



WoonZorgcentra Haaglanden
WZH JAARDOCUMENT 2021

Voorwoord

In 2021 was de COVID-19 pandemie nog volop aanwezig. De effecten waren merkbaar, voelbaar en zichtbaar. Het aantal coronabesmettingen steeg na de zomer en WZH De Lotus was wederom genoodzaakt zijn deuren te openen. Een lockdown van de locaties is niet meer voorgekomen waardoor het welzijn van de cliënten en bewoners minder aangetast werd. Het verzuim was hoog en de inzet van medewerkers niet in loondienst is in verhouding groot geweest.

Collega's hebben samen op bijzondere wijze gepresteerd en de continuïteit gewaarborgd. Onze dank is groot aan iedereen die hier een aandeel in heeft gehad en ondanks de zware omstandigheden de werkzaamheden is blijven uitvoeren.

De resultaten van 2021 laten zien dat de organisatie ook kan functioneren in moeilijke omstandigheden. Zowel financieel als in kwaliteit en in ontwikkeling zijn enkele goede resultaten geboekt. De verpleegkundige structuur is vormgegeven op inhoud, PREZO-keurmerken zijn behaald en behouden en de innovatie van Smart Work is vervolgd. Prestaties waar wij trots op zijn en die wij graag verder vorm en inhoud willen geven met hoofd, hart en handen.

Evert de Glint

Patricia Huijbregts

Inhoud

Deel 1	Uitgangspunten van de verslaglegging	4
1.1	Uitgangspunten van de verslaglegging	5
Deel 2	Profiel	6
2.1	Algemene identificatiegegevens	7
2.2	Structuur van het concern	8
2.3	Kerngegevens	10
2.4	Belanghebbenden/samenwerkingspartners	13
Deel 3	Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap	14
3.1	Bestuur	15
3.2	Raad van toezicht	16
3.3	Bedrijfsvoering	21
3.4	Medezeggenschap en adviesraden	23
Deel 4	Beleid, inspanningen en prestaties	28
4.1	Algemeen beleid 2021	29
4.2	Strategische thema's	32
4.3	Kwaliteitsbeleid	33
4.4	Klachtenafhandeling	70
4.5	Risicobeheersing	77
Deel 5	Financieel jaarverslag 2021	80

A modern reception desk with a light-colored wall. The word 'Welkom' is written in a green, cursive font on the wall. In front of the desk, there is a wooden counter with a vase of colorful flowers (yellow, orange, blue, and pink) and a small white card. The base of the desk is decorated with a pattern of stacked logs. A person is visible behind the desk. The ceiling has recessed circular lights.

Welkom

Deel 1

Uitgangspunten van de verslaglegging

1.1 Uitgangspunten van de verslaglegging

Het jaardocument geeft verplichte informatie vanuit de jaarverantwoording aanbieders zorg 2021 en het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. Daarnaast bevat het aanvullende informatie over WoonZorgcentra Haaglanden (WZH).

Het jaardocument is ingedeeld in vijf hoofdstukken:

1. Uitgangspunten van de verslaglegging
2. Profiel
3. Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap
4. Beleid, inspanningen en prestaties
5. Financieel Jaarverslag 2021

Dit jaardocument geeft de gegevens over WZH zoveel mogelijk weer op geconsolideerd en concernniveau. In de jaarrekening is dit steeds het geval. Als de jaarverantwoording voor zorgaanbieders daar expliciet om vraagt, wordt de informatie in dit jaardocument op locatieniveau weergegeven. Het jaardocument doet verslag over de periode 1 januari tot en met 31 december 2021.





Deel 2

Profiel

2.1 Algemene identificatiegegevens

Naam rechtspersoon	Stichting WoonZorgcentra Haaglanden (WZH)
Adres	Polanenhof 497
Postcode	2548 MP
Plaats	Den Haag
Telefoonnummer	070 756 1000
Identificatienummer NZa	650-8233
Inschrijfnummer Kamer van Koophandel	411 511 88
E-mailadres	info@wzh.nl
Website	wzh.nl

Tabel algemene identificatiegegevens

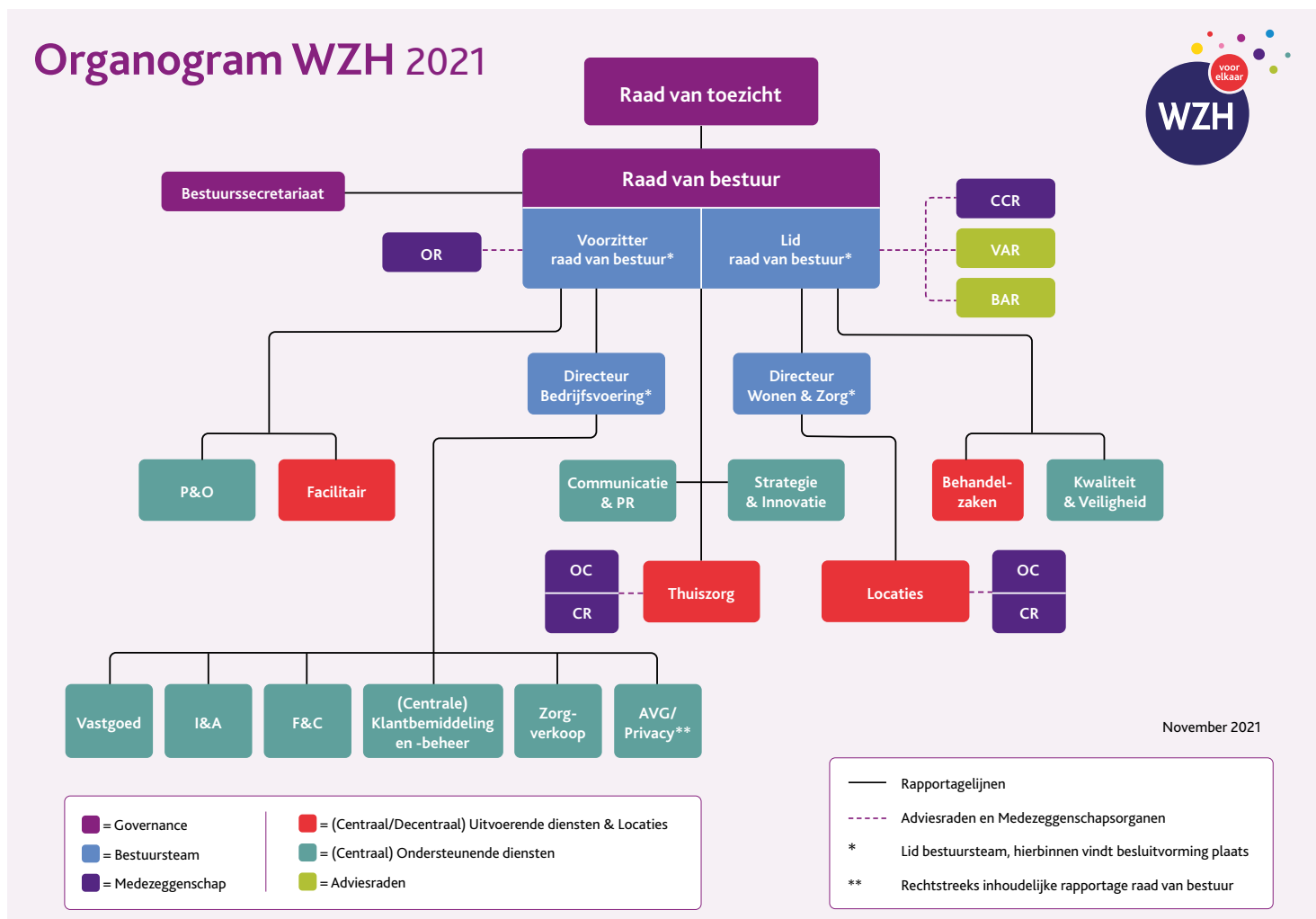
In 2021 beschikte WZH over toelatingen voor de volgende Wlz-functies:

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

2.2 Structuur van het concern

2.2.1 Concernstructuur

Onderstaande afbeelding geeft de concernstructuur schematisch weer:



2.2.2 Juridische structuur

WZH is een stichting, bestaande uit veertien woonzorgcentra en een revalidatiecentrum met elk een managementteam, thuiszorg en een stafbureau. WZH heeft een tweehoofdige raad van bestuur en een bestuursteam dat bestaat uit de raad van bestuur, de directeur wonen en zorg en de directeur bedrijfsvoering. De raad van toezicht houdt toezicht op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken bij de organisatie. De raad van toezicht bestond in 2021 uit vijf leden. De bestuursverantwoordelijkheden zijn georganiseerd volgens de Governancecode Zorg.

Alle werknemers zijn in dienst bij Stichting WZH. De structuur en de uitwerking van bevoegdheden voor de raad van toezicht, het bestuur en het bestuursteam zijn vastgelegd in statuten en reglementen.

2.2.3 Organisatorische structuur

De kern van het aanbod van WZH is het leveren van (complexe/revalidatie) zorg aan ouderen, mensen met dementie en mensen met niet-aangeboren hersenletsel (NAH). Organisatorisch is WZH verdeeld in veertien locaties. Ook levert WZH thuiszorg. De locaties zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid in hun locatie. Op centraal niveau zijn er ondersteunende functies en diensten, zoals de dienst behandelingen en de facilitaire dienstverlening.

WZH-kaders worden centraal vastgesteld. Daarbinnen hebben de locaties ruimte voor eigen invulling, afhankelijk van de noden en behoeften van de bewoners.

2.2.4 Medezeggenschapsstructuur

WZH heeft als medezeggenschapsorganen een Centrale Cliëntenraad, lokale cliëntenraden, een ondernemingsraad en lokale onderdeelcommissies. Daarnaast is er op centraal niveau een verpleegkundige en verzorgende adviesraad (VAR) en een behandeladviesraad (BAR). Een aantal locaties heeft een vrijwilligersadviescommissie (VAC).

De medezeggenschapsstructuur voor medewerkers bestaat uit een centrale ondernemingsraad (OR) en onderdeelcommissies (OC) voor elke locatie en voor de thuiszorg. De OR heeft negentien zetels: acht zetels zorg en welzijn, vier zetels facilitair, vier zetels behandelingen en drie zetels voor de overige diensten.

De medezeggenschapsstructuur voor cliënten bestaat uit een Centrale Cliëntenraad (CCR) en per locatie een Cliëntenraad (CR). De thuiszorg valt onder de CCR. De voorzitter van de lokale cliëntenraad is automatisch lid van de Centrale Cliëntenraad.

De behandeladviesraad (BAR) en de verpleegkundige en verzorgende adviesraad (VAR) zijn centraal georganiseerd. Deze raden komen periodiek samen en overleggen met de bestuurder.

2.3 Kerngegevens

2.3.1 Verpleging, Verzorging en Revalidatie

De kernactiviteiten van WoonZorgcentra Haaglanden (WZH) bevinden zich in de Verpleging & Verzorging (V&V). WZH voert veel Wlz-gefinancierde activiteiten uit. Daarnaast levert WZH intramuraal zorg vanuit de Zorgverzekeringswet, waaronder geriatrische revalidatiezorg (GRZ) en eerstelijns verblijf (ELV).

Een overzicht van de kerngegevens van WZH over cliënten, productie, capaciteit en personeel vindt u op www.jaarverantwoordingzorg.nl.

2.3.2 Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)

WZH heeft Wmo-contracten voor individuele begeleiding en dagbesteding, vervoer en respijtzorg met de gemeente Den Haag, de H4-gemeenten (Delft, Midden-Delfland, Rijswijk en Westland) en de H6-gemeenten (Lansingerland, Leidschendam-Voorburg, Pijnacker-Nootdorp, Voorschoten, Wassenaar en Zoetermeer). Naast dagbesteding binnen de Wmo bieden we in onze ontmoetingscentra in Den Haag en Leidschendam-Voorburg de mogelijkheid van laagdrempelig ontmoeten (zonder indicatie). Deze voorziening is mogelijk dankzij subsidies van de gemeenten.

2.3.3 PGB's

WZH levert zorg aan een gering aantal cliënten met een persoonsgebonden budget (PGB) binnen de Wet langdurige zorg, de Zorgverzekeringswet en de Wet maatschappelijke ondersteuning.

2.3.4 Extramurale diensten en producten

WZH verricht extramurale diensten zoals dagbesteding, thuiszorg en paramedische zorg in de eerste lijn. Ook ondersteunt WZH mantelzorgers in samenwerking met de gemeente en andere zorgorganisaties. Tevens bieden we ondersteuning voor ouderen met dementie en een NAH-coach voor mensen met niet-aangeboren hersenletsel. Tot slot biedt WZH diagnostiek en eerstelijnsbehandeling via poliklinieken.

2.3.5 Doelgroepen

WZH is actief binnen de regio Haaglanden en richt zich op cliënten in Den Haag, Leidschendam-Voorburg, Zoetermeer en Rijswijk.

WZH werkt voor cliënten met:

- een psychogeriatrische aandoening of beperking;
- een somatische aandoening of beperking, waaronder niet-aangeboren hersenletsel (NAH);
- psychosociale problemen;
- een lichamelijke handicap.

Aantal cliënten per doelgroep en leeftijdsverdeling binnen de locaties en thuiszorg per 31-12-2021

Doelgroep	Leeftijdsverdeling	Aantal cliënten
Somatiek*	< 60 jarige	19
	60- 70 jarige	52
	70- 80 jarige	113
	80- 90 jarige	202
	90-100 jarige	139
	> 100 jarige	5
PG	< 60 jarige	4
	60- 70 jarige	40
	70- 80 jarige	187
	80- 90 jarige	420
	90-100 jarige	157
	> 100 jarige	1
NAH	< 60 jarige	68
	60- 70 jarige	25
	70- 80 jarige	7
	80- 90 jarige	2
	90-100 jarige	nvt
	> 100 jarige	nvt
Thuiszorg*	< 60 jarige	82
	60- 70 jarige	100
	70- 80 jarige	299
	80- 90 jarige	409
	90-100 jarige	167
	> 100 jarige	nvt
GRZ	< 60 jarige	4
	60- 70 jarige	5
	70- 80 jarige	8
	80- 90 jarige	16
	90-100 jarige	8
	> 100 jarige	nvt

* Somatiek is inclusief kortdurende opname, eerstelijns verblijf en zorg zonder behandeling

* Thuiszorg is inclusief extramuraal zorg en DAC

Deze tabel is inclusief de LG indicaties

De zzp-verdeling en inkomsten per doelgroep per 31-12-2021

Doelgroep	Aantal cliënten	Omzet per cliënt per dag in euro's	Omzet in euro's
ZZP 1 zonder behandeling (Opgave 2020)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
ZZP 2 zonder behandeling (Opgave 2020)	0 (1)	0 (127,06)	0 (127,06)
ZZP 3 zonder behandeling (Opgave 2020)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
ZZP 4 zonder behandeling (Opgave 2020)	50 (56)	140,89 (136,33)	7.044,50 (7.634,48)
ZZP 4 met behandeling (Opgave 2020)	21 (18)	165,13 (159,81)	3.467,73 (2.876,58)
ZZP 5 zonder behandeling (Opgave 2020)	7 (7)	242,87 (234,50)	1.700,09 (1.641,50)
ZZP 5 met behandeling (Opgave 2020)	680 (673)	266,25 (257,25)	181.050 (173.129,25)
ZZP 6 zonder behandeling (Opgave 2020)	11 (14)	224,28 (216,41)	2.467,08 (3.029,74)
ZZP 6 met behandeling (Opgave 2020)	258 (231)	248,92 (240,57)	64.221,36 (55.571,67)
ZZP 7 met behandeling (Opgave 2020)	134 (116)	322,48 (311,45)	43.212,32 (36.128,20)
ZZP 8 met behandeling (Opgave 2020)	77 (75)	397,01 (383,30)	30.569,77 (28.747,50)
ZZP 9 met behandeling (Opgave 2020)	12 (18)	293,39 (283,53)	3.520,68 (5.103,54)
ZZP 10 zonder behandeling (Opgave 2020)	3 (2)	430,19 (415,22)	1.290,57 (830,44)
ZZP 10 met behandeling (Opgave 2020)	10 (16)	438,50 (423,26)	4.385 (6.772,16)
Meeliftende partner (Opgave 2020)	3 (1)	52,97 (51,63)	158,91 (51,63)
Eerstelijns verblijf Hoog* (Opgave 2020)	34 (38)	250,33 (239,23)	8.511,22 (9.090,74)
Eerstelijns verblijf Laag* (Opgave 2020)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Eerstelijns verblijf Palliatief* (Opgave 2020)	6 (8)	331,99 (323,73)	1.991,94 (2.589,84)
Crisis opname (Opgave 2020)	6 (1)	266,25 (238,53)	1.597,50 (238,53)
DBC (GRZ)* (Opgave 2020)	41 (49)	323,90 (326,63)	13.279,90 (16.004,87)
GGZ** (Opgave 2020)	NVT (10)	NVT (131,15)	NVT (1.311,50)
GGZ wonen 2	1	217,04	217,04
GGZ wonen 3	1	238,21	238,21
Eerstelijns COVID (Opgave 2020)	3 (11)	507 (507)	1.521 (5.577)
LBS	1	601,87	601,87
SOABB	1	323,90	323,90

Bovenstaand overzicht is exclusief LG

* Valt onder de Zorgverzekeringswet

** Vanaf 2021 valt dit onder de Wlz (voorheen subsidieregeling Wmo)

2.4 Belanghebbenden/samenwerkingspartners

WZH werkt samen met veel partners, uiteenlopend van gemeenten en scholen tot andere zorgorganisaties. De samenwerking is georganiseerd op strategisch, tactisch en operationeel niveau. WZH werkt onder meer samen met partners in de (project)bouw, (wetenschappelijk) onderzoek en onderwijs, zorg, behandeling, begeleiding, ziekenhuizen, verpleeg- en verzorgingshuizen en brancheorganisaties.

WZH heeft de interne en externe stakeholders mede inzichtelijk gemaakt in het beleid. We zijn in dialoog met de belanghebbenden en de contacten worden periodiek onderhouden en geactualiseerd.





Deel 3

Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap

3.1 Bestuur

3.1.1 Raad van bestuur

De samenstelling van het bestuursteam:

Bestuurder	De heer E. de Glint (voorzitter)
Bestuurder	Mevrouw P. Huijbregts (lid)
Directeur wonen en zorg	De heer G. Lampe
Directeur bedrijfsvoering	De heer N. Slemmer

3.1.2 Werkwijze en portefeuillevindeling

Werkwijze

Het bestuursteam overlegt wekelijks. Daarnaast hebben alle leden van het bestuursteam bilateraal overleg met de locatiemanagers, stafmanagers en beleidsmedewerkers van hun portefeuilles. Op beleids- en leiderschapsdagen worden centrale (strategische) onderwerpen besproken. Daarnaast overlegt het bestuursteam regelmatig met de raad van toezicht, de medezeggenschap en de adviesraden.

De raad van bestuur en de raad van toezicht werken samen in een open en transparante verhouding. Binnen de raad van toezicht zijn er een commissie kwaliteit en veiligheid, een auditcommissie en een remuneratiecommissie. De commissies ondersteunen de toezichthoudende en de advies- en klankbordrol van de raad van toezicht. Ze kunnen gasten uitnodigen die vertellen over hun werk en vraagstukken waar zij in de praktijk mee te maken krijgen.

Portefeuillevindeling

Beide bestuurders zijn geaccrediteerd conform de normen van de NVZD (beroepsvereniging voor bestuurders in de zorg). Elke bestuurder heeft zijn eigen portefeuilles, maar ze delen hierbij de gezamenlijkheid en stemmen inhoudelijk af over de aandachtsgebieden. Hierdoor kunnen zij elkaar vervangen als dat nodig is.

De portefeuilles zijn verdeeld in enerzijds kwaliteit en veiligheid, strategie en innovatie en behandeling en anderzijds de bedrijfsvoering (zoals de afdelingen finance & control, informatisering & automatisering en P&O). De bestuurders sturen samen de afdelingen PR & communicatie en WZH Thuiszorg aan.

De bestuurders overleggen wekelijks met elkaar. Ze delen kennis en stimuleren elkaar bij het vormen van een standpunt en (voorgenomen) besluitvorming. Besluiten worden mede bekrachtigd in het bestuursteam.

3.2 Raad van toezicht

Algemeen

WZH houdt zich aan de Governancecode Zorg. De taken en verantwoordelijkheden voor de raad van toezicht en de raad van bestuur zijn vastgelegd in de statuten, de visie op toezicht en de reglementen. De raad van toezicht overlegt in plenaire vergaderingen met de raad van bestuur. Daarnaast is er periodiek overleg tussen de voorzitter van de raad van toezicht en de voorzitter van de raad van bestuur en tevens tussen de voorzitter, vicevoorzitter raad van toezicht en de raad van bestuur.

Na 2020 herstelde de samenleving en de organisatie zich in 2021 enigszins van de coronapandemie en de ingestelde maatregelen. De coronapandemie beheerste echter nog wel het dagelijks leven. Cliënten en medewerkers van WZH zijn getroffen door verdriet en machteloosheid. De organisatie toonde zich veerkrachtig en robuust in deze bijzondere tijden. Iedereen is hard blijven werken om de zorg- en dienstverlening te continueren. Dankzij de gezamenlijke inzet van alle lagen van de organisatie is dat gelukt. De raad van toezicht spreekt zijn waardering en respect hiervoor uit.

WZH is financieel gezond. De extra kwaliteitsgelden zijn ook in 2021 mede aangewend om huiskamer- en woonbegeleiders in te zetten. Dit draagt bij aan het levensgeluk van de bewoners en cliënten en aan de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening.

De raad van toezicht vindt het belangrijk om zichtbaar en aanspreekbaar te zijn. Gebruikelijk is dat individuele leden werkbezoeken brengen aan locaties en stafdiensten. Deze bezoeken zijn deels digitaal afgelegd. In de begeleide zelfevaluatie van 2021 is afgesproken om deze bezoeken weer fysiek af te leggen zodra dit mogelijk is.

De raad van toezicht overlegt periodiek met het dagelijks bestuur van de ondernemingsraad (OR) en de Centrale Cliëntenraad (CCR). Dit wordt wederzijds op prijs gesteld. Het geeft de raad van toezicht snel en effectief inzicht in wat de OR en de CCR bezighoudt en hoe de samenwerking is met het bestuursteam en de staf- en locatie-managers. Daarnaast heeft de raad van toezicht vaste contactpersonen voor de OR en de CCR. De raad van toezicht wordt indien nodig tussentijds geïnformeerd over relevante ontwikkelingen.

De raad van toezicht staat een open cultuur voor. Onderling, met en in de raad van bestuur en met en tussen de medewerkers van WZH. Een cultuur waarbij mensen elkaar helpen als dat nodig is. Waarbij betrokkenen worden meegenomen in argumenten en waar een scherp oog is voor verantwoordelijkheden.

Net als voorafgaande jaren is er intensief met de accountant gesproken, zowel in de auditcommissie als in de vergaderingen van de raad van toezicht. De accountant is benoemd door de raad van toezicht. Aan de raad van bestuur is over het in 2021 gevoerde beleid décharge verleend conform de geldende wet- en regelgeving. De raad van toezicht geeft décharge aan zijn leden en sluit op deze wijze formeel het jaar 2021 af.

Zelfevaluatie

De zelfevaluatie in december 2021 van de raad van toezicht is extern begeleid. Het functioneren van de individuele leden en het team in zijn geheel is geëvalueerd, deels in aanwezigheid van de raad van bestuur van WZH. De volgende leer- en ontwikkelpunten zijn geformuleerd:

- Aan de agenda van de raad van toezicht worden standaard de onderwerpen bestuurlijke dilemma's en permanente educatie toegevoegd.

- Een (afvaardiging) van de raad van toezicht zal deelnemen aan gesprekken met stakeholders (zoals de IGJ en het zorgkantoor) indien van toepassing.
- Middels een themabijeenkomst wordt in 2022 de toezichtvisie geactualiseerd.
- De leden van de raad van toezicht zullen hun werkbezoeken binnen WZH, na de coronapandemie, weer fysiek vorm gaan geven.

Beleidsdag

In juni 2021 was er een beleidsdag in aanwezigheid van het bestuursteam. In het ochtendprogramma is in aanwezigheid van de manager vastgoed en de adviseur vastgoed gesproken over het strategisch vastgoedplan en de toekomstige ontwikkelingen op dit gebied in het land, de sector en binnen WZH. Het middagdeel is begeleid door de manager kwaliteit en innovatie en had als thema 'enneagram'. Het enneagram is een persoonlijkheidsmodel dat negen persoonlijkheidstypen beschrijft. Het is een hulpmiddel om gezamenlijk verder als team te ontwikkelen.

Scholing

De leden van de raad van toezicht namen in 2021 deel aan (digitale) scholingen, congressen en symposia. Het overzicht hiervan is terug te vinden op de website van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in zorg en welzijn (nvtz.nl).



De raad van toezicht bestond in 2021 uit de onderstaande leden:

Naam RvT lid	Functies binnen RvT	Nevenfuncties
De heer M. Verweij <i>Benoemd per 1 april 2020</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter raad van toezicht • Lid remuneratiecommissie 	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter bestuur Stichting Nefrovisie, Utrecht • Voorzitter raad van commissarissen Medrie BV, Zwolle • Lid bouwkundig comité IC-opstapeling • Bestuurslid Stichting Vhufuli Art ('Gone Arty') • Voorzitter PerspActive • Voorzitter International Christian Medical and Dental Association (ICMDA) CIO (UK) Engeland • Penningmeester Stichting Durlstone Zimbabwe
Mevrouw A.C.S. Atzema <i>Herbenoemd tot 1 september 2025</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Vicevoorzitter raad van toezicht • Voorzitter remuneratiecommissie • Lid commissie kwaliteit en veiligheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Anky Atzema coaching • Voorzitter raad van toezicht Amstelring (tot 1 augustus) • Lid raad van toezicht Junis kinderopvang • Lid raad van toezicht JGZ ZHW • Lid begeleidingscommissie Radio Medische Dienst (KNRM) (tot 1 oktober)
De heer W. Riegman <i>Herbenoemd tot 1 augustus 2023</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lid raad van toezicht • Voorzitter auditcommissie 	<ul style="list-style-type: none"> • Zelfstandig adviseur • Vicevoorzitter raad van toezicht Stichting het Spectrum • Bestuurslid Stichting WZH Vriendenfonds • Penningmeester Stichting van Achterbergh-Domhof
De heer D. Lodewijk <i>Herbenoemd tot 29 september 2025</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lid raad van toezicht • Lid auditcommissie 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuursadviseur • Voorzitter Koninklijke Industriële Groote Club • Lid raad van toezicht Almeerse Scholen Groep (PO en VO) • Lid raad van toezicht Koraal • Lid raad van commissarissen Huisartsenorganisatie Noord Kennemerland • Lid raad van toezicht Gezond op Zuid • Interim lid raad van toezicht Onderwijsgroep Amersfoort.
De heer J. Arts <i>Benoemd per 1 november 2020</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lid raad van toezicht • Lid commissie kwaliteit en veiligheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Manager DiSofa Online Therapie • Voorzitter raad van toezicht Stichting Jonkerszorg • Lid Raad van Commissarissen Woonwaard • Lid Adviesraad SIDN • Lid redactieraad ICT & Health • Zorgspreker

3.2.2 Vergaderingen raad van toezicht

In 2021 heeft de raad van toezicht vijf keer regulier (digitaal) vergaderd. Voorafgaand aan de vergadering van de raad van toezicht vergaderen de auditcommissie en de commissie kwaliteit en veiligheid. Reguliere onderwerpen in de vergadering zijn onder meer strategie, ontwikkelingen in de woonzorgcentra, kwaliteit en veiligheid van zorg en de financiële situatie. Daarnaast is in 2021 een aantal belangrijke thema's geagendeerd en besproken:

- Verzuimmanagement
- Treasury jaarplan
- Voortgang informatisering en automatisering, inclusief informatiebeveiliging en privacy
- Nieuwe en aankomende wetgeving
- WZH-identiteitsverhaal

Naast de reguliere vergaderingen is gedurende de COVID-19-pandemie periodiek de raad van toezicht geïnformeerd. Terugkerende onderwerpen bij deze bijeenkomsten in relatie tot COVID-19 waren: de organisatie WZH, regio en samenhang en de effecten van maatregelen en het vaccinatieprogramma voor cliënten en medewerkers.

De raad van toezicht is voor een goede uitoefening van zijn toezichhoudende functie geïnformeerd over de ontwikkelingen binnen WZH met rapportages, voortgangsnotities en presentaties tijdens de vergaderingen. Dit is conform het informatieprotocol. Naast leden van het bestuursteam geven andere medewerkers presentaties aan de raad van toezicht.

3.2.3 Commissies raad van toezicht

Auditcommissie

De auditcommissie ondersteunt de raad van toezicht in zijn rol van toezicht houden, adviseren en klankborden over financiën, bedrijfsvoering en vastgoed. De auditcommissie komt bijeen voorafgaand aan de vergaderingen van de raad van toezicht.

Onderwerpen die in 2021 zijn besproken:

- Managementletter accountant (in aanwezigheid van de externe accountant)
- Controleplan accountant (in aanwezigheid van de externe accountant)
- Accountantsverslag (in aanwezigheid van de externe accountant)
- Jaarrekening 2020 (in aanwezigheid van de externe accountant)
- Begroting 2022
- Management-, vastgoed- en ICT-rapportages
- Uitwerking strategisch vastgoedplan: renovatie WZH De Strijp

Commissie kwaliteit en veiligheid

De commissie kwaliteit en veiligheid ondersteunt de raad van toezicht in zijn rol van toezicht houden, adviseren en klankborden over de kwaliteit en veiligheid van zorg voor cliënten. Ze houdt daarbij rekening met de belangen van relevante stakeholders.

De commissie heeft zich in 2021 verder ontwikkeld op basis van de overzichten op het gebied van (management) informatie. De zogenoemde statusrapportages worden per kwartaal opgesteld op basis van de ambities in het Kwaliteitsplan 2019-2021. De commissie heeft zorgrisico's in kaart gebracht en bespreekt periodiek diverse parameters voor het analyseren van kwaliteit en veiligheid.

De commissie nodigt regelmatig gasten uit die vertellen over hun werk en de vraagstukken waar zij in de praktijk mee te maken krijgen.

Tijdens de vergaderingen zijn onder meer de volgende onderwerpen besproken:

- Uitwerking en ontwikkeling Kwaliteitsplan 2019-2021
- Risicomanagement zorg (inspectie, klachten en incidenten)
- Audits zoals PREZO (extern) en medicatieveiligheid (intern)
- Continu klanttevredenheidsonderzoek (CKTO)
- Wet zorg en dwang
- Doorontwikkeling digitaal zorgdossier

Remuneratiecommissie

Elk jaar heeft de raad van toezicht met elk lid van de raad van bestuur een functioneringsgesprek. Namens de raad van toezicht voeren de voorzitter en de vicevoorzitter (die tevens voorzitter is van de remuneratiecommissie) deze gesprekken. Daarbij wordt stilgestaan bij de doelstellingen en resultaten van het afgelopen jaar en de doelstellingen voor het komende jaar. Ook bespreken ze de samenwerking binnen de raad van bestuur en de samenwerking met de twee directeuren, de stafmanagers en locatiemanagers. Daarnaast vindt vier keer per jaar een gesprek plaats tussen de beide leden van de raad van bestuur en de voorzitter en vicevoorzitter van de raad van toezicht. Gespreksonderwerpen zijn onder meer de onderlinge samenwerking binnen de raad van bestuur, samenwerken binnen het bestuursteam, samenwerking met de medezeggenschap, persoonlijk functioneren en persoonlijke ontwikkeling.

