt de informatie en interactie met de bewoners.

Op 31 december 2024 kende de verwantenraad de volgende samenstelling:

- Meta Jaarsma – lid
- Hilma Tolsma – lid
- Nelly Dooper – lid

## **GROOT OVERLEG**

Stichting Zorg op Maat kent geen ondernemingsraad, samenhangend met het kleine aantal medewerkers dat in dienst is. Wel is er minimaal eens per maand een gezamenlijk overleg van het bestuur met het voltallige personeel, waar over beleid en organisatie wordt overlegd. Van hieruit worden, indien dit gewenst is, beleids- en organisatievraagstukken in de teamvergadering besproken.

## **KERNGEGEVENS**

### **MISSIE**

ZoM stimuleert de deelname aan het alledaagse leven. Of het nu gaat om wonen, werken, onderwijs of vrije tijd. De ondersteuning is er altijd op gericht om de zelfstandigheid te vergroten en het sociale netwerk te versterken. We motiveren de maatschappelijke betrokkenheid, zodat men een bijdrage kan leveren aan de samenleving.

Wij willen gezien worden als een toegankelijke, kleinschalige organisatie, die open staat voor vernieuwing. Onze kernwaarden zijn transparant, flexibiliteit, professionaliteit en betrokkenheid.

Het is onze missie om een stabiele basis te creëren voor al onze bewoners, ambulante cliënten en personeel.

### **VISIE**

ZoM is een professionele organisatie waar de cliënt en zijn hulpvraag centraal staan. Onze visie is: 'Zorg op maat.'

Onze visie is: "Veilig wonen, warm thuis".

## **KERNACTIVITEITEN**

### **PROFESSIONEEL HANDELINGSKADER EN ONDERSCHIEDENDE WAARDE**

Stichting Zorg op Maat stimuleert de deelname aan het alledaagse leven van de cliënt. Dit zijn algemene werkzame factoren en vormen de basis van ons handelen. We zorgen ervoor dat we aansluiten bij de motivatie en de eigen kracht van de cliënt, of dit nu gaat om wonen, werken, leren of vrije tijd, we zetten ons in om een goede werkrelatie te krijgen en te behouden. We motiveren de maatschappelijke betrokkenheid zodat men een bijdrage kan leveren aan de samenleving. ZoM wil gezien worden als een toegankelijke, kleinschalige organisatie die open staat voor vernieuwing. Wij bieden effectieve hulp, waarbij de vraag van onze cliënten binnen onze professionele normen leidend is. Onze visie komt tot uitdrukking in de kernwaarden van ons handelen:

### **CLIËNTGERICHT**

Zorg op Maat werkt dialoog-gestuurd. De hulp sluit aan bij de vraag die de cliënt stelt, waarbij wordt uitgegaan van professionele maatstaven en verantwoordelijkheid. ZoM helpt individuele cliënten en het gezin, zodat zij perspectief hebben hun eigen leven weer zelfstandig en autonoom vorm te kunnen geven. ZoM biedt hulp, licht waar kan, maar zwaar waar nodig. Snelheid en eenduidigheid van handelen is belangrijk om te voorkomen dat problemen verergeren.

### **SYSTEEMGERICHT**

Jongere, gezin, volwassene en omgeving zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Alle positieve krachten in de directe omgeving van de volwassene, de jongere en zijn gezin, waaronder de buurt en de school, benutten wij om het onze cliënten maximale kansen te bieden.

ZoM werkt samen met personen en instellingen die iets willen of kunnen betekenen voor de ontwikkeling van haar cliënten.

### **EMPOWERMENT**

De mogelijkheden van de cliënt staan centraal. ZoM sluit aan bij deze mogelijkheden en helpt deze te versterken en te ontwikkelen.

## **OPLOSSINGSGERICHT**

De oplossingen zijn gelegen in de cliënt en het cliëntsysteem zelf.

De medewerkers van ZoM gaan samen met de cliënt gericht op zoek naar oplossingen die voor alle partijen leiden tot een bevredigend resultaat.

Deze zorgvisie geeft als volgt richting aan het handelen in de dagelijkse praktijk:

- De veiligheid van ons cliënten gaat boven alles.
- Ieder cliënt heeft één centrale contactpersoon.
- Bij aanmelding is er meestal binnen twee dagen contact met cliënt.
- Zorg op Maat werkt in en mét de directe omgeving van de cliënt.
- Zorg op Maat werkt met één plan voor iedere cliënt/ieder cliëntsysteem.

## **SAMENWERKINGSRELATIES**

Stakeholdersoverzicht toevoegen

Stichting Zorg op Maat heeft in 2021 samengewerkt met veel organisaties die werkzaam zijn in de provincie Friesland waaronder GGZ, VNN, Friese bewakingsdienst, AVG-functionaris, Landelijk Steunpunt Cliëntenraden, Siza-groep (initiatiefnemer 'Dit vind ik ervan' en reclassering op het terrein van de GGZ- en (L)VG-clieñten. Daarnaast heeft ZoM deelgenomen aan diverse netwerkbijeenkomsten die tot doel hebben de kwaliteit en effectiviteit van de zorg in de keten te verbeteren.

Andere belangrijke belanghebbende waren:

### **Zorgkantoor**

- Zorgkantoor de Friesland – in verband met het leveren van zorg uit de Wet langdurige zorg (WLZ);

### **Cliëntenorganisaties**

- Facit – over klachtenbehandeling en een vertrouwenspersoon voor cliënten en medewerkers van ZoM.
- Landelijk Steunpunt Cliëntenraden (LSR) – over medezeggenschap cliënten;
- Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland – over kwaliteitskader;
- "Dit vind ik ervan" – Siza, over kwaliteit van leven en cliënttevredenheid;
- Special Art Nederland – Special Arts richt zich op kunst en handicap. De stichting bevordert dat alle mensen met een handicap aan kunst kunnen doen en dat ze hun talenten daarvoor kunnen ontwikkelen.

### **Ketenpartners:**

- CIZ – in verband met indicatiestellingen WLZ- zorg;
- Alliade – in verband met verwijzingen voor therapie en behandeling voor verstandelijke gehandicapten psychiatrie;
- GGZ – in verband met verwijzingen voor therapie en of behandeling naar de polikliniek voor jongeren/volwassenen met autisme of anderszins;
- VNN – in verband met verwijzingen voor therapie en of behandeling naar de polikliniek bij verslavingsproblematiek;
- Onderwijsinstellingen waaronder ROC 's en speciaal onderwijs om het sociaal netwerk van studenten te versterken, thuisondersteuning te geven;
- Zorg op Maat is lid van de branchevereniging VGN (Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland) en er zijn een aantal congressen bezocht.

## BESTUUR EN TOEZICHT

Stichting Zorg op Maat kent een bestuurder/management en een raad van toezicht. Het toezicht en het bestuur vinden plaats op basis van de bepalingen zoals opgenomen in de statuten en het bestuur of directiereglement. In het reglement is opgenomen dat de raad van toezicht zich acht te houden aan de aanbevelingen voor goed bestuur, goed toezicht en adequate verantwoording zoals vastgelegd in de Zorgbrede Governancecode. ZoM streeft er naar de zeven principes van de Governancecode zo optimaal mogelijk toe te passen gericht op de belangen van cliënten, continuïteit van de organisatie, maatschappelijk ondernemerschap en verantwoord gebruik van subsidies. Eventuele nevenfuncties van de bestuurder of RvT worden gemeld en mogen niet strijdig zijn met de belangen van de organisatie. De raad van toezicht legt extern verantwoording af over zijn handelen door goedkeuring te verlenen aan het jaardocument, inclusief de jaarrekening.

## RAAD VAN TOEZICHT

De raad van toezicht richt zich als verantwoordelijk toezichthouder op de belangen van ZoM. De raad van toezicht beoordeelt jaarlijks haar eigen functioneren en dat van de raad van bestuur. In de evaluatie wordt tevens de relatie tussen de raad van toezicht en de raad van bestuur betrokken.

De raad van toezicht heeft een rooster van aftreden opgesteld en deze wordt bij elke wijziging bijgewerkt. Uitgangspunt is een benoemingstermijn van twee maal vier jaar.

Per 1 januari 2022 kende de raad van toezicht de volgende samenstelling:

- De heer Dik Kruithof – voorzitter
- De heer Kleis Pit – lid
- Mevrouw Simmie Koekkoek – lid

Bij de samenstelling van de raad van toezicht wordt gebruik gemaakt van een profielschets. De leden van de raad van toezicht worden op openbare wijze geworven.

### OVERLEG

De raad van toezicht kwam in 2024 zes keer bijeen, steeds in aanwezigheid van het management/de bestuurder. De raad van toezicht laat zich voorzien van informatie door contacten met o.a. de bestuurder, het management, de accountant, het personeel en de verwantenraad.