De beide bestuurders zijn lid van een kerngroep van ActiZ. WZH levert op deze manier een bijdrage aan landelijke ontwikkelingen binnen de VVT-sector. Beide bestuurders nemen deel aan het accreditatieprogramma van de NVZD (beroepsvereniging voor bestuurders in de zorg) en zijn in 2019 geaccrediteerd. Tot slot buigt de remuneratiecommissie zich over de WNT (Wet normering topinkomens) en doet daarover voorstellen aan de raad van toezicht, na overleg met de leden van de raad van bestuur.

3.3 Bedrijfsvoering

3.3.1 Visie en missie vormen de basis

WZH heeft in 2017 haar visie en missie herijkt. Hierbij is meer dan voorheen aangesloten op de dagelijkse praktijk. Vanuit de visie en missie is het Kwaliteitsplan 2019-2021 opgesteld. Het beschrijft doelen en ambities voor deze jaren en zal bijdragen aan de opstelling van het Kwaliteitsplan 2022-2024.

WZH heeft een projectorganisatie opgericht waarin alle lopende en nieuwe projecten bij elkaar gebracht worden. Zo wordt samenhang en focus aangebracht. De projectorganisatie is verder vormgegeven en heeft drie programmalijnen: wonen en welzijn, zorg en behandeling en werken en organisatie.

De uitgangspunten van het WZH-toetsingskader voor alle ontwikkelingen zijn: de visie en missie, de kernwaarden en de driehoek cliënt, medewerker en organisatie. De onderling samenhangende strategische thema's hierbij krijgen vorm in het kwaliteitsplan en middels de projectorganisatie. De bedrijfsvoering is binnen deze kaders gericht op een zo effectief en efficiënt mogelijke inzet van financiële en personele middelen om de afgesproken zorg te kunnen leveren.

3.3.2 Besturingsmodel

Voor de besturing van WZH is gekozen voor een model waarbij directie en ondersteunende stafdiensten centraal georganiseerd zijn. De locaties en de thuiszorg zijn zelfstandige, decentrale onderdelen die zelf verantwoordelijk zijn voor hun omzet en resultaat. De locaties hebben een eigen (locatie)management, een eigen onderdeelcommissie (OC) en een eigen cliëntenraad (CR). De locatiemanager is integraal verantwoordelijk voor het aansturen van het woonzorgcentrum en het behalen van de beleidsdoelstellingen. Dit geldt ook voor de thuiszorg. Het bestuur is eindverantwoordelijk en voert de dagelijkse leiding over de gehele organisatie.

Locatie- en stafmanagers zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het ontwikkelen van beleid en het implementeren van procedures en werkwijzen. Dat gebeurt multidisciplinair en over diensten en organisatieonderdelen heen. Door deze wijze van organiseren zijn locatie- en stafmanagers nauwer betrokken bij WZH-brede zaken en wordt het eigenaarschap vergroot.

3.3.3 Planning en control cyclus

De managers in de lijnorganisatie werken via een planning- en controlcyclus (plan-do-check-act). Deze cyclus stelt het management op de verschillende niveaus in staat om de organisatie te beheersen en de resultaten op een effectieve manier te bewaken. Jaarlijks brengt het bestuursteam een begrotingsbrief uit op organisatie-niveau. Deze vormt het startpunt voor het plannen, begroten, uitvoeren en evalueren van de (financiële) plannen. Tevens is de begrotingsbrief een leidraad voor het locatiemanagement voor het stellen van ambities, doelen en prioriteiten binnen geformuleerde doelen.

Periodieke rapportages aan het bestuursteam en het verantwoordelijke locatiemanagement zijn een belangrijk onderdeel van de cyclus. In deze rapportages is aandacht voor zorgproductie, personele inzet, klachten, incidenten, klantwaarderingen, verzuim en het exploitatieresultaat. Per kwartaal wordt een uitgebreide managementrapportage opgesteld, met daarin een prognose voor het gehele verslagjaar.

Deze rapportage vormt de input voor het locatiemanagement om verantwoording af te leggen over de behaalde resultaten en de voortgang van de uitvoering. In het halfjaargesprek met raad van bestuur, directeur wonen en zorg en de manager kwaliteit en veiligheid worden risico's besproken en afspraken gemaakt over maatregelen om doelstellingen te halen.

Naast financiële sturingsvariabelen (zoals een solvabiliteitsratio op WZH-niveau en een rendementsnorm voor de woonzorgcentra) wordt gebruik gemaakt van sturingsvariabelen uit andere aandachtsgebieden, zoals het personeel en de zorg. Bijvoorbeeld ziekteverzuimpercentage, inzet van fte's, bedbezetting, ZZP-mix, klachten en de productieaantallen.

Daarnaast wordt per kwartaal een statusrapportage gemaakt van het WZH Kwaliteitsplan, inclusief de projecten uit de projectorganisatie en de stand van zaken per locatie. De WZH-statusrapportage wordt periodiek besproken in het bestuursteam en in de commissie kwaliteit en veiligheid van de raad van toezicht. Daarnaast komen de rapportages, zowel WZH-breed als per locatie, aan de orde in de halfjaarlijkse kwaliteitsgesprekken met de locatiemanager, directeur wonen en zorg, manager kwaliteit en veiligheid en de bestuurder.



3.4 Medezeggenschap en adviesraden

3.4.1 Centrale Cliëntenraad (CCR)

Samenstelling per 31 december 2021

Dagelijks bestuur

- De heer H. van der Wind, voorzitter (onafhankelijk)
- De heer M. Nuyten, vicevoorzitter en voorzitter CR WZH Sammersbrug
- Mevrouw M. Verstappen-van Mosseveld, secretaris, a.i. voorzitter CR WZH Waterhof

Leden

- Mevrouw M. van Zijl, voorzitter CR WZH Vliethof
- Mevrouw T. Lips, voorzitter CR WZH Prinsenhof
- De heer F. Steutel, voorzitter CR WZH Het Anker
- De heer J. van den Berg, voorzitter CR WZH Leilinde
- De heer A.M. du Burck, voorzitter CR WZH Nieuw Berkendael
- Mevrouw B. Sewnandan, voorzitter CR WZH Transvaal
- De heer R.W. van Eijkeren, voorzitter CR WZH Schoorwijk
- De heer G.H.F. de Ceuninck van Capelle, voorzitter CR WZH De Strijp
- De heer M.C. Klompenhouwer, voorzitter CR WZH Carel van den Oever
- De heer P.W.F. Petrus, voorzitter CR WZH Bezuidenhout
- De heer L.J.P. Friederichs, voorzitter CR WZH Oosterheem

Het voorzitterschap van de CR WZH Hoge Veld en WZH Waterhof is vacant.

Vergaderingen

De Centrale Cliëntenraad (CCR) heeft in 2021 zes keer vergaderd met de bestuurder. Daarnaast heeft de CCR vijf keer onderling vergaderd. Vanwege de coronacrisis waren de meeste vergaderingen digitaal.

Zoals elk jaar gebruikelijk heeft een lid van de raad van toezicht een CCR-vergadering bijgewoond.

De Centrale Cliëntenraad wordt in het beleidsvoorbereidende stadium betrokken en kan via deze weg al invloed uitoefenen op de beleidsontwikkeling. De overlegcultuur is open en transparant; de inbreng van de cliëntenparticipatie wordt zorgvuldig meegenomen en vrijwel altijd verwerkt in de definitieve beleidsstukken. Als de bestuurder de inbreng niet kan overnemen, dan wordt dat gemotiveerd teruggekoppeld en vindt overleg plaats, als de CCR dat wenst.

De Centrale Cliëntenraad en de bestuurder hebben de intentie om in en buiten de vergaderingen overeenstemming te bereiken. Een negatief advies komt om die reden niet vaak voor.

Het dagelijks bestuur van de CCR spreekt eens per jaar met de raad van toezicht over onderwerpen die op dat moment relevant zijn. Dit overleg heeft digitaal plaatsgevonden.

Organisatie vergaderingen

Mevrouw M. Verstappen, secretaris van de CCR, draagt samen met het secretariaat van het stafbureau WZH zorg voor de secretariële en organisatorische ondersteuning van de Centrale Cliëntenraad. Voor de cliëntenraden is secretariële ondersteuning op lokaal niveau georganiseerd.

Ter voorbereiding op de CCR-vergaderingen kent de CCR de commissies zorg, vastgoed en bedrijfsvoering. In de laatstgenoemde commissie zijn financiële zaken, facilitaire zaken, ICT en hoteldiensten ondergebracht. In de commissievergaderingen worden regelmatig stafmanagers en/of directieleden uitgenodigd voor toelichting of het beantwoorden van vragen van de CCR-leden. De commissies geven via hun voorzitter een preadvies aan de voltallige CCR, waarna de raad het definitieve advies aan de bestuurder vaststelt.

Onderwerpen die zijn besproken in de overlegvergaderingen met de bestuurder zijn: jaarrekening, begrotingsbrief, facilitaire zaken, waaronder vastgoed en ICT, cliëntgerichte procedures en protocollen en ontwikkelingen binnen de locaties.

Commissie vastgoed

De vastgoedcommissie heeft in 2021 tweemaal gesproken met de manager vastgoed over de voortgang van de uitvoering van het strategisch vastgoedplan. Bij besluiten over afzonderlijke renovaties of nieuwbouw betreft de bestuurder de betreffende cliëntenraad. Met de commissie vastgoed wordt het vastgoedbeleid van WZH besproken en worden ontwikkelingen op locatieniveau getoetst aan het strategisch vastgoedplan.

Adviesaanvragen

De CCR heeft in 2021 33 adviesaanvragen behandeld, waarvan er 31 positief zijn beoordeeld. De overige twee adviesaanvragen zijn niet afgerond in 2021 en hebben een doorloop naar 2022.

De CCR heeft geen ongevraagde adviezen uitgebracht.

Zorgkantoor

De CCR heeft in 2021 één keer overleg gehad met het zorgkantoor.

Scholing en cursussen

In 2021 is tweemaal een basiscursus van twee dagdelen voor nieuwe cliëntenraadleden georganiseerd.

Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz)

Een projectgroep, bestaande uit leden van de cliëntenraden, de CCR en het bestuur van WZH, heeft zich intensief beziggehouden met de structuur van de medezeggenschap, de benodigde faciliteiten en de reglementen in het kader van de Wmcz. De verwachting is dat implementatie plaatsvindt in 2022. De projectgroep heeft concept (huishoudelijk) reglementen aan de drie gremia voorgelegd en de daaropvolgende reacties besproken en voor zover overgenomen verwerkt. Daarna zijn de reglementen opnieuw voorgelegd met de gelegenheid commentaar te leveren.

Over de geschilpunten is in overlegvergaderingen in december 2021 en maart 2022 overeenstemming bereikt tussen de CCR (mede namens de cliëntenraden) en het bestuur. De projectgroepen heeft profielen opgesteld voor een aantal functies, zoals lid CR, vicevoorzitter CR en secretaris CCR. De profielen voor onafhankelijk voorzitter van respectievelijk CR en CCR zijn geactualiseerd. De gemaakte afspraken worden een jaar na invoering en vervolgens iedere twee jaar geëvalueerd.

Selectiecommissie

Een delegatie uit de CCR is betrokken geweest bij de sollicitatieprocedure voor voorzitters van lokale raden.

Andere overleggen, waarbij de CCR in 2021 betrokken is geweest

- Continu cliënttevredenheidsonderzoek (CCTO)
- Adviescommissie projecten
- Wetenschappelijke Onderzoekscommissie (WOC)

3.4.2 Ondernemingsraad (OR)

De medezeggenschapsstructuur voor medewerkers bestaat uit een centrale ondernemingsraad (OR) en een onderdeelcommissie (OC) per locatie en voor de thuiszorg.

Samenstelling OR per 31 december 2021

Dagelijks bestuur:

- De heer J. Falandt (voorzitter)
- Mevrouw H. Schouten (secretaris)
- Mevrouw C. Veldhuijzen (lid)

De ondernemingsraad bestond eind 2021 uit de volgende leden:

Voor de kiesgroep Zorg en Welzijn:

- Mevrouw D. Schouten
- Mevrouw D. Vlak
- Mevrouw S. Schot
- De heer H. Privée
- Mevrouw L. Sebel
- Mevrouw A. de Vilder
- Mevrouw S de Groot
- De heer D. van den Ende

Voor de kiesgroep behandelzaken:

- De heer J. Falandt
- Mevrouw N. Andriukina
- Mevrouw W. Beckers
- Mevrouw J. Jansen

Voor de kiesgroep facilitair:

- Mevrouw M. Steenwijk
- De heer M. Dobbe
- Mevrouw S. Cramer
- Mevrouw H. Schouten

Voor de kiesgroep bedrijfsvoering:

- Mevrouw L. Raveljé
- Mevrouw M. Gerritse
- Mevrouw C. Veldhuijzen

De ondernemingsraad heeft éérentwintig keer vergaderd in 2021. Verder is er twaalf keer vergaderd met het bestuur. De vergaderingen zijn over het algemeen digitaal gehouden.

Het dagelijks bestuur van de OR komt iedere week twee keer bij elkaar om de vergaderingen voor te bereiden, voor (in)formeel overleg en voor het maandelijkse agendaoverleg met de bestuurder.

De onderdeelcommissies behandelen voor de ondernemingsraad de aangelegenheden betreffende de locatie en hebben daarbij de bevoegdheid tot het plegen van overleg met de locatiemanager.

Verkiezingen OR

Er zijn in 2021 OR-verkiezingen gehouden. Het aantal zetels is uitgebreid van zeventien naar negentien zetels. Ook zijn de kiesgroepen aangepast. Er is een kiesgroep zorg en welzijn, een kiesgroep behandelen, een kiesgroep facilitair en een kiesgroep bedrijfsvoering.

De OR heeft in 2021 38 adviesaanvragen behandeld en elf instemmingsaanvragen.

Werkwijze OR

De OR heeft gezien de uitbreiding van het aantal leden besloten te gaan werken met voorbereidende commissies. Dit zijn de commissie zorg en welzijn, de commissie facilitair, een commissie behandelen, financiële commissie en de VGWM-commissie. Deze commissies bereiden de stukken voor die bij de OR binnenkomen en adviseren de OR vervolgens.

Conclusie

De OR kijkt uit naar 2022 en de komende jaren. De raad wil in goede samenspraak en samenwerking met het bestuur alle komende uitdagingen met plezier oppakken.

3.4.3 Behandeladviesraad (BAR) en Verpleegkundige adviesraad (VAR)

In 2021 zijn zowel de BAR als de VAR binnen WZH verder doorontwikkeld. Beide adviesraden hebben een reglement opgesteld en VAR- en BAR-leden hebben geparticipeerd op (inhoudelijke) onderwerpen, mede gerelateerd aan het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. Beide adviesraden overleggen periodiek met het bestuur. Centrale doelstellingen zijn:

- Stimuleren van beroepsinhoudelijke ontwikkelingen en bijdragen aan verdere profilering en professionalisering van de verpleegkundigen en verzorgenden/behandelaren binnen WZH.
- Beïnvloeden van de kwaliteit van zorg en behandeling binnen WZH.
- Bijdragen aan het korte- en langetermijnbeleid van WZH op verpleegkundig en verzorgend/behandelend vakgebied.
- Bevorderen van de professionalisering van de beroepsgroepen en de daarmee gepaard gaande verantwoordelijkheden binnen WZH.

De belangrijkste activiteiten van de BAR in 2021 in het contact met de bestuurder:

- Gedachten en ontwikkelingen delen over het 'verpleeghuis in de toekomst'
- De personele mix nu en straks en wat is nodig
- De invulling van de nachtzorg
- Beweegzorg
- De huiskamer bij WZH

In 2021 zijn binnen de VAR afspraken verder vormgegeven op basis van de centrale doelstellingen.

Er is structureel overleg geweest met het bestuur.

De VAR heeft het bestuur in 2021 gevraagd en ongevraagd geadviseerd over de volgende onderwerpen:

- Verpleegkundige structuur binnen WZH (locatie- en teamverpleegkundige)
- Richtlijn vallen
- Voorbehouden handelingen
- Leidraad euthanasie
- Wet zorg en dwang
- Hygiëne infectiepreventie
- COVID-19-gerelateerde aangelegenheden
- Scabiës
- Zalven niveau twee
- Verpleeghuis van de toekomst

3.4.4 Vrijwilligersadviescommissie (VAC)

In het kader van de professionalisering van de vrijwilligers binnen WZH heeft elke locatie een vrijwilligersadviescommissie of een vorm van gestructureerd overleg met vrijwilligers. De leden van deze commissies zijn ook vrijwilligers. De commissies wisselen informatie en signalen uit met het locatiemanagementteam. Er is veel aandacht voor het betrekken van vrijwilligers bij de bedrijfsvoering.

Van de VAC wordt onder andere input gevraagd over de positie en rol van de vrijwilliger, ontwikkelingen in de bedrijfsvoering en verbeteringen in het vrijwilligersbeleid. De meerwaarde van de VAC is vooral dat zij in gesprek gaat met vrijwilligers. Hierdoor kunnen VAC en vrijwilligers signalen en informatie uitwisselen. De VAC en de vrijwilligerscoördinatoren spelen een belangrijke rol in het vrijwilligerskwaliteitskeurmerk 'Goed Geregeld'. WZH heeft dit keurmerk ook in 2021, na diverse audits, behouden.





Deel 4

Beleid, inspanningen en prestaties

4.1 Algemeen beleid 2021

De uitgangspunten van het WZH-toetsingskader voor alle ontwikkelingen zijn: de visie en missie, de kernwaarden en de driehoek cliënt, medewerker, organisatie. De zorg en dienstverlening sluit aan bij de visie en missie waarin WZH persoonsgerichte en warme zorg wil leveren aan de cliënt/bewoner en diens naasten. De bedrijfsvoering binnen deze kaders is gericht op een zo effectief en efficiënt mogelijke inzet van financiële en personele middelen om de afgesproken zorg- en dienstverlening te kunnen leveren, met inachtneming van de vereiste wet- en regelgeving.

4.1.1 Onze visie op zorg

Mensen willen leven met anderen in een omgeving waarin ze zich prettig voelen, ongeacht hun lichamelijke en geestelijke gesteldheid. In elke fase van het leven staat de autonomie en de wens centraal om het leven in eigen stijl te leven. Kwetsbare ouderen en mensen met niet-aangeboren hersenletsel hebben hierin een ondersteuningsvraag. Vanuit de behoefte en noodzaak aan welzijn, verzorging, behandeling en geborgenheid doen zij een beroep op WZH.

4.1.2 Onze missie

Met hoofd, hart en handen ondersteunt WZH thuiswonende cliënten en bewoners van de locaties om te leven in hun eigen stijl. Het uitgangspunt bij alles wat we doen is de ervaren kwaliteit van leven, ondanks fysieke en/of geestelijke beperkingen. Vanuit de kernwaarden 'open, samen en geborgen' gaat WZH in gesprek met de cliënt. We betrekken daarbij de mensen en zorg- en dienstverleners die voor hen belangrijk zijn.

4.1.3 Hoe brengt WZH visie en missie in praktijk?

Medewerkers en vrijwilligers werken bij cliënten in huis; of die nu thuis wonen of (tijdelijk) in een WZH-locatie. In de locaties doet WZH haar best het cliënten zo vertrouwd en comfortabel mogelijk te maken. Daarnaast ondersteunen we hen bij het invullen van hun leven. WZH wil cliënten en hun familie en naasten leren kennen en betreft hen waar mogelijk. De zorg- en dienstverlening is van goede kwaliteit en afgestemd op de fysieke en geestelijke mogelijkheden en de persoonlijke behoefte in de levensfase waarin de cliënt zich bevindt. De medewerkers zijn professioneel en geschoold en ze volgen geregeld bij- en nascholingen. Ze nemen hun verantwoordelijkheid, werken op basis van vertrouwen en zijn communicatief. Ze werken met hun hoofd, hart en handen. De organisatie zorgt goed voor haar medewerkers en de werkprocessen zijn ingericht om medewerkers te ondersteunen bij het uitoefenen van hun taak.

4.1.4 Ketenorganisatie en samenwerking

Als specialist op het gebied van wonen met zorg voor ouderen in de regio Haaglanden en als landelijk expertisecentrum voor mensen met niet-aangeboren hersenletsel (NAH) ontwikkelde WZH zich de afgelopen jaren tot een expertisecentrum dat samen met andere zorg- en dienstverlenende organisaties werkt aan de autonomie en wensen van de bewoner. De ketenorganisatie is zo ingericht, dat mensen zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen en in alle levensfasen kunnen rekenen op zorg. Om dit mogelijk te maken, werkt WZH samen met andere partijen, uiteenlopend van gemeenten en scholen tot andere zorgorganisaties.

4.1.5 Kern van het WZH-aanbod

De kern van het aanbod van WZH is het leveren van (complexe) zorg aan ouderen, mensen met dementie en mensen met niet-aangeboren hersenletsel (NAH). WZH heeft veertien locaties en levert daarnaast thuiszorg, palliatieve zorg en revalidatiezorg. De locaties van WZH zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van zorg en behandeling op hun locatie.

WZH-kaders worden centraal vastgesteld in overleg met de medezeggenschap en adviesraden. Daarbinnen hebben de locaties ruimte voor eigen invulling, afhankelijk van de bewonerspopulatie en haar noden en behoeften. Op centraal niveau zijn ondersteunende functies en diensten belegd, zoals de facilitaire dienst en behandelenzaken.

Psychogeriatric / PG-plus

De grootste doelgroep bij WZH betreft mensen met dementie die wonen in een van onze woonzorgcentra. Naast de diagnose dementie wordt bij deze doelgroep steeds meer onbegrepen gedrag gezien. Naar verwachting neemt het onbegrepen gedrag en de complexiteit van de problematiek binnen deze doelgroep de komende jaren toe. WZH biedt daarom medewerkers en naasten mogelijkheden om hiermee te leren om te gaan. Medewerkers en naasten kunnen deelnemen aan trainingen en gespreksgroepen. Ook zijn er multidisciplinaire overleggen ontwikkeld om medewerkers te faciliteren, zoals time-out en omgangsoverleggen. In de multidisciplinaire overleggen en met de naasten worden per cliënt afspraken gemaakt om met het onbegrepen gedrag om te gaan.

Goede begeleiding van de cliënt, zijn naasten en het team is belangrijk. WZH maakt gebruik van meerzorgtrajecten, vraagt zo nodig advies aan bij het CCE (Centrum voor Consultatie en Expertise) en schakelt als dat nodig is een ggz-partner in. Daarnaast is het mogelijk om een second opinion aan te vragen bij een samenwerkingspartner of kan de Wzd-functionaris (Wet zorg en dwang) worden geconsulteerd. WZH neemt sinds 2019 deel aan een lerend netwerk met de Kessler Stichting en psychiatrisch verpleeghuis Dorestad van Parnassia. We wisselen informatie uit, brengen werkbezoeken en bespreken casuïstiek.

Somatiek

Cliënten met een somatische indicatie kampen met ernstige lichamelijke aandoeningen, zoals de ziekte van Parkinson, een chronische longziekte (COPD) of deze cliënten hebben een beroerte doorgemaakt (CVA). Door deze lichamelijke aandoening kunnen deze cliënten niet meer thuis wonen. De complexiteit van de zorg voor deze doelgroep neemt toe, mede omdat een combinatie van lichamelijke en cognitieve problematiek steeds vaker voorkomt.

WZH werkt vanuit de visie op wonen, zorg en welzijn voor de doelgroep 'wonen met somatiek'. Het gedachtegoed van 'positieve gezondheid' staat hierin centraal. Dit is ook verwerkt in een training voor de medewerkers. Deze training wordt op meerdere locaties gegeven in samenwerking met betrokkenen binnen de organisatie.

Screening- en observatieafdeling

In de locatie WZH Sammersbrug is een afdeling voor screening en observatie. In 2019 is overlegd met het zorgkantoor en andere stakeholders over deze doelgroep in het kader van goede ketenzorg. WZH heeft aansluiting gezocht bij het innovatie-experiment SOABB van Laurens met financiering van de Nederlandse Zorgautoriteit. De financiering en de inhoudelijke activiteiten konden zo regionaal worden vormgegeven. Ook de Saffiergroep (vanuit de regio Haaglanden) neemt hieraan deel.

Niet-aangeboren hersenletsel (NAH)

In Nederland heeft een relatief klein aantal mensen een langdurige bewustzijnsstoornis als gevolg van recent hersenletsel. Voor deze cliënten en hun naasten is gespecialiseerde zorg en behandeling nodig die bijdraagt aan de kwaliteit van leven. Hiervoor is specifieke kennis en kunde van vitaal belang. WZH Nieuw Berkendaal biedt deze doelgroep al jarenlang specialistische zorg en behandeling. De locatie neemt actief deel aan de ontwikkeling van Wlz-expertisecentra voor mensen met LBS (langdurige bewustzijnsstoornis) en NAH Plus in Nederland. Daarnaast is WZH Nieuw Berkendaal aangesloten bij het landelijk expertisenetwerk EENnacoma. Samen met andere gespecialiseerde zorgaanbieders binnen het netwerk wordt er een landelijk zorg- en behandelprogramma ontwikkeld.

Revalidatie

Geriatrische revalidatiezorg (GRZ) is een kortdurende revalidatie voor ouderen, bijvoorbeeld na een operatie of behandeling in het ziekenhuis, waarbij direct terugkeren naar huis geen optie is. WZH werkt nauw samen met de ziekenhuizen in de regio Haaglanden.

De revalidatieafdeling in WZH Prinsenhof is vanaf 2020 verder ontwikkeld onder leiding van een manager revalidatie. Het uitgangspunt is om zorg en behandeling optimaal te laten aansluiten op de wensen van de revalidant, afgestemd op de financiering en richtlijnen. We hebben daarbij een gezamenlijk doel: de terugkeer naar huis met zo nodig ondersteuning.

Dagactiviteiten- en ontmoetingscentra

De dagactiviteiten- en ontmoetingscentra (DAC/OC) zijn een belangrijk product van WZH. WZH wil grip hebben op ontwikkelingen rond kwaliteitseisen en inkoopbeleid van gemeenten en deze vertalen in beleidskeuzes. Om de samenwerking en samenhang tussen de DAC/OC's te versterken is in 2020 het DAC/OC ondergebracht bij de manager facilitaire zaken, met als doel eenheid te brengen in beleid en beleidskeuzes voor te bereiden. Eind 2021 is er een centrale coördinator DAC/OC aangesteld, die de rol van de manager facilitaire zaken heeft overgenomen.

Thuiszorg

De Thuiszorg heeft in 2020 mede door de inzet van zorgregisseurs verder vormgegeven aan zelforganisatie, meer zelfstandigheid en eigen regie bij de teams. De focus van de zorg lag niet op groei van het aantal cliënten, maar op het aantrekken van nieuwe medewerkers en het verstevigen van de positie van de zorgregisseurs.

Scheiden wonen en zorg

Het scheiden van wonen en zorg is in 2021 gecontinueerd in WZH Schoorwijk. Meerdere bewoners maken gebruik van dit woonconcept. Bewoners huren een appartement, betalen voor aanvullende diensten (zoals maaltijden) en ontvangen zorg van het zorgteam van WZH Schoorwijk.

WZH Hospice

Het WZH Hospice in woonzorgcentrum WZH Waterhof in Den Haag heeft zes ruime appartementen met een eigen badkamer en twee ingerichte kamers met gedeeld sanitair. Cliënten mogen het appartement inrichten met hun eigen spullen.

Het WZH Hospice biedt een rustige omgeving waar aandacht en huiselijkheid hand in hand gaan, in combinatie met passende begeleiding en deskundige zorg in de laatste levensfase. De cliënt kan op een waardige manier afscheid nemen van het leven, in het bijzijn van zijn of haar naasten.

WZH De Lotus (tijdelijk)

Sinds april 2020 beschikt WZH over een afdeling voor cliënten met de diagnose COVID-19. WZH De Lotus ligt in WZH Waterhof maar heeft een eigen toegang en (ventilatie)systemen. Er zijn maximaal 36 plaatsen beschikbaar. De doelgroep die hier tijdelijk verbleef waren kwetsbare ouderen (niet verblijvend op een locatie van WZH) met een somatische en/of psychogeriatrische grondslag die aangewezen waren op intensieve zorg en behandeling vanwege een COVID-19 besmetting. Het is een vorm van noodopvang met gebruikelijke verpleeghuiszorg, inclusief palliatieve zorg.

4.2 Strategische thema's

Algemeen

WZH zit in een continu proces van aanpassing aan externe factoren en interne afstemming hoe dit te realiseren. De projectorganisatie van WZH speelt hierbij een centrale rol.

WZH ontwikkelt en innoveert langs vastgestelde programmalijnen: wonen en welzijn, zorg en behandeling, en werken en organisatie. Deze lijnen zijn een vertaling van de visie van WZH naar concrete thema's waar zowel ontwikkelingen in de lijn als projecten aan verbonden worden. De programma's staan voor meerdere jaren vast en worden gekaderd door diverse externe kwaliteitskaders (zoals die voor verpleeghuiszorg, palliatieve zorg en wijkverpleging) en interne kaders op basis van besluitvorming door het bestuursteam. Het projectmatig werken is daarmee een essentieel onderdeel van continu verbeteren, leren en innoveren.



WZH Kwaliteitsplan 2019-2021

Voor 2019-2021 is een driejarig kwaliteitsplan opgesteld op basis van normen vanuit de kwaliteitskaders voor verpleeghuiszorg, palliatieve zorg en wijkverpleging. Het Kwaliteitsplan 2019-2021 beschrijft onder andere projecten die zijn opgenomen in de projectorganisatie en binnen de bovengenoemde programmalijnen vallen. Waar in eerdere jaren de projecten nog zijn gespecificeerd naar ontwikkelplannen zorgkantoor en Waardigheid en trots is nu gekozen om alle projecten onder te brengen in de projectorganisatie.

In 2020 en 2021 heeft de projectorganisatie door de coronapandemie niet kunnen functioneren zoals ze dat voor ogen had. De uitbraak van COVID-19 heeft een flinke wissel getrokken op de zorg- en dienstverlening en noopte tot het bijstellen van prioriteiten. Dit heeft geresulteerd in een aangepaste uitvoering van het projectenlandschap.

Een uitwerking hiervan, oftewel het kwaliteitsverslag 2021, is te lezen in hoofdstuk 4.3 Kwaliteitsbeleid.

4.3 Kwaliteitsbeleid

4.3.1 Ontwikkelingen naar aanleiding van diverse kwaliteitskaders

Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg

Het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg beschrijft wat cliënten en hun naasten mogen verwachten van verpleeghuiszorg en het helpt hen om een weloverwogen keuze te maken voor een zorgorganisatie. Daarnaast stimuleert het kader zorgorganisaties en hun zorgprofessionals om samen de kwaliteit van de zorg en ondersteuning continu te optimaliseren en het lerend vermogen te versterken. Tenslotte is het kader de basis voor extern toezicht en voor inkoop en het contracteren van zorg. Het kwaliteitskader is in 2017 opgenomen in het wettelijk register van Zorginstituut Nederland en in 2021 geactualiseerd. De centrale doelstelling van het kwaliteitskader is nog steeds 'Samen leren en ontwikkelen'.