### BEZOLDIGING

In 2024 zijn er binnen Zorg op Maat geen andere bezoldigingen, dan die van de leden van de bestuurder en de leden van de raad van toezicht, die in het kader van de wet normering topinkomens (WNT) verantwoord dienen te worden.

Bij geen van de leden van de raad van toezicht en de bestuurder is er sprake van overschrijden van het bezoldigingsmaximum.

### THEMA'S

Naast het toezicht op de reguliere jaarlijkse beleidscyclus (strategie, financiële rapportages en rapportages over de productierealisatie, de begroting en de jaarrekening), heeft de raad van toezicht zich in 2024 laten informeren over de volgende thema's:

- Ontwikkelingen met betrekking tot beleid, cliëntaantallen, financiën en projecten 2024;
- De productie- en volumeafspraken in het kader van de WLZ geldend voor de intramurale Gehandicaptenzorg voor 2024;
- De RvT is periodiek geïnformeerd over de voortgang en de resultaten (financieel en inhoudelijk) van de WLZ-zorg binnen ZoM;
- De samenwerking met onderaannemers;
- Personeelszaken waaronder ziekteverzuim;
- RI&E (risico-inventarisatie en evaluatie).

### VERLENEN VAN GOEDKEURING

De raad van toezicht heeft in 2024 goedkeuring verleend aan:

- De jaarverantwoording 2023 inclusief het inhoudelijk jaarverslag en de jaarrekening 2023, in aanwezigheid van de accountant;
- Begroting en jaarplan 2024;

## BESTUURDER

De bestuurder, is eindverantwoordelijk voor het totale beleid van de stichting en draagt er zorg voor dat de activiteiten van de stichting bestuurlijk, juridisch, zorginhoudelijk, organisatorisch en financieel goed gewaarborgd zijn, inzichtelijk zijn en verantwoord worden, waarmee tevens aan de wettelijke transparantie-eisen wordt voldaan.

Sinds 2022 heeft ZoM enkel nog een bestuurder, de heer J.D. Jansen. De bestuurder is de enige nog overgebleven oprichter (2002) van Stichting Zorg op Maat en vanaf het eerste uur, in verschillende functies werkzaam voor ZoM.

## BEDRIJFSVOERING

De bedrijfsvoering van ZoM volgt jaarlijks een vast stramien in het kader van de reguliere beleidscyclus. Deze cyclus vormt een belangrijke basis voor de sturing en kwaliteitsverbetering van de organisatie en is afgestemd op de beleidscycli van het ministerie van VWS Zichtbare Zorg (in het kader van de WLZ) en het zorgkantoor/de zorgverzekeraar (in het kader van de GZ).

De doelen voor 2024 zijn afgeleid van het meerjarenbeleidsplan 2024-2025 waarin de strategie en toekomstvisie wordt beschreven en hebben rekening gehouden met de begroting 2024. Het management bewaakt als geheel het beleid en de uit te voeren doelen met de bestuurder als eindverantwoordelijke. Gezamenlijk zijn de doelen voor 2024 vastgesteld, eind december heeft er een directiebeoordeling plaatsgevonden en is de lange termijnvisie besproken.

ZoM heeft voor haar cliënten een overeenkomst met het zorgkantoor de Friesland voor het leveren van zorg exclusief behandeling vanuit de WLZ voor de periode van 1 januari 2024 tot en met 31 december 2026. Het jaarwerkplan en de begroting worden door de het management vastgesteld en vervolgens ter goedkeuring aan de raad van toezicht voorgelegd. Op grond van het geïntegreerde jaarplan en de begroting worden taakstellende jaarbudgetten voor de afdelingen en ondersteunende diensten bepaald.

## VOORTGANGSBEWAKING EN INTERNE CONTROLE

Het kwaliteitshandboek, waarin het primaire proces staat beschreven, is net als de protocollen geüpdatet.

De voortgangsbewaking en interne controle vinden plaats op basis van periodieke rapportage over de WLZ - onderdelen:

- Maandelijks informatie over cliëntaantallen (productie, bezetting);
- Maandelijks managementinformatie over productiegegevens, financiële cijfers per kwartaal en HRM-gegevens;
- Driemaandelijks kwartaalbesprekingen organisatie als input voor de rapportage aan de zorgverzekeraar en raad van toezicht;
- Driemaandelijks de kwartaalrapportage naar de raad van toezicht, inclusief de monitoring van resultaten;
- Periodieke informatie uit kwaliteitsregistraties en prestatie-indicatoren;
- Doelrealisatie, cliëntentevredenheid, cliëntenfeedback, medewerker feedback, klachtenregistraties;
- Jaarlijks door middel van jaardocument en publiek jaarverslag.