Kwaliteitskader Wijkverpleging

Het Kwaliteitskader Wijkverpleging beschrijft de inhoud en organisatie van de zorg die de wijk verpleegkundige aanbiedt en wat er nodig is om deze zorg te kunnen geven. Wijkverpleging is van groot maatschappelijk belang, omdat het een belangrijk onderdeel is van goede zorg thuis. Het Kwaliteitskader Wijkverpleging maakt zichtbaar wat cliënten en hun naasten van wijkverpleging mogen verwachten. Het kwaliteitskader biedt inspiratie en handvatten voor zorgprofessionals en zorgaanbieders om de zorgverlening continu te verbeteren. Het kader vormt het uitgangspunt voor extern toezicht en inkoop en contractering van zorg. Dit kwaliteitskader is in 2018 opgenomen in het wettelijk register van Zorginstituut Nederland.

Kwaliteitskader palliatieve zorg

Op 3 oktober 2017 is het Kwaliteitskader palliatieve zorg Nederland uitgebracht. Het kwaliteitskader is richtinggevend bedoeld en is dus niet zoals het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg 'wetgevend'. Het kwaliteitskader geeft zorgverleners en zorgorganisaties een eenduidig beeld van wat verstaan wordt onder goede palliatieve zorg. Daarnaast helpt het bij het ontwikkelen van beleid inzake zorg verlenen wanneer er geen genezing van een ziekte meer mogelijk is. Zorg die is gebaseerd op de waarden, wensen en behoeften van de cliënt en zijn naasten. Niet alleen lichamelijke zorg, maar ook psychische en sociale, en zorg op het gebied van zingeving.

WZH is zelf verantwoordelijk voor de verdere ontwikkeling, interpretatie en implementatie van de diverse kwaliteitskaders. Dit wordt uitgewerkt in het WZH Kwaliteitsplan.

WZH Kwaliteitsplan

Met het kwaliteitsplan geeft WZH inzicht in wat de bewoner en diens naasten van WZH mogen verwachten en op welke manier WZH de kwaliteit verbetert en het lerend vermogen van de organisatie versterkt. Het doel is kwaliteitsverbetering, inzicht in wat van WZH verwacht mag worden, en bevorderen dat de geboden zorg de kwaliteit van leven van de bewoner ondersteunt.

Naast het verder vormgeven en borgen van de thema's vanuit het kwaliteitskader, wil WZH een verbinding maken met projecten die gefinancierd worden uit verschillende financieringsbronnen, waaronder Waardigheid en trots, extra middelen Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg en de WZH-projectgelden.

In tegenstelling tot het WZH Kwaliteitsplan 2018 is gekozen voor een driejarig kwaliteitsplan, gekoppeld aan de extra middelen Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg, die ook voor drie jaar toegekend worden. Voor 2019-2021 richten de projecten die uit deze middelen worden gefinancierd zich op de volgende drie thema's:

- Focus op persoonsgerichte zorg en ondersteuning
- Focus op personeelssamenstelling
- Focus op gebruik van hulpbronnen

De thema's van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg worden in de diverse projecten geïntegreerd opgepakt. In de uitwerking van de projecten wordt inzichtelijk gemaakt welke thema's uit het kwaliteitskader invulling krijgen. De uitvoering van het kwaliteitsplan wordt gemonitord met behulp van kwartaalrapportages. Deze rapportages zijn mede de basis geweest voor het WZH Kwaliteitsplan 2019-2021. Bestuur, management, medezeggenschap (OR, CCR) en adviesraden (VAR, BAR) hebben in goede afstemming bepaald welke ambities prioriteit krijgen. Het resultaat hiervan staat beschreven in het WZH Kwaliteitsplan 2019-2021 en wordt inzichtelijk gemaakt met een infographic.

Vanwege de coronapandemie heeft WZH in 2020 en 2021 andere prioriteiten moeten stellen. Onderstaand een verslag van de activiteiten op basis van de drie thema's en de overige activiteiten die tijdens de coronapandemie ondernomen zijn.

PERSOONSGERICHTE ZORG EN ONDERSTEUNING

Het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg onderscheidt vier thema's als het gaat om persoonsgerichte zorg en ondersteuning:

- a. **Compassie:** de cliënt ervaart nabijheid, vertrouwen, aandacht en begrip;
- b. **Uniek zijn:** de cliënt wordt gezien als mens met een persoonlijke context die ertoe doet en met een eigen identiteit die tot zijn recht komt;
- c. **Autonomie:** voor de cliënt is de mogelijkheid van eigen regie over leven en welbevinden leidend, ook bij de zorg in de laatste levensfase;
- d. **Zorgdoelen:** iedere cliënt heeft vastgelegde afspraken over (en inspraak bij) de doelen van zijn of haar zorg, behandeling en ondersteuning.

Bij WZH geven we hier invulling aan onder het volgende motto:

De bewoners van WZH wonen niet op onze werkplek. Wij werken in hun huis!

WZH richt zich bij persoonsgerichte zorg op de bejegening van de bewoners en op het besef dat elke medewerker 'zichzelf meeneemt naar het werk', inclusief de eigen persoonlijke normen en waarden. Bij persoonsgerichte zorg is het essentieel dat medewerkers zich bewust zijn van hun eigen overtuigingen en de ruimte krijgen om kennis te nemen van de normen en waarden van de bewoner. Ook belangrijk is dat zij kunnen weten wie de bewoner is (en hun benadering daarop aanpassen).

Veel bewoners gedragen zich anders dan gebruikelijk in de maatschappij. Soms is het gedrag zelfs extreem afwijkend en geeft het overlast aan medebewoners en medewerkers. Persoonsgerichte zorg houdt ook in dat we niet 'probleemgericht' kijken, maar op zoek gaan (én blijven) naar het 'eigene' in een bewoner en aansluiten op de belevingswereld van de bewoners. Daarin is de familie en mantelzorg belangrijk. Samen met hen halen de zorgmedewerkers het beeld uit het verleden op en samen kijken ze wat een bewoner tot een unieke mens maakt. Daar wordt de zorg op afgestemd.

Persoonsgerichte zorg en ondersteuning aan de ene kant en wonen en welzijn aan de andere kant hangen nauw met elkaar samen. Het gaat er immers niet alleen om dat cliënten de zorg en ondersteuning krijgen die zij nodig hebben, maar ook dat het leven zo aangenaam mogelijk is, met zingeving en betekenisvolle activiteiten, waar mogelijk samen met familie en naasten. Dat krijgt vorm in de dialoog tussen de bewoner, diens naasten en de (zorg)professionals. Dit gesprek vormt de basis van een integraal aanbod van zorg en ondersteuning dat past bij de situatie van de individuele cliënt.

Ontwikkelingen 2021

- *Coronapandemie*

De afgelopen twee jaar stond in het teken van COVID-19 en de landelijke maatregelen. Dit heeft grote impact gehad op de samenleving, in Nederland en wereldwijd. Cliënten, naasten, medewerkers, iedereen kreeg te maken met de gevolgen van de coronapandemie. Van 'business as usual' was geen sprake meer. Angst wat het virus doet met jou als persoon, met je omgeving, je werkzaamheden, de onzekerheid, sociale gevolgen voor jezelf en de bewoners/cliënten en de organisatie werden leidend. Dit had grote impact op de zorg- en dienstverlening.

Dit alles vroeg continue alertheid van WZH als organisatie en van alle mensen die er werken.

Coronabesmettingen, zowel bij bewoners/cliënten als medewerkers, uitval door ziekte, overlijdens van bewoners, lockdown, bezoeregeling, thuiswerkbeleid, het managen van de privé- en werksituatie, snel 'herstellen', de ervaringen verwerken, maar ook schakelen in het hier en nu, alert blijven en continu nieuwe leerervaringen opdoen. Kortom: het waren hectische en onwerkelijke jaren en het COVID-19 zal in de komende tijd nog zeker tijd en aandacht vragen van ons allen.

Landelijke en regionale participatie

De beide bestuurders hebben gedurende de coronapandemie geparticipeerd in landelijke en regionale netwerken. Doelen hierbij waren:

- een bijdrage leveren vanuit hun kennis en expertise aan het beheersen en managen van een crisis;
- mogelijkheden en oplossingen zoeken bij complexe vraagstukken;
- ondersteuning bieden bij het vertalen van regelgeving bij deze vraagstukken, zoals de verdeling van schaarste (persoonlijke beschermingsmiddelen) en strategie rondom vaccinatie voor cliënten en medewerkers.

WZH De Lotus (regionale functie)

Samen met andere grote verpleeg- en verzorgingshuisorganisaties in Den Haag heeft WZH zich ingezet om een 'COVID-19-afdeling' te openen om kwetsbare ouderen met corona te behandelen, verplegen en verzorgen. Na een korte en intensieve voorbereiding is in april 2020 WZH De Lotus opengegaan. Hier werden maximaal 36 cliënten met een somatische en/of psychogeriatrische achtergrond afkomstig uit het ziekenhuis en/of thuissituatie intensief behandeld en verzorgd.

De medewerkers van WZH De Lotus hebben aanvullende scholing en training ontvangen. Het verloop van de ziekte was grillig en onduidelijk. Dit bracht een specifieke dynamiek met zich mee. Samen hebben zij zich ingezet voor de kwetsbare ouderen. Onbegrip, onduidelijkheid en zorgen over voldoende persoonlijke beschermingsmiddelen (vooral in het begin) waren vraagstukken van formaat. WZH De Lotus heeft in 2020 en 2021 een fluctuerende bezettingsgraad gehad, vergelijkbaar met de 'golven' in de regio.

WZH (inclusief WZH De Lotus)

Om een en ander in goede banen te leiden is direct bij het begin van de coronapandemie een WZH crisis-/uitbraakteam geformeerd dat de RIVM-maatregelen vertaalde naar uitvoering in WZH. Dit werd opgenomen in een 'COVID-handboek', dat voor alle medewerkers beschikbaar was. Dit handboek werd constant

geüpdatet naar aanleiding van de recente ontwikkelingen. Daarnaast was er aan het begin van de pandemie een 'CoronaPhone' beschikbaar die te allen tijde gebeld kon worden wanneer er vragen waren. Hier is veelvuldig gebruik van gemaakt.

Ook was er op de locaties een uitbraakteam actief. Dat probeerde zoveel mogelijk coronazaken te regelen, zodat de medewerkers daar niet mee bezig hoefden te zijn. Zij konden op die manier hun aandacht richten op de bewoners/cliënten.

Als het enigszins kon, bleven medewerkers op de eigen locatie en/of afdeling werken, zodat zij óf aandacht konden geven aan de bewoners óf aan de medewerkers. Denk hierbij aan huiskamer- en woonbegeleiders, praktijkopleiders, kwaliteitsfunctionarissen, psychologen etc.

Daarnaast waren er medewerkers die verplicht thuis werkten, vooral uit de ondersteunende diensten. Ook dit had een behoorlijke impact. Aan de ene kant was het fijn om thuis te werken, aan de andere kant wilden ze helpen omdat ze hoorden dat het zwaar was op de locaties. Ze waren letterlijk en figuurlijk afgesneden van de dagelijkse praktijk, waardoor eenzaamheid en mentale problemen op de loer lagen. Ondersteunende medewerkers met een zorgachtergrond zijn (vrijwillig) ingezet op de locatie of op de COVID-afdeling (WZH De Lotus).

Na de eerste coronagolf heeft een WZH Coronateam aandacht besteed aan de ervaringen van medewerkers. Dit team, dat bestond uit onder anderen psychologen en geestelijk verzorgers, is alle locaties afgegaan om stil te staan bij de ervaringen, te reflecteren en nazorg te verlenen. Ter ondersteuning werd gebruikgemaakt van de brochure 'Overeind blijven in tijden van het coronavirus'.

Er waren grote verschillen in de beleving van de COVID-periode op de locatie c.q. afdeling. Dit hing onder andere samen met het aantal overlijdens, hoe ziek de bewoners waren en de draagkracht van de medewerkers en het team. Maar ook met hoe compleet het team nog was en hoe de teamdynamiek was. Het WZH Coronateam maakte als het ware een foto van iedere locatie en bekeek vervolgens waar een locatie of team zich bevond in procesverwerking en welke behoefte er was aan nazorg.

De ervaringen zijn verwerkt in 'Out of the Boks-bijeenkomsten' voor locatie- en stafmanagers, teamleiders en medewerkers. Het bestuursteam was bij deze bijeenkomsten aanwezig en had een actieve rol. Onderstaande afbeelding geeft de ervaringen weer:



De coronapandemie had ook invloed op de naasten van de bewoners. Door corona kon familie niet altijd of aangepast op bezoek komen in de locaties. Er werd van alles georganiseerd om toch maar iets van hun naasten mee te krijgen.

In het najaar van 2020 heeft de Centrale Cliëntenraad een enquête gehouden onder de vertegenwoordigers om zoveel mogelijk ervaringen op te halen, zodat ze daar indien nodig op konden acteren. Dit heeft waardevolle informatie opgeleverd, waarmee relatief eenvoudig verbeteringen zijn doorgevoerd.

In 2021 is dit verder opgepakt. Omdat de coronapandemie voortduurde, is er blijvend aandacht besteed aan de gevolgen voor medewerkers, vrijwilligers en naasten.

Hoewel de coronapandemie een behoorlijke wissel heeft getrokken op de zorg- en dienstverlening, kon een aantal projecten toch doorgaan, soms in aangepaste vorm.

- *Lerend vermogen bij dementie*

Met het project 'Lerend vermogen bij dementie, kunnen zijn wie je bent, van huis naar verpleeghuis' wil WZH bereiken dat de cliënt, ondanks zijn beperkingen, zoveel mogelijk actief en zichzelf blijft. We leren de persoon met dementie kennen vóórdat deze verhuist naar een woonzorgcentrum van WZH. Dit doen we door informatie op te halen tijdens een huisbezoek en bij naasten en betrokken hulpverleners.

Het onderzoek is gestart in 2019 en uitgevoerd binnen drie WZH-locaties: WZH Transvaal, WZH Prinsenhof en WZH Leilinde. Toen is ook de documentaire 'Ken je mij' uitgebracht, die de overgang van huis naar verpleeghuis in beeld brengt. Deze is te vinden op de website van WZH. Daarnaast is er een artikel gepubliceerd naar aanleiding van een onderzoek bij WZH hoe professionals kijken naar het behouden van betekenisvolle activiteiten in de opnameperiode. Er is ook begonnen met het ontwikkelen van onderwijsmaterialen bij 'Lerend vermogen bij dementie' in samenwerking met ROC Mondriaan.

Hoewel de wens aanwezig bleef om te werken volgens de visie van 'Lerend vermogen', waren de locaties genoodzaakt alle energie aan (de gevolgen van) het COVID-virus te geven. In 2021 is het project weer opgepakt. Er is een zogenoemde Toolbox gelanceerd die te vinden is op het leerplatform en beschikbaar is voor alle locaties van WZH. Daarbij is ook een spel ontwikkeld 'Wat als...?' dat is aangeboden aan alle locaties en ondersteunende diensten. Daarnaast is er een folder/dagboekje gemaakt voor de cliënten en er is gesproken over de naamgeving van het project. Lerend vermogen is voor veel cliënten, mantelzorgers en medewerkers een abstract begrip. Daarom is er een nieuwe naam gekozen: 'Thuis bij WZH' met als slogan 'Wat is voor u belangrijk?'

In het vierde kwartaal is de projectevaluatie afgerond, zijn de documenten gefinetuned en is er een open gesprek geweest met de opdrachtgever over de resultaten. De projectgroep is enthousiast om het project verder uit te rollen en de werkwijze te borgen. Eind 2021 is besloten om het project met een jaar te verlengen om dit vervolg verder vorm en inhoud te geven.

WZH Transvaal, WZH Prinsenhof en WZH Leilinde gaan in 2022 door met het implementeren van de werkwijze. Daarnaast is het van belang om te kijken naar de financiering van de huisbezoeken. Dit is onderdeel van een implementatieplan voor meerdere locaties.

Het eindresultaat van het project is een programma en werkwijze met diverse ondersteunende materialen. Dit programma en de ondersteunende materialen kunnen verder worden uitgerold en toegepast binnen WZH. Daarnaast kan het ingezet worden voor cliënten met een somatische zorgvraag.

De resultaten van het project en de verdere invulling worden ondersteund door een promotieonderzoek van de lecturer practitioner van WZH. Het onderzoek geeft input en ondersteuning aan het programma en de daarbij behorende werk- en denkwijze.

- *Wonen met somatiek*

WZH werkt vanuit de visie op wonen, zorg en welzijn voor de doelgroep 'wonen met somatiek'. WZH gebruikt de visie om het bewustzijn van waar we in het dagelijkse werken mee bezig zijn, te verdiepen. Dit doen we door aan de slag te gaan met het thema 'de hele mens centraal'. Het gedachtegoed van positieve gezondheid van Machteld Huber staat hierin centraal. Dit is ook verwerkt in een training voor de medewerkers die in samenwerking met diverse betrokkenen binnen de organisatie op meerdere locaties wordt gegeven, waaronder WZH Transvaal, WZH Het Anker, WZH Prinsenhof en WZH Waterhof. Na iedere workshop wordt een berichtje geplaatst op intranet over de ervaringen tot nu toe. Deze zijn overwegend positief. Gaandeweg doet WZH inzichten op wat goed werkt en wat niet. Daar passen we de werkwijze, workshops en communicatie ook weer op aan.

WZH wil met dit traject aansluiten bij de ontwikkelbehoeften van de teams. In het workshopprogramma integreren we vragen waarmee teams al bezig zijn. We doen dit vanuit de veronderstelling dat daarmee andere ontwikkelingen in het team een duidelijke focus en meer samenhang krijgen. Verder zijn er data geprikt voor alle focusgroepen voor de evaluatie van de ontdekkingsreis op de betrokken locaties. De eerste focusgroepen waren in Q4 2021 bij WZH Transvaal en WZH Prinsenhof. Op basis van deze focusgroepen worden de volgende focusgroepen verder vormgegeven. De reacties op de trainingen tot nu toe zijn zeer positief. In beide locaties heeft de ontdekkingsreis bijgedragen aan meer persoonsgerichte zorg. De gemiddelde waardering ligt rond de 8,5 op een schaal van 1 tot en met 10.

De volgende stap is om de visie 'wonen met somatiek' tot uiting te brengen in de kwaliteit en de inhoud van onze dienstverlening en vervolgens te vertalen naar de bedrijfsvoering.

- *Participatiekliniek/Oudtopia*

In 2019 startte WZH met de Oudtopia-activiteiten. Deelname aan Oudtopia maakt medewerkers bewust van de mate waarin zij zelf persoonsgerichte zorg verlenen. Ze worden zich bewust van hun eigen compassie, het uniek zijn van de bewoner, en het belang van diens autonomie.

Er zijn verschillende dagopnames geweest en sinds januari 2020 is deelname aan het dagprogramma van Oudtopia een vast onderdeel van het WZH-onboardingsprogramma voor alle medewerkers.

Daarnaast heeft WZH in samenwerking met Oudtopia een dagprogramma ontwikkeld voor medewerkers die werken op afdelingen somatiek. Vanaf 2020 hebben de eerste somatiekprogramma's plaatsgevonden. In 2021 zijn die verder uitgerold.

Oudtopia blijft in 2022 onderdeel van het inwerkprogramma van WZH. De WZH-locaties kunnen samen met Oudtopia klantgerichte thema's op een interactieve wijze bespreekbaar maken.

- *WZH Televisie en Maandblad*

De coronarestricties brachten een bijzondere vorm van creativiteit met zich mee. Diverse vaktherapeuten, geestelijk verzorgers en andere professionals sloegen de handen ineen om een maandblad voor de bewoners te maken en televisieprogramma's voor het WZH infokanaal.

Met het WZH Maandblad en de WZH Televisie wil WZH de bewoners een ervaring geven die positief aansluit op de eigen belevingswereld. Het gaat hierbij om persoonsgericht contact, (gelijk)waardigheid, verbinding, het versterken of verdiepen van het contact en elkaar inspireren. Een bijkomstig voordeel is dat het een podium kan bieden voor de talenten, kwaliteiten en verhalen van de bewoners en medewerkers zelf.

Beide deelprojecten leveren inhoud waarmee we vanuit het principe van cliëntgerichte zorg aansluiten op de belevingswereld van onze bewoners. We willen bevorderen dat zij zich gezien en gehoord voelen, dat zij tot expressie kunnen komen in hun eigen mens-zijn, en dat zij zich gevoed en geïnspireerd weten vanuit bronnen van mentaal en spiritueel welzijn.

Het WZH Maandblad verschijnt maandelijks en wordt zowel digitaal als op papier in alle locaties aangeboden. WZH Televisie werd allereerst in de locaties met radio Remember aangeboden. Locaties die dit nog niet hadden, hebben versneld deze aansluiting gekregen. WZH Televisie is ook beschikbaar gemaakt via het YouTube kanaal 'WZH TV'. In 2021 heeft er een WZH On Tour plaats gevonden en is er een dvd gemaakt als promotiemateriaal en om te gebruiken bij activiteiten. Tot slot heeft WZH met het zogenoemde 'Aquarium-project' meegedaan aan de creatiewedstrijd van het Huijgensfestival in Leidschendam-Voorburg. WZH won de eerste prijs dankzij de creativiteit van de bewoners en medewerkers van verschillende WZH-locaties. Dit is feestelijk gevierd met alle betrokken bewoners en hun mantelzorgers.

- *Verdere ontwikkeling digitaal zorgdossier (DZD)*

Dit project betreft de implementatie van de persoonsgerichte zorg in combinatie met het digitaal zorgdossier (DZD). Het dossier wordt zo ingericht dat sneller en beter zichtbaar wordt wie de bewoner is en was en wat de bewoner nu kan en niet (meer) kan. Dit is belangrijk omdat we zo kunnen werken aan wat de bewoner nu wenst.

Persoonsgerichte zorg is zorg verlenen door de bewoner te kennen en daarnaar te handelen. Het is belangrijk om daarbij de levensloop, geschiedenis en achtergrond van de persoon te kennen en rekening te houden met het karakter, de wensen en behoeften van de persoon. (Nog) niet gerealiseerde wensen worden vertaald in een doel in het zorgleefplan. Dit hangt nauw samen met de cliëntkaart en het medisch behandelplan. Een gemakkelijk toegankelijk zorgdossier dat snel en goed inzicht en overzicht geeft, is dan van groot belang. Dat heeft WZH gevonden in Smart Work, een product van Services Heroes. Hiermee krijgen medewerkers toegang tot het zorgdossier. Dit zorgdossier is efficiënt en effectief en ondersteunt de dagelijkse werkzaamheden van de (zorg)medewerkers.

In 2020 startten we met de implementatie van Smart Work. De fusielocaties WZH Bezuidenhout en WZH Carel van den Oever werkten nog met een papieren dossier. WZH heeft hen daarom als eerste over laten stappen op Smart Work. De andere WZH-locaties volgden in 2021 aan de hand van ervaring en inzet in de praktijk met leermiddelen: snelgidsen, uitlegvideo's en e-learning. De implementatie loopt nog. WZH zet in 2022 extra (tijdelijke) medewerkers in om de zorgmedewerkers te begeleiden, te inspireren en te ondersteunen om met Smart Work te werken. Voor de verdere doorontwikkeling van Smart Work wordt een roadmap gedefinieerd en een interne PR campagne opgezet.

- *Multidisciplinair overleg (MDO-pgz)*

WZH hanteert een kortcyclische werkwijze voor het MDO. Naast de halfjaarlijkse gesprekken met de cliënten en eerste contactpersonen (ZPO) worden alle bewoners minimaal eens in de zes weken besproken in het multidisciplinair overleg (MDO-pgz). Het voordeel van deze kortcyclische werkwijze is dat we aan de hand van het dossier alle gemaakte afspraken goed kunnen volgen (inclusief risico-inventarisatie, MIC/MIM, Wzd-evaluatie). Op deze manier kent en volgt het team zijn bewoners goed en kunnen we adequaat reageren op behoeften en actuele vragen.

Door de coronapandemie konden de halfjaarlijkse gesprekken niet altijd doorgang vinden op locatie. De afspraken zijn zoveel mogelijk telefonisch of via beeldbellen doorgegaan. Het MDO-pgz vond indien noodzakelijk plaats. Na de eerste coronagolf is dat langzamerhand weer hersteld tot de normale structuur en frequentie.

- *Doorontwikkeling van het cliëntportaal*

Op het cliëntportaal kunnen bewoners en mantelzorgers vanuit huis meekijken in hun eigen dossier of dat van hun naaste. Er is steeds meer te zien via het cliëntportaal en WZH blijft het cliëntportaal verder ontwikkelen. WZH Thuiszorg werkt met het ONS-clieëndossier van NEDAP. Binnen dit dossier staat de optie om berichten uit te wisselen tussen cliënten en zorgprofessionals standaard aan. Deze optie wordt goed gebruikt. In 2020 is er een pilot 'test nieuwe functionaliteiten cliëntportaal' gestart in een van de WZH-locaties. Door de coronacrisis waren de mogelijkheden om bij te sturen beperkt. Dit kon alleen op afstand. In 2021 waren er weer meer mogelijkheden om dit project goed uit te voeren en is het project afgerond. Er is een evaluatie en advies uitgebracht aan het bestuursteam met als doel definitieve afronding van het project en besluitvorming over het vervolg van het berichtenverkeer binnen het cliëntportaal. In 2022 wordt dit verder opgepakt. De AVG-regels zijn een belangrijk onderdeel van de implementatie. Daarnaast is het van belang dat er een koppeling komt tussen het cliëntportaal en Smart Work.

- *Casemanagement extramuraal*

Het casemanagement dementie richt zich op het organiseren van een samenhangend zorgnetwerk rondom de thuiswonende cliënt met een diagnose dementie of bij de start van het diagnostisch traject, en diens cliëntsysteem. Het doel van casemanagement dementie is de zelfverantwoordelijkheid, zelfredzaamheid en zelfregie versterken, zodat de cliënt zolang mogelijk thuis kan blijven wonen met de kwaliteit van leven die passend, wenselijk en verantwoord is.

Eind 2019 zijn de voorbereidingen gestart voor een project. De conceptdocumenten zijn aangepast aan de herziene zorgstandaard dementie. Overige documenten zijn ook opgesteld, zoals werkinstructies registratie en rapportage, wachtlijstbeheer en stroomschema. In 2021 is het plan van aanpak geïmplementeerd, ondanks de (nasleep van) de coronapandemie. Er is onder andere een folder gemaakt over de dementieverpleegkundige, er is een productomschrijving gemaakt en een taak-functiebeschrijving. De nieuwe werkwijze is opgepakt en het project is overgedragen in de lijn naar de manager thuiszorg.

- *Wijkgerichte aanpak*

Vanaf september 2021 is er een subsidie toegekend voor wijkgerichte aanpak. Met de Rubenshoek (huisartsenpraktijk) is regelmatig overleg geweest. De focuslag vooral op het verder uitwerken van de subsidie en het bestendigen van de relatie met de huisartsenpraktijk. De thuiszorg is ook aangesloten bij het project omdat dit een cruciale factor is. Een belangrijke eerste vervolgstap ligt bij het vormgeven van de rol van zorgregisseur dichtbij de huisartsenpraktijk. De vacature voor een wijkverpleegkundige is uitgezet. Er is begonnen met de intervisie van de zorgregisseurs samen met de specialist ouderenzorg (SO). Tijdens deze intervisie worden casussen ingebracht waar regisseurs tegenaan lopen. De SO in de eerste lijn geeft handvatten hoe hiermee om te gaan. De profielschets van de rol bij de huisartsenpraktijk is opgesteld en akkoord bevonden door de stuurgroep. Daarnaast de zoektocht begonnen naar een passende opleiding voor de zorgregisseurs. In 2022 zal dit verder vorm en inhoud krijgen.

- *Screening en observatie*

Begin 2020 hebben het zorgkantoor, het bestuur van WZH en een (professionele) afvaardiging van de afdelingen gesproken over het product screening en observatie (S&O). Het probleem van de S&O was dat het tarief van de ELV (Eerstelijnsverblijf) niet toereikend is voor de zorg en behandeling die geleverd wordt. Het zorgkantoor onderkende dit. Afgesproken werd dat een oplossing gezocht wordt en WZH en het zorgkantoor kwamen overeen dat WZH aansluiting zoekt bij het innovatie-experiment van Laurens (SOABB) met financiering van de NZa. De financiering en de inhoudelijke activiteiten kunnen zo regionaal worden vormgegeven. Ook de Saffiergroep neemt vanuit de regio Haaglanden deel aan dit project.

Per 1 oktober 2020 is gestart met het registreren van de cliënten en inhoudelijke metingen. Naast het registreren is begonnen met het beschrijven van het product dat de afdeling screening en observatie levert. Dit vergemakkelijkt de inhoudelijke aansluiting en geeft een weergave van het product. In 2021 was er een eerste evaluatie met de NZa; het product screening en observatie werd nog steeds als essentieel gezien. De tariefstelling is in 2021 verder uitgewerkt en sinds 1 januari 2022 wordt er gewerkt met een nieuwe database. Daarmee zijn de administratieve lasten verminderd. Daarnaast is dit project onderdeel geworden van een registratieonderzoek van de NZa, samen met andere experimenten die gericht zijn op observatie en diagnostiekbedden. Dit onderzoek loopt van juli 2022 tot en met december 2022. De uitkomsten van het onderzoek maken mogelijk duidelijk of screening en observatie vanuit de Zvw of vanuit de Wlz moet worden bekostigd.

- *Ontwikkeling PG plus*

WZH neemt sinds 2021 deel aan het landelijk netwerk D-ZEP (dementie en zeer ernstig probleemgedrag). In dit netwerk werken we samen met andere zorgorganisaties aan één breed gedragen richtlijn voor de behandeling van mensen met deze problematiek en de ontwikkeling van landelijke Wlz-expertisecentra. Er dient meer specialistische zorg beschikbaar te komen door de kennis in Nederland bij elkaar brengen. WZH draagt hier graag haar steentje aan bij.



PERSONEELSSAMENSTELLING

Zonder voldoende bevoegd en bekwaam personeel kunnen we geen kwalitatief verantwoorde verpleeghuiszorg leveren. De personeelssamenstelling van een zorgeenheid is geen statisch gegeven en de personele behoefte kan van dag tot dag verschillen. Efficiënt omgaan met de benodigde en beschikbare zorgverleners vereist dat we proactief een adequaat personeelsbestand organiseren met voldoende zorgverleners met de noodzakelijke vaardigheden en competenties. Zo kan WZH tegemoetkomen aan de wensen en behoeften van haar bewoners en cliënten.

In onderstaand schema staat de personeelssamenstelling per 31-12-2021.

WZH Personeelsopbouw per functies	31-12-2021 in fte	31-12-2021 in aantal	31-12-2020 in fte	31-12-2020 in aantal
Niveau 1	368,77	671	395,50	681
Niveau 2	261,77	439	276,75	459
Niveau 3	416,24	583	434,93	597
Niveau 4	133,06	183	142,45	201
Niveau 6 ¹	32,08	42	47,25	62
Behandelaar	116,75	151	116,95	152
Overig zorgpersoneel	78,79	108	79,36	110
Leerlingen	195,01	248	199,23	255
Zorgpersoneel	1.602,47	2.425,00	1.692,42	2.517,00
Hotelfuncties	152,31	234	147,35	228
Terrein en gebouw	17,14	19	15,94	17
Algemeen en administratief	221,49	256	218,36	252
Overig personeel	390,94	509	381,65	497
Totaal personeel	1.993,41	2.934	2.074,07	3.014
Stagiaires		173		154
Vrijwilligers		832		927

In 2018 is de functie van huiskamerbegeleider geïntroduceerd bij WZH en in 2019 zijn daar woonbegeleiders aan toegevoegd (zie niveau 1 in bovenstaande tabel). De huiskamer- en woonbegeleiders brengen extra aandacht, nabijheid en toezicht in de huiskamer. Hierdoor krijgen zorgprofessionals meer rust en ruimte om hun taken uit te oefenen.

Het invullen van vacatures voor gediplomeerden voor cliëntgebonden functies kost veel moeite. De invulling verloopt langzamer dan verwacht. Vooralsnog kan de uitstroom van gediplomeerden ermee opgevangen worden en is er slechts een lichte groei zichtbaar. WZH breidt bewust het aantal leerlingen (BBL) verder uit, als onderdeel van de wervingsstrategie. Ook deze groei is in het overzicht zichtbaar.

¹ Bij de hbo-verpleegkundigen sluiten we aan bij de indeling volgens de laatste inzichten. Bij de invoering van het bachelor-master systeem is bepaald dat elke hbo-bacheloropleiding als niveau 6 wordt ingedeeld in plaats van niveau 5.

In 2020 heeft WZH ervoor gekozen te gaan werken met twee nieuwe functies: teamverpleegkundige en locatieverpleegkundige. In 2021 is dit verder uitgewerkt met als doel om in januari 2022 de implementatie rond te hebben. Er zijn competentieprofielen opgesteld voor beide rollen en die zijn besproken en getoetst met OR, VAR, locatiemanagers, teamleiders en verpleegkundigen. Hierbij is gekeken naar herkenbaarheid, voldoende onderscheid tussen beide rollen, aantrekkelijkheid van beide rollen en werkbaarheid in de praktijk. Met de komst van locatie- en teamverpleegkundigen wil WZH de functie aantrekkelijker maken. Daarnaast draagt het bij aan betere kwaliteit van de zorg- en dienstverlening, zowel op de locaties als locatie-overstijgend.

Behandelzaken heeft conform het kwaliteitsplan ingezet op uitbreiding van het aantal behandelaren: medici, vaktherapeuten en psychologen. Mede door deze uitbreiding van behandelcapaciteit kan extra worden ingezet op de zorg dichtbij bewoners (kwaliteit van leven) en op dossiers en thema's als onbegrepen gedrag, risicovol gedrag, kwaliteit van de dienstverlening/behandeling en acute zorg. Ook heeft Behandelzaken zich beziggehouden met de veranderingen rondom vrijheidsbeperkende maatregelen.

WZH werkt onder het motto 'voor elkaar'. Dagelijks maken circa duizend vrijwilligers met elkaar dit motto waar in de praktijk. De rol van vrijwilligers binnen WZH is essentieel en zeer waardevol. Mede dankzij hen kan WZH haar bewoners nog beter ondersteunen in de persoonlijke behoeften en wensen. WZH vindt vrijwilligers net zo belangrijk als medewerkers. Dat betekent dat vrijwilligers gelijkwaardig worden behandeld en dat ze aan opleidingsprogramma's kunnen meedoen die ook door medewerkers worden gevolgd. Ook nemen vrijwilligers deel aan trainingen en de 'Prikkel je breindagen' die op verschillende locaties worden georganiseerd. Hierbij kunnen workshops over allerlei onderwerpen worden gevolgd.

Vanaf 2016 hebben alle WZH-locaties de kwaliteitsonderscheiding 'Goed Geregeld'. Dit is een landelijk keurmerk dat wordt toegekend aan vrijwilligersorganisaties en maatschappelijke instellingen die met hun vrijwilligersbeleid voldoen aan de kwaliteitscriteria van de Nederlandse Organisatie Vrijwilligerswerk (NOV). Het keurmerk is vijf jaar geldig en is in 2021 verlengd voor WZH.

Verzuim

	2021	2020
WZH Verzuimpercentage	10,50%	9,60%
WZH Meldingsfrequentie	1,73	1,47

Ziekteverzuim 2020-2021

WZH had in 2020 al een hoog verzuimcijfer als gevolg van de coronapandemie, maar in 2021 is het verder gestegen. Daarnaast heeft de hogere werkdruk door corona en de krappe arbeidsmarkt invloed op de verzuimontwikkeling. De hele VVT-branche kampt met hoge verzuimcijfers. Ze zijn een aandachtspunt voor zowel WZH als de branche.

Werving

Door de krappe arbeidsmarkt heeft WZH net als andere ouderenzorginstellingen moeite met het invullen van vacatures voor verzorgenden en verpleegkundigen. Om toch voldoende personeel te vinden, is WZH zeer actief op de arbeidsmarkt. Kenmerkend daarbij is de uitnodigende, laagdrempelige en persoonlijke benadering van sollicitanten. WZH is nieuwsgierig naar wat kandidaten drijft en wat zij zoeken.

Zo maakt WZH een zo goed mogelijke match met de vacatures. WZH publiceert vacatures voornamelijk online (website, social media, jobboards e.d.). Daarnaast spreken we het netwerk van huidige medewerkers aan en benaderen we kandidaten actief op scholen en via LinkedIn. Doorstroom vanuit (eigen) leerlingen is goed geborgd. Er wordt steeds meer gezocht naar maatwerkoplossingen. Zo kunnen kandidaten die niet (volledig) voldoen aan bekwaamheidseisen in aanmerking komen voor een instaptraject of andersoortige opleidings- en trainingsprogramma's. Voor specifieke knelpunten, zoals de werving van personeel voor cliënten met niet-aangeboren hersenletsel, wordt ook gezocht naar maatwerkoplossingen.

Planning en roosters

WZH werkt met een digitaal programma (Inplanning) voor het roosteren van medewerkers. Medewerkers kunnen met dit programma op de website en via een app hun rooster inzien. Op termijn kunnen zij naar een bij WZH passende wijze van 'zelfroostering' groeien. Bij de inrichting van Inplanning zijn de cao, de Arbeidstijdenwet en afspraken met de OR aangehouden.

De huidige wijze van werken met cliëntagenda, gekoppeld aan personeelsinzet, is in Inplanning ingevoerd.

De implementatie is voor alle WZH-locaties in 2019 afgerond, inclusief Behandelzaken en de stafafdelingen.

Eind 2019 is gestart met de evaluatie van Inplanning en deze is in 2020 afgerond.

a. Aandacht, aanwezigheid en toezicht

Er is grote concurrentie op de arbeidsmarkt. Vooral het werven en aan boord houden van verpleegkundigen en niveau 3-medewerkers is een aandachtspunt. WZH creëert een werkomgeving waarin medewerkers de ruimte krijgen om te leren, te reflecteren en te verbeteren.

Ontwikkelingen 2021

- *Extra personeel op de huiskamers voor extra aandacht, nabijheid en toezicht in de vorm van huiskamer- en woonbegeleiders*

In 2018 is binnen WZH de functie van huiskamerbegeleider op de PG-woongroep/huiskamer geïntroduceerd.

In 2019 is daar de woonbegeleider bijgekomen voor 'wonen met somatiek'. Het belangrijkste kenmerk van deze functies is het bieden van aandacht, nabijheid en toezicht in de huiskamer, waarbij de eigen regie en autonomie van de cliënt zoveel mogelijk wordt bevorderd.

Uit evaluatie blijkt dat bewoners beduidend meer aandacht, nabijheid en toezicht ervaren. Daarnaast voelen de medewerkers op de PG-afdelingen minder werkdruk en kunnen ze focussen op zorgtaken.

In 2019 is de functie 'woonbegeleider' geïntroduceerd voor 'wonen met somatiek'. Naar aanleiding van een pilot op WZH Het Anker is gekozen om deze functie WZH-breed in te voeren.

In 2020 is de functie geëvalueerd. Hierbij is gekeken naar tevredenheid over de mate van persoonlijke aandacht en eigen regie van bewoners en het aansluiten van taken en vaardigheden bij de functiebeschrijving van woonbegeleiders. In 2021 is deze evaluatie opgevolgd met aandacht voor het bevorderen van het welzijn van de bewoners.

Omdat de kwaliteitseisen vanaf 2022 onderdeel worden van de NZa-tarieven is er kritisch gekeken naar de functie van huiskamer- en woonbegeleiders. Wat is er nodig op de locaties en hoe worden huiskamer- en woonbegeleiders optimaal ingezet? In combinatie met Welzijn wordt gekeken hoe dit nader vorm kan krijgen in 2022.

- **Extra leerlingen en stagiaires**

Het jaarlijks opleiden van een groot aantal leerlingen en het begeleiden van een fors aantal stagiaires is voor WZH een bewuste keuze. WZH voelt zich mede verantwoordelijk om voldoende beroepskrachten op te leiden voor de ouderenzorg. Het werken met leerlingen en stagiaires zorgt voor dynamiek en maakt dat we verbonden zijn met nieuwe ontwikkelingen in het werkveld.

Leerlingen kunnen voor een beperkt deel worden ingezet bij uitvoerende werkzaamheden als onderdeel van hun opleiding. Hierdoor hebben de verzorgenden en verpleegkundigen tijdens de dagelijkse werkzaamheden meer ruimte en rust voor individuele aandacht en contact met de bewoners. Het project 'extra leerlingen en stagiaires' is ingebed in Leren & Ontwikkelen bij de afdeling P&O en biedt plaats aan 100 extra leerlingen. De extra leerlingen worden sindsdien boven de formatiesterkte op elke locatie geplaatst. Hierdoor kunnen ze een optimale begeleiding krijgen en worden ingezet op een wijze die het beste bij de locatie past.

b. Specifieke kennis, vaardigheden

Iedere medewerker heeft de individuele beroepsmatige verantwoordelijkheid om handelingen bevoegd en bekwaam uit te voeren. Om te zorgen dat de medewerkers bekwaam blijven, worden zij continu getraind en geschoold. Naast het leren op de werkvloer in combinatie met andere leermethodes (zoals e-learning, coaching, inter- en supervisie) maakt WZH gebruik van het leerplatform. Dit is een digitaal Learning Management System (LMS) waarbinnen medewerkers zich laagdrempelig kunnen inschrijven voor scholing. Binnen het systeem kunnen zij e-learning volgen en hun scholing en bewijsstukken zelf beheren. Leidinggevendenden kunnen in het leerplatform de stand van zaken volgen rond scholing van medewerkers. Het systeem wordt doorlopend geoptimaliseerd.

Daarnaast is er een trainee-programma om talentvolle medewerkers te stimuleren, te ondersteunen en te coachen bij het bereiken van de uitgesproken ambitie om (op termijn) een andere functie te gaan invullen. Ook krijgen de medewerkers de gelegenheid om mee te lopen bij een andere WZH-locatie of -doelgroep of buiten de deuren van WZH.

Door de coronapandemie hebben de scholingen voor een groot deel op een alternatieve wijze plaatsgevonden. Waar mogelijk zijn scholingen en trainingen verplaatst.

c. Reflectie, leren en ontwikkelen

Naast de zorgmedewerkers kunnen ook medewerkers van ondersteunende diensten trainingen volgen, onder meer gericht op persoonlijke ontwikkeling, storytelling of communicatie. Ook is een introductie gemaakt met werkplekleren. Ofwel: hoe stimuleer je leren op de werkvloer?

De ouderenzorg is sterk in verandering. Dat vraagt nieuwe manieren van kijken, denken, handelen en (samen) werken. De trainingen worden continu afgestemd op de praktijk en de ontwikkelingen die daar spelen. Oudtopia is hier een mooi voorbeeld van. WZH is in 2017 een samenwerking gestart met de ParticipatieKliniek. Dit is een beweging van, door en voor verzorgenden en verpleegkundigen uit de langdurige ouderenzorg. Een beweging van zorgprofessionals die elkaar stimuleren om hun vakmanschap en de (zorg voor de) cliënt te laten groeien en bloeien. In 2019 heeft de ParticipatieKliniek een vervolg gekregen in de regio Den Haag onder de naam Oudtopia. Het is een andere manier van kijken en leren in de ouderenzorg, met 4 uren-, 12 uren- en 24 uren-programma's. Oudtopia is op initiatief van een aantal Haagse VVT-organisaties (waaronder WZH), opleidingen en de gemeenten in de regio Haaglanden ontwikkeld door de Stichting Zorg Veilig, die eerder in opdracht van V&VN de ParticipatieKliniek heeft opgezet.

Ontwikkelingen 2021

- *Vitale medewerkers*

WZH vindt het belangrijk medewerkers handvatten te bieden om vitaal in het leven en het werk te blijven staan. Medio 2019 is daarom gestart met het project WZH Vitaal als onderdeel van het ESF-project 'VitaalKrachtige Regio', dat zich richt op duurzame inzetbaarheid. Het ging om een driejarig subsidietraject dat december 2021 is afgelopen.

Binnen WZH Vitaal zijn de afgelopen jaren aan medewerkers uiteenlopende vitaliteitsactiviteiten geboden. Deze zijn te vinden op het WZH Vitaliteitsportaal (website) waar informatie, specifieke activiteiten en workshops voor medewerkers worden geplaatst. Deelname vindt plaats op basis van eigen regie en in eigen tijd. De kosten zijn voor rekening van WZH.

Medewerkers maken veelvuldig gebruik van de vitaliteitsactiviteiten. Vanaf de start van het project hebben 1969 van de ruim 3000 medewerkers zich opgegeven voor een van de activiteiten. Daarbij zijn de medewerkers die deelnamen aan activiteiten die door of op de locatie zelf zijn georganiseerd niet meegerekend. De locaties zijn namelijk ook gemotiveerd om WZH Vitaal onder de aandacht te blijven brengen. In 2021 heeft een aantal locaties uit eigen beweging een vitaliteitsweek of vitaliteitscampagne georganiseerd voor de eigen medewerkers. Hier werd met veel animo aan deelgenomen.

De deelnemers aan de workshops komen voor meer dan 60 procent uit de leeftijdsgroep van 46 jaar en ouder. Deels zal dit komen omdat het grootste deel van de medewerkers van WZH in deze leeftijdscategorie valt. Soms zal het te maken hebben met onderwerpen zoals overgang of pensioen. De meeste trainingen (Dans je Fit, Out of the boks of Mindfulness) zijn gericht op alle leeftijdsgroepen maar bereiken de jongeren helaas nauwelijks. Deze groep te bereiken is de uitdaging voor 2022!

WZH Vitaal heeft inmiddels een vaste plek gekregen binnen de organisatie. Ook in 2022 zullen we blijven investeren in de vitaliteit van onze medewerkers.

Hieronder een overzicht van de verschillende workshops van WZH Vitaal:

Workshops	Deelnemers 2021	Deelnemers 2020	Deelnemers 2019
Opkomen voor jezelf	12	0	0
Overgang	13	0	16
Pensioen	23	21	0
Mindfulness	22	34	33
Tai Chi	23	8	0
Rust in je hoofd	17	15	15
Dans je fit	17	0	0
Krachtig zelfleiderschap	7	15	15
Out of the Boks	11	0	0
Beter slapen	17	7	0
Werk en mantelzorg			
Yoga	11	0	0
Vitaliteitscoach	4	8	4
Bedrijfsfitness online	25	23	23
Persoonlijke gezondheidscheck	878	339	285
Totaal	483	480	1006

GEBRUIK VAN HULPBRONNEN

Dit thema gaat over het effectief en efficiënt gebruiken van hulpbronnen om de best mogelijke zorgresultaten en ervaringen te behalen met de beschikbare financiën en middelen.

Belangrijke hulpbronnen zijn:

- a. De gebouwde omgeving
- b. Technologische hulpbronnen
- c. Materialen en hulpmiddelen
- d. Financiën en administratieve organisatie
- e. De professionele relaties en samenwerkingsovereenkomsten met andere zorginstellingen

a. De gebouwde omgeving

WZH oriënteert zich op het gebied van vastgoed continu op de laatste ontwikkelingen in de ouderenzorg en wil haar vastgoed en vastgoedorganisatie daarop aanpassen. WZH neemt haar maatschappelijke verantwoordelijkheid door onder andere te focussen op duurzaamheid.

Duurzaamheid

Hoewel duurzaamheid in diverse sectoren al volledig is ingebed, is de zorg nog minder ver. Naast mogelijke kostenbesparingen en milieubewust omgaan met materialen en energie heeft duurzaamheid een positief effect op de uitstraling en herkenbaarheid van een zorginstelling. Juist in de zorg kan aandacht voor duurzaamheid versterkend werken, doordat duurzaamheid nauw verbonden is met aspecten als gezondheid en welzijn.

WZH geeft duurzaamheid zowel extern als intern vorm:

- Intern: komen tot een heldere visie op duurzaamheid.
- Intern: WZH wil medewerkers bewust betrekken bij duurzaamheid, zodat zij dat dagelijks kunnen meewegen in hun gedrag.
- Intern: bij gebouwinrichting gebruiken we duurzame en onderhoudsarme materialen.
- Extern: WZH laat leveranciers de organisatie ondersteunen in outputgerichte informatie, middelen en maatregelen en advies in de juiste financiële context.
- Extern: WZH kiest leveranciers die zich conformeren aan deze uitgangspunten en die de organisatie ondersteunen om duurzaamheid te ontwikkelen.

Ontwikkelingen 2021

• *Temperatuur medicatieopslag*

In 2020 is de temperatuur geïnventariseerd van alle medicatieruimtes binnen WZH. Opvallend was dat het aantal medicatieruimtes per locatie sterk wisselt. Er zijn twee typen medicatieruimte: een afdelingsmedicatieruimte en een centrale medicatieruimte met de werkvoorraad. De twee typen medicatieruimte vragen om verschillende oplossingen. Het temperatuurprobleem bleek minder groot dan verwacht. Veel locaties hadden al oplossingen (bijvoorbeeld airconditioning) gezocht om de temperatuur te reguleren tijdens een hittegolf (>25 graden gedurende meerdere dagen). Voor de locaties met temperatuurproblemen in de medicatieruimtes tijdens een hittegolf is naar een passende oplossing gezocht. In 2021 is het beleid geëvalueerd. Verdere aanpassingen bleken niet nodig. Het project is daarmee definitief afgerond.



- *Vastgoedplan*

WZH heeft haar vastgoed en vastgoedorganisatie, inclusief duurzaamheid, aangepast aan de laatste ontwikkelingen in de ouderenzorg. Dit is verwerkt in een strategisch vastgoedplan. Dit behelst een doorkijk naar de vastgoedplannen voor de komende jaren. WZH implementeert in haar gebouwen een huisstijl en een bezielende omgeving waardoor gebouwen gezonder zijn. Met het strategisch vastgoedplan zorgt WZH dat haar vastgoed met nieuwe gebouwen een duurzame kwaliteitsimpuls krijgt.

b. Technologische hulpbronnen

Werknemers van WZH kunnen overal en altijd werken. Informatie wordt binnen alle computersystemen beter toegankelijk. De zorgsystemen Caress en ONS, die nu in gebruik zijn en waarin alle zorgleefplannen staan, worden geoptimaliseerd, onder andere met behulp van Smart Work.

De afdeling ICT is constant bezig om de ICT-hulpmiddelen aan te laten sluiten op de wensen en eisen van de locatie. Het gaat dan om een goede mix van COW's (Computer On Wheels), vaste computers, laptops en iPads. Dit is een blijvend punt van aandacht.

- *Informatiebeveiliging*

WZH heeft een informatiebeveiligingsbeleid opgesteld conform wet- en regelgeving en de zogenoemde NEN 7510-normen. Hierin zijn alle (wettelijke) vastgestelde privacy- en veiligheidseisen verwerkt, waaronder het omgaan met en voorkomen van datalekken. Sinds 2018 heeft WZH een functionaris gegevensbescherming (FG) in dienst. Deze functionaris houdt onder andere toezicht op de toepassing en naleving van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Op het gebied van privacy en privacygerelateerde vraagstukken, zoals waarborgen privacy en (voorkomen van) datalekken, is deze functionaris de vraagbaak voor alle medewerkers. Tevens adviseert zij het bestuursteam.

- *Documentbeheersysteem*

WZH werkt met het documentbeheersysteem WZH Kennisportaal. Hiermee kunnen medewerkers (kwaliteits)documenten en procedures opzoeken, opslaan, delen en bewerken. Het systeem wordt doorlopend geëvalueerd en waar nodig geoptimaliseerd.

Om incidenten te kunnen monitoren is iTask op alle locaties geïmplementeerd. Er zijn diverse documenten ontwikkeld over iDoc (documentbeheer) en iTask (incidentregistratie), zoals een beheer- en gebruikersdocument voor beide systemen. Daarnaast is het format ZRM-kwartaalrapportage aangepast aan de hand van gebruikerservaringen en er is een actielijst met doorontwikkelpunten en -ideeën. In overleg met ICT worden de laatste systeemupdates zo spoedig mogelijk getest en geïmplementeerd.

Er zijn meerdere brainstormsessies en werkoverleggen geweest over het digitaliseren van het klachtenproces. Vooral de eventuele schakeling (op- en afschalen) tussen de verschillende lagen van klachtenbehandeling (LMT- leden, klachtenbemiddelaren en overkoepelend bestuur) vergt aandacht. Door de coronapandemie is dit nagenoeg stil komen te liggen maar in 2021 is het weer opgepakt met als doel het gehele klachtenproces te optimaliseren.

- *Sensara*

WZH Thuiszorg heeft onderzocht op welke wijze het inzetten van lifestylemonitoring (Sensara) kan bijdragen aan de kwaliteit van de dienstverlening. Deze technologie brengt bewegingspatronen van mensen binnen hun huis in kaart en doet bij afwijkingen in deze patronen melding naar de mantelzorger. Deze kan dan zo nodig actie ondernemen. Daarnaast kan de zorgregisseur meekijken in de gegevens van de cliënt en handelen op basis van veranderingen in de patronen, in overleg met de cliënt en zijn mantelzorger(s).

Gedurende 2020 heeft WZH geprobeerd meer aansluitingen op de leefstijlmonitoring te realiseren en daarmee meer ervaring te krijgen. Het aantal cliënten dat van de monitoring gebruik maakte bleef in het begin van het jaar beperkt tot drie cliënten. Na de eerste COVID-golf is een aantal nieuwe cliënten in zorg gekomen bij het thuiszorgteam. Slechts weinig tot geen cliënten konden echter gebruik maken van de leefstijlmonitoring, omdat zij niet alleen wonen.

In augustus 2020 is de SET COVID-19-subsidie toegekend. Hierdoor kon de lifestylemonitoring over heel WZH Thuiszorg uitgerold worden. De werkgroep is opnieuw samengesteld. De zorgregisseurs van alle thuiszorgteams zijn geïnformeerd en getraind via webinars. Daarnaast hebben de werkgroepleden intensief en persoonlijk hun collega's geïnformeerd en begeleid in het traject. De communicatie naar de cliënt en mantelzorger is geoptimaliseerd. In december waren dertien cliënten aangesloten op de leefstijlmonitoring. Met deze mogelijkheden is het enthousiasme toegenomen en het vertrouwen om cliënten te werven gegroeid. Na evaluatie in 2021 is besloten om het project af te ronden (gelijklopend aan de SET-subsidie) en te onderzoeken wat er nodig is om de lifestylemonitoring als standaardproduct van WZH Thuiszorg aan te bieden. Technologie is voor veel cliënten (en medewerkers) nog geen gewoengoed. Daarbij is technologie vaak geschikt voor een selecte groep. Verwacht wordt dat dit door gebruik en ervaring gaat groeien. Dit heeft dus meer tijd nodig. De SET-verantwoording, die tot 30 juni 2021 liep, heeft plaatsgevonden en het project is hiermee afgerond.

c. Materialen en hulpmiddelen

Het gestructureerd inzetten van hulpmiddelen is van belang om ICT meer te integreren in het reguliere primaire proces. Denk hierbij aan zorgondersteunende producten zoals een iPod, de therapeutische robot PARO, CRDL (een interactief zorginstrument dat aanraking tussen mensen vertaalt in geluid), tover- en belevingstafels, brain-trainers, silverfit (activering voor ouderen door middel van computerspellen), etc.

Al eerder zijn er voorbereidingen getroffen om te gaan werken met SmartGlass. Meekijken met een ander, meedenken en coachen op afstand is een wens van veel professionals en mantelzorgers. Artsen en behandelaren willen kunnen meekijken met de verpleegkundige en verzorgende om bijvoorbeeld een wond te beoordelen, het gedrag van de cliënt te observeren en triage te doen.

SmartGlass wordt gedragen als een bril en brengt een zicht-, spreek- en luisterverbinding tot stand met een of meerdere personen via een beveiligde app. De beelden worden niet opgenomen, maar langs een beveiligde route live gestreamd. De ontvanger kijkt mee met de drager en ziet wat de drager ziet. Meekijken kan op ieder device via een gecertificeerde app, ontwikkeld voor en met de VVT-sector. In 2021 is hiermee begonnen, maar door de coronapandemie is het stil komen te liggen. In 2022 zal SmartGlass weer worden opgepakt en zal er verder vorm en inhoud aan worden gegeven.

d. Financiën en administratieve organisatie

De managers in de lijnorganisatie werken via een plan-do-check-act-cyclus (PDCA). Deze cyclus stelt het management op verschillende niveaus in staat om de organisatie te beheersen en de resultaten effectief te bewaken. Jaarlijks wordt onder verantwoordelijkheid van het bestuursteam een kaderbrief uitgebracht. Die vormt het startpunt voor het plannen, begroten, uitvoeren en evalueren van de (financiële) plannen van de totale organisatie. Tevens vormt de kaderbrief een leidraad voor het locatiemanagement voor het stellen van doelen, prioriteiten en daaraan gekoppelde begrotingen, passend binnen het locatieplan. Periodieke rapportages aan het bestuursteam en het verantwoordelijke locatiemanagement zijn een belangrijk onderdeel van de cyclus. In deze rapportages is aandacht voor zorgproductie, personele inzet, klachten, verzuim en exploitatieresultaat.

Per kwartaal wordt in de lijnorganisatie een uitgebreide managementrapportage opgesteld, waarin ook een prognose wordt gegeven voor het gehele verslagjaar. Deze vormt de input voor het locatiemanagement om verantwoording af te leggen over de behaalde resultaten en de voortgang van de uitvoering. In het kwartaal-gesprek met de directie worden risico's besproken en afspraken gemaakt over maatregelen om aan de doelstellingen te blijven voldoen.

Naast financiële sturingsvariabelen, zoals een solvabiliteitsratio op WZH-niveau en een rendementsnorm voor de locaties, wordt ook gebruik gemaakt van sturingsvariabelen die voortkomen uit andere aandachtsgebieden, zoals het personeel en de zorg zelf. Daarbij kan gedacht worden aan ziekteverzuimpercentage, inzet van fte's, bedbezetting, ZZP-mix, klachten en de aantallen verpleeghuisbedden.

e. De professionele relaties en samenwerkingsovereenkomsten met andere zorginstellingen

WZH werkt samen met veel verschillende partners, uiteenlopend van gemeenten en scholen tot andere zorgorganisaties. De samenwerking is georganiseerd op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Samenwerkingsgebieden zijn onder meer (project)bouw, (wetenschappelijk) onderzoek en onderwijs, zorg, behandeling, begeleiding, ziekenhuizen, verpleeg- en verzorgingshuizen en brancheorganisaties.

OVERIG

Veiligheid

Streven naar optimale veiligheid heeft een hoge prioriteit, in balans met andere belangrijke waarden in de verpleeghuiszorg. Daarbij gaat het over persoonlijke vrijheid en welzijn aan de ene kant, en persoonlijke veiligheid en risico's aan de andere kant.

Algemeen

- *Melding incidenten cliënten (MIC)*

Op elke locatie van WZH is een MIC-commissie actief. De hoofddoelstelling van deze commissie is het bewaken en bevorderen van de kwaliteit van de cliëntenzorg. Hiertoe analyseert de MIC-commissie de incidenten per kwartaal en doet ze aanbevelingen aan het locatiemanagementteam. WZH-breed worden de incidenten ook elk kwartaal geanalyseerd. Opvolging van de aanbevelingen uit de analyse vindt plaats door bespreking van de analyse in teamoverleg, in het locatiemanagementteam en in de halfjaarlijkse gesprekken tussen locatiemanager, directeur wonen en zorg, manager kwaliteit en veiligheid en bestuur.

WZH maakt gebruik van de iTask-module van Infoland om incidenten te registreren en af te handelen.

De doelstelling van het incidentenregistratiesysteem is:

- inzicht krijgen in de aard en omvang van gevaarlijke situaties, (bijna-)incidenten en calamiteiten;
- op basis van analyse adequaat inspelen op situaties die al dan niet om structurele maatregelen vragen.

Door een proactieve meldcultuur te bevorderen wil WZH een lerende organisatie zijn die zich, naast het leren, richt op het optimaliseren van processen en het verbeteren van het woon-, werk- en leefklimaat van medewerkers, vrijwilligers en cliënten en hun naasten. WZH gebruikt hiervoor het motto 'Wie meldt is een held'.



Onderstaande tabel laat zien welke incidenten gedurende het jaar hebben plaatsgevonden en hoe dit aantal meldingen zich verhoudt tot voorgaande jaren. De categorieën 'op de grond aangetroffen' en 'vallen/uitglijden' vormen samen het onderdeel 'vallen'. In onderstaande tabel zijn daarnaast de verkorte formulieren meegenomen voor medicatie en vallen. Dit verkorte formulier mag gebruikt worden als afspraken over medicatieweigering of valrisico zijn vastgelegd in het dossier van de cliënt.

Meldingen per kwartaal per incidenttype

Type incident	2021	2020	2019
Afspraak niet (goed) opgevolgd	508	605	356
Agressief gedrag	907	870	930
Discriminatie	12	9	11
Ergens tegenaan gestoten/bekneld geraakt	103	103	104
Gevaarlijke situatie	486	348	372
Intimidatie (incl. seksueel)	67	49	74
Medicatie (incl. verkort form.)	3756	3698	4572
Pesten	12	25	-
Vallen (= vallen/uitglijden, op grond aangetroffen en verkort form.)	4274	4726	4622
(Ver)branden	17	14	21
Verkeerde toepassing vrijheidsbeperkende maatregel	210	392	293
Vermissing cliënt	48	21	75
Verslikken	106	57	46
Anders	503	417	491
Totaal	11017	11320	11992

Onderverdeling incidentsoorten per kwartaal

Bovenstaande tabel laat zien dat er in 2021 in totaal 11.017 MIC-meldingen waren. Dit is een lichte daling ten opzichte van de jaren 2020 en 2019. Meldingen van vallen, medicatie en agressie komen het meeste voor.

In 2020 en 2021 zijn er wat meer stijgingen en dalingen dan andere jaren wat betreft incidenten gedurende het jaar. Het is aannemelijk dat de coronapandemie hierop van invloed is geweest, bijvoorbeeld door een lagere bedbezetting dan voor de coronapandemie en door het meer isoleren van cliënten.

- **Melding incidenten medewerkers (MIM)**

De MIM is bedoeld om meldingen van WZH-medewerkers te registreren en informatie te verkrijgen over situaties waarbij de veiligheid, gezondheid en/of welzijn van medewerkers in het geding is. Doel is om hier actief beleid op te voeren. Door een proactieve meldcultuur te bevorderen, wil WZH een lerende organisatie zijn die zich naast het leren richt op het optimaliseren van processen en het verbeteren van het woon-, werk- en leefklimaat van medewerkers, vrijwilligers en cliënten en hun naasten.