## RISICOBEBEERSING

De risicobeheersing in de bedrijfsvoering is bij ZoM, in het kader van de jaarlijkse planning en controlecyclus, een continue punt van aandacht. Het uitgangspunt is dat het risicobewustzijn en kwaliteitsdenken is verankerd in de dagelijkse werkzaamheden en dat deze zijn beschreven en worden uitgevoerd conform processen en procedures.

In 2024 is er uitsluitend gewerkt volgens de nieuwste norm ISO 9001-2015 en de plan-do-check-act cyclus (PDCA). Ook is de naleving van de zeven Governance-principes hierbij van belang. Een belangrijke doelstelling is dat aan interne en externe belanghebbenden verantwoording wordt afgelegd over prestaties. Risico's worden hierdoor op transparante wijze gesignaleerd en gecommuniceerd waardoor bijsturing mogelijk is.

Jaarlijks vindt tijdens de directiebeoordeling en jaarrekeningcontrole een specifieke beoordeling plaats door de externe accountant van de opzet en werking van de bestaande administratieve procedures. Hierbij wordt aandacht besteed aan risico's die verbonden zijn aan de organisatie en aan interne risico's die de beheersing van de organisatie kunnen beïnvloeden, met name waar deze financiële impact hebben op de organisatie. Daarnaast zal de organisatie bij regelmaat extern geaudit worden door de certificerende instantie in het kader van de kwaliteitszorg en vindt toezicht plaats op de inhoudelijke kwaliteit en risico's door de Inspectie voor de Gezondheidszorg. Voor deze externe beoordelingen geldt dat ze naar de belanghebbenden worden gecommuniceerd.

Ten aanzien van de inhoudelijke en bedrijfsmatige risico's van ZoM zijn er een aantal belangrijke risicogebieden. Waar dat in haar macht ligt, tracht ZoM deze risico's zoveel mogelijk te voorkomen of de gevolgen te beperken.

Het eerste risicogebied heeft te maken met het juist inschatten van de verwachte omvang van de te leveren zorg en de op basis daarvan in te zetten personele formatie. ZoM is afhankelijk van de omvang en aard van de door het zorgkantoor toe te wijzen zorg in het kader van de Wlz, alsmede van de door de gemeenten toe te wijzen zorg in het kader van de Wmo. Er is geen individueel afdwingbaar recht op zorg aan de cliënt op basis van afspraken met het zorgkantoor en contracten met de gemeenten. Het steeds meer inzetten van vrijwilligers en mantelzorgers zorgt ervoor dat mensen langer thuis blijven wonen en dat de wel aangemelde cliënten een zwaardere hulpvraag hebben waardoor er meer wordt verwacht van medewerkers.

Het tweede risicogebied ligt in de aard van de geleverde diensten. Zorg op Maat werkt volgens de kwaliteitseisen van de VGN, de uitvoering van zorg blijft ieder jaar een complexe materie en is mensenwerk. Het voorkomen van incidenten staat iedere dag op onze checklist. Hoezeer we ook onze best doen, ook bij ZoM kan zich op enig moment een incident voordoen, de impact van een incident kan variëren in sterkte, over de wijze waarop een eventueel incident wordt gemanaged zijn zowel intern als met ketenpartners (volgens de kwaliteitseisen ISO en het VGN beleid) afspraken gemaakt welke wij in protocollen hebben vastgelegd.

Het derde risicogebied is gelegen in de financiën. Een aantal elementen bepaalt in hoge mate de financiële uitkomsten van de begroting versus de werkelijkheid. Enkele voorbeelden hiervan zijn van het ziekteverzuim, de afspraken rondom de cao-gehandicaptenzorg en de beschikbaar gestelde vergoeding voor loon- en prijsstijging door het rijk. Risico's liggen er bij de financiering van de WLZ- en WMO-zorg in de 'Zorg-in-natura'-systematiek en de daarbinnen gegunde volumina en tarieven (jaarlijks doet zich de vraag voor of en in welke mate het zorgkantoor en de gemeenten extra groei willen honoreren). Voor 2024-2026 is ZoM opnieuw een overeenkomst aangegaan met het zorgkantoor. Er bestaat echter wel een financieel risico indien de bij die overeenkomst afgesproken ontwikkelplannen niet conform afspraken worden gerealiseerd.