De onderstaande tabel geeft de meest voorkomende incidenten met medewerkers in 2021 weer en vergelijkt deze met voorgaande jaren.

Vergelijking met voorgaande jaren

	2018	2019	2020	2021
Agressief gedrag	1104	1611	1502	1623
Intimidatie*	168	149	90	120
Seksuele intimidatie	-	100	69	145
Anders / Overig	168	163	141	140
TOTAAL	1440	2023	1802	2028

* Tot 2019 geen onderscheid tussen intimidatie en seksuele intimidatie

In 2021 is er meer gemeld dan in 2020 (vergelijkbaar met 2019). De daling in 2020 heeft diverse redenen, waarvan COVID-19 en de COVID-19-maatregelen zelf de belangrijkste zijn. Minder of geen bezoekers op de locaties veroorzaken minder prikkels voor de cliënten, dus over het algemeen meer rust. Ook de hogere overlijdensaantallen, en als gevolg daarvan meer leegstand, betekende een afname van meldingen. De aandacht die hiernaar uit is gegaan en het belang van melden, is terug te zien in het aantal meldingen in 2021.

De meldingen over agressief gedrag blijven de grootste categorie. Bij nieuwe cliënten duurt het even voor de juiste interventie gevonden wordt. De opvolging van de leidinggevende is van belang om te monitoren welke interventies ingezet zijn. Soms is de omschrijving minder uitgebreid (verschillend per locatie). Dan wordt hier aandacht voor gevraagd.

Belangrijk voor de medewerker is de afhandeling/opvolging door de teamleider na de incidentmelding. Wanneer je meldt, wil je een reactie krijgen. In de opvolging is terug te lezen dat dit gebeurt. Een enkele keer wordt hier extra aandacht voor gevraagd. Dan is de reden van mindere opvolging terug te vinden in afwezigheid van een teamleider. Er wordt dan een waarnemer voor het afhandelen van de meldingen gezocht op de locatie. 94 procent van de meldingen is in het MIM-systeem afgehandeld door leidinggevendenden. In de locatierapportages is gevraagd alsnog alle meldingen af te handelen als dit van toepassing is.

Familieleden en andere bezoekers van de woonzorgcentra zijn steeds mondiger. Daarnaast neemt de verwachting over de maakbaarheid van het leven toe. Steeds vaker worden de huisregels overtreden en krijgen medewerkers te maken met grensoverschrijdend gedrag op de kernwaarden van WZH en de algemeen maatschappelijke geldende normen en waarden. Zodra dit geconstateerd wordt, onderneemt WZH acties die een diverse uitwerking kunnen hebben (zoals bezoek op vaste tijden en dagen, time-out en gebouwwerbod). De veiligheid van medewerkers en vrijwilligers en een prettig woon- en leefklimaat voor cliënten staan hierbij altijd voorop.

Verder speelt het complexer worden van de doelgroep een rol in de stijging van het aantal meldingen. WZH heeft vaker te maken met onbegrepen gedrag naast dementie of in combinatie met niet-aangeboren hersenletsel of cognitieve achteruitgang.



Melding bij Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW)

In 2021 zijn geen meldingen gedaan bij het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW).

De meldingen waarbij na het letsel verzuim optrad zijn middels de normale verzuimprocedure afgehandeld en voldeden niet aan de criteria voor een melding bij SZW.

Algemene conclusie

Het nieuwe meldsysteem waarin in één formulier gelijktijdig een MIC en een MIM gedaan kan worden, helpt om een reëler beeld te krijgen van de incidenten waarmee medewerkers te maken krijgen. Hierdoor zijn er meer gerapporteerde MIM-incidenten. Het is duidelijk dat medewerkers zich steeds meer bewust zijn van ongewenst gedrag van cliënten en/of medewerkers.

Aandacht voor het melden in zijn algemeenheid en op specifieke thema's, zoals agressie en medicatie, is effectief om een betere meldcultuur te krijgen. Het feit dat alle MIC- en MIM-meldingen die door een cliënt veroorzaakt zijn, besproken worden in elk MDO-pgz, draagt bij aan bewustwording, goede opvolging van incidenten en daarmee uiteindelijk aan een betere meldcultuur. Voor WZH is het belangrijk om de meldcultuur op deze thema's te borgen. Sommige locaties slagen er beter dan andere in om een cultuur te creëren waarin klachten en waarderingen positief ontvangen worden. Hierin kunnen locaties van elkaar leren.

- *Zorg risicomanagement (ZRM)*

WZH heeft een organisatiebreed zorgrisicomanagement (ZRM). Doelstellingen van het ZRM zijn:

- beperken van risico's voor bewoners, mede door continu leren en bewustwording als basis voor kwaliteitsverbetering;
- uniformiteit op locaties waarborgen in het omgaan met situaties waarin iets niet goed is gegaan in de zorg;
- consistentie aanbrengen in de WZH-visie en het beleid borgen.

Door bewust te zijn van de risico's en deze tijdig te (h)erkennen kunnen noodzakelijke verbetermaatregelen worden ingezet. De dialoog met alle betrokkenen is hierbij cruciaal. Onderzoek doen en analyses uitvoeren helpt om kernoorzaken te ontdekken en verbetermaatregelen te formuleren. Vervolgens worden deze verbetermaatregelen intern gedeeld, geïmplementeerd en geborgd.

Als onderdeel van het ZRM heeft WZH een onafhankelijke onderzoekscommissie ingesteld. Het gehele proces is vastgelegd in een uitgebreid stroomschema/stappenplan met rollen en verantwoordelijkheden in geval van een incident of calamiteit. Deze werkwijze wordt standaard gevolgd. Onder het motto 'Wie meldt is een held' maken we medewerkers bewust van het belang van melden van incidenten in het kader van leren en verbeteren.

Door de toename van het aantal feitenrelazen en interne onderzoeken zijn ook in 2021 functionarissen geschoold in de PRISMA-plusmethodiek van onderzoek doen. Naast deze methodiek gebruiken we het vlinderdasmodel als een volledig PRISMA-onderzoek niet nodig is, maar we wel leerpunten zien in de betreffende casus.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de in- en externe onderzoeken. Het aantal IGJ-meldingen blijft van jaar op jaar constant, maar het aantal feitenrelazen en interne onderzoeken is sterk toegenomen. Dit komt enerzijds door de bewustwording per locatie over zorgrisico's (ZRM) en anderzijds doordat WZH steeds meer wil leren van incidenten.

Jaar	IGJ	(Interne) Onderzoeken *	Feitenrelazen	Totaal
2021	16	3	73	92
2020	15	10	47	72
2019	17	1	38	56
2018	18	4	23	45

* Dit is exclusief de onderzoeken die voor de IGJ zijn uitgevoerd.

- **WZH informatiebeveiligingsbeleid**

WZH streeft naar een hoge kwaliteit in de uitvoering van cliëntenzorg en de hiervoor benodigde ondersteunende bedrijfsprocessen. WZH als geheel en diverse onderdelen van de organisatie in het bijzonder beschikken over kwaliteitscertificaten en -accreditaties. WZH werkt aan continue kwaliteitsverbetering. Dit geldt ook voor de informatievoorziening en -beveiliging.

WZH heeft een informatiebeveiligingsbeleid opgesteld om de doelen en uitgangspunten voor de informatiebeveiliging vast te stellen en vast te leggen. Het beleid is de leidraad voor alle betrokkenen bij informatiebeveiliging binnen WZH.

Informatiebeveiliging spitst zich toe op drie kernbegrippen:

- beschikbaarheid (de mate waarin informatie en informatiesystemen op het gewenste moment toegankelijk zijn voor gebruikers);
- vertrouwelijkheid (de mate waarin de toegang tot informatie en systemen beperkt is tot een vastgestelde groep van gebruikers);
- integriteit (de mate waarin informatie en systemen geen fouten bevatten).

Beleid

In 2021 is het privacybeleid geactualiseerd. Het privacybeleid is leidend bij nieuwe verwerkingen. In de privacyverklaring op de WZH-website leggen we uit hoe we omgaan met privacygegevens.

Processen

WZH heeft in 2021 het verwerkingsregister geactualiseerd. Dit is een compleet register met alle verwerkingen van persoonsgegevens waarvoor WZH verantwoordelijk is. Dit register biedt meer inzicht in eventuele risico's voor betrokkenen (onder andere cliënten en personeel) en is een belangrijk instrument om de bescherming van persoonsgegevens naar een hoger niveau van volwassenheid te brengen.

Daarnaast is er in 2021 meer aandacht besteed aan het onderhandelen over en het afsluiten van verwerkersovereenkomsten met ICT-leveranciers. Het doel van deze afspraken is om de rechten van de cliënten te kunnen (blijven) waarborgen bij deze leveranciers.

Organisatorische inbedding

WZH heeft een multidisciplinaire commissie informatiebeveiliging. Deze commissie bespreekt privacy- en beveiligingsvraagstukken en stelt kwartaalrapportages op. De functionaris gegevensbescherming rapporteert aan het bestuursteam.

Meldingen autoriteit persoonsgegevens

WZH houdt een aantal registers bij in het kader van de AVG. Aan de hand van deze registers neemt WZH maatregelen om de privacy van bewoners en medewerkers verder te beschermen. Deze registers zijn hieronder schematisch weergegeven.

Register 2021	Relevantie	Aantal
Verwerkingsregister	WZH houdt bij binnen welke processen persoonsgegevens worden verwerkt om zodoende inzicht te krijgen in de mogelijke risico's voor betrokkenen.	33 processen
Datalekkenregister*	WZH houdt bij welke incidenten hebben geleid tot een datalek en of daar adequaat op is gereageerd om de rechten van betrokkenen te waarborgen	18 datalekken
Registraties verzoeken rechten betrokkenen	WZH houdt bij of er verzoeken zijn binnengekomen van betrokkenen die hun rechten wensen uit te oefenen (zoals recht op inzage).	Geen klachten
Klachtenregistraties	WZH houdt bij of betrokkenen hebben geklaagd over de verwerking van hun persoonsgegevens.	Geen klachten

Registraties in 2021 rondom AVG.

** In 2021 zijn in totaal achttien datalekken geregistreerd, en twaalf gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Alle betrokkenen zijn in het geval van een datalek geïnformeerd, indien van toepassing.*

Elk jaar werkt WZH aan verdere bewustwording van medewerkers rondom het onderwerp AVG, bijvoorbeeld middels e-learning. Potentiële datalekken worden hierdoor eerder herkend. Tegelijkertijd werkt WZH aan het voorkomen van datalekken, onder andere door aandacht te besteden aan veilig e-mailen.

Bewustwording

Op 1 maart 2021 publiceerde de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) een persbericht waaruit bleek dat er een explosieve toename was van het aantal hacks en datadiefstallen. Om zich zo goed mogelijk hiertegen te weren geeft WZH meer aandacht aan bewustwording van medewerkers rondom de onderwerpen privacy en informatiebeveiliging. Bewustwording zorgt ervoor dat medewerkers (potentiële) incidenten met persoonsgegevens eerder herkennen en daarvan een melding doen. Dit is een maatregel om persoonsgegevens beter te beschermen. In 2021 is een begin gemaakt aan de bewustwording door te evalueren welke partijen hieraan samen met WZH kunnen werken. In 2022 wordt dit verder uitgewerkt in een programma.

- *WZH Expertiseteam*

WZH heeft een expertiseteam dat is samengesteld uit diverse disciplines, zoals een specialist ouderengeneeskunde en een psycholoog. Het team kan het zorg- en behandelteam ondersteunen bij bewoners en cliënten met probleemgedrag, zoals agressie of ander ongewenst (complex) gedrag. Binnen de verschillende WZH-locaties zijn veel specialistische behandelaren. Het team kan hen vragen om hun expertise in te zetten op een andere locatie.

- *Kwaliteitsindicatoren*

Diverse sectoren in de zorg (onder andere de verpleeghuiszorg en de zorg thuis) maken de kwaliteit van zorg zichtbaar. Met behulp van kwaliteitsindicatoren ontstaat een beeld van de kwaliteit van de zorg en van de organisatie. WZH heeft in 2021 de kwaliteitsgegevens over verpleeghuiszorg (verslagjaar 2020) en wijkverpleging (verslagjaar 2020) via de gegevensmakelaar aangeleverd bij Zorginstituut Nederland.

Tweemaal per jaar vindt met iedere locatie op basis van deze meetresultaten een gesprek plaats om de kwaliteit van de geleverde zorg en dienstverlening op de locatie te beoordelen en waar nodig te verbeteren.



- *Zorginhoudelijke indicatoren*

Om de cliëntveiligheid en de kwaliteit van zorg te verbeteren worden de zorginhoudelijke indicatoren minimaal eenmaal per halfjaar gemeten met de proactieve risicosignalering in het digitaal zorgdossier. Risicosignalering is om verschillende redenen belangrijk. Het verhoogt de kwaliteit van leven van cliënten en de veiligheid van de zorg. WZH gebruikt de landelijke 'Verkorte checklist veilige zorg' van Zorg voor Beter waarmee je eenvoudig gezondheidsrisico's kan signaleren. De risicosignalering bestaat uit de volgende onderwerpen: ondervoeding, huidletsel, incontinentie, medicatiefouten, vallen en depressie. Facultatief zijn de onderwerpen: mondproblemen, delier, oogproblemen, oorproblemen, pijn en eenzaamheid.

- *Medicatieveiligheid*

WZH heeft een proces ingericht om de medicatieveiligheid zo goed mogelijk te borgen, met ondersteuning van interne en externe audits. Het doel van de interne audit medicatie is om de kwaliteit van het medicatieproces en de medicatieveiligheid binnen WZH te verhogen en te borgen. De interne audit geeft inzicht in de stand van zaken en in eventuele knelpunten in het medicatieproces. Aan de hand van de uitkomsten van de interne audit werkt de locatie aan verbeteringen. De interne audits worden uitgevoerd door eigen medewerkers van WZH. De geneesmiddelencommissie van WZH initieert en ziet toe op uitvoering en resultaten van interne medicatie-audits. De externe audits worden uitgevoerd door de medicatieleverancier.

- *Gemotiveerd gebruik van vrijheid beperkende maatregelen*

WZH levert zorg aan mensen met allerlei zorgvragen. Soms levert het gedrag of oordeelsvermogen van een cliënt in een zorginstelling gevaarlijke situaties op voor zichzelf of anderen. Bij het bewaken van de veiligheid streeft WZH ernaar de cliënt niet in zijn of haar vrijheid te beperken. Hierin nemen we de achtergrond en persoonlijkheid van de cliënt mee en laten we ook het belang van de (woon)groep meewegen. Er zijn echter situaties waarin vrijheidsbeperkende maatregelen nodig kunnen zijn. Deze beslissing wordt door het multidisciplinaire team in overleg met de bewoner en eerste contactpersoon genomen en wordt regelmatig geëvalueerd.

Bij dit proces staat de kwaliteit van leven centraal, met als uitgangspunt: de bewoner wordt zo min mogelijk in zijn vrijheid beperkt. WZH is terughoudend met het toepassen van deze maatregelen, omdat we uit ervaring en onderzoek weten dat het zeer ingrijpend is voor mensen met dementie om beperkt te worden in hun vrijheid. Ze begrijpen het vaak niet en worden opstandig, boos, verdrietig of angstig. Ook staan maatregelen soms niet in verhouding met de gevaarlijke situatie en de stress die een bewoner ervaart; dat kan betekenen dat er bewust risico wordt genomen.

Op 1 januari 2020 is de Wet zorg en dwang (Wzd) in werking getreden. Van zorgorganisaties wordt verwacht dat zij de vinger aan de pols houden wat betreft de opvolging van deze wetgeving en de ontwikkelingen binnen de organisaties waar deze wetgeving betrekking op heeft. Door de nieuwe Wet zorg en dwang is het bewustzijn onder medewerkers vergroot over de vrijheidsbeperkende maatregelen die binnen de organisatie worden toegepast. De implementatie van het MDO Wzd¹ heeft mede bijgedragen aan dit bewustzijn. Hierbij is ook aandacht voor alternatieven, het afbouwen van maatregelen en de mate waarin een maatregel de vrijheid beperkt.

WZH heeft in 2021 een analyse opgesteld van jaargang 2020. In het vervolg zal WZH dat ieder halfjaar doen. In deze analyse is oog voor de onvrijwillige en onvoorziene zorg die is ingezet. WZH analyseert hoe deze zorg verdeeld is over de locaties, welke trends zichtbaar zijn en waar mogelijk nog bijgestuurd dient te worden.

³ Multidisciplinair overleg Wet zorg en dwang: bij dit overleg zit standaard een niet bij de zorg betrokken deskundige. In dit overleg worden de ingezette maatregelen geëvalueerd.

LEREN EN VERBETEREN VAN KWALITEIT

WZH werkt voortdurend aan het verbeteren van de kwaliteit en veiligheid van de zorgverlening. De wijze waarop we dit doen en de resultaten die we hiermee bereiken, staan in het kwaliteitsplan en het kwaliteitsverslag. WZH maakt hierbij gebruik van beschikbare kennisbronnen zoals wetenschappelijke literatuur, professionele richtlijnen, landelijke en lokale data, gesystematiseerde ervaringsgegevens en kwalitatieve informatie. Het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg onderscheidt vijf thema's als het gaat om leren en werken aan kwaliteit, te weten:

- a. Kwaliteitsmanagementsysteem
- b. Jaarlijks geactualiseerd kwaliteitsplan
- c. Jaarlijks kwaliteitsverslag
- d. Continu werken in de praktijk aan verbeteren door zorgverleners
- e. Deel uitmaken van een lerend netwerk

a. Kwaliteitsmanagementsysteem

Om de kwaliteit van zorg en dienstverlening van WZH te monitoren en verbeteren, maakt WZH gebruik van het kwaliteitssysteem PREZO. Dit is een integraal kwaliteitssysteem voor de intramurale ouderenzorg en thuiszorg. Het systeem neemt het kwaliteitskader als vertrekpunt en stelt de (cliënt)prestaties centraal.

Vanuit haar visie hecht WZH belang aan een continu ontwikkel- en verbeterproces om de zorg en dienstverlening rond de cliënt te optimaliseren. Alle WZH-locaties, inclusief thuiszorg en revalidatie, zijn PREZO- gecertificeerd en worden jaarlijks getoetst. Daarnaast is het zorgrisicomanagement een belangrijk onderdeel van het kwaliteitsmanagementsysteem. Door ons bewust te zijn van de risico's en deze tijdig te (h)erkennen, kunnen we verbetermaatregelen inzetten. De dialoog met alle betrokkenen is hierbij cruciaal. Onderzoek en analyses helpen om oorzaken te ontdekken en verbetermaatregelen te formuleren. Vervolgens worden deze verbetermaatregelen intern gedeeld, geïmplementeerd en geborgd.

Hieronder een overzicht van de PREZO-keurmerken per locatie.

Naam locatie	Keurmerk PREZO
WZH Schoorwijk	PREZO
WZH Waterhof	PREZO
WZH Sammersbrug	PREZO
WZH Het Anker	PREZO
WZH Leilinde	PREZO
WZH Hoge Veld	PREZO
WZH Transvaal	PREZO
WZH Vliethof	PREZO
WZH Prinsenhof	PREZO CARE
WZH De Strijp	PREZO
WZH Nieuw Berkendael	PREZO
WZH Oosterheem	PREZO
WZH Bezuidenhout	PREZO
WZH Carel van den Oever	PREZO
Thuiszorg	PREZO
GRZ	PREZO

Overzicht PREZO-keurmerken per locatie, december 2021

Het kwaliteitskader geeft tevens aan dat in elke verpleeghuisorganisatie een vijfjaarlijkse (multidisciplinaire) kwaliteitsvisite plaatsvindt door een relevante beroepsorganisatie.

In 2018 voerden Verenso en de specialisten ouderengeneeskunde binnen WZH een visitatie uit. Tijdens deze visitatie is breed gekeken naar onze organisatie (zie de website van Verenso).

De visitatiecommissie heeft op grond van de aangeleverde documenten, inzage in de dossiersystematiek en gesprekken met de vakgroep en de samenwerkingspartners een positief beeld gekregen van een vakgroep in ontwikkeling. "De specialisten ouderengeneeskunde zijn betrouwbaar en betrokken, zeer toegankelijk en staan open voor feedback. Er is voldoende expertise aanwezig voor de verschillende doelgroepen, onder andere ook NAH en multiculturele zorg, en er is een grote betrokkenheid met de cliënt", aldus de visitatiecommissie.

Interne audits

Binnen WZH is een intern auditteam actief. Dit auditteam bestaat uit verschillende functionarissen, zoals een kwaliteitsfunctionaris, een locatiemanager en een teamleider. De woonzorgcentra kunnen een beroep doen op het interne auditteam ter voorbereiding op de officiële PREZO-audits, maar ook als voorbereiding op afzonderlijke thema's, zoals het zorgdossier en medicatieveiligheid. Bij de interne audit vindt een volledige audit plaats, inclusief verslaglegging aan de locatiemanager. Het woonzorgcentrum krijgt zo zicht op de stand van zaken rond het thema. Met behulp van een interne audit kan het woonzorgcentrum op eenvoudige wijze het kwaliteitsbeleid en de implementatie hiervan toetsen.

b. Jaarlijks geactualiseerd kwaliteitsplan

WZH heeft een kwaliteitsplan opgesteld met betrokkenheid van cliënten, naasten, (para)medici, verpleegkundigen en verzorgenden. Het plan omvat de elementen zoals aangegeven in het kwaliteitskader. Het kwaliteitsjaarplan maakt deel uit van de begroting en jaarplancyclus en is voorgelegd aan twee collega-organisaties uit het lerend netwerk. De raad van bestuur is eindverantwoordelijk en daarmee aanspreekbaar op het kwaliteitsplan. Sinds 2019 heeft WZH een driejarig kwaliteitsplan waarvan de ontwikkelingen worden bijgehouden via kwartaalrapportages. De stand van zaken is daarin te volgen in samenhang met de acties voortvloeiend uit de projectorganisatie. De statusrapportage wordt per kwartaal besproken in het bestuursteam en de commissie kwaliteit en veiligheid van de raad van toezicht. Deze rapportage wordt tevens gedeeld onder locatie- en stafmanagers, kwaliteitsfunctionarissen en medezeggenschap. Daarnaast komen de rapportages, zowel WZH-breed als per locatie, aan de orde in de halfjaarlijkse gesprekken met de locatiemanager, directeur Wonen en Zorg, manager Kwaliteit en Veiligheid en de bestuurder.

In samenwerking met de projectorganisatie is het WZH Kwaliteitsplan 2019-2021 gemaakt en afgestemd met bestuur, management, medezeggenschap (OR, CCR) en adviesraden (VAR, BAR). Per jaar worden er prioriteiten gesteld op de lopende en nieuwe projecten en ieder jaar wordt een infographic gemaakt met de belangrijkste onderwerpen voor dat jaar.

c. Jaarlijks kwaliteitsverslag

WZH maakt jaarlijks een bestuursverslag. Dit bevat enerzijds verplichte informatie vanuit de jaarverantwoording aanbieders van zorg 2020 en het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg, anderzijds aanvullende relevante informatie over de organisatie.

Het kwaliteitsverslag, zoals benoemd in het kwaliteitskader, is verwerkt in het WZH Jaardocument en is gebaseerd op de evaluatie van de doelstellingen en inhoud van het kwaliteitsjaarplan, inclusief de feedback op het kwaliteitsplan door de collega's vanuit het lerend netwerk. Zowel cliëntraadpleging (als informatiebron voor de evaluatie van zorg) als medewerkersraadpleging (als informatiebron voor de evaluatie van kwaliteit van de leer- en werkomgeving) wordt een vast onderdeel van het kwaliteitsverslag. Het verslag wordt vóór vaststelling



besproken met vertegenwoordiging van cliënten, naasten, (para)medici, verpleegkundigen en verzorgenden en met ten minste twee collega-zorgorganisaties uit het lerend netwerk. Het kwaliteitsverslag dient als interne en externe verantwoording.

d. Continu werken in de praktijk aan verbeteren door zorgverleners

De kwaliteit van zorg- en dienstverlening en de realisatie van de doelstellingen van het kwaliteitsbeleid hangen in grote mate af van de houding van de betrokken medewerkers. WZH heeft een ruim aanbod aan trainingen en cursussen. We bieden scholing en training aan in onderwerpen die met houding te maken hebben, zoals bewustwording, open communicatie, vaardigheden leren, coaching op houdingsaspecten en het nemen van initiatief. Daarnaast kunnen medewerkers opleidingen volgen voor professionele kwalificaties en kwaliteit.

WZH hecht ook belang aan onderzoek en ontwikkeling. Investeren in kwaliteit van zorg, in combinatie met het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek, is belangrijk. De wetenschappelijke onderzoekscommissie (WOC) is daar een belangrijk onderdeel van. We voeren diverse projecten uit om wonen, welzijn, zorg en behandeling van bewoners en cliënten verder te verbeteren en deskundigheid van medewerkers te bevorderen.

Projectorganisatie

Projectmatig werken heeft steeds meer aandacht gekregen. Door gestructureerd aan kwaliteitsverbetering en innovaties te werken, wil WZH op een efficiënte manier de kwaliteit van zorg- en dienstverlening doorontwikkelen. Van belang daarbij is dat projecten zo ingericht worden, dat de resultaten medewerkers helpen om betere kwaliteit te leveren. Daarom streven we ernaar zoveel mogelijk zorgverleners te betrekken bij de opzet, uitvoering en implementatie van de projecten.

De projectplanning 2019-2021 inclusief begroting is vastgesteld en geïntegreerd in het kwaliteitsplan.

Projectmatig werken zit meer in het bewustzijn van projectleiders, opdrachtgevers en projectteamleden. Dit komt de kwaliteit ten goede. Rapportage over de afdeling strategie & innovatie vindt plaats in de lijn via bilaterale overleggen tussen verantwoordelijke bestuurder en manager en via statusrapportages waarin per kwartaal een update wordt gegeven van de verschillende projecten.

Wetenschappelijke onderzoekscommissie (WOC)

De WOC wil de wetenschap met de praktijk verbinden om de kwaliteit van de cliëntenzorg te verbeteren. Deelname van WZH aan het Universitair Netwerk voor de Care sector Zuid-Holland (UNC-ZH) biedt mogelijkheden om dit samen met andere organisaties te doen en een bijdrage te leveren aan de verbetering van de ouderenzorg als geheel. WZH is actief betrokken bij UNC-ZH. Een locatiemanager van WZH is lid van de werkgroep. De WZH lecturer practitioner is verbindende schakel en de bestuurder heeft zitting in het (dagelijks) bestuur.

De werkgroep onderzoeksagenda is ondanks de drukte door de pandemie doorgedaan met vergaderingen. Opvallend is de betrokkenheid van de WOC-leden.

Er zijn in 2021 drie nieuwsbrieven uitgebracht waarin de intranetberichten verzameld zijn. Deze nieuwsbrieven zijn verstuurd aan de diverse locatiemanagers en manager behandelen voor verspreiding onder medewerkers. Hierdoor is de bekendheid onder medewerkers van de WOC en de onderzoeken toegenomen.

Onderstaande schema's geven de verschillende onderzoeken in 2021 weer.

In totaal is WZH in 2021 betrokken in twintig onderzoeken in verschillende fasen. Deze onderzoeken vonden plaats op twaalf verschillende locaties, binnen vijf verschillende doelgroepen.

Onderzoek	Doelgroep	Locatie
SENIOR uwi (verbetering van urineweginfectie diagnostiek bij ouderen)	Somatische verpleeghuisbewoners	WZH Sammersbrug
Waardigheid (landelijk onderzoek naar waardigheid en waardigheidsbeleving in het verpleeghuis)	Somatische verpleeghuisbewoners	WZH Oosterheem, WZH Transvaal, WZH Het Anker
TIP (onbegrepen gedrag in de thuissituatie beter begrijpen)	Thuiszorg	WZH Thuiszorg
Oog voor Naasten 2 (aanvullende modules COVID-19 en cultuursensitieve zorg)	Mensen met dementie, somatische verpleeghuisbewoners en Zorgmedewerkers	WZH Waterhof WZH Transvaal
Minimale bewustzijn prevalentie (studie naar prevalentie en kenmerken)	Niet-aangeboren hersenletsel	WZH Nieuw Berkendaal
MODOC (beoordeling van observatie-instrumenten om minimale bewegingen voor patiënten met een verlaagd bewustzijn te kunnen vaststellen)	Niet-aangeboren hersenletsel	WZH Nieuw Berkendaal
ENACT: ontwikkelen toolkit behouden betekenisvolle activiteiten	Naasten van mensen met dementie, professionals en vrijwilligers.	WZH Carel van den Oever WZH De Strijp
Betekenisvolle activiteiten behouden in de transitie naar het verpleeghuis	Mensen met dementie	n.v.t.

Lopende onderzoeken 2021

Onderzoek	Doelgroep	Locatie
DANTON (effect van stoppen met bloeddrukverlagende medicatie onbegrepen gedrag en kwaliteit van leven)	Mensen met dementie	WZH Hoge Veld WZH Sammersbrug WZH Leilinde WZH De Strijp WZH Prinsenhof
Pijn bij Afasie (betrouwbaarheid en toepasbaarheid van pijnschalen bij personen met afasie).	Somatische verpleeghuisbewoners	WZH Het Anker
MindPrep (mindfulness training voor frontlijnwerkers COVID-19 patiënten)	Medewerkers WZH	Allen

Onderzoeken in analysefase 2021

Onderzoek	Doelgroep	Locatie
Vit D-UVB studie (het effect van UVB-bestraling vergeleken met vitamine D suppletie per os op welbevinden bij psychogeriatrische verpleeghuisbewoners in Nederland.)	Mensen met dementie	WZH Oosterheem
USER (psychometrische eigenschappen van de USER beoordelen)	GRZ	WZH Prinsenhof
ISOLATE (COVID-19 en sociale isolatie in de dementiezorg)	Mensen met dementie	WZH Thuiszorg
Prevalentie gerontopsychiatrie (inzicht in doelgroep)	Gerontopsychiatrie	WZH Sammersbrug
Samen werken aan betere samenwerking (de samenwerking tussen zorgprofessionals, mantelzorgers en cliënten)	Bewoners met een migratie-achtergrond	WZH Transvaal

Afgeronde onderzoeken 2021

Onderzoek	Doelgroep	Locatie
QPID (effect van paracetamol op kwaliteit van leven, functioneren en zorgafhankelijkheid)	Mensen met dementie	WZH Hoge Veld
SIGMA (implementeren van instrumenten voor en met verzorgenden gericht op het signaleren en markeren van de palliatief-terminale fase van verpleeghuizen)	Mensen met dementie	WZH Waterhof
NAMASTE (familieprogramma gericht op activiteiten en verbeteren levenskwaliteit mensen met gevorderde dementie)	Mensen met dementie	WZH Transvaal
Exergaming (onderzoek naar de (kosten) effectiviteit van exergaming/fietsen met beeldscherm)	Mensen met dementie en naasten die dagbehandeling bezoeken	WZH Transvaal

Onderzoeken in evaluatie 2021

Naast de onderzoeken zijn in 2019 de leernetwerken voor palliatieve zorg en probleemgedrag van start gegaan. Dit heeft steeds verder vorm en inhoud gekregen. Gekeken wordt hoe kennis in- en extern verspreid kan worden en hoe we van en met elkaar kunnen leren.

Het leernetwerk palliatieve zorg bestaat inmiddels uit een kerngroep bestaande uit een multidisciplinaire groep medewerkers vanuit WZH en de aandachtsvelders (verzorgenden en verpleegkundigen) op locatie. Het leernetwerk heeft de ontwikkelde materialen en kennis van de afgelopen twee jaar vastgesteld en voor alle medewerkers van WZH beschikbaar en vindbaar gemaakt op het kennisportaal.

Daarnaast is er een online training palliatieve zorg beschikbaar voor niveau 3 en 4 op locatie en is er een folder palliatieve zorg ontwikkeld en beschikbaar gemaakt voor alle locaties. Deze folder is voortgekomen uit twee eerdere folders voor twee locaties van WZH en is nu een folder voor heel WZH geworden.

Om meer bekendheid te genereren en uit te leggen wat het leernetwerk palliatieve zorg is, werd een film opgenomen: <https://youtube/tAhgAxVLdx8>

In 2020 heeft het leernetwerk preventie en interventie bij probleemgedrag (PIP) vorm gekregen. Het netwerk is klein begonnen, maar al snel was er behoefte aan uitbreiding. Inmiddels doen meerdere locaties mee met dit netwerk. In 2021 zijn de aandachtsvelders bij elkaar op bezoek geweest en hebben ervaringen uitgewisseld. Er is bijvoorbeeld geïnventariseerd hoe er met cafeïne in de koffie wordt omgegaan in relatie tot probleemgedrag. In maart 2022 zal de onderzoeker hier een toelichting op geven en zullen we een ethisch beraad organiseren.

Kennisnetwerk dementie

In 2021 zijn er drie inspiratie- en kennisbijeenkomsten georganiseerd en een zomerfestival. Diverse medewerkers van WZH hebben deelgenomen en workshops georganiseerd. Onderwerpen waren onder meer: geleerde lessen COVID-19, technologie, psychosociale interventies, woonomgeving en bouw.

Naar aanleiding van de kennisdeling zijn er diverse artikelen verschenen die gedeeld zijn op social media:

- **Eten en drinken** - Tips om mensen met dementie genoeg te laten eten en drinken - Waardigheid en trots
- **Troost en rouwverwerking** - Waardigheid en trots
- **Lerende netwerken** - Waardigheid en trots, Vilans artikelen WoonZorgcentra Haaglanden bouwt aan lerende netwerken - Kennisinfrastructuur Langdurige Zorg (KIA)

WZH zou op diverse congressen presentaties geven, maar deze zijn afgelast vanwege COVID-19.

Lectoraat Urban Aging

WZH heeft in 2019 een samenwerkingsovereenkomst getekend met het lectoraat Urban Aging van de Haagse Hogeschool. Vanaf 2020 heeft de samenwerking met het lectoraat verder vorm gekregen door uitbreiding van stageplekken social work op diverse locaties en projecten met eerstejaars studenten social work.

In samenwerking met het lectoraat Urban Ageing en Werkplaats Sociaal Domein Den Haag & Leiden heeft WZH in 2021 vier leerateliers georganiseerd. Daarnaast is binnen de WZH-website een website ontwikkeld waarop alle documenten en informatie terug te vinden is van de leerateliers. [Leeratelier | WoonZorgcentra Haaglanden \(wzh.nl\)](#)

In de leerateliers komen medewerkers, studenten, docenten en onderzoekers uit de zorg- en welzijnssector bij elkaar om samen te leren, inspiratie op te doen en kennis te delen op actuele thema's. De leerateliers zijn onderdeel van de Werkplaats Sociaal Domein Den Haag & Leiden. Er wordt samengewerkt met diverse organisaties zoals de Haagse Hogeschool, UNCZH en Oudtopia. De betrokken organisaties verspreiden de uitnodigingen en verslagen/resultaten in hun organisatie. Er wordt geëxperimenteerd met het verspreiden van informatie op een creatieve manier, aansluitend bij de behoefte, zoals met infographics en opnames van de bijeenkomst.

Meedoen aan wetenschappelijk onderzoek, daarvan leren en kennis verspreiden wordt steeds meer onderdeel van de manier van leren en ontwikkelen binnen WZH.

Universitair Netwerk voor de Care sector Zuid-Holland

WZH is vertegenwoordigd in de themagroep Kwaliteit van leven bij dementie en in de themagroep palliatieve zorg. Er zijn ervaringen en kennis gedeeld over de diverse thema's van het UNCZH zowel vanuit de praktijk als vanuit de onderzoeken.

e. Deel uitmaken van een lerend netwerk

WZH maakt al jaren deel uit van het Universitair Netwerk voor de Care sector Zuid-Holland (UNC-ZH). Daarnaast is WZH lid van ZorgScala, de regionale brancheorganisatie van VV&T-organisaties. WZH participeert via ZorgScala in het netwerk van Stichting Transmurale Zorg Den Haag e.o. sinds de oprichting in 1999.

WZH vormt vanaf 2017 samen met Stichting Marente en Stichting Saffier een lerend netwerk om het kwaliteitsplan en -verslag te bespreken en overige kwaliteitsonderwerpen uit te wisselen. Zij komen minimaal twee keer per jaar bij elkaar. Marente biedt zorg en ondersteuning aan ouderen en kwetsbaren in de Duin- en Bollenstreek, Oegstgeest, Voorschoten en Leiden. Saffier biedt wonen, zorg en behandeling aan diverse doelgroepen in de stadsdelen Loosduinen, Segbroek, Escamp, Scheveningen en Haagse Hout.

Sinds 2018 bespreekt WZH ook kwaliteitsonderwerpen met de Kessler Stichting. De Kessler Stichting biedt hulp, opvang, begeleiding en zorg aan dak- en thuisloze mensen in Den Haag. WZH had al een samenwerking met de Kessler Stichting op de verpleeghuisafdeling.

LEIDERSCHAP, GOVERNANCE EN MANAGEMENT

In dit hoofdstuk staat onder andere het aspect leiderschap centraal. De raad van bestuur (speelt een belangrijke faciliterende, stimulerende en trekkende rol om te zorgen voor optimale randvoorwaarden. De raad creëert een cultuur waarin professioneel leiderschap wordt gestimuleerd en gefaciliteerd. Hij zorgt voor een gedragen visie op kwaliteit, samen met zorgprofessionals en cliënten. De organisatie stuurt op een professionele en aantrekkelijke werkomgeving. Ook staat transparantie en verantwoording centraal. Verpleeghuizen laten zien hoe ze ervoor staan. Dat is behulpzaam voor bijvoorbeeld aankomende cliënten om keuzes te maken en voor toezichthouders.

Voor de besturing van WZH als organisatie is gekozen voor een model waarbij directie en ondersteunende stafdiensten centraal georganiseerd zijn. De locaties en de thuiszorg zijn zelfstandige, decentrale onderdelen die zelf verantwoordelijk zijn voor omzet en resultaat. Ze hebben een eigen (locatie)management, een eigen onderdeelcommissie (OC) en een eigen cliëntenraad (CR). De locatiemanager is integraal verantwoordelijk voor het aansturen van de locatie en het behalen van de doelstellingen in het jaarplan. Dit geldt ook voor de thuiszorg. Lijn- en stafmanagers zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het ontwikkelen van beleid en het implementeren van procedures en werkwijzen. Dat gebeurt multidisciplinair en over diensten en organisatieonderdelen heen. Door deze wijze van organiseren zijn lijn- en stafmanagers nauwer betrokken bij WZH-brede zaken en wordt het eigenaarschap vergroot.

Het bestuur is eindverantwoordelijk en voert de dagelijkse leiding over de gehele organisatie.

Zie voor meer informatie hoofdstuk 3.1 en 3.2.

GEBRUIK VAN INFORMATIE

Het verzamelen, vastleggen en beheren van informatie is van essentieel belang. WZH besteedt expliciet aandacht aan het verzamelen van kwalitatieve en kwantitatieve cliëntervaringen en -oordelen. Deze informatie helpt WZH om mensen en middelen adequaat in te zetten, om goede zorg te leveren en samen te leren en waar nodig te verbeteren. Daarnaast delen we de informatie met bewoners, cliënten en hun naasten.

Het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg onderscheidt drie thema's als het gaat om gebruik van informatie, te weten:

- a. verzamelen en delen van informatie primair voor samen leren en verbeteren van kwaliteit;
- b. benutten en optimaliseren van bestaande administratiesystemen;
- c. openbaarheid en transparantie.

Verzamelen en delen van informatie primair voor samen leren en verbeteren van kwaliteit

- d. De kwaliteitsindicatoren, waaronder de Net Promotor Score (NPS), zijn voor het verslagjaar 2020 aangeleverd bij de openbare database van het Zorginstituut.
- e. WZH heeft een informatiebeveiligingsbeleid opgesteld waarin alle (wettelijke) vastgestelde privacy- en veiligheidseisen verwerkt zijn.
- f. Cliëntervaringen, inclusief de NPS, worden binnen WZH zowel in- als extern verzameld en besproken. WZH maakt per kwartaal een overzicht van de waarderingen, analyseert deze en stelt verbeterpunten op. Dit gebeurt zowel op locatieniveau als WZH-breed. De resultaten worden minimaal een keer per halfjaar besproken met de locatiemanager, directeur Zorg en Wonen, manager Kwaliteit en Veiligheid en bestuurder.

Zorgkaart Nederland (ZKN)

ZorgkaartNederland is de grootste waarderingssite voor de Nederlandse gezondheidszorg en trekt maandelijks 1,4 miljoen bezoekers. De website bevat meer dan 1 miljoen waarderingen. In aanvulling op de waarderingen voor de WZH-locaties, geeft ZorgkaartNederland informatie over de ervaringen van onze cliënten en wettelijk vertegenwoordigers op WZH-niveau.

Naast het verzamelen en delen van cliëntwaarderingen gebruiken we de informatie om te verbeteren en te borgen. Daarmee sluit WZH aan bij het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg en Wijkverpleging, waar verzamelen en delen van informatie, waaronder cliëntoordelen, een belangrijk aandachtspunt is. Ten slotte gebruikt ook de Inspectie IGJ ZorgkaartNederland voor haar toezicht.

Een van de onderdelen van het kwaliteitskader is het aanleveren van kwaliteitsinformatie. Dat is voor cliënten en hun naasten van belang om te kunnen kiezen voor de zorg die zij nodig hebben. Bovendien is deze informatie belangrijk voor interne sturing, zorginkoop en toezicht. Voorheen waren er twee toegestane methodes voor de aanlevering van de zogeheten 'score cliëntervaringsgegevens', te weten de NPS (Net Promotor Score) of de aanbevelingsvraag van ZorgkaartNederland. De stuurgroep Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg heeft besloten dat aanbieders van verpleeghuiszorg met ingang van 2021 jaarlijks één nieuwe, uniforme methode moeten gaan gebruiken voor het meten van cliëntervaringsgegevens: de totaalscore van die aanbieders op ZorgkaartNederland. Naast ons eigen continue klanttevredenheidsonderzoek en de interne verbeter- en borgingscyclus blijven de waarderingen op ZorgkaartNederland dus ook relevant voor de landelijke aanlevering van kwaliteitsinformatie.

In 2021 zijn er, net zoals in de afgelopen jaren, interviews geweest voor ZorgkaartNederland. Deze interviews waren fysiek met intramurale cliënten en telefonisch met eerste contactpersonen en extramurale cliënten. WZH maakt hiervoor gebruik van onafhankelijk onderzoeksbureau Facit. Deze interviews hebben geleid tot een toename in het aantal waarderingen op ZorgkaartNederland.

De meeste interviews zijn in Q1 2021 afgenomen. In Q2 2021 zijn interviewteams ingezet om de tevredenheid van cliënten face to face op te halen, nadat deze in december 2020 uitgesteld moesten worden in verband met de coronamaatregelen.

De waarderingen worden op de locaties meegenomen in de verbeter- en borgingscyclus. Alle waarderingen staan op ZorgkaartNederland. Toekomstige cliënten en hun naasten kunnen deze informatie gebruiken bij hun keuze voor een organisatie voor zorg- en dienstverlening.

In 2021 is landelijk kwaliteitsinformatie over de wijkverpleging opgehaald met de PREM wijkverpleging 2021. Dit is een meetinstrument voor het meten van de ervaringen van de cliënt. De meting is een landelijke verplichting. WZH heeft ook hiervoor gebruik gemaakt van onafhankelijk onderzoeksbureau Facit. Tijdens de meting zijn aan alle cliënten wijkverpleging de vragen van ZorgkaartNederland voorgelegd. De waarderingen zijn in Q3 2021 opgehaald. De waarderingen waarvoor cliënten toestemming hebben gegeven voor publicatie, zijn op ZorgkaartNederland gepubliceerd. Ook dit heeft geleid tot een toename in het aantal waarderingen op ZorgkaartNederland.

Uitkomsten

2019	2020	2021
Waarderingscijfer 7,8 Op basis van 859 waarderingen 92% beveelt WZH aan	Waarderingscijfer 7,8 Op basis van 650 waarderingen 92% beveelt WZH aan	Waarderingscijfer 7,7 Op basis van 760 waarderingen *



* ZorgkaartNederland heeft per 1 maart 2021 de aanbevelingsvraag verwijderd.

Het gemiddelde waarderingscijfer van WZH ligt in 2021 met 7,7 onder het gemiddelde van de sector Verpleeghuizen en Verzorgingshuizen waarvan het gemiddelde een 8,2 is. Daarentegen heeft WZH veel waarderungen opgehaald in vergelijking met andere zorginstellingen.

Aangezien de waarderungen van onze cliënten en naasten WZH waardevolle informatie geven om onze zorg- en dienstverlening te verbeteren, werkt WZH momenteel met een continu tevredenheidsonderzoek. Hiermee beoogt WZH doorlopend informatie op te halen over de tevredenheid van cliënten en hun vertegenwoordigers, maar ook van medewerkers en vrijwilligers. Door de raadplegingen onder cliënten, vertegenwoordigers, medewerkers en vrijwilligers te combineren wil WZH meer samenhang scheppen in de raadplegingen en de terugkoppelingen en opvolging hiervan. Hierbij wordt meegenomen dat WZH de metingen op verschillende manieren wil uitvoeren (interviews, vragenlijsten, klantenpanels, stempalen etc.).

De eerste ronde raadplegingen middels een enquête onder eerste contactpersonen, deelnemers DAC/OC, medewerkers en vrijwilligers heeft in Q3 2021 plaats gevonden. De uitkomsten zijn apart gedeeld in de vorm van rapportages en infographics.

De waarderungen op ZorgkaartNederland blijven daarnaast een mooie aanvulling. WZH brengt ZorgkaartNederland daarom actief onder de aandacht. Door de trends in de waarderungen op ZorgkaartNederland structureel te volgen kunnen we zien of de WZH-brede en lokaal ingezette acties effectief zijn en de cliënttevredenheid vergroten. Hiervoor worden de waarderungen op ZorgkaartNederland meegenomen in de kwartaalanalyses, zowel per locatie als WZH-breed. Daarnaast wordt de informatie over cliënttevredenheid op de website van WZH elk half jaar geactualiseerd.

Net Promotor Score (NPS)

De vraag: 'Zou u WZH bij uw vrienden en familie aanbevelen?' is in 2017 toegevoegd aan de interviews van ZorgkaartNederland. Deze vraag laat de loyaliteit van cliënten en eerste contactpersonen zien zonder dat er lange vragenlijsten nodig zijn. Aan de hand van de uitkomsten kunnen stappen worden gezet om de loyaliteit te verbeteren en te borgen. Per 1 maart 2021 is de aanbevelingsvraag verwijderd. ZorgkaartNederland geeft hiervoor zelf als reden dat er binnen alle sectoren weinig draagvlak voor bestaat en uit onderzoek zou zijn gebleken dat het aanbevelingspercentage niet doorslaggevend is voor de keuze van patiënten voor een bepaalde zorgverlener.

Google-reviews

Tot nu toe werd binnen WZH elk kwartaal een aparte analyse ZorgkaartNederland gemaakt. Het is de bedoeling deze analyse uiteindelijk uit te breiden tot een WZH Analyse cliënttevredenheid. Vanaf Q3 2021 is de analyse aangevuld met de Google-reviews. Google is immers ook een plek waar mensen hun waarderungen kunnen achterlaten en deze waarderungen zijn voor iedereen inzichtelijk.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek

Eén keer per twee jaar wordt een medewerkerstevredenheidsonderzoek gehouden onder de medewerkers van WZH. In 2018 is de MedewerkerMonitor (MM) van Actiz uitgezet. De resultaten zijn verwerkt in WZH- en locatierapportages door de arboadviseurs. Daarnaast is er een overzicht gemaakt met de uitslag van alle WZH-locaties en WZH-onderdelen.

In 2021 is er een tevredenheidsonderzoek geweest onder alle medewerkers en vrijwilligers. De uitkomsten zijn gedeeld in de vorm van rapportages en infographics. Om de uitkomsten bespreekbaar te maken bezoeken de manager P&O en de arboadviseur in 2022 alle locaties. Zij bespreken de resultaten en komen gezamenlijk tot



verbeteracties.

Benutten en optimaliseren van bestaande administratiesystemen

- g.** WZH maakt kwaliteitsinformatie per kwartaal inzichtelijk, waaronder MIC- en MIM-klachten en calamiteiten en waarderingen ZKN, inclusief NPS. Deze informatie wordt per kwartaal verzonden naar locatie- en stafmanagers en het bestuursteam en wordt besproken in de commissie Kwaliteit en Veiligheid van de raad van toezicht. Reflectie op kwaliteitsinformatie gebeurt zowel op locatieniveau als WZH-breed.
- h.** De kwaliteitsinformatie wordt minimaal een keer per halfjaar besproken met de betreffende locatiemanager, directeur Wonen en Zorg, manager Kwaliteit en Veiligheid en bestuurder met als doel het cyclisch leren en verbeteren op alle lagen in de organisatie toe te passen.
- i.** WZH werkt met Horizontaal Toezicht. Dit is een vorm van samenwerking tussen de zorgverzekeraars en een zorgaanbieder die steunt op vertrouwen, wederzijds begrip en transparantie in handelen. Horizontaal Toezicht richt zich op de rechtmatigheid van de zorguitgaven. Dit gaat enerzijds over correct registreren en declareren en anderzijds over gepast gebruik van zorg. In plaats van gegevensgerichte controle achteraf werken partijen samen om de rechtmatigheid van declaraties in de processen aan de voorkant te borgen. Dit is niet alleen een efficiëntere manier om correct registreren en declareren te borgen, het is ook effectiever.
- j.** In 2019 heeft WZH het nieuwe bestelsysteem inkoop Pro Active (tegenwoordig Spend Cloud) aangeschaft. Het programma is in verschillende fasen verder ingericht en in de organisatie uitgerold. Pro Active is binnen de hele organisatie in gebruik als systeem om de facturen goed te keuren.

Openbaarheid en transparantie

Op de website van WZH is een duidelijke link naar de waarderingen van WZH op ZorgkaartNederland. De websites van de locaties hebben ook een link, maar dan naar de waardering voor de betreffende locatie. Zo hoeft de (potentiële) cliënt niet te zoeken. Daarnaast staat informatie op de website KiesBeter. Op de lokale websites vinden bezoekers informatie over onze faciliteiten.

4.4 Klachtenafhandeling

WZH werkt conform de Wet kwaliteit klachten en geschillen zorg (Wkkgz). De klachtenregeling geldt voor cliënten van WZH. Naast de klachtenregeling heeft WZH een regeling voor klachten in de lijn. Met deze regeling willen we de klacht in eerste instantie kenbaar maken aan degene die de onvrede veroorzaakt of diens leidinggevende. Zo komt de klacht zoveel mogelijk direct bij degenen die voor verbetering of een oplossing kunnen zorgen.

Als directe afhandeling volgens de klager onvoldoende oplevert, kan hij of zij een klacht indienen bij de klachtenbemiddelaar. Wanneer de klager bemiddeling afwijst of wanneer bemiddeling onvoldoende resultaat heeft in de ogen van de klager, kan deze de klacht voorleggen aan de raad van bestuur van WZH. De klager kan een klacht ook rechtstreeks voorleggen aan de klachtenbemiddelaar of aan de raad van bestuur. Een klacht in het kader van de Wet zorg en dwang kan ook worden besproken met de cliëntvertrouwenspersoon (CVP).

4.4.1 Klachtenbemiddeling voor cliënten

Klachten in de lijn

WZH streeft vanuit haar visie en kernwaarden naar een toegankelijke en laagdrempelige klachtenprocedure en klachtafhandeling. Cliënten moeten kunnen rekenen op een zorgvuldige en professionele afhandeling van hun klacht of ongenoegen. Met de klachtenregeling wordt beoogd cliënten de ruimte te bieden om onvrede te uiten en klachten zo goed mogelijk op te lossen. De regeling waarborgt rechten en belangen van cliënten en draagt bij aan herstel van de vertrouwensrelatie. De afhandeling van klachten helpt om de kwaliteit te verbeteren.

Veel klachten kunnen worden opgelost binnen het woonzorgcentrum als de klager deze bespreekt met de medewerker, de teamleider en/of de locatiemanager. Wanneer dit kan en de cliënt het wil, heeft dit de voorkeur. Klager en betrokken medewerkers kunnen de klacht dan informeel bespreken kort nadat deze is ontstaan. Het oplossen van de klacht kan dan direct op de afdeling of binnen de locatie verbetering brengen.

Als afhandeling van de klacht in de lijn naar het oordeel van de klager niet voldoende oplevert, kan hij of zij een klacht indienen bij de klachtenbemiddelaar of cliëntvertrouwenspersoon. Als ook dit niet het gewenste resultaat heeft – of als de klager dit niet wil – kan de klacht worden voorgelegd aan de raad van bestuur. Het bestuur kan advies vragen aan de onafhankelijke adviescommissie van WZH.

Klachtenbemiddeling

Bij WZH zijn onafhankelijke klachtenbemiddelaars van Quasir BV gedetacheerd. Cliënten en hun naasten kunnen contact opnemen met de klachtenbemiddelaar als ze een gesprek, advies of bemiddeling wensen.

Cliëntvertrouwenspersoon

Voor WZH zijn onafhankelijke cliëntvertrouwenspersoon van de Zorgstem aangesteld. Cliënten en hun naasten kunnen contact opnemen met de cliëntvertrouwenspersoon als ze een gesprek en/of advies wensen.

Feiten en cijfers klachtenbemiddeling

In totaal werden in 2021 over de locaties en WZH Thuiszorg bij de klachtenbemiddelaars 97 klachten ingediend door 71 klagers. Een klager kan meerdere klachten hebben. In 2021 waren er minder klachten en klagers dan in 2020. Het jaar 2020 was een uitzondering door de klachten over de communicatie rondom COVID-19.

Klachten lijken niet langer te worden opgespaard tot de spreekwoordelijke 'druppel'. Wel is merkbaar dat de klachten complexer van aard waren. De klachten kenmerken zich op inhoud door de ervaren moeilijk verlopende communicatie.

Jaar	Aantal klachten	Aantal klagers
2021	97	71
2020	136	94
2019*	130	69
2018	140	56
2017	104	55

* Per 1-7 gefuseerd met Stichting Cato, uitbreiding met locaties WZH Carel van den Oever en WZH Bezuidenhout

Er zijn verschillen per locatie, maar vanwege de kleine aantallen kunnen de klachtenbemiddelaars daaruit geen conclusies trekken. Onderstaand een overzicht per locatie.

Wat opvalt is dat er minder klachten zijn geuit vanuit WZH Nieuw Berkendael ten opzichte van vorig jaar. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de klachtenbemiddelaar door de geldende coronamaatregelen geen wekelijks spreekuur heeft gehouden.

Locatie	Aantal klagers	Aantal klachten
WZH Het Anker	6	6
WZH Prinsenhof	3	3
WZH Revalidatie	2	4
WZH Vliethof	2	2
WZH Sammersbrug	8	10
WZH Schoorwijk	4	7
WZH Leilinde	5	5
WZH Oosterheem	5	5
WZH De Strijp	0	0
WZH De Waterhof	7	9
WZH Hoge Veld	0	0
WZH Nieuw Berkendael	9	9
WZH Transvaal	9	16
WZH Bezuidenhout	7	14
WZH Carel van den Oever	4	7
WZH Thuiszorg	0	0
Totaal	71	97

Hieronder een overzicht van de aard van de klachten in aantallen:

Aard van de klachten	Aantal klagers
Communicatie en informatie	43
Zorginhoudelijke veiligheid	10
Zorgleefplan	7
Lichamelijk welbevinden	10
Veiligheid wonen/verblijf	2
Woon- en leefomstandigheden	11
Voldoende en bekwaam personeel	3
Mentaal welbevinden	2
Participatie en sociale redzaamheid	4
Samenhang in de zorg	1
Administratie, facturering	4
Totaal	97

De meeste klachten gaan, net als in 2019 en 2020, over 'communicatie en informatie'. In 2021 waren er nog maar enkele klachten gerelateerd aan de COVID-19-pandemie. Onder klachtbemiddeling valt het in contact brengen van klager met de juiste persoon in de organisatie om tot een oplossing van de klacht(en) te komen; al dan niet in een gesprek waarbij de klachtenbemiddelaars de rol van onafhankelijke gespreksvoorzitter vervullen (bemiddelingsgesprek).

Doel van de klachten

Klagers willen met het indienen van hun klacht iets bereiken. Ze willen bijvoorbeeld de situatie voor de cliënt verbeteren, de relatie met een verzorgende herstellen, een excuus krijgen of herhaling van het gebeurde voorkomen. Onderstaande tabel geeft hier informatie over.

Doel van de klachten	2021
Verandering/of aanpassing beleid	79
Aanspreken medewerker	12
Excuus aangeklaagde	0
Factuurwijziging	2
Verkrijgen informatie	1
Herhaling voorkomen	1
Schadevergoeding	0
Verandering via registratie	1
Onbekend	1
Totaal	197

Resultaten

Bij alle ingediende klachten heeft bemiddeling plaatsgevonden.

Resultaat	Aantal klagers
Doel bereikt	54
Klacht naar andere instanties	1
Niet bekend	9
Niet opgelost	12
Resultaat nog onbekend	18
Niet van toepassing	3
Totaal	97

Aanbevelingen

De klachtenbemiddelaars hebben de volgende adviezen geformuleerd:

- Duidelijk communiceren met cliënten en naasten. Met goede communicatie kunnen veel klachten en zorgen voorkomen worden.
- Duidelijk maken aan de eerste contactpersoon wie de EVV'er is, wie de behandelaar is en wanneer overleg met hen mogelijk is.
- Veranderingen binnen het team duidelijk communiceren naar de bewoners en familie.
- Verduidelijken dat zorg en behandeling twee aparte disciplines zijn met ieder hun eigen verantwoordelijkheid.
- In overleg verwachtingen en (on)mogelijkheden uitspreken. Vooral cliënten die uit een ziekenhuis komen kunnen andere verwachtingen hebben. Zij hebben regelmatig behoefte aan een second opinion.
- Duidelijke afspraken maken die haalbaar zijn.
- Afspraken nakomen of communiceren wanneer dit niet mogelijk is.
- Duidelijk naar familie communiceren dat bij (wilsonbekwame) bewoners de eerste contactpersoon de bewoner kan vertegenwoordigen. Uitleggen dat het telefoonnummer van de tweede contactpersoon alleen gebruikt wordt voor (spoed)gevallen en als de eerste contactpersoon niet te bereiken is. Bij ziekte of langdurige afwezigheid van de eerste contactpersoon, is het wenselijk een ander deze rol te laten vervullen en dit vast te leggen in het dossier. En laat duidelijk aan de eerste contactpersoon weten, dat die verantwoordelijk is om de rest van de familie te informeren
- In geval van wilsonbekwame bewoner navragen/controleren wie de wettelijk vertegenwoordiger is.
- Duidelijk communiceren naar de familie over de gevolgen van de Wet zorg en dwang voor hun naaste. Ook ervoor zorgen dat het voor bewoners en vertegenwoordigers duidelijk is wanneer zij gebruik kunnen maken van de vertrouwenspersoon Wzd en wanneer van de klachtenbemiddelaar.

Feiten en cijfers cliëntvertrouwenspersoon

WZH heeft in 2020 kennisgemaakt met Zorgstem als aanbieder van cliëntvertrouwenspersonen zoals in de Wet zorg en dwang is bepaald. Diverse activiteiten zijn ontplooid om de rol van de cliëntvertrouwenspersoon binnen WZH te implementeren. Ook zijn (samenwerkings)afspraken gemaakt met de klachtenbemiddelaar.

4.4.2 Klachten bij de raad van bestuur en raad van toezicht

De klachtenregeling van WZH beschrijft de werkwijze bij het indienen van klachten bij de raad van bestuur. De raad van bestuur kan zich laten adviseren door een onafhankelijke adviescommissie die bestaat uit juristen, specialisten ouderengeneeskunde en een verpleegkundige. De adviescommissie laat zich bijstaan door een ambtelijk secretaris. De klachtenregeling waarborgt de onafhankelijkheid: leden van de adviescommissie mogen niet werkzaam zijn bij WZH of op een andere manier rechtstreeks betrokken zijn bij de organisatie.

In 2021 heeft de raad van bestuur acht klachten ontvangen. Drie klachten zijn voorgelegd aan de adviescommissie. De adviescommissie heeft de raad van bestuur over één klacht advies gegeven dat is overgenomen in het oordeel over de klacht. De andere klacht is niet behandeld omdat de klager geen machtiging had van de wilsbekwame cliënt. De derde klacht is nog in behandeling. De raad van bestuur heeft de overige klachten naar tevredenheid opgelost, al dan niet in overleg met de locatiemanager en/of betrokken stafmanagers.

Klachtencommissie bij Wzd-klachten

Er hebben zich geen klagers gewend tot de klachtencommissie Wzd. Deze commissie heeft dezelfde leden als de hierboven beschreven adviescommissie.

4.4.3 Doelstellingen en resultaten 2019 van klachtenafhandeling voor medewerkers

Maatschappelijke ontwikkelingen

In 2021 kwam het vaker voor dat mantelzorgers en bezoekers zich bij ongenoegen niet hielden aan 'fatsoenlijk gedrag'. Buitenproportioneel gedrag van mantelzorgers en bezoekers had veel ongewenste effecten. Deze liepen uiteen van een gespannen en gesloten sfeer tot medewerkers die zich onveilig voelen en zelfs werden bedreigd. Dit was goed merkbaar tijdens de coronapandemie; medewerkers werden door naasten niet altijd respectvol benaderd. Natuurlijk waren het uitzonderlijke omstandigheden, maar dat is geen vrijbrief om medewerkers van WZH op onheuse wijze te bejegenen. Betrokkenen mogen ons wijzen op wat beter moet en hierbij kijken we ook naar onszelf. Zolang dit met respect gebeurt, kan alles gezegd worden. Dit op basis van de kernwaarden open, samen en geborgen.



Vertrouwenspersoon

Medewerkers van WZH kunnen hun vragen en klachten neerleggen bij een onafhankelijke vertrouwenspersoon, gedetacheerd door Gimd (werk en balans). WZH heeft in 2020 een tweede (vrouwelijke) vertrouwenspersoon aangesteld. Als een klacht niet bij de vertrouwenspersoon thuishoort of niet door de vertrouwenspersoon opgelost kan worden, neemt de vertrouwenspersoon - met toestemming van de medewerker - contact op met de manager P&O. Deze kan vervolgens intern de situatie beoordelen en de klacht op de juiste plek in de organisatie neerleggen, in overleg met de medewerker. Met de vertrouwenspersoon wordt periodiek geëvalueerd over de bevindingen en de samenwerking in aanwezigheid van de manager P&O.