Het vierde en laatste risicogebied betreft de mogelijkheid van ernstige calamiteiten. De veiligheid van cliënten en medewerkers wordt periodiek gemonitord en besproken in het management. Hoezeer we ook ons beste doen om te werken volgens alle hieraan verbonden eisen, een calamiteit kunnen we nooit helemaal uitsluiten. De directe schade, maar zeker ook vervolgschade van een dergelijk risico kan enorm zijn, ondanks het feit dat hiervoor adequate verzekeringen zijn afgesloten.

## ALGEMEEN BELEID

Zorg op maat heeft in het kader van haar meerjarenbeleid de volgende uitgangspunten geformuleerd: bijdragen aan effectieve cliëntenzorg in de keten en werken aan een effectief en goed functionerend cliëntenzorgstelsel.

Dit betekent:

- De hulp wordt zo snel en vroegtijdig mogelijk ingezet in de leefomgeving van onze cliënten; licht waar het kan en zwaar als het moet;
- Het ontwikkelen van een gemeenschappelijke zorginhoudelijke visie met (zorg)partners met als uitgangspunt dat iedere cliënt snel op de juiste plek terecht komt ongeacht de deur waardoor hij/zij binnenkomt;
- Vormgeving van vraaggerichte zorg: ZoM wil met haar aanbod (nog beter) aansluiten bij de vraag van cliënten, om zorg op maat aan de cliënt te leveren. Via het aanbieden van zorgarrangementen, waarbij verschillende eenheden van zorg tijdens of na elkaar gecombineerd kunnen worden;
- Participatie en inbreng cliënten: goede en volwaardige inbreng van de cliënten bij het primaire proces en het beleid is voor Zorg op Maat van belang om de juiste zorg te kunnen bieden die aansluit bij de behoeften van de cliënt. Het cliëntenbeleid krijgt vorm via o.a. cliëntenparticipatie (cliëntenraad, activiteitencommissie, ouderbijeenkomsten), periodieke tevredenheidsonderzoeken en rondetafelgesprekken wanneer dat voor de cliënt wenselijk is;
- Professionalisering van de zorg: ZoM wil kwalitatief goede en effectieve zorg bieden aan cliënten. Investeren in opleidingen, werkbegeleiding en coaching van medewerkers zijn daarom belangrijke pijlers binnen ZoM. Professionalisering betekent ook zoveel mogelijk werken met 'bewezen' programma's en methodieken, en transparant zijn over de resultaten van de zorg;
- Productontwikkeling: In 2024 is er vanwege de veranderingen in de zorg niet gewerkt aan productontwikkeling. Wel is gesproken over het vercommercialiseren van het huidige productenaanbod. Een doel wat meegenomen wordt naar 2025.
- Administratie: Veel administratieve taken zijn in 2024 gelijk gebleven met het jaar 2023. De verwachting is dat dit ook voor 2025 in dezelfde lijn voortgezet zal worden.
- Versterking competenties bij de medewerkers: in 2024 is er veel aandacht geweest voor het versterken van competenties en vaardigheden van haar medewerkers. Vooral ook voor het versterken van de samenwerking onder de medewerkers binnen het team. Hiervoor is team coaching ingezet wat ook in 2025 nog een vervolg zal krijgen.

## ALGEMEEN KWALITEIT BELEID

De uitvoering ZoM is integraal van toepassing op de geleverde zorg. ZoM houdt zich aan het kwaliteitskader zoals dit door de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN) in samenwerking met andere brancheorganisaties is vastgesteld.

ZoM is al jarenlang volgens de normen van de ISO 9001:2015 gecertificeerd.

ZoM is een organisatie die midden in de samenleving opereert. Als maatschappelijke onderneming maakt ZoM haar doen en laten zichtbaar (transparantie). Hierover wordt intern en extern verantwoording afgelegd (via kwartaalrapportages, jaardocument en de website). Door in alle facetten van de organisatie te streven naar maximaal resultaat, tracht ZoM haar (meer)waarde aan de maatschappij dagelijks te realiseren in het perspectief van haar missie en visie.

ZoM voelt zich verantwoordelijk om, in samenwerking met andere organisaties in de keten van zorg, welzijn, onderwijs en justitie, een sluitend hulpaanbod voor zorg cliënten te realiseren, waarmee de continuïteit in het zorgproces gewaarborgd kan worden. ZoM hecht aan een open en transparant contact met de samenleving. De medewerkers vormen de schakel tussen cliënt, familie en samenleving en fungeren daarmee als ambassadeurs van de organisatie.

## KWALITEIT VAN ZORG TEN BATE VAN CLIËNTEN

De persoonlijk ondersteuner en de cliënt formuleren samen de doelen in het ondersteuningsplan in aansluiting op het indicatiebesluit en meten de voortgang in het individuele hulpverleningsproces. Waar nodig wordt de hulp tussentijds bijgesteld. Dit vraagt om actieve betrokkenheid en instemming van de cliënt. In het systeem van de hulpverleningsplanning wordt met de cliënt de ondersteuning periodiek (minimaal halfjaarlijks) geëvalueerd. De uitkomsten van de evaluatie worden, na schriftelijke goedkeuring van de cliënt of diens vertegenwoordiger, in het ondersteuningsplan verwerkt. Op deze wijze probeert ZoM naar een optimale afstemming tussen afspraken en uitvoering rond de zorg voor cliënten te komen. Het kwaliteitskader van de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN) wordt hierin ook opgevolgd.

### CLIËNTEVREDENHEIDSONDERZOEK

Stichting Zorg op Maat heeft in 2024 wederom gebruik gemaakt van de methodiek 'Dit vind ik ervan'. Maandelijks hebben er individuele gesprekken plaatsgevonden met alle cliënten over verschillende thema's die te maken hebben met cliëntwelzijn en -tevredenheid. Deze methodiek is geïntegreerd in het cliëntvolgsysteem (Nedap). Medewerkers stellen daarbij door het jaar heen vragen aan de cliënten over hun tevredenheid. De resultaten ervan worden besproken met de cliëntenraad. Met de cliëntenraad worden indien gewenst verbeterafspraken gemaakt.

### TOEGANKELIJKHEID

In het verslagjaar 2024 heeft ZoM aansluitend bij de visie, gewerkt aan verbetering van de toegankelijkheid. De nieuwsbrief (*Z)omropper* is dit jaar twee keer uitgebracht. Deze is voor cliënten, medewerkers, stakeholders en overige belanghebbenden.

In 2024 is er één expositie geweest in Galerie ArtBrut058, namelijk 'eilanden'.

### VEILIGHEID CLIËNTEN

ZoM heeft als uitgangspunt dat alle medewerkers in de hulpverlening de rechten van de cliënt bevorderen. Binnen dit kader staat de veiligheid van de cliënt in het handelen van ZoM voorop. Hierbij gaat het zowel om de verantwoordelijkheid van ZoM binnen de eigen organisatie (interne protocollen en procedures), als die in de samenwerking in de keten. In plaatsingsgesprekken met cliënten worden afspraken gemaakt over de veiligheid van de cliënt. Dit betreft onder andere brandpreventie en het aangaan van verzekeringen. Deze afspraken worden vastgelegd in het ondersteuningsplan en zorgplan.

### GEGEVENSBEVEILIGING

Zorg op Maat heeft adequate maatregelen genomen voor de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking. Het netwerk- en systeembeheer is uitbesteed aan een professionele organisatie op basis van een Service Level Agreement. Er zijn toereikende en getoetste back-up- en recovery procedures. De beveiligingsgraad van hardware en software zijn voor een zorginstelling hoog te noemen. Daarnaast zijn er interne autorisatieprocedures en is er beleid voor het gebruik van email en internet, met een gebruikersnaam en wachtwoordcombinatie. Fysieke dossiers van cliënten en medewerkers zijn opgeborgen in brandwerende afgesloten kasten. Met de komst van de Algemene Verordening Gegevens bescherming (AVG) zijn recentelijke alle maatregelen, procedures en protocollen met betrekking tot de privacy van cliënten gecontroleerd zodat ze voldoen aan de eisen.

### KLACHTENREGELING EN VERTROUWENSPERSOON

ZoM kent een klachtencommissie en verricht haar werkzaamheden op basis van het protocol klachtenregeling van Zorg op Maat. Dit reglement is getoetst aan de wet op de Wet klachtrecht cliënten zorgsector (Wkcz). ZoM onderschrijft hiermee ook de principes en eisen op dit vlak uit de Governancecode en wetgeving. Omdat er vanuit de Wet Zorg en Dwang (WZD) sinds 2020 gevraagd wordt om een externe cliëntvertrouwenspersoon aan te stellen heeft ZoM ook in 2024 samengewerkt met Quasir. Zij is in 2024 meerdere malen op locatie geweest. Vanaf 2025 zal zij vanuit een andere naam haar werkzaamheden binnen onze organisatie blijven doen.

## PERSONEELSBELEID

De strategische koers van ZoM, alsmede de ambities en eisen ten aanzien van de professionalisering van de zorg vergen een hoge investering in de kwaliteit van de medewerkers en het primaire proces.

Er is een vastgesteld scholingsbeleid: tijdens de 'Persoonlijke ontwikkelingsplan (Pop)'-gesprekken worden wensen ten aanzien van scholing geïnventariseerd en individuele scholingsafspraken gemaakt.

In 2024 werden de volgende cursussen en/of opleidingen vanuit Zorg op Maat voor het personeel georganiseerd dan wel ondersteund:

- BHV training
- Coaching door Fabiënne Smedinga van Fab-ulous teamcoaching
- Omgaan met ongewenst gedrag (Goodhabitz)

### **KWALITEIT VAN HET WERK**

ZoM onderkent het belang van een goede kwaliteit van het werk. Naast de input uit periodiek werkoverleg, wordt binnen de organisatie ook periodiek een medewerker tevredenheidsonderzoek (MTO) gehouden. Met dit instrument wil ZoM zicht krijgen op de ervaren kwaliteit van het werk en deze informatie gebruiken voor het aanbrengen van verbeteringen.

Eind 2024 heeft er weer een medewerker tevredenheidsmeting plaatsgevonden door extern bureau Facit. De resultaten worden begin 2025 verwacht en zullen meegenomen worden in het Jaarplan en het kwaliteitsrapport over 2024.

### **VEILIGHEID MEDEWERKERS**

Het bevorderen van de veiligheid van medewerkers is onderdeel van het arbobeleid van ZoM.

De fysieke veiligheidsaspecten, die tevens een impact hebben op de veiligheid van cliënten, worden aangestuurd en gemonitord en er wordt zo nodig gelijk ingegrepen. Er wordt minimaal twee keer per jaar overleg gevoerd met ArboNed en in geval van ziekteverzuim zo vaak als wenselijk is. ZoM heeft een protocol ongewenste omgangsvormen en er is een externe vertrouwenspersoon voor de medewerkers.

### **FINANCIEEL BELEID**

Wet normering topinkomens (WNT):

In 2024 zijn er binnen ZoM geen andere bezoldigingen, dan die van de leden van de bestuurder en de leden van de raad van toezicht, die in het kader van de WNT verantwoord dienen te worden. Bij geen van de leden van raad van toezicht of de bestuurder is er sprake van overschrijden van het bezoldigingsmaximum.

In het kader van maatschappelijke verantwoord ondernemen streeft Zorg op Maat er naar zoveel mogelijk geld in efficiënte en kwalitatief goede zorg te steken. Bij het inkoopbeleid (o.a. voedsel, huishoudelijke apparatuur voor cliënten) is, naast prijs- en kwaliteitsaspecten, mens- en milieuvriendelijkheid een belangrijk aandachtspunt. De overhead wordt zo laag mogelijk gehouden door dubbele werkzaamheden te minimaliseren en de korte lijnen in uitvoering van niet cliëntgebonden werkzaamheden te stimuleren.

## DOELEN EN REALISATIE 2024

Het afgelopen jaar hebben we gekeken naar wat beter kan naar aanleiding van de grote veranderingen die in 2024 hebben plaats gevonden.

Er is sterk gestuurd op:

- Personele inzet en lagere personeels- en algemene kosten;
- Kwaliteit – ISO en RI&E, scholingsplan, introductieprogramma nieuwe medewerkers, Arbo beleidsplan;
- Veranderingen in de zorg.

## CLIËNTEN, PERSONEEL EN OPBRENGSTEN

### AANTAL CLIËNTEN

Cliënten in zorg per 01-01-2024: 21

Cliënten in zorg per 31-12-2024: 20

Waarvan;

WLZ:

- Per 01-01-2024: 21 ZIN-WLZ-cliënten, waarvan
  - 15 met intramuraal verblijf, waarvan 10 VG cliënten en 5 GGZ-W cliënten
  - 4 met een Modulair pakket thuis (MPT) waarvan 3 VG cliënten en 1 GGZ-W
  - 2 met Persoonsgebonden budget (PGB) waarvan 1 vanuit de WLZ en 1 vanuit de WMO
- Per 31-12-2024: 20 ZIN-WLZ-cliënten waarvan
  - 15 met intramuraal verblijf, waarvan 9 VG cliënten en 6 GGZ-W cliënten
  - 4 met een Modulair pakket thuis (MPT), waarvan 3 VG cliënten en 1 GGZ-W cliënten
  - 1 met Persoonsgebonden budget (PBG) vanuit de WMO

Er zijn in 2024 geen kwesties geweest waarbij ondersteuning geboden moest worden door de cliënt vertrouwenspersoon WZD.

### PERSONEELSAZAKEN

Medewerkers in dienst per 01-01-2024: 14

Medewerkers in dienst per 31-12-2024: 13

Ziekteverzuim medewerkers in 2024: 13,59 %.

Er is in 2024 geen enkele keer door de medewerkers een beroep gedaan op de medewerker vertrouwenspersoon van Facit.

Stagiaires: Gemiddeld vier personen werkten parttime als stagiaire. Daartoe waren stageovereenkomsten afgesloten.

Vrijwilligers: in 2024 werkten drie vrijwilligers op de woonlocatie en bij de dagbesteding. Zij ontvangen alle drie een vrijwilligersvergoeding.

## OPBRENGSTEN

Opbrengsten in euro's	2024
WLZ- ZIN opbrengsten	€ 1.446.831,38
WMO-PGB opbrengsten	€ 24.574,34
Overige opbrengsten	€ 4500,-
Onderaanneming	€ 11.054,54
Totaal	€ 1.486.960,26

## WERKGEBIEDEN

Het primaire werkgebied van ZoM is de provincie Friesland, samenvallend met de zorgkantorregio Friesland.

Terwijl we met trots terugkijken op de resultaten van 2024, richten we onze blik ook met vertrouwen en ambitie op de toekomst. De zorgsector staat voor grote veranderingen en uitdagingen, en de gehandicaptenzorg vormt daarop geen uitzondering. In 2025 en de jaren daarna zullen we ons blijven inzetten om onze zorg toekomstbestendig te maken, met als kern het bieden van warme, persoonsgerichte zorg waarin de eigen regie en het welzijn van onze cliënten centraal staan.

De samenleving verandert in hoog tempo: de vraag naar zorg groeit door vergrijzing en complexere zorgvragen, terwijl de arbeidsmarkt krap blijft en de financiële druk toeneemt. Dit vraagt van ons om te blijven innoveren en samenwerken. In de komende jaren zullen we daarom investeren in digitale en technologische ondersteuning, om het werk van onze medewerkers te verlichten en de kwaliteit van zorg te verbeteren. Denk hierbij aan slimme zorgtechnologieën, e-health toepassingen en het gebruik van data om zorgprocessen efficiënter in te richten.

Daarnaast zullen we blijven bouwen aan een organisatiecultuur waarin medewerkers zich gewaardeerd en ondersteund voelen. Het aantrekken en behouden van gekwalificeerde zorgprofessionals blijft een speerpunt. We willen een werkomgeving creëren waarin ruimte is voor groei, ontwikkeling en balans, zodat onze medewerkers met plezier en trots hun werk kunnen doen.

Een ander belangrijk thema voor de toekomst is het versterken van de samenwerking met cliënten, hun naasten en onze netwerkpartners. Zorg is nooit iets wat je alleen doet; het vraagt om een gezamenlijke aanpak waarin we luisteren naar de wensen en behoeften van onze cliënten en hun netwerk. Door onze krachten te bundelen met andere zorgaanbieders, gemeenten en maatschappelijke organisaties kunnen we samen bijdragen aan een inclusieve samenleving waarin iedereen een volwaardige plek heeft.

De komende jaren zullen we ook moeten blijven inspelen op de financiële en beleidsmatige uitdagingen die op ons afkomen. Kostenbeheersing, het waarborgen van kwaliteit en het efficiënt inzetten van middelen blijven essentieel. Tegelijkertijd houden we vast aan onze kernwaarden: respect, gelijkwaardigheid en professionaliteit.

Met een sterk fundament, gedreven medewerkers en een heldere visie op de toekomst, kijken we vol vertrouwen vooruit. We blijven bouwen aan een zorgorganisatie waarin iedereen – cliënten, medewerkers en partners – zich gehoord en gesteund voelt. Samen maken we het verschil, nu en in de toekomst.

Mede namens de bestuurder J.D. Jansen

Leeuwarden, april 2022

Carla Bos