In 2021 hebben 33 medewerkers contact gezocht met de vertrouwenspersoon. De meldingen kwamen uit de diverse locaties van WZH; er is geen locatie die specifiek opvalt. De aard van de meldingen betrof vier keer verbale agressie, intimidatie en onheuse bejegening, veertien keer pesten, twee keer discriminatie, twee keer integriteit en elf andere aanleidingen. De melders voelden zich geholpen door de (h)erkenning van hun verhaal en hebben tips en informatie ontvangen. Er zijn in 2021 geen meldingen voorgelegd aan de (externe) klachtencommissie. Wel is één melding gemaakt bij de raad van bestuur, waarna een gesprek heeft plaatsgevonden met betrokkenen.

Dat Medewerkers het werk onaangenaam vinden komt door dat zij ze zich niet gesteund voelen door collega's of leidinggevenden. Dit mogelijk door de spanning en stress rondom de coronapandemie. Ondanks soms zware persoonlijke omstandigheden worden medewerkers toch gevraagd om (extra) te werken. Niet alle medewerkers kunnen hun grenzen bewaken. Dat kan overbelasting tot gevolg hebben. De (psychische) werkdruk kan gemakkelijk leiden tot irritaties en een gebrek aan steun aan elkaar. Medewerkers die dit ervaren, kunnen contact opnemen met een vertrouwenspersoon. De meldingen komen vooral voort uit een gevoel van zich niet gehoord en gezien voelen.

De vertrouwenspersonen adviseren de organisatie om leidinggevenden te coachen zodat zij adequater kunnen handelen bij ongepast gedrag. Veel meldingen gaan over ongewenst gedrag dat wordt ervaren vanuit het handelen van de leidinggevenden en collega's onderling.

Het vergroten van de bewustwording en handelingsbekwaamheid is belangrijk. Luisteren is hierbij een belangrijke vaardigheid.

Adviescommissie

De klachtenregeling biedt alle medewerkers een laagdrempelige mogelijkheid om een klacht in te dienen. De adviescommissie werkt volgens een vastgestelde procedure, beschreven in de klachtenregeling voor medewerkers. De adviescommissie bestaat uit een OR-lid, de manager P&O en de bestuurssecretaris. In het verslagjaar 2020 zijn geen klachten ingediend bij de adviescommissie.

Bezwarencommissie

Bij de bezwarencommissie kunnen medewerkers die bij een reorganisatie overgeplaatst worden, bezwaar indienen tegen deze plaatsing. De bezwarencommissie telt drie leden en heeft in 2021 geen bezwaren behandeld.



Toetsingscommissie

De met de ondernemingsraad (OR) afgesproken mobiliteitsregels bij transitie voor medewerkers worden met de grootst mogelijke zorgvuldigheid toegepast. Medewerkers die bij transitie zijn betrokken, krijgen in een persoonlijk gesprek met de eigen leidinggevende en een P&O-medewerker nadere toelichting op de transitie. Samen maken zij concrete afspraken. Medewerkers die vinden dat het proces niet goed is verlopen, kunnen bezwaar aantekenen bij de toetsingscommissie. In deze commissie zitten twee OR-leden, een directielid en de manager P&O. Zij beoordelen samen of de procedure conform de mobiliteitsregels is verlopen. De toetsingscommissie beoordeelt ook verzoeken voor boventaligheid van een transitied medewerker vanuit de afdeling werk & begeleiding. In 2021 zijn geen bezwaren ingediend bij de toetsingscommissie.

Bezwarencommissie bij stempels en roosters

WZH wil optimaal recht doen aan de (rechts)positie van de medewerkers en hun talenten optimaal benutten en behouden. Zo waarborgen we vanuit de kernwaarden 'open, samen en geborgen' elke dag een betekenisvolle zorgverlening en bejegening voor onze cliënten.

De bezwarencommissie toetst of het voorstel voor het (continu)rooster voor de zorgmedewerkers zorgvuldig, redelijk en conform afspraak is verlopen. Het doel is om het stabiel roosteren met rust en regelmaat correct en zorgvuldig te laten verlopen. De bezwarencommissie bestaat uit een staf- of locatiemanager, twee afgevaardigden van de OR en de teamleider P&O. Bij deze commissie zijn in 2021 geen bezwaren binnengekomen.

4.5 Risicobeheersing

Inzicht geven in mogelijke risico's en de wijze waarop WZH hierop is voorbereid, is een belangrijk onderdeel van de interne en externe verantwoording. Voldoen aan wet- en regelgeving hoort bij een verantwoorde bedrijfsvoering. WZH zet zich in op een duidelijke, op stakeholders afgestemde verantwoording.

De statuten, reglementen en andere relevante documenten van WZH volgen de zorgbrede governancecode. Risicobeheersing is verankerd in de dagelijkse bedrijfsvoering, onder meer door middel van in- en externe audits, klant- en medewerkerstevredenheidsonderzoeken, meldingen incidenten cliënten en medewerkers en de hygiëne & infectie preventiecommissie.

Een belangrijk instrument is het periodiek ZRM-overleg (zorgrisicomanagement) van een bestuurder, de directeur wonen en zorg, de bestuurssecretaris, de manager behandelzaken, de manager kwaliteit en veiligheid, een specialist ouderengeneeskunde en de Wzd-arts. In dit overleg worden complexe klachten besproken, acties uitgezet en een en ander bewaakt.

Zorgrisicomanagement ondersteunt een WZH-brede aanpak voor klachten, MIC-meldingen, meldingen IGJ en aandachtvragende situaties. Dit helpt om goed en eenduidig om te gaan met klachten, MIC's en meldingen IGJ binnen WZH. Centraal staat: van elkaar leren en komen tot kwaliteitsverbetering.

WZH loopt als zorginstelling risico's op verschillende gebieden, zoals personeel, vastgoed, organisatie, politiek, markt en processen. Deze risico's zijn nader in kaart gebracht en er zijn beheersmaatregelen geformuleerd en eigenaren benoemd. Belangrijke risico's zijn:

- impact van COVID-19 op de organisatie;
- te weinig gekwalificeerd personeel door krapte op de arbeidsmarkt;
- het voldoen aan alle (formele) kwaliteitseisen in de zorg;
- veiligheidsrisico's;
- het niet goed kunnen inspelen op technologische ontwikkelingen.

Een belangrijk jaarlijks terugkerend financieel risico betreft de intramurale en extramurale contractering van de zorg. De kwalitatieve eisen aan de te leveren diensten nemen steeds toe en ze verschillen per verzekeraar, vooral in het domein van de Zorgverzekeringswet. Daarnaast werken zowel het zorgkantoor als veel zorgverzekeraars met budgetplafonds. Dat wil zeggen dat alle zorg slechts tot een bepaald punt wordt vergoed. De afgelopen jaren hebben geleerd dat WZH hiermee een reëel risico loopt.

De COVID-19-uitbraak heeft grote gevolgen gehad voor onze dienstverlening in 2021. De raad van bestuur heeft maatregelen genomen om de risico's van de uitbraak voor cliënten en medewerkers zoveel mogelijk te beperken. De raad van bestuur verzamelt voortdurend informatie om de risico's, waaronder ook de financiële risico's, te beoordelen en passende maatregelen te treffen. Onze belangrijkste financiers hebben ons laten weten dat zij de beschikbaarheid en continuïteit van zorg op lange termijn zoveel mogelijk willen waarborgen. Daarbij worden instrumenten ingezet zoals het handhaven van de bevoorschotting en het (deels) vergoeden van omzetzerving en extra kosten binnen de bestaande afspraken. Mede gezien deze toezeggingen is er geen materiële onzekerheid die ernstige twijfel geeft over het voortzetten van onze activiteiten.

Bij de totstandkoming van de coronacompensatieregelingen is afgesproken dat zorginstellingen niet financieel geraakt mogen worden door corona. Oftewel de zorginstellingen worden gecompenseerd voor omzetsderving en meerkosten, waarbij de zorginstelling geen exploitatieverlies lijdt, maar er ook niet beter van wordt. WZH volgt deze bedoeling in de toepassing van de compensatieregelingen.

WZH onderkent dat risico's altijd aanwezig zijn en dat nieuwe risico's zich kunnen aandienen. Wekelijks staat de inventarisatie van (zorg)risico's op de agenda van het bestuursteam.

In 2021 heeft WZH op het gebied van de frauderisicobeheersing een nieuw instrument geïntroduceerd. Middels een uitgebreide inventarisatie van de frauderisico's, het in kaart brengen van de beheersmaatregelen en het inschatten van de restrisico's, zijn de belangrijkste risico's en bijbehorende beheersmaatregelen verbeterd. Jaarlijks zal een actualisatie plaatsvinden die binnen het bestuursteam en de raad van toezicht wordt besproken.

4.5.1 Financiën

Resultaat 2021 en vooruitzichten 2022

WZH heeft in 2021 een positief financieel resultaat behaald van € 5.319.607; het resultaat 2020 bedroeg € 5.960.200. Het eigen vermogen is met dit resultaat gestegen van € 50.959.922 naar € 56.279.529.

De solvabiliteit is voldoende. Gezien de ambities van het strategisch vastgoedplan uit 2018 is het huidige niveau liquide middelen adequaat. In 2021 is tevens sprake van (bijzondere) baten en lasten die samenhangen met de COVID-19-pandemie, zoals compensaties, de zorgbonus en materiële meerkosten. Voor verdere toelichting en specificaties zie hoofdstuk 5 Financieel jaarverslag.

De vooruitzichten voor 2022 zijn positief, maar vragen de nodige aandacht van de organisatie. Ondanks de doorlopende impact van COVID-19 is de verwachting dat WZH 2022 met een positief resultaat gaat afsluiten. De werkelijkheid ziet er anders uit dan begroot is voor 2022. Vooral op het gebied van de personele inzet zal het anders zijn, mede door de extra personele inzet vanwege het hoge ziekteverzuim. En met de afbouw van de compensatiemaatregelen neemt de druk op de bedrijfsvoering toe.

Op het gebied van liquiditeit loopt WZH geen risico.

Financiële instrumenten

WZH gebruikt bij de reguliere bedrijfsuitoefening enkele financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Hieronder vallen het verlenen van krediet (debiteuren), het aanhouden van bank- en spaarrekeningen, het hebben van leningen en het opnemen van leverancierskrediet. Deze instrumenten worden in de balans opgenomen en gewaardeerd. WZH handelt niet in financiële derivaten.

4.5.2 Toekomstparagraaf/vooruitzichten inclusief externe factoren

Zorginkoop

De inkoopkosten van zorgverzekeraars worden ieder jaar strenger en breder. Criteria veranderen. WZH onderhandelt met diverse partijen over de zorgverkoop. Door de deregulering en overheveling naar de Zorgverzekeringswet is het aantal contracten de laatste jaren enorm toegenomen. Jaarlijks sluiten we tientallen contracten af. Deze stapel contracten en de veelheid aan (soms niet eenduidige) regels brengen forse administratieve lasten met zich mee. Ook nemen de risico's toe door de toenemende complexiteit en de productieplafonds in de contracten.

Arbeidsmarkt

De knelpunten in de veranderende arbeidsmarkt - te weinig instroom, te grote uitstroom, kostentoeename door inzet van zzp'ers - vragen om meer samenwerking in de regio. Mede omdat het aantal zorgbehoevende ouderen in de regio sterk zal stijgen en tegelijkertijd ook de zorgwaarde van cliënten toeneemt.

Hiervoor is in de regio het programma RAAK VVT opgezet. De uitgangspunten van dit programma zijn:

- De VVT-organisaties zien de 'Haagse ouderenzorg' als een regionale arbeidsmarkt.
- Een onderscheidend en positiever imago van de VVT-sector helpt om meer mensen te interesseren om te komen werken in de sector.
- Een warme en persoonlijke relatie tussen medewerkers en leidinggevendens zorgt dat medewerkers zich meer verbonden voelen met hun werk.
- Leren in de zorg wordt verbreed tot een cultuur van voortdurende ontwikkeling van talenten en ambities.
- Flexibele arbeidscontracten spelen in op ambities, interesses en levenspatronen van medewerkers.

Voor de komende periode wordt er veelvuldig samengewerkt op de volgende thema's:

- Profilering en voorlichting
- Een andere manier van opleiden
- Alternatief ontwikkelen voor de inzet van zzp'ers en bemiddelingsbureaus

COVID-19

COVID-19 speelt in 2020 en 2021 een prominente rol. Bij de afsluiting van het WZH Jaardocument 2021 zijn alle compensatieregelingen meegenomen. De verwachting is dat deze maatregelen in 2022 beperkt beschikbaar zijn.





Deel 5

Financieel jaarverslag 2021

5.1 Jaarrekening 82

5.1.1	Balans per 31 december 2021	82
5.1.2	Resultatenrekening over 2021	83
5.1.3	Kasstroomoverzicht over 2021	84
5.1.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	85
5.1.5	Toelichting op de balans	90
5.1.6	Mutatieoverzicht materiële vaste activa	99
5.1.7	Mutatieoverzicht financiële vaste activa	100
5.1.8	Overzicht langlopende schulden ultimo 2021	101
5.1.9	Toelichting op de resultatenrekening	102

5.2 Overige gegevens 108

5.2.1	Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	108
5.2.2	Statutaire regeling resultaatbestemming	108
5.2.3	Nevenvestigingen	108
5.2.4	Zorgbonus 2020 en 2021	108
5.2.5	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	108
5.2.6	Ondertekening door bestuurder en toezichthouders	109

5.1 Jaarrekening

5.1.1 Balans per 31 december 2021

(na resultaatbestemming)

	REF.	31 december 2021	31 december 2020
ACTIVA		€	€
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1	85.829.707	90.245.869
Financiële vaste activa	2	7.566.409	7.635.003
<i>Totaal vaste activa</i>		<u>93.396.116</u>	<u>97.880.872</u>
Vlottende activa			
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's	3	399.520	328.268
Vorderingen uit hoofde van bekostiging	4	3.035.677	7.125.298
Debiteuren en overige vorderingen	5	3.146.449	3.330.941
Liquide middelen	6	62.135.919	46.425.999
<i>Totaal vlottende activa</i>		<u>68.717.566</u>	<u>57.210.506</u>
Totaal activa		<u>162.113.682</u>	<u>155.091.378</u>
	REF.	31 december 2021	31 december 2020
PASSIVA		€	€
Eigen vermogen	7		
Kapitaal		345.584	345.584
Bestemmingsfondsen		45.371.308	40.071.700
Algemene en overige reserves		10.562.637	10.542.638
<i>Totaal eigen vermogen</i>		<u>56.279.529</u>	<u>50.959.922</u>
Vorzieningen	8	8.455.902	3.594.274
Langlopende schulden (meer dan 1 jaar)	9	68.291.211	71.368.923
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)			
Schulden uit hoofde van bekostiging		0	0
Overige kortlopende schulden	10	29.087.040	29.168.259
<i>Totaal kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)</i>		<u>29.087.040</u>	<u>29.168.259</u>
Totaal passiva		<u>162.113.682</u>	<u>155.091.378</u>

5.1.2 Resultatenrekening over 2021

	REF.	2021	2020
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN			
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	13	185.259.500	178.246.752
Subsidies (exclusief Wmo-huishoudelijke hulp)	14	4.976.711	7.689.005
Overige bedrijfsopbrengsten	15	4.853.459	4.926.351
Som der bedrijfsopbrengsten		195.089.670	190.862.108
BEDRIJFSLASTEN			
Personeelskosten	16	137.602.494	132.539.711
Afschrijvingen op materiële en financiële vaste activa	17	9.107.830	9.439.322
Overige bedrijfskosten	18	39.810.216	40.555.376
Som der bedrijfslasten		186.520.540	182.534.409
		8.569.130	8.327.699
BEDRIJFSRESULTAAT			
Financiële baten en lasten	19	-3.249.523	-2.367.499
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening		5.319.607	5.960.200
RESULTAAT BOEKJAAR		5.319.607	5.960.200
RESULTAATBESTEMMING			
		2021	2020
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		€	€
Toevoeging/(onttrekking):			
Reserve aanvaardbare kosten		5.299.608	5.939.527
Reserve uit aanvullende inkomsten		19.999	20.673
		5.319.607	5.960.200

5.1.3 Kasstroomoverzicht over 2021

	Ref.	2021		2020	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			8.569.130		8.327.699
Aanpassingen voor:					
• afschrijvingen	18	9.107.830		9.439.322	
• mutaties voorzieningen	8	4.861.628		351.241	
• boekresultaten afstoting vaste activa		0		-1.452.780	
			13.969.458		8.337.783
Veranderingen in vlottende middelen:					
• mutatie onderhanden werk uit hoofde van DBC's/DBC-zorgproducten	3	-71.252		518.329	
• vorderingen	5	184.492		1.121.779	
• vorderingen/schulden uit hoofde van bekostiging	4	4.089.622		-4.489.742	
• kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	10	-148.323		3.420.276	
			4.054.539		570.642
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			26.593.127		17.236.124
Ontvangen interest	20	0		0	
Betaalde interest (incl. financial lease)	20	-3.249.523		-2.367.499	
			-3.249.523		-2.367.499
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			23.343.604		14.868.625
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	1	-4.382.789		-2.113.861	
Desinvesterings materiële vaste activa	1	0		0	
Overige investeringen in financiële vaste activa	2	-240.286		-225.387	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-4.623.075		-2.339.248
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Aflossing langlopende schulden	9	-3.010.609		-2.946.860	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-3.010.609		-2.946.860
Mutatie geldmiddelen			15.709.920		9.582.517
Stand geldmiddelen per 1 januari	6		46.425.999		36.843.482
Stand geldmiddelen per 31 december	6		62.135.919		46.425.999
Mutatie geldmiddelen			15.709.920		9.582.517

Toelichting:

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De voornaamste wijzigingen worden uiteengezet in de toelichting op de balans.

5.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

5.1.4.1 ALGEMEEN

Algemene toelichting

De Stichting WoonZorgcentra Haaglanden (WZH) is statutair en feitelijk gevestigd in Den Haag op de Polanen Hof 497 met als postcode 2548 MP en staat ingeschreven bij de KvK onder nummer 41151188. De kernactiviteiten van de stichting bestaan uit het leveren van geïndiceerde verpleeghuis- en verzorgingshuiszorg, revalidatiezorg, verpleging en verzorging in de thuisomgeving en dagarrangementen.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2021, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2021.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

Deze jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi, de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, in het bijzonder RJ 655 inzake de jaarverslaggeving door zorginstellingen, Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

Continuïteitsveronderstelling

De raad van bestuur van WZH veronderstelt continuïteit van de organisatie op grond van onderstaande overwegingen. WZH heeft een gezonde eigen vermogen positie en een goede uitgangsbasis voor het aantrekken van vreemd vermogen in de toekomst om de vastgoedportefeuille up to date te houden. Het indalen van de kwaliteitsegelden in de WLZ-tarieven versterkt de basis van een gezonde exploitatie van de zorg voor alle locaties.

De jaarrekening 2021 is daarom opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Schattingen

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt het management van WZH verschillende oordelen en maakt schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

De jaarrekening is opgesteld met inachtneming van gemaakte afspraken en opgestelde regelingen in het kader van COVID-19, zoals de CB-regeling (continuïteitsbijdrage) en de hardheidsclausule, de Regeling Zorgbonus COVID-19 en de diverse geldende beleidsregels van de NZa. De beoogde doelstellingen en de strekking voor al deze regelingen zijn helder. Echter, de nadere uitwerking en wijze van verantwoording en beschikking is op dit moment nog niet voor alle regelingen geconcretiseerd. Eventuele onzekerheden in dat kader zijn in de jaarrekening verwerkt en toegelicht, gelijk aan de verwerking en toelichting van reguliere schattingen die normaliter worden gemaakt bij het opstellen van de jaarrekening.

Vergelijking met voorgaand jaar

"De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

Financial leasing

WZH huurt een deel van de panden die zij inzet voor haar activiteiten. WZH is grotendeels verantwoordelijk voor de voor- en nadelen die zijn verbonden aan het eigendom van deze panden. De panden worden geactiveerd op de balans bij aanvang van het leasecontract tegen de reële waarde van het actief of de lagere contante waarde van de minimale leasetermijnen. De te betalen leasetermijnen worden op annuïtaire wijze verdeeld in een aflossings- en een rentecomponent. De leaseverplichtingen worden exclusief de rentecomponent opgenomen onder de langlopende schulden. De rentecomponent wordt gedurende de looptijd van het contract verantwoord in de winst-en-verliesrekening met een vast rentepercentage over de gemiddelde resterende aflossingscomponent. De relevante activa worden afgeschreven over de resterende gebruiksduur of, indien korter, de looptijd van het contract.

Operational leasing

Leasecontracten waarvan een groot deel van de voor- en nadelen die aan het eigendom verbonden zijn niet bij WZH liggen worden verantwoord als operationele leasing. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

5.1.4.2 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Activa en passiva

De algemene grondslag voor de waardering van de activa en passiva is de verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar WZH zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingstermijnen zijn gebaseerd op de economische levensduur.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname van het actief. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen: 2-5%.
- Machines en installaties: 5%.
- Andere vaste bedrijfsmiddelen: 10-33%.

Groot onderhoud: Kosten voor periodiek groot onderhoud worden niet meer ten laste van het resultaat gebracht, maar verwerkt via de componentenbenadering.

Financial lease: Deze activa worden geactiveerd op de balans bij de aanvang van het leasecontract tegen de contante waarde van de minimale leasetermijnen. De te betalen leasetermijnen worden op annuïtaire wijze verdeeld in een aflossings- en een rentecomponent. De leaseverplichtingen worden exclusief de rentecomponent opgenomen onder de langlopende schulden. Het rentecomponent wordt gedurende de looptijd van het contract verantwoord in de winst-en-verliesrekening met een vast rentepercentage over de gemiddelde resterende aflossingscomponent. De relevante activa worden afgeschreven over de looptijd van het contract.

Financiële vaste activa

Financiële vaste activa worden opgenomen tegen de bestede bedragen onder aftrek van de gecumuleerde afschrijvingen.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Bijzondere waardeverminderingen worden in mindering gebracht op de winst- en verliesrekening.

Duurzame waardevermindering (impairment)

WZH beoordeelt op iedere balansdatum de aanwijzingen of een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig is. Wanneer deze aanwijzingen aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen dan wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde is bij het contant maken van de kasstromen een disconteringsvoet gehanteerd van 3,6 %. Een bijzonder waardeverminderingverlies wordt direct als een last verwerkt in de winst-en-verliesrekening. Indien een bijzondere waardevermindering, die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van het desbetreffende actief niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Financiële instrumenten

In de jaarrekening zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: overige vorderingen, langlopende leningen, kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen. Financiële instrumenten, worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. De stichting maakt geen gebruik van derivaten.

Onderhanden werk uit hoofde van DBC's/DBC-zorgproducten

Het onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de vervaardigingsprijs, zijnde de kostprijs van de reeds gedane verrichtingen, of tegen de opbrengstwaarde van de DBC / DBC-zorgproduct indien deze lager is. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's / DBC-zorgproducten die ultimo boekjaar openstonden. Op het onderhanden werk worden de voorschotten die ontvangen zijn van verzekeraars in mindering gebracht.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. De vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Een voorziening is getroffen voor verwachte oninbaarheid van bepaalde vorderingen. Deze voorziening wordt bepaald op basis van ouderdom van deze vorderingen.

Liquide middelen

De liquide middelen worden opgenomen tegen nominale waarde. Tenzij anders vermeld staan deze ter vrije beschikking. Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen. Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken is gebaseerd op de te verwachten financiële effecten uit de per ultimo boekjaar langdurig zieke medewerkers waarvan verwacht wordt dat ze na twee jaar ziekteverzuim (gedeeltelijk) vanwege hun ziekte uit dienst moeten treden. De te verwachten financiële effecten bestaan uit doorbetaling salariskosten.

Voorziening uitkeringen 45+ dienstverband

De voorziening uitkeringen 45+ dienstverband zijn gebaseerd op de bepalingen in de CAO VVT 2019-2021. Uitgangspunt voor de bepaling van de voorziening uitkeringen 45+ dienstverband zijn de medewerkers die 45 jaar in de zorg werkzaam zijn. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen en uitputtingskans.

Voorziening jubileum

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd.

Schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs (nominale waarde). De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

5.1.4.3 GRONDSLAGEN VAN RESULTAATBEPALING

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.

Baten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verlichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

Opbrengsten

De opbrengsten uit (zorg)dienstverlening worden verantwoord op basis van de in het boekjaar geleverde prestaties. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

De opbrengsten WLZ worden opgenomen op basis van de realisatie (dagen, dagdelen en uren) rekening houdend met de voor het boekjaar gemaakte productieafspraken met het zorgkantoor en voorlopige budgetmutaties voorzover opgenomen in de rekenstaat.

De opbrengsten DBC's / DBC zorgproducten (zorgverzekeringswet) wordt bepaald door het totaal van de in het boekjaar gefactuurerde afgesloten GRZ-trajecten tegen de daarvoor met de zorgverzekeraar afgesproken tarieven, plus de ultimo boekjaar nog te factureren afgesloten trajecten, minus de ultimo vorig boekjaar nog te factureren afgesloten trajecten, plus of min de mutatie in Onderhanden werk DBC's / DBC zorgproducten. Met een aantal zorgverzekeraars zijn afspraken gemaakt over de maximaal met betrekking tot een jaar te declareren GRZ zorg. Hierbij worden alle DBC's die geopend zijn in een kalenderjaar aan dat kalenderjaar toegerekend ('schadelast'). Voor (verwachte) overschrijdingen van schadelastplafonds worden in mindering op de omzet en de post nog te factureren omzet gebracht.

De opbrengsten Zorgverzekeringswet worden opgenomen op basis van de realisatie (dagen, dagdelen en uren) rekening houdend met de voor het boekjaar gemaakte productieafspraken met de zorgverzekeraars. De schattingsrisico's in deze opbrengsten zijn naar beste weten geschat door de raad van bestuur van WZH en zijn verwerkt in de jaarrekening, maar kunnen leiden tot nagekomen effecten in volgend jaar.

De opbrengsten WMO worden opgenomen op basis van de in het boekjaar geleverde prestaties.

Subsidies

Subsidies ter compensatie van gemaakte kosten worden systematisch als opbrengst in de resultatenrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt.

Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in het jaar waarvoor de subsidie is toegekend indien aan de subsidievoorwaarden is voldaan. Subsidies die gekoppeld zijn aan te leveren prestaties worden als bate verantwoord in het jaar waarin de betreffende prestaties zijn geleverd.

Overige opbrengsten

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot de eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper.

Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten. In de overige bedrijfsopbrengsten worden onder meer de vergoedingen voor uitgeleend personeel en verhuur van onroerend goed verantwoord.

Personele kosten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de resultatenrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan medewerkers.

Pensioenen

WZH heeft één toegezegde pensioenregeling voor al haar werknemers. WZH heeft de toegezegd-pensioenregeling bij het bedrijfstakpensioenfonds in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij de WZH. De verplichtingen, welke voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Pensioenfonds Zorg & Welzijn (PFZW). WZH betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer.

De pensioenrechten worden jaarlijk geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Het pensioenfonds verwacht hieraan te kunnen voldoen en voorziet geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten. WZH heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij PFZW, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Op de Nederlandse pensioenregelingen zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte, contractuele of vrijwillige basis premies aan pensioenfonds en verzekeringsmaatschappijen betaald door WZH. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen. De beleidsdekkingsgraad van het PFZW bedraagt per januari 2022 100,7%.

Afschrijvingen

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikname afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Verwerking van groot onderhoud

De kosten voor groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen worden niet meer ten laste van het resultaat gebracht. De kosten worden via de componentenbenadering verwerkt.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen van derden ontvangen/te ontvangen en aan derden betaalde/ te betalen interest. Deze worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen die als onderdeel van de berekening van de effectieve rente worden meegenomen.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van rente zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële-leasingcontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening.

Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft de instelling zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellings specifieke (sectorale) regels.

5.1.5 Toelichting op de balans

ACTIVA

1. MATERIËLE VASTE ACTIVA

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31 december 2021</u>	<u>31 december 2020</u>
	€	€
Bedrijfsgebouwen en terreinen	75.423.272	80.499.954
Machines en installaties	1.927.804	2.094.385
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	6.605.991	7.038.884
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	1.872.640	612.646
Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	0	0
Totaal materiële vaste activa	<u>85.829.707</u>	<u>90.245.869</u>

<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	<u>2021</u>	<u>2020</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	90.245.869	101.769.768
Bij: investeringen en herrubriceringen	4.382.789	2.113.861
Bij: herwaarderingen	0	0
Af: afschrijvingen	-8.798.950	-9.129.393
Af: bijzondere waardeverminderingen	0	0
Af: terugname geheel afgeschreven activa	0	0
Af: desinvesteringen	0	-4.508.367
Boekwaarde per 31 december	<u>85.829.707</u>	<u>90.245.869</u>

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 5.1.6.

Onder de materiële vaste activa is een totaalbedrag van € 57,9 mio. voor huurpanden (financial lease, geen juridisch eigenaar) opgenomen. Een deel van de eigen panden dienen als hypothecaire zekerheid voor de langlopende leningen.

2. FINANCIËLE VASTE ACTIVA

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31 december 2021</u>	<u>31 december 2020</u>
	€	€
Betaalde koopsom t.b.v. toekomstige huurverlagingen	6.761.105	7.069.985
Compensatie transitievergoeding UWV	805.304	565.018
Totaal financiële vaste activa	<u>7.566.409</u>	<u>7.635.003</u>

<i>Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:</i>	<u>2021</u>	<u>2020</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	7.635.003	7.719.545
Compensatie transitievergoeding UWV	240.286	225.387
Af: Afschrijving FVA	-308.880	-309.929
Boekwaarde per 31 december	<u>7.566.409</u>	<u>7.635.003</u>

Toelichting:

De post compensatie transitievergoedingen UWV heeft betrekking op de berekende transitievergoedingen van langdurig zieken. Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 5.1.7.

3. ONDERHANDEN WERK UIT HOOFDE VAN DBC'S/DBC-ZORGPRODUCTEN

De specificatie is als volgt:

	31 december 2021	31 december 2020
	€	€
Onderhanden werk DBC's/DBC-zorgproducten	328.268	846.597
Af: ontvangen voorschotten	0	0
Af: voorziening onderhanden werk	71.252	-518.329
Af: verwerkte verliezen	0	0
Totaal onderhanden werk	399.520	328.268

De specificatie per categorie DBC's/DBC-zorgproducten is als volgt weer te geven:

Stroom DBC's/DBC-zorgproducten	Gerealiseerde kosten en toegerekende winst	Af: verwerkte verliezen	Bij: mutaties OHW	Af: ontvangen voorschotten	Saldo per 31 december 2021
	€	€	€	€	€
GRZ	328.268	0	71.252	0	399.520
Totaal (onderhanden werk)	328.268	0	71.252	0	399.520

Toelichting:

De post onderhanden werk uit hoofde van DBC's/DBC-zorgproducten bestaat uit nog niet afgesloten en nog niet gedeclareerde DBC's /DBC zorgproducten. De voorziening onderhanden werk is het gevolg van budgetplafonds in de afspraken met de zorgverzekeraars.

4. VORDERINGEN EN SCHULDEN UIT HOOFDE VAN BEKOSTIGING

Vorderingen uit hoofde van bekostiging:

	31 december 2021	31 december 2020
	€	€
1. Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	3.035.677	7.125.298
Totaal vorderingen uit hoofde van bekostiging	3.035.677	7.125.298

Schulden uit hoofde van bekostiging:

	31 december 2021	31 december 2020
	€	€
1. Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	0	0
Totaal schulden uit hoofde van bekostiging	0	0

Specificatie vorderingen en schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk financieringsoverschot

De voorgaande jaren zijn vastgesteld en afgerekend. Er zijn geen schulden uit hoofde van financieringsoverschot meer.

	t/m 2018	2019	2020	2021	Totaal
	€	€	€	€	€
Saldo per 1 januari	0	0	7.125.298	0	7.125.298
Financieringsverschil boekjaar	0	0	0	3.035.677	3.035.677
Correcties voorgaande jaren	0	0	802.766		802.766
Betalingen/ontvangsten	0	0	-7.928.064	0	-7.928.064
Subtotaal mutatie boekjaar	0	0	-7.125.298	3.035.677	-4.089.621
Saldo per 31 december	0	0	0	3.035.677	3.035.677

Stadium van vaststelling (per erkenning):

Stichting WoonZorgcentra Haaglanden	c	c	c	a
-------------------------------------	---	---	---	---

a = interne berekening

b = overeenstemming met zorgverzekeraars

c = definitieve vaststelling NZa

	31 december 2021	31 december 2020
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	3.035.677	7.125.298
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	0	0
	3.035.677	7.125.298

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	2021	2020
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	168.232.470	165.696.434
Af: ontvangen voorschotten	162.724.026	158.104.032
Af: afboeking budget voorgaande jaren	2.302.767	467.104
Totaal financieringsverschil	3.205.677	7.125.298

Toelichting:

Het wettelijk budget over het boekjaar 2021 bedraagt € 168,1 miljoen. De vorig jaar voorziene bedragen voor compensaties ad € 1,5 miljoen zijn in 2021 ontvangen en als opbrengst verantwoord.

ACTIVA

5. DEBITEUREN EN OVERIGE VORDERINGEN

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31 december 2021</u>	<u>31 december 2020</u>
	€	€
Vorderingen op debiteuren	1.727.432	1.411.343
Overige vorderingen:	479.270	195.238
Vooruitbetaalde bedragen:	285.782	895.549
Nog te ontvangen bedragen:	<u>653.965</u>	<u>828.810</u>
Totaal debiteuren en overige vorderingen	<u>3.146.449</u>	<u>3.330.941</u>

Toelichting:

De daling van de overige vorderingen is vooral het gevolg van een lager bedrag aan vooruitbetaalde posten.

6. LIQUIDE MIDDELEN

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31 december 2021</u>	<u>31 december 2020</u>
	€	€
Bankrekeningen	51.654.582	35.912.944
Kassen	4.969	13.054
Deposito's	<u>10.476.368</u>	<u>10.500.000</u>
Totaal liquide middelen	<u>62.135.919</u>	<u>46.425.999</u>

Toelichting:

Alle tegoeden zijn direct opeisbaar. Voor een nadere toelichting op de mutatie liquide middelen verwijzen wij naar paragraaf 5.1.3 kasstroomoverzicht.

PASSIVA

7. EIGEN VERMOGEN

<i>Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:</i>	<u>31 december 2021</u>	<u>31 december 2020</u>
	€	€
Kapitaal	345.584	345.584
Bestemmingsreserves	0	0
Bestemmingsfondsen	45.371.308	40.071.700
Algemene en overige reserves	<u>10.562.637</u>	<u>10.542.638</u>
Totaal eigen vermogen	<u>56.279.529</u>	<u>50.959.922</u>

Kapitaal

	Saldo per 01-01-2021	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2021
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	€	€	€	€
Kapitaal WZH	<u>345.584</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>345.584</u>
Totaal kapitaal	<u>345.584</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>345.584</u>

Bestemmingsfondsen

	Saldo per 01-01-2021	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2021
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	€	€	€	€
Bestemmingsfondsen: Reserve aanvaardbare kosten WZH:	<u>40.071.700</u>	<u>5.299.608</u>	<u>0</u>	<u>45.371.308</u>
Totaal kapitaal	<u>40.071.700</u>	<u>5.299.608</u>	<u>0</u>	<u>45.371.308</u>

Algemene en overige reserves

	Saldo per 01-01-2021	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2021
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	€	€	€	€
Algemene reserves WZH:	<u>10.542.638</u>	<u>19.999</u>	<u>0</u>	<u>10.562.637</u>
Totaal algemene en overige reserves	<u>10.542.638</u>	<u>19.999</u>	<u>0</u>	<u>10.562.637</u>

Toelichting:

Het resultaat van de zorgactiviteiten wordt toegevoegd aan de Reserve Aanvaardbare Kosten (RAK). Het resultaat dat samenhangt met het geven van toestemming voor het plaatsen van zendmasten wordt toegevoegd aan de algemene reserve.

8. VOORZIENINGEN

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 01-01-2021	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-12-2021
	€	€	€	€	€
Langdurig zieken (1)	2.579.729	4.481.475	2.422.265	0	4.638.939
Jubileumuitkeringen (2)	1.014.545	951.622	88.634	0	1.877.533
Uitkeringen 45+ dienstverband (3)	0	1.939.430	0	0	1.939.430
Totaal voorzieningen	3.594.274	7.372.527	2.510.899	0	8.455.902

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:

	31-12-2021
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	3.333.820
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	5.122.082
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	1.766.119

Toelichting per categorie voorziening:

1. De voorziening langdurig zieken is gevormd voor medewerkers die ultimo boekjaar langdurig ziek zijn, rekening houdende met een individuele beoordeling van de terugkeerkans. De voorziening dient ter dekking van de kosten tot het moment waarop de medewerker twee jaar ziek is. Deze voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde.
2. De voorziening jubileumuitkeringen is gevormd voor toekomstige jubileumuitkeringen aan medewerkers. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De blijfkans is ingeschat op 85%.
3. De voorziening uitkeringen 45+ dienstverband is gevormd voor medewerkers die ultimo boekjaar 45 jaar of langer in de zorg werken en aanspraak kunnen maken op de daartoe in de CAO opgenomen regeling.

9. LANGLOPENDE SCHULDEN (MEER DAN 1 JAAR)

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31 december 2021	31 december 2020
	€	€
Schulden aan banken	4.378.782	5.669.437
Schulden inzake leasecontracten vastgoed	63.912.429	65.699.486
<i>Subtotaal leningen</i>	<i>68.291.211</i>	<i>71.368.923</i>
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan 1 jaar)	68.291.211	71.368.923

<i>Het verloop van de leningen is als volgt weer te geven:</i>	2021	2020
	€	€
Stand per 1 januari	74.379.532	83.287.539
Bij: nieuwe leningen	0	-5.961.147
Af: aflossingen	-3.010.609	-2.946.860
Stand per 31 december	71.368.923	74.379.532
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	-3.077.713	-3.010.609
Stand langlopende schulden per 31 december	68.291.210	71.368.923

Toelichting in welke mate (het totaal van) de langlopende schulden als langlopend moeten worden beschouwd:

	<u>2021</u>	<u>2020</u>
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	3.077.713	3.010.609
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	68.291.210	71.368.923
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	57.552.085	59.928.486

Toelichting:

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar paragraaf 5.1.8 overzicht langlopende leningen. De aflossingsverplichtingen voor 2022 zijn verantwoord onder de kortlopende schulden. Onder de langlopende leningen (> 5 jaar) valt naast de reële leningen de administratieve verwerking van financial lease.

10. OVERIGE KORTLOPENDE SCHULDEN

De specificatie is als volgt:

	<u>31 december 2021</u>	<u>31 december 2020</u>
	€	€
Crediteuren	5.754.083	4.666.556
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	3.077.713	3.010.609
Belastingen en sociale premies	3.448.217	3.461.898
Schulden terzake van pensioenen	350.205	512.563
Nog te betalen salarissen	990.658	1.162.520
Vakantiegeld	3.707.243	3.717.461
Vakantiedagen	4.393.532	4.584.085
<i>Te verrekenen compensaties</i>	0	2.601.511
<i>Overige schulden:</i>		
- personeel	484.679	441.816
- subsidies	0	0
- overlopende rente	22.709	26.022
<i>Nog te betalen kosten:</i>		
- overige nog te betalen kosten	3.807.220	3.426.374
<i>Overige overlopende passiva:</i>		
- overlopende passiva	<u>3.050.781</u>	<u>1.556.844</u>
Totaal overige kortlopende schulden	<u><u>29.087.040</u></u>	<u><u>29.168.259</u></u>

Toelichting:

De overige schulden dalen met circa 1 ton. De reservering van € 1,5 miljoen voor de afwikkeling van compensaties 2020 is vrijgevallen in 2021. Daar staat een stijging van de crediteuren en overige te betalen posten tegenover.

11. RATIO'S

Ten behoeve van door WZH afgesloten bankconvenanten wordt in deze jaarrekening solvabiliteit en DSCR verantwoord. De volgende definities worden hierbij gedefinieerd:

<i>Solvabiliteitsratio:</i>	Gecorrigeerd eigen vermogen / Gecorrigeerd balanstotaal
<i>Gecorrigeerd eigen vermogen:</i>	Het (aandelen)kapitaal vermeerderd met (a) het collectief gefinancierd gebonden vermogen en (b) het niet-collectief gefinancierd vrij vermogen en verminderd met (i) immateriële activa, (ii) deelnemingen, (iii) vorderingen op aandeelhouders / bestuurders en deelnemingen / groepsmaatschappijen en (iv) latente belastingvorderingen.
<i>Gecorrigeerd balanstotaal:</i>	Balanstotaal verminderd met de (i) immateriële activa, (ii) deelnemingen, (iii) vorderingen op aandeelhouders / bestuurders en deelnemingen / groepsmaatschappijen en (iv) latente belastingvorderingen.
<i>DSCR:</i>	EBITDA van het afgelopen boekjaar / jaarlijkse bruto rentelasten plus aflossingen in het afgesloten boekjaar.
<i>EBITDA:</i>	Nettowinst, gecorrigeerd voor (i) aandeel resultaat derden, (ii) resultaat deelnemingen, (iii) belastingen, (iv) het netto buitengewoon resultaat (inclusief eventuele resultaten uit hoofde van verkoop van onroerende zaken), (v) het netto resultaat uit financiële lasten en baten, (vi) afschrijvingen, en (vii) jaarlijkse leaseverplichtingen operational lease.

			<u>31 december 2021</u>	<u>31 december 2020</u>
			€	€
<i>Solvabiliteit</i>	(Aandelen)kapitaal	Blz. 82	345.584	345.584
	Gebonden vermogen	Blz. 82	45.371.308	40.071.700
	Vrij vermogen	Blz. 82	10.562.637	10.542.638
	Overige onderdelen (i, ii, iii, iv)		0	0
	Gecorrigeerd Eigen Vermogen	A	56.279.529	50.959.922
	Balanstotaal	Blz. 82	162.113.682	155.091.378
	Overige onderdelen (i, ii, iii, iv)		0	0
	Gecorrigeerd Balanstotaal	B	162.113.682	155.091.378
	Solvabiliteitsratio	A/B	34.7%	32.9%
				<u>31 december 2021</u>
			€	€
<i>DSCR</i>	Netto resultaat	Blz. 83	5.319.607	5.960.200
	Financiële lasten en baten	Blz. 83	3.249.523	2.367.499
	Totaal Afschrijvingen	Blz. 83	9.107.830	9.439.322
	Overige onderdelen (i, ii, iii, iv, vii)		0	0
	EBITDA	A	17.676.960	17.767.021
	Rentelasten	Blz. 104	3.249.523	3.366.527
	Aflossingen	Blz. 104	3.010.609	2.946.860
	Rente en aflossingen	B	6.260.132	6.313.387
	DSCR	A/B	2.8	2.8

Toelichting:

Met deze ratio's voldoet WZH aan de afspraken die hierover zijn gemaakt met de financiers.

12. NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

Overschrijding van het landelijke budgetplafond voor GRZ (Geriatrische RevalidatieZorg) zal worden teruggevorderd van de zorginstellingen naar ieders aandeel in de overschrijding (macrobeheersinstrument).

Zorgaanbieders kunnen op basis hiervan een terugbetalingsverplichting opgelegd krijgen in 2022.

Bij het opstellen van de jaarrekening 2021 bestaat nog geen inzicht in de omvang van deze verplichting. WZH is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2021.

Bovenstaande is in overeenstemming met de betreffende beleidsregel van de NZa met betrekking tot het Macrobeheersmodel geriatrische revalidatiezorg.

5.1.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en voortuitbetalingen op materiële vaste activa	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	Totaal
	€	€	€	€	€	€
<i>Stand per 1 januari 2021</i>						
- aanschafwaarde	164.301.098	8.422.266	17.369.895	612.646	0	190.705.905
- cumulatieve herwaarderingen	-851.659	-243	125.519	0	0	-726.383
- cumulatieve afschrijvingen	82.949.485	6.327.638	10.456.531	0	0	99.733.653
Boekwaarde per 1 januari 2021	80.499.954	2.094.385	7.038.884	612.646	0	90.245.869
<i>Mutaties in het boekjaar</i>						
- investeringen	1.391.359	238.128	1.493.308	1.259.994	0	4.382.789
- afschrijvingen	6.468.040	404.709	1.926.201	0	0	8.798.950
<i>Terugname geheel afgeschreven activa</i>						
- aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
<i>Desinvesteringen</i>						
- aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
- per saldo	0	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-5.076.681	-166.581	-432.893	1.259.994	0	-4.416.161
<i>Stand per 31 december 2021</i>						
- aanschafwaarde	165.692.457	8.660.394	18.863.203	1.872.640	0	195.088.694
- cumulatieve herwaarderingen	-851.659	-243	125.519	0	0	-726.383
- cumulatieve afschrijvingen	89.417.525	6.732.347	12.382.731	0	0	108.532.604
Boekwaarde per 31 december 2021	75.423.272	1.927.804	6.605.991	1.872.640	0	85.829.707
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0-5%	2-5%	10-33%	0.0%	0.0%	

5.1.7 Mutatieoverzicht financiële vaste activa

	Deel- nemingen in groeps- maatschap- pijen	Overige deel- nemingen	Vorderingen op groeps- maatschap- pijen	Vorderingen op participanten en op maat- schappijen waarin wordt deelgenomen (overige deel- nemingen)	Overige effecten	Vordering op grond van com- pensatie- regeling	Overige vorderingen	Totaal
	€	€	€	€	€	€	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2021	0	0	0	0	0	0	7.635.003	7.635.003
Compensatie transitievergoeding UWV	0	0	0	0	0	0	240.286	240.286
Kapitaalstortingen	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultaat deelnemingen	0	0	0	0	0	0	0	0
Ontvangen dividend	0	0	0	0	0	0	0	0
Betaalde koopsom t.b.v. toekomstige huurverlagingen	0	0	0	0	0	0	0	0
Ontvangen dividend /aflossing leningen	0	0	0	0	0	0	0	0
(Terugname) waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortisatie (dis)agio	0	0	0	0	0	0	0	0
Afschrijving FVA	0	0	0	0	0	0	-308.880	-308.880
Boekwaarde per 31 december 2021	0	0	0	0	0	0	7.566.409	7.566.409

Toelichting

In 2017 is een bedrag van € 8.000.000 opgenomen aan betaalde koopsom ten behoeve van toekomstige huurverlagingen aan WoonInvest. Hierop wordt afgeheven conform de looptijd van de huur van desbetreffende panden. Zie 1. Materiële vaste activa voor nadere toelichting. WZH heeft in de periode juli 2015 tot en met december 2018 transitievergoedingen uitgekeerd. Vanaf 1 april 2020 kunnen vanuit de compensatieregeling transitievergoedingen deze uitkeringen teruggevraagd worden. Deze vorderingen zijn opgenomen onder nog te ontvangen bedragen. Onder deze post zijn de berekende transitievergoedingen langdurige zieken opgenomen. Het bedrag van circa 0,2 mio is opgenomen onder nog te ontvangen bedragen (berekende looptijd korter dan 1 jaar).

5.1.8 Overzicht langlopende schulden ultimo 2021

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop- tijd	Soort lening	Werke- lijke rente	Restschuld 31 december 2020	Nieuwe leningen in 2021	Aflossing in 2021	Restschuld 31 december 2021	Restschuld over 5 jaar	Reste- rende looptijd in jaren eind 2021	Aflos- sings wijze	Aflossing 2022	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€	€	€	€			€	
BNG	30-dec.-88	1.707.313	42	onderhands	2.87%	763.828	0	67.029	696.799	408.886	9	annuitair	68.953	gemeente- garantie
BNG	2-mei-98	1.364.131	30	onderhands	4.58%	565.418	0	60.107	505.311	236.063	7	annuitair	62.860	gemeente- garantie
BNG	1-aug.-99	3.366.969	31	onderhands	0.65%	1.625.145	0	157.817	1.467.328	825.733	9	annuitair	158.843	gemeente- garantie
BNG	14-dec.-04	20.000.000	20	onderhands	2.22%	4.000.000	0	1.000.000	3.000.000	0	3	lineair	1.000.000	hyp. verklaring alsmede een negatieve pledge/ pari passu verklaring
Totaal Krediet- instellingen						6.954.391	0	1.284.953	5.669.438	1.470.682			1.290.656	
Huurverplich- tingen		72.489.294	43	lease	4.30%	67.425.141		1.725.656	65.699.485	56.081.403	31		1.787.057	
Totaal						74.379.532	0	3.010.609	71.368.923	57.552.085			3.077.713	

Zie 1. Materiële vaste activa voor nadere toelichting op de aanpassing leaseverplichting.

5.1.9 Toelichting op de resultatenrekening

BATEN

13. OPBRENGSTEN ZORGPRESTATIES EN MAATSCHAPPELIJKE ONDERSTEUNING

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2021	2020
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	168.232.470	161.594.923
Opbrengsten zorgverzekeringswet (inclusief GRZ, exclusief subsidies)	9.739.773	8.498.841
Opbrengsten Wmo (inclusief onderaanneming)	1.793.021	2.517.362
Overige zorgprestaties (inclusief Zvw-wijkverpleging)	5.494.236	5.635.627
Totaal	185.259.500	178.246.752

Toelichting:

Het wettelijk budget stijgt met € 6,6 miljoen. Dit is het gevolg van een extra bate uit de nacalculatie 2020 en de verhoging van het kwaliteitsbudget 2021.

De opbrengsten uit de WMO dalen in 2021 vanwege een lagere bezetting van de dagbesteding door de Corona maatregelen. In 2020 werd daarvoor een compensatie ontvangen, in 2021 niet meer.

14. SUBSIDIES (EXCLUSIEF WMO-HUISHOUDELIJKE HULP)

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2021	2020
	€	€
Subsidies Wlz-zorg	0	44.110
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	4.146.799	6.843.899
Subsidies vanwege Provincies en gemeenten (exclusief Wmo)	612.749	631.322
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	217.163	169.673
Totaal	4.976.711	7.689.005

Toelichting:

Van de Gemeente Leidschendam-Voorburg zijn in het boekjaar 2021 de volgende subsidies, middels de beschikking subsidietafel Zelfredzame inwoners 2021 (kenmerk 678976), ontvangen:

	2021	2020
Personenalarmering	€ 133.659	€ 131.000
OC Schoorwijk	€ 65.358	€ 64.058
OC Sionshave	€ 23.075	€ 22.616
MOM Mantelzorgers ontmoeten mantelzorgers	€ 12.244	€ 12.000
<i>Subsidies gemeente Leidschendam-Voorburg</i>	€ 234.336	€ 229.674

15. OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2021	2020
	€	€
Overige dienstverlening	1.169.150	1.163.885
Overige opbrengsten (waaronder verhuur onroerend goed)	3.684.309	3.762.466
Totaal	4.853.459	4.926.351

Toelichting:

De overige opbrengsten van 2021 zijn vergelijkbaar met die van 2020.

LASTEN

16. PERSONEELSKOSTEN

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2021	2020
	€	€
Lonen en salarissen	97.347.269	94.616.315
Sociale lasten	14.906.888	14.834.329
Pensioenpremies	7.745.695	7.005.091
Andere personeelskosten	3.536.400	3.425.250
<i>Subtotaal</i>	123.536.252	119.880.985
Personeel niet in loondienst	14.066.242	12.658.726
Totaal personeelskosten	137.602.494	132.539.711

Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:

zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	2.150	2.133
Gemiddeld aantal personeelsleden in full-time eenheden	2.150	2.133

Toelichting:

De brutolonen stijgen met ruim 2% per fte. Zowel het jaar 2020 als 2021 kennen bijzondere posten, deze zijn gecorrigeerd in de berekening van de loonstijging. In 2020 kregen medewerkers een bonus van € 1.000 netto. In 2021 was de bonus € 385 netto. Daarmee dalen de loonkosten in 2021 € 3,5 miljoen. Daar staan stijgingen van de verschillende voorzieningen tegenover. De kosten van pensioenen stijgen met € 745.000 oftewel met 10% door de stijging van de pensioenpremie van het pensioenfonds. De stijging van de inzet van personeel met 17 fte komt door de inzet van extra personeel uit de kwaliteitsmiddelen.

17. AFSCHRIJVINGEN OP MATERIËLE- EN FINANCIËLE VASTE ACTIVA

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2021	2020
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	8.798.950	9.129.393
- financiële vaste activa	308.880	309.929
Totaal afschrijvingen	9.107.830	9.439.322

18. OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2021</u>	<u>2020</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	10.494.794	11.062.765
Algemene kosten	10.014.811	8.916.276
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	8.179.101	9.475.471
Onderhoud en energiekosten:		
- Onderhoud	4.586.567	4.083.993
- Energiekosten gas	1.477.138	1.370.258
- Energiekosten stroom	1.012.326	1.078.889
- Energie transport en overig	563.009	553.917
<i>Subtotaal</i>	<u>7.639.040</u>	<u>7.087.057</u>
Huur en leasing	3.482.469	3.544.542
Dotaties en vrijval voorzieningen	<u>0</u>	<u>469.266</u>
Totaal overige bedrijfskosten	<u>39.810.216</u>	<u>40.555.376</u>

Toelichting:

De overige bedrijfskosten dalen met name doordat minder kosten zijn gemaakt voor Covid maatregelen.

19. FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2021</u>	<u>2020</u>
	€	€
Rentebaten	<u>0</u>	<u>0</u>
<i>Subtotaal financiële baten</i>	0	0
Rentelasten	<u>-3.249.523</u>	<u>-2.367.499</u>
<i>Subtotaal financiële lasten</i>	<u>-3.249.523</u>	<u>-2.367.499</u>
Totaal financiële baten en lasten	<u>-3.249.523</u>	<u>-2.367.499</u>

Toelichting:

In 2020 was sprake van een eenmalige bate van € 973.000 vanwege de afwikkeling van de financial lease van Nieuw Heeswijk. De kosten van 2021 zijn vergelijkbaar met die van 2020.

20. WNT-VERANTWOORDING 2021

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op WZH van toepassing zijnde regelgeving: Het WNT maximum voor de zorg, klasse V (12 punten).

Het bezoldigingsmaximum in 2021 voor WZH is € 209.000. Het weergegeven WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte. Het individuele WNT-maximum voor de leden van de raad van toezicht bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband.

BEZOLDIGING TOPFUNCTIONARISSEN WZH

GEGEVENS 2021

<i>bedragen x € 1</i>	Dhr. E.H.J. de Glint	Mw. P.P.C.W. Huijbregts
Functiegegevens	Bestuurder	Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	184.231	160.231
Beloningen betaalbaar op termijn	24.769	24.769
<i>Subtotaal</i>	209.000	185.000
Individueel WNT-maximum 2021	209.000	209.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging 2021	209.000	185.000
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vorderingen wegens overschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.

GEGEVENS 2020

<i>bedragen x € 1</i>	Dhr. E.H.J. de Glint	Mw. P.P.C.W. Huijbregts
Functiegegevens	Bestuurder	Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	178.125	152.125
Beloningen betaalbaar op termijn	22.875	22.875
<i>Subtotaal</i>	201.000	175.000
Individueel WNT-maximum 2020	201.000	201.000
Bezoldiging 2020	201.000	175.000

TOEZICHTHOUDENDE FUNCTIONARISSEN WZH

Gegevens 2021 - bedragen x € 1	Dhr. M. Verweij	Mw. A. Atzema	Dhr. W. Riegman
Functiegegevens	Voorzitter	Vicevoorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging 2021	25.080	20.900	16.720
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	31.350	20.900	20.900
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging 2021	25.080	20.900	16.720
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vorderingen wegens overschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2020 - bedragen x € 1	Dhr. M. Verweij	Mw. A. Atzema	Dhr. W. Riegman
Functiegegevens	Voorzitter	Vicevoorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/4 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging 2020	18.090	20.100	16.080
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.654	20.100	20.100

Gegevens 2021 - bedragen x € 1	Dhr. D. Lodewijk	Dhr. J. Arts
Functiegegevens	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging 2021	16.720	16.720
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.900	20.900
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging 2021	16.720	16.720
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vorderingen wegens overschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2020 - bedragen x € 1	Dhr. D. Lodewijk	Dhr. J. Arts
Functiegegevens	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 - 31/12	1/11 - 31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging 2020	16.080	2.680
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.100	3.350

21. HONORARIA ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

<i>De honoraria van de onafhankelijke accountant zijn als volgt:</i>	2021	2020
	€	€
1. Controle van de jaarrekening	158.026	133.100
2. Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en nacalculatie)	30.795	49.610
3. Fiscale advisering	0	0
4. Niet-controlediensten	0	0
Totaal honoraria onafhankelijke accountant	188.821	182.710

Toelichting::

De accountantskosten zijn gestegen door extra werkzaamheden vanwege de implementatie van een nieuw financieel systeem in 2020 en extra werkzaamheden t.b.v. de jaarrekening 2020 vanwege de zorgbonus en de nacalculatie van de COVID-19 vergoedingen.

22. TRANSACTIES MET VERBONDEN PARTIJEN

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

23. RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 5.1.2.

24. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan die van invloed zijn op de interpretatie van deze jaarrekening.

5.2 Overige gegevens

5.2.1 VASTSTELLING EN GOEDKEURING JAARREKENING

De raad van bestuur van Stichting WoonZorgcentra Haaglanden heeft de jaarrekening 2021 vastgesteld in de vergadering van 23 mei 2022.

De raad van toezicht van Stichting WoonZorgcentra Haaglanden heeft de jaarrekening 2021 goedgekeurd in de vergadering van 23 mei 2022.

5.2.2 STATUTAIRE REGELING RESULTAATBESTEMMING

Aan de voorafgaande goedkeuring van de raad van toezicht zijn onderworpen de besluiten van het bestuur omtrent de vaststelling van de jaarrekening en de winstbestemming.

5.2.3 NEVENVESTIGINGEN

Stichting WoonZorgcentra Haaglanden heeft geen nevenvestigingen.

5.2.4 ZORGBONUS 2020 EN 2021

De bijlagen bij de jaarrekening inzake zorgbonus 2020 en 2021 is opgenomen op pagina 110 en 111.

5.2.5 CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen op pagina 112.

5.2.6 ONDERTEKENING DOOR BESTUURDERS EN TOEZICHTHOUDERS

Den Haag, 23 mei 2022

Voorzitter raad van bestuur
E.H.J. de Glint

Lid van de raad van bestuur
P.P.C.W. Huijbregts

Voorzitter raad van toezicht
M. Verweij

Vicevoorzitter raad van toezicht
A. Atzema

Lid raad van toezicht
W. Riegman

Lid raad van toezicht
D. Lodewijk

Lid raad van toezicht
J. Arts

Zorgbonus 2020 en 2021

Verantwoording besteding Subsidieregeling bonus zorgprofessionals COVID-19 over de periode 1 maart 2020 tot 1 september 2020 (bonus 2020)

	Werknemers		Derden		Totaal	
	Aantal	€	Aantal	€	Aantal	€
Totaal ontvangen Zorgbonus 2020 volgens verleningsbeschikking (a)	3031	5,455,800.00	183	320,250.00	3214	5,776,050.00
Aantal werknemers dat in aanmerking komt voor bonus 2020 (b)	3052	3,052,000.00			3052	3.052.000.00
Aantal derden dat in aanmerking komt voor bonus 2020 (c)			187	187.000.00	187	187.000.00
Belastingen						
- Afgedragen of aangegeven verschuldigde eindheffing over de aan werknemers netto uitgekeerde bonus (max. € 800 per zorgprofessional)		2.357.938.00				2.357.938.00
- Afgedragen of aangegeven verschuldigde eindheffing over de aan derden netto uitgekeerde bonus (max. € 750 per zorgprofessional)				137.250.00		137.250.00
Totaal afgedragen of aangegeven verschuldigde eindheffing over de netto uitgekeerde bonus aanzorgprofessionals (d)		2.357.938.00		137.250.00		2.495.188.00
Verschil verleningsbeschikking en feitelijke uitkeringen c.q. belastingheffing (a-b-c-d)		45.862.00		4.000.00		41.862.00

Verklaringen

- Verklaring: de bonus aan werknemers is aangewezen als eindheffingsbestanddeel (forfaitaire WKR) Ja
- Verklaring: voor de bonus aan derden is de 'eindheffing aan anderen dan eigen werknemers' toegepast (eindheffing publiekrechtelijke uitkeringen) Ja

Verantwoording besteding Subsidieregeling bonus zorgprofessionals COVID-19 over de periode 1 oktober 2020 en 15 juni 2021 (bonus 2021)

	Werknemers		Derden		Totaal	
	Aantal	€	Aantal	€	Aantal	€
Totaal ontvangen Zorgbonus 2021 volgens verleningsbeschikking (a)	3082	2.134.915.83	298	200.625.52	3381	2.335.541.36
Aantal werknemers dat in aanmerking komt voor bonus 2021 (b)	3094	1.190.292.74			3094	1.190.292.74
Aantal derden dat in aanmerking komt voor bonus 2021 (c)			276	106.179.96	276	106.179.96
Belastingen						
- Afgedragen of aangegeven verschuldigde eindheffing over de aan werknemers netto uitgekeerde bonus (max. € 307,77 per zorgprofessional)		925.226.80				925.226.80
- Afgedragen of aangegeven verschuldigde eindheffing over de aan derden netto uitgekeerde bonus (max. € 288,53 per zorgprofessional)				85.981.94		85.981.94
Totaal afgedragen of aangegeven verschuldigde eindheffing over de netto uitgekeerde bonus aanzorgprofessionals (d)		925.226.80		85.981.94		1.011.208.74
Verschil verleningsbeschikking en feitelijke uitkeringen c.q. belastingheffing (a-b-c-d)		19.936.30		8.463.62		27.859.92
Verklaringen						
- Verklaring: de bonus aan werknemers is aangewezen als eindheffingsbestanddeel (forfaitaire WKR)			Ja			
- Verklaring: voor de bonus aan derden is de 'eindheffing aan anderen dan eigen werknemers' toegepast (eindheffing publiekrechtelijke uitkeringen)				Ja		

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De gewaarmerkte jaarrekening 2021 en bijbehorende accountantsverklaring kunt u vinden op www.jaarverslagenzorg.nl.

WoonZorgcentra Haaglanden

Polanenhof 497

2548 MP Den Haag

TELEFOON: 070 756 11 00

FAX: 070 756 10 01

INTERNET: www.wzh.nl

E-MAIL: info@wzh.nl

Volg WZH ook via:

