



# Kwaliteitsjaarverslag 2021



## **Planning**

19 april 2022: vaststelling MT

25 april 2022: advisering CCR

9 mei 2022: advisering PAR

10 mei 2022: advisering RvT commissie Kwaliteit

30 mei 2022: goedkeuring RvT

2 juni 2022: bespreking OR

Voor 1 juli 2022: aanlevering link via kwaliteitsgegevens DESAN en publicatie op intranet en website

### **Noot:**

De tekeningen op de voorzijde en in dit document zijn gemaakt door bewoners van Nieuw Kerkelanden

## Inhoud

Voorwoord	3
1. Inleiding	4
2. Profiel HilverZorg	4
3. Corona	8
4. Jaarplan en kwaliteitsplan 2021	8
5. Tevreden cliënt	8
6. Goede zorg	13
7. Tevreden medewerker	21
8. Financieel gezond	24
9. Organisatie en governance	25
Aansturing organisatie	25
Raad van toezicht	27
Ondernemingsraad	28
Centrale Cliëntenraad	30
Professionele Adviesraad	31
10. Verbeterparagraaf per locatie	32
Carolus / Alba	32
De Egelantier	33
Lopes Dias	34
Nieuw Kerkelanden	35
- <i>NK expertisecentrum</i>	35
- <i>NK Oude Haven</i>	35
- <i>NK serviceflat</i>	35
St. Joseph	36
Zonnehoeve	36
11. Tot slot	37
12. Bijlagen	38

## Voorwoord

2021 was het tweede coronajaar, met een derde, vierde en zelfs start van de vijfde coronagolf. Door de mogelijkheid van vaccinatie is er wel licht aan het eind van de tunnel gekomen. HilverZorg heeft hier vol op ingezet. Bijna alle bewoners met en zonder behandeling en vele medewerkers zijn gevaccineerd door ons vaccinatieteam. Zelfs naasten en mensen uit de buurt werd een vaccinatie aangeboden.

We betreuren de bewoners die we verloren hebben het afgelopen jaar. Tegelijkertijd zijn we enorm trots op de medewerkers die onder deze moeilijke en onzekere omstandigheden alles op alles hebben gezet om goede zorg te verlenen.

Ondanks de blijvende druk van corona, hebben we in 2021 een groot deel van onze plannen uit ons jaarplan 2021 - 2022 kunnen opstarten en realiseren. In dit Kwaliteitsjaarverslag leggen wij verantwoording af over de plannen en doelen die we gerealiseerd hebben.

Het jaar 2021 stond in het teken van het formuleren van de nieuwe koers 2025 van HilverZorg. De koers beslaat de periode van september 2022 – december 2025 en bouwt voort op onze visie op Teun (onze cliënt) en Sam (onze medewerker). Ondanks dat de problematiek van alledag voor het vinden van voldoende gekwalificeerd personeel en de vele vereisten vanuit wet- en regelgeving onze continue aandacht vragen, kijkt HilverZorg verder naar de toekomst en de uitdagingen waar wij ons voor gesteld zien: de toenemende zorgvraag enerzijds, zowel kwantitatief als qua complexiteit, en de toenemende krapte aan personeel anderzijds.

Met onze nieuwe groep van managers, teammanagers en teamleiders gaan we samen met onze medewerkers en belangrijke stakeholders onze koers 2025 'Ruimte voor aandacht' implementeren. Met deze nieuwe frisse koers en corona onder controle zien we de toekomst vol vertrouwen tegemoet.

*André Brand*  
*Raad van bestuur*

### **Woord van dank raad van toezicht**

Het jaar 2021 stond anders dan verwacht opnieuw in het teken van de coronacrisis. Ofschoon de situatie wat minder ernstig was dan vorig jaar, heeft de pandemie veel van iedereen gevraagd. Ondanks het vaccinatieprogramma en de betere beschikbaarheid van beschermingsmateriaal werden cliënten en medewerkers soms ernstig ziek of kwamen te overlijden. Zorgprofessionals en andere medewerkers stonden onder grote druk vanwege het uitvallen van collega's. Dit kon slechts ten dele worden opgevangen door het inzetten van uitzendkrachten.

De raad van toezicht wil nogmaals haar grote dank en waardering uitspreken voor ieders inzet bij het bestrijden van de crisis én het blijven bieden van goede zorg voor onze cliënten.

April 2022 - Raad van toezicht

## 1. Inleiding

In het Kwaliteitsjaarverslag leggen de raad van bestuur en het management van HilverZorg verantwoording af over activiteiten en ontwikkelingen in 2021. Beschreven is hoe HilverZorg inhoud heeft gegeven aan plannen en normen die belegd zijn in onze jaarplannen, ons projectenportfolio, het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg en het Kwaliteitskader wijkverpleging.

In 2021 is met een brede bijdrage uit de organisatie op verschillende momenten onze strategische koers voor de aankomende vier jaar ontwikkeld. Deze Koers 202 'Ruimte voor aandacht' is in het eerste kwartaal van 2022 vastgesteld.

Het Kwaliteitsjaarverslag 2021 is nog opgebouwd vanuit de vier strategische doelstellingen uit ons meerjarenbeleidsplan 2017-2021:

- Tevreden cliënt
- Tevreden medewerker
- Goede zorg
- Financieel gezond.

Hieraan voorafgaand wordt in hoofdstuk 2 eerst een profielschets van HilverZorg gegeven, waarna in hoofdstuk 3 verslag wordt gedaan van de coronacrisis. Van de realisatie van de doelstellingen uit ons jaarplan 2021-2022, ons projectenportfolio en het kwaliteitsplan 2021 (hoofdstuk 4) wordt onder de bovengenoemde strategische doelstellingen verslag gedaan in de hoofdstukken 5 t/m 8. In hoofdstuk 9 wordt verslag gedaan van de governance, waaronder ook de jaarverslagen van de raden zijn opgenomen. Hoofdstuk 10 bevat per locatie een verslag van de locatiespecifieke ontwikkelingen. Met in hoofdstuk 11 de slotparagraaf.

## 2. Profiel HilverZorg

### ***Dichtbij mensen***

HilverZorg hanteert als leidraad in 2021 het Strategisch plan 2017-2022 'Dichtbij mensen'. Vanuit dat perspectief zijn de visie, missie, kernwaarden en strategische doelstellingen bepaald.

<b>Missie:</b>  Jezelf blijven	<b>Kernwaarden:</b>  Passie & Vakmanschap
<b>Visie:</b>  Ieder mens is uniek, heeft een eigen levensverhaal en een eigen netwerk waarmee hij/zij zijn leven deelt en heeft gedeeld. Door echt in contact te zijn en door samen te werken kunnen mensen in verschillende levensfasen zo veel mogelijk zichzelf blijven.	<b>Strategische doelstellingen:</b>  1. Tevreden cliënt 2. Tevreden medewerker 3. Goede zorg 4. Financieel gezond

Wij doen ons werk vanuit de kernwaarden Passie en Vakmanschap. Zorg komt uit het hart en door betrokken te zijn bij de ander kunnen we het verschil maken. Onze zorg sluit aan bij wat mensen

belangrijk vinden, hun beleving, hun waarden, hun ambities en hun dromen. Daarnaast zijn wij vakmensen, vinden we het belangrijk om onszelf voortdurend te blijven ontwikkelen en bij te scholen en zijn we trots op ons beroep!

Vanuit de visie, missie en kernwaarden heeft HilverZorg strategische doelstellingen geformuleerd op de vier hoofdthema's:

- Tevreden cliënt
- Tevreden medewerker
- Goede zorg
- Financieel gezond.

HilverZorg is stevig geworteld in de gemeente Hilversum. HilverZorg biedt zorg- en dienstverlening aan ouderen die niet langer zelfstandig kunnen wonen door somatische en/of geriatrische beperkingen of door problemen op het gebied van gerontopsychiatrie of Korsakov. Het betreft zorg gedurende alle levensfasen in het proces van ouder worden. Van thuis en in de wijk tot in de veilige omgeving van het woonzorg- of expertisecentrum.

We leveren dagelijks zorg aan circa 1.100 cliënten met circa 800 betrokken medewerkers en bijna 300 enthousiaste vrijwilligers. De organisatie heeft een betrokken OR, CCR, PAR en RvT.

HilverZorg maakt zich sterk voor persoonsgerichte zorg. We stellen onze cliënten zoveel mogelijk in staat hun leven in te richten zoals zij dat zelf willen. Nu en in de toekomst. Dit doen we vanuit de volgende dienstverlening.

#### *Thuiszorg*

De thuiszorg wordt geleverd door decentrale wijkteams. De wijkteams van HilverZorg kennen de wijken, de specifieke kenmerken van de wijk waarin ze werken en de sociale kaart van de wijk. Met die kennis zijn onze wijkverpleegkundigen altijd in staat de juiste zorg en ondersteuning te bieden, denkend vanuit de netwerken in de wijk. Onze wijkteams werken nauw samen met de huisartsen en het ziekenhuis. Aanvullend aan de verpleging en verzorging kan ieder wijkteam gebruikmaken van de kennis van casemanagers dementie, het ambulante verpleegkundige nachtteam en de wondverpleegkundigen.

#### *Dagopvang*

Mensen voor wie het thuis lastig wordt om hun dag in te vullen door geheugenproblemen, kunnen terecht bij onze centra voor ontmoeten. Voor dagopvang, waarbij ook behandeling wordt geboden, kunnen cliënten terecht op ons Dagcentrum.

#### *Augustinushof (tijdelijk ingericht voor covid-zorg)*

De locatie Augustinushof is de HilverZorg Tijdelijk Thuis (HTT) locatie, waar HilverZorg tijdelijke zorg en behandeling aanbiedt, 24 uur per dag, zeven dagen per week (zogenaamde Eerstelijns Verblijf). HilverZorg tijdelijk thuis is bedoeld om te herstellen na een behandeling in het ziekenhuis of wanneer iemand tijdelijk extra zorg nodig heeft. Ook wanneer de mantelzorger er even tussenuit wil, is het mogelijk bij ons te logeren.

Augustinushof is van maart 2020 tot halverwege 2021 ingericht voor covid-zorg voor patiënten vanuit het ziekenhuis en vanuit de wijk. HTT was tijdelijk ondergebracht in ons woonzorgcentrum Carolus. Maar is begin november weer in gebruik genomen voor ELV-clieuten.

#### *Volledig Pakket Thuis (VPT)*

Nu ouderen steeds langer thuis kunnen blijven wonen, ontstaat een behoefte aan verpleeghuisverplaatste zorg thuis. Met name voor de cliënten met dementie is het mogelijk, met goede ondersteuning, aandacht en zorg lang thuis te blijven wonen. Het Volledig Pakket Thuis is een maatwerkmogelijkheid waarbij de cliënt de gewenste ondersteuning thuis ontvangt. HilverZorg biedt in de serviceflat van Nieuw Kerkelanden een geclusterde woonvorm op basis van het Volledig Pakket Thuis.

### Woonzorgcentra

HilverZorg heeft vijf woonzorgcentra in de wijk: deze vormen een trefpunt voor mensen, waar ondersteuning en zorg geboden wordt: Carolus (CA), De Egelantier (DE), Lopes Dias (LD), St. Joseph (SJ) en Nieuw Kerkelanden Oude Haven (NK OH). Hier wonen mensen met psychogeriatrische en somatische problematiek. Carolus wordt gesloopt en er komt nieuwbouw voor terug. Eind september zijn de PG bewoners verhuisd naar hun tijdelijke onderkomen in de Alba toren. In november zijn de laatste somatische bewoners verhuisd naar Augustinushof, waar tijdelijk portacabins zijn geplaatst.

### Expertisecentrum

HilverZorg heeft een expertisecentrum, op Nieuw Kerkelanden (NK), dat zich volledig heeft toegelegd op specifieke vormen van zorg op de gebieden van:

- chronische psychiatrie
- gerontopsychiatrie
- Korsakov.

HilverZorg is in het eerste kwartaal 2022 opgegaan voor certificering voor de doelgroep Korsakov en wil tussen 2022-2023 opgaan voor officiële certificering als regionaal expertisecentrum voor de doelgroep gerontopsychiatrie.

Op de locatie Zonnehoeve (ZH) wordt zorg- en dienstverlening geboden aan bewoners met psychogeriatrische problematiek, die wonen op zes pleinen. Hier zijn ook de crisisbedden gesitueerd. HilverZorg onderzoekt de mogelijkheid om voor Zonnehoeve op te gaan voor certificering voor Dementie met Zeer Ernstig Probleemgedrag (D-ZEP).

### Cliënten

In de onderstaande tabellen is zichtbaar hoe de cliënten van HilverZorg op het einde van 2021 verdeeld waren naar intramurale zorgzwaartepakketten (ZZP) per locatie, een Volledig Pakket Thuis (VPT) ontvingen of tijdelijk bij ons verbleven (Eerstelijns Verblijf, ELV).

49% (2020: 52%) van onze intramurale cliënten verbleef op basis van een ZZP VV5 (complexe PG) en 27% (2020: 23%) op basis van ZZP VV7 (combi complexe PG en somatiek).

84% van het intramurale cliëntenbestand van HilverZorg heeft een ZZP met behandeling, tegenover 16% zonder behandeling. Zonnehoeve, Nieuw Kerkelanden Expertisecentrum, Nieuw Kerkelanden Oude Haven, St. Joseph en Alba verlenen uitsluitend zorg met behandeling.

### Aantal cliënten ZZP (zonder en met behandeling)

Locatie	VV3	VV4	VV5	VV6	VV7	VV8	VV10	Crisis	GGZ4W	Partner	Eindtotaal
Alba			33	1	2						36
DE	1	17	36	24	3	1				1	83
HTT		0	2	2							4
Portakabins		4	1	4		1					10
LD		8	5	20	1	2					37
NK-EC			1	5	84	4			7		101
NK-OH			20	-	5						25
NK-SF				1							1
SJ			20	-	3						23
ZH			105	-	23		1	2			131
<b>Eindtotaal</b>	<b>1</b>	<b>30</b>	<b>223</b>	<b>57</b>	<b>122</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>452</b>

Peilmoment: december 2021

VPT wordt geclusterd aangeleverd door HilverZorg. Voornamelijk in de serviceflat van Nieuw Kerkelanden. 69% wordt geleverd op basis van het zorgzwaartepakket VV4 zonder behandeling.

### Aantal cliënten Volledig Pakket Thuis

Locatie	VV2	VV3	VV4	VV5	VV6	VV8	VV10	Eindtotaal
DE	1	1	1	-	1			4
NK-SF			33	4	6		1	44
Wijk				-		1		1
<b>Eindtotaal</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>34</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>49</b>

Peilmoment: december 2021

Het dagcentrum van Zonnehoeve diende eind 2021 als regionale covid-wijkkliniek. Cliënten met een indicatie voor eerstelijns verblijf konden vanaf november 2021 weer opgevangen worden op Augustinushof HilverZorg Tijdelijk Thuis (HTT).

### Aantal cliënten tijdelijk verblijf

Locatie	ELV Cohort	ELV Hoog	ELV laag	Eindtotaal
HTT		9	2	12
ZH	8			8
<b>Eindtotaal</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>19</b>

Peilmoment: december 2021

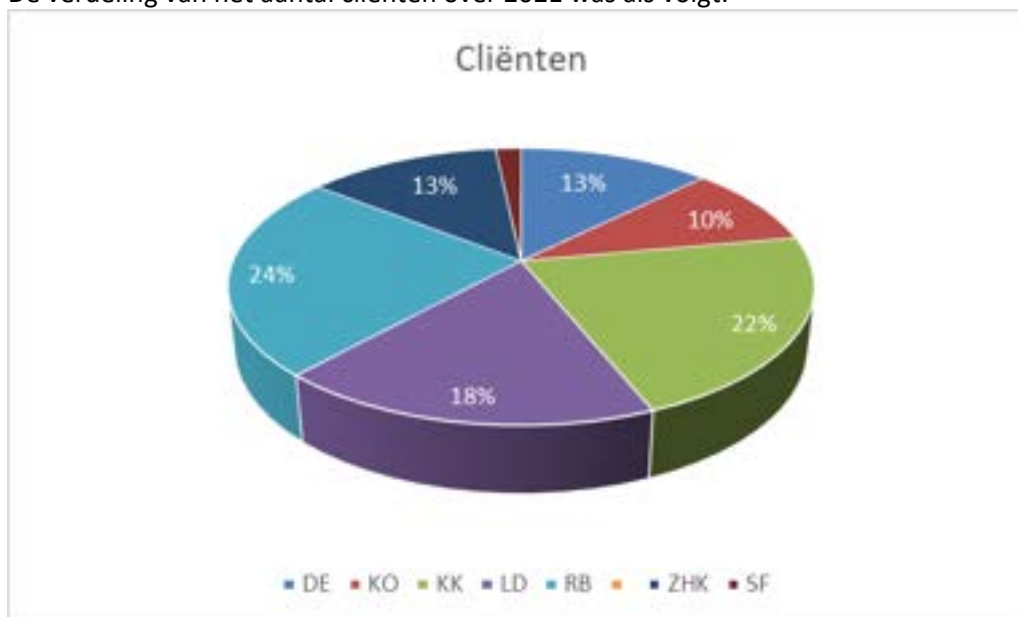
### Thuiszorg

De 6 thuiszorg teams bedienden in 2021 gemiddeld 509 (2020: 522) cliënten met een gemiddelde aantal zorguren van 3,4 uur per week (2020 3,5u p.w.).

Vanuit zes wijkteams levert HilverZorg zorg thuis:

- De Egelantier (DE)
- Kamerlingh Onnes (KO)
- Kerkelanden (KK)
- Lopes Dias (LD)
- Riebeeck (RB)
- Zeeheldenkwartier (ZHK).

De verdeling van het aantal cliënten over 2021 was als volgt:



Peilmoment: gemiddeld 2021



### 3. Corona

Corona beheerste, net als in 2020, voor een belangrijk deel onze zorg- en dienstverlening en bedrijfsvoering. In januari 2021 werden we de tweede coronagolf de baas en werden de eerste vaccinaties gezet bij bewoners en later, vanuit de restanten, ook bij medewerkers. Een maand later zijn de tweede vaccinaties gezet en in het vierde kwartaal de boosters. Dit waren enorme logistieke operaties, die zeer goed zijn verlopen.

De druk op medewerkers is in 2021 onveranderd hoog gebleven. Enerzijds door algemene personeelskrapte en uitval door zieke collega's, anderzijds door de coronamaatregelen die in acht genomen moesten worden.

HilverZorg heeft het hele jaar door voor de regio en ver daarbuiten de functie van covid-wijkkliniek op zich genomen. Het eerste halfjaar was deze nog gevestigd op HTT Augustinushof, daarna is deze verplaatst naar het Dagcentrum Zonnehoeve.

In de vierde golf zijn met name Alba toren en Zonnehoeve geraakt door veel coronabesmettingen. Tijdens de vierde golf heeft de brasserie van Zonnehoeve gefungeerd als interne covid-unit. Gelukkig kon die einde 2021 weer afgeschaald worden en is COVID-19 steeds meer een soort griep geworden waarbij de meeste mensen nog maar milde klachten ervaren.

### 4. Jaarplan en kwaliteitsplan 2021

Het Kwaliteitsplan 2021 had als subtitel '(Be)leef elke dag opnieuw'. HilverZorg heeft de uitwerking van de speerpunten vanuit het kwaliteitsjaarplan 2020 voortgezet in 2021. Het kwaliteitsplan 2021 kende daarvoor 3 pijlers:

- Welbevinden cliënt
- Methodisch en multidisciplinair werken
- Versterken en ondersteunen van teams.

Ook is in 2021 de meerjaren kwaliteitsagenda 2021-2023 opgesteld en uitgevoerd. Hiermee worden de verworvenheden van investeringen in kwaliteit doorgezet naar de toekomst.

In dit kwaliteitsjaarverslag zijn interviews opgenomen met een leerling van de leerafdeling, een wijkverpleegkundige, een teamleider en twee bewoners. De medewerkers geven een inkijkje in hun loopbaan, hun werkzaamheden en hun bezieling voor hun vak en de zorg voor onze ouderen. De bewoners geven een inkijkje in hun dagelijks leven en ervaringen met de zorg.

De gestelde doelen uit ons kwaliteitsplan sluiten aan op onze strategische doelstellingen, respectievelijk: tevreden cliënt, goede zorg en tevreden medewerker. In onderstaande hoofdstukken gaan we in op de realisatie het kwaliteitsplan en onze doelstellingen geformuleerd in ons jaarplan 2021.

### 5. Tevreden cliënt

De basis van werken is en blijft 'Jezelf blijven', gebaseerd op het levensverhaal van Teun uit ons visiedocument. De uitdaging is om persoonlijk maatwerk te leveren, binnen de collectiviteit van een verpleeghuissetting en de kaders van wet- en regelgeving.

Bij HilverZorg willen wij de bewoners echt leren kennen. Door het uitvragen van het levensverhaal proberen wij in te spelen op de wensen en behoeften van de bewoners. Informatie uit het levensverhaal over wie iemand is en wat iemand graag doet wordt vertaald in (praktische) afspraken die in de praktijk worden opgevolgd. Het goed vastleggen van het levensverhaal is een punt van aandacht. In 2021 is de

PAR gestart met een onderzoek naar op welke wijze het optekenen van het levensverhaal gefaciliteerd kan worden en hoe het levensverhaal de zorgmedewerkers beter kan ondersteunen bij de zorgverlening.

Tijdens het intakegesprek met Teun worden afspraken gemaakt over de doelen van welzijn, zorg en behandeling. Bij het maken van de afspraken wordt er uitgegaan van de gewoontes, wensen en behoeften van Teun. In het cliëntplan worden de wensen en behoeften van Teun opgenomen. Vanuit het kwaliteitsjaarplan 2021 was welzijn een speerpunt. Alhoewel welzijn van iedereen is beschikte HilverZorg in 2021 over welzijnsbegeleiders, welzijnscoördinatoren, welzijnsspecialisten en vaktherapeuten.

HilverZorg wil zorgen voor een prettige daginvulling van Teun. Hiervoor is voldoende tijd en aandacht voor Teun een belangrijke randvoorwaarde. Tijd voor een praatje, een kop koffie, een spelletje, de krant lezen, ondersteunen bij de dagelijkse levensbehoeften en invulling geven aan de dag op basis van persoonlijke wensen van Teun. Medewerkers krijgen training in tijdig signaleren en daarop inspelen wanneer iemand onrustig is of niet lekker in zijn vel zit.

Cliënten met PG-problematiek brengen veel tijd door op de gezamenlijke huiskamers. HilverZorg heeft in totaal 44 huiskamers. Om hier meer toezicht te kunnen bieden en de zorgmedewerkers te ontlasten heeft HilverZorg bij de besteding van de kwaliteitsgelden vanaf 2019 vol ingezet op instellen van de functie van woonassistent. De woonassistenten vervullen een spilfunctie op de huiskamers. Zij zien de cliënt gedurende langere tijd aaneen en vormen een vast gezicht op de huiskamer. Hierdoor kunnen zij ook goed inspelen op de eigen wensen van de cliënt. Daarnaast hebben zij een spilfunctie bij het eten en drinken, voor cliënten belangrijke momenten van de dag. HilverZorg heeft een interne opleiding voor woonassistenten ontwikkeld die is gericht op het kennen van de cliënt, bieden van gastvrijheid, met aandacht voorbereiden en opdienen van het eten, omgaan dementie en onbegrepen gedrag en ondersteuning bij staan en zitten. De opleiding voor woonassistenten is vanwege covid slechts deels gestart. De opleiding wordt door de woonassistenten als zeer waardevol ervaren. In 2022 zal de training een vervolg krijgen en nog meer gericht zijn op gastvrijheid. Op 31 december 2021 had HilverZorg 54,4 fte woonassistenten in dienst (het streven op basis van het kwaliteitsjaarplan was 69 fte).

Om alle gegevens, wensen en behoeften van Teun vast te leggen worden de zorgmedewerkers ondersteund door het ECD. Samen met de zorgmedewerkers is er een ECD-verbetergroep opgericht waardoor verbeteringen in het ECD snel gerealiseerd kunnen worden.

### **Interview Jip, leerling mbo-V: 'wij zijn te gast hier als werknemers'**

Jip werkt sinds een jaar bij HilverZorg en is begonnen als woonondersteuner op de Oude Haven, Nieuw Kerkelanden. Zij werkte als uitzendkracht en werd ingezet bij HilverZorg. Sinds juli 2021 is Jip werkzaam op de Leerafdeling van De Egelantier en volgt ze de opleiding mbo-V. Vanaf mei gaat Jip stagelopen in de wijk.

Voordat Jip bij HilverZorg kwam werken, was zij vrijwilligster in een hospice in Naarden. Hier mocht zij meelopen met de verpleegkundige in de zorg. Jip heeft geprobeerd om in het ziekenhuis een opleiding tot verpleegkundige te volgen, dit paste haar niet. Jip voelt zich thuis in de ouderenzorg en de opleiding bevalt haar goed. We hebben les in het leslokaal in De Egelantier en we mogen de opleiding op eigen tempo volgen, de verwachting is 2,5 jaar.

In juli 2021 is de leerafdeling gestart, Jip was een van de eerste studenten. De start was best chaotisch, ik kende de bewoners niet, ik wist niet wat ze wilden. Ik ben met de bewoners en familieleden in gesprek gegaan en ik heb mij ingelezen in de levensverhalen en zorgplannen van de bewoners. Nu ken ik de bewoners en ben ik hun zorgcoördinator.

Laatst heeft Jip een klinische les palliatieve zorg gegeven aan haar medestudenten. Ook is Jip bezig met het creëren van een gedenkboom van staal met stalen blaadjes waar de namen van overleden bewoners op komen te staan. 1 keer per jaar gedenken we de overleden bewoners en willen we de stalen blaadjes meegeven aan familieleden/mantelzorgers.

"Op de afdeling zijn wij te gast" zegt Jip, het is het huis van de bewoners. We zijn bezig met een nieuwe zithoek. We proberen het huis huiselijk te maken met gezellige hoekjes, moderniseren en verven. Er staat bijvoorbeeld een oude kinderwagen en een oude jukebox, deze mogen weg van de bewoners. Ook hebben we muziek aan staan, we spelen spelletjes zoals sjoelen, mens-erger-je-niet, koersbal, we kijken een film en er speelt een saxofonist. Dit allemaal in de huiskamers of in de brasserie beneden.

Tijdens het interview komt er een bewoner bij ons zitten. De bewoner gaat naast Jip zitten en zegt: "Ik ben erg blij met haar!".

Er komt een medestudent voorbijlopen en Jip zegt: "Zij draagt geen werkjasje meer omdat ze dat niet huiselijk vindt". In het team bespreken we dit momenteel met elkaar, steeds meer studenten willen van de jasjes af.

Ook roept Jip naar een medestudent welke vraagt of ze schoenen aan moet trekken bij mevrouw: "Zij loopt altijd op blote voeten, dat vindt mevrouw fijn!"

We spreken ook nog over probleemgedrag. Jip wil bij probleemgedrag antwoord hebben op de volgende vragen: Hoe ga je ermee om? Waar komt het vandaan? Wat is de geschiedenis van een bewoner? Waar houdt iemand van? Hier anticiperen we op, we passen onze benaderingswijze erop aan. "Dit heb ik allemaal geleerd hier op de leerafdeling", zegt Jip trots.

### **Familieparticipatie**

Naast zorg- en ondersteuning van de HilverZorg-medewerker zijn familie en naasten voor veel cliënten een grote steun.

Een speciale werkgroep is opgericht om de visie van HilverZorg op welzijn scherp te krijgen en door te voeren, verwachting is dat de visie op welzijn in tweede kwartaal van 2022 vastgelegd is en geïmplementeerd zal worden. Daarbij is speerpunt dat welzijn over de hele breedte van HilverZorg in de genen van de medewerkers gaat zitten. Welzijn is van ons allemaal.

De stem van bewoners en naasten vinden we bij HilverZorg zeer belangrijk. De centrale cliëntenraad heeft in 2021 een actieve rol gespeeld in de werving van leden voor de lokale raden (LCR-en) met als gevolg dat eind 2021 alle locaties een LCR hadden.

### **Rolstoelbussen**

Veel bewoners zijn niet meer zelfstandig mobiel. Vervoer is daarom zeer belangrijk om mensen het gevoel van vrijheid te geven. De 9-persoons rolstoelbussen worden actief gebruikt en rijden regelmatig door het land. De bewoners en medewerkers genieten van de vrijheid en de mogelijkheden die de rolstoelbus hen biedt om een zinvolle daginvulling vorm te geven. Locaties organiseren zelf uitjes met de bewoners. Er worden uitjes georganiseerd naar het strand, naar het zwembad, naar de Ikea voor

nieuwe inboedel, een dagje vissen met het MT en naar de Intratuin voor nieuwe plantjes voor de tuin of het balkon.



*Visuitje bewoners met MT-leden*

### **Eten en drinken**

Halverwege 2020 is er een contract gesloten met een nieuwe voedingsleverancier. In 2021 is de nieuwe werkwijze voor eten en drinken geïmplementeerd waarbij de woonassistenten een belangrijke rol spelen.

Kijk op eten en drinken:

- eten en drinken is een onderdeel van onze gastvrije zorg
- er is een goede balans tussen gebruiksgemak en beleving
- de kwaliteit van de maaltijden is geborgd (gezond, afwisselend, aangepast aan de doelgroep)
- de warme maaltijd wordt verzorgd door de woonassistent
- de maaltijden worden geregenereerd (langzaam verwarmd) op af nabij de afdeling
- zorgpersoneel wordt zoveel mogelijk ontzorgd op het gebied van eten en drinken
- kosten (budgetten) met betrekking tot de maaltijdvoorziening worden beheerst
- kleine bereidingen op de huiskamer blijven mogelijk.

Het concept is in 2021 nog uitgebreid met de mogelijkheid om twee keer per week vers te koken met gebruikmaking van de menuplanning en verse ingrediënten van de leverancier. Twee intern culinair coaches hebben de woonassistenten begeleid.

Eten en drinken wordt in 2022 structureel ingevuld op de zorgbegeleidingskaart waardoor de wensen en behoeften bekend zijn en de registratie in het ECD is geborgd.

In 2022 wordt het proces geëvalueerd en verder verbeterd. De uitslag van het intramurale cliënttevredenheidsonderzoek 2021 laat zien dat er nog veel te verbeteren is op dit thema. De doelstelling is dat de eetmomenten beleefd worden als een hoogtepunt van de dag. De commissie eten en drinken is actief betrokken bij de uitvoering van het plan van aanpak om de tevredenheid te vergroten.

### **Cliënttevredenheidsonderzoeken**

In oktober 2021 is het cliënttevredenheidsonderzoek zowel intramuraal als extramuraal voor het eerst uitgevoerd volgens dezelfde methodiek<sup>1</sup>.

Quote teammanager Kwaliteit:

"Met het cliënttevredenheidsonderzoek meten we of de bewoners, cliënten of contactpersonen tevreden zijn met onze dienstverlening en service-aanbod. Wij willen echt weten wat onze bewoners/cliënten belangrijk vinden. Wij willen de kwaliteit van zorg en de tevredenheid van bewoners/cliënten verbeteren. Het cliënttevredenheidsonderzoek geeft ons de kans om te leren en verbeteren".

Zie voor de resultaten hieronder de vergelijking tussen 2020 en 2021.

<b>PREM extramuraal zorg vergelijk 2020-2021</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Krijgt u zorg van een vast team?	8,14	8,3
Komen de zorgverleners op de afgesproken tijd?	7,94	8,1
Nemen de zorgverleners uw wensen mee bij het bepalen van de zorg?	8,5	8,7
Past de zorg bij de manier waarop u wilt leven?	8,31	8,6
Behandelen de zorgverleners u met aandacht?	8,77	8,7
Voelt u zich op uw gemak bij de zorgverleners?	8,83	8,9
Heeft u vertrouwen in de deskundigheid van de zorgverleners?	8,68	8,6
Houden de zorgverleners in de gaten hoe het met uw gezondheid gaat?	8,78	8,5
Kunt u met hulp van de zorgverleners beter omgaan met uw ziekte of aandoening?	8,42	8,3
Zou u HilverZorg aanbevelen?	8,75	8,5
<b>NPS</b>	<b>87,87</b>	<b>50</b>
Respons	195 = 30,3%	205 = 38%

<b>Intramurale zorg vergelijk 2020-2021</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Uw ervaringen met de zorg	7,46	7,3
Hoe beoordeelt u de kwaliteit en het effect van de vp, vz, behandeling?	7,48	7,35
Behandelen de medewerkers u met aandacht?	7,65	7,75
Sluit de zorg aan op wat u zelf belangrijk vindt?	7,27	7

<sup>1</sup> PREM: Patiënt Reported Experience Measure

Intramurale zorg vergelijk 2020-2021	2020	2021
Wordt u gezien en gehoord?	7,37	7,25
Vindt u het gebouw, de voorzieningen en de omgeving prettig?	7,41	7,3
Bepaalt u, daar waar mogelijk, zelf hoe u uw leven invult?		7
Houden de medewerkers, binnen de gemaakte afspraken, uw woonruimte goed schoon?		6,3
Vindt u de maaltijden smakelijk?	6,56	6,55
Passen de activiteiten die worden georganiseerd bij uw wensen en behoeften?	6,96	6,8
Wordt uw mantelzorger (of naaste) voldoende betrokken bij de zorg?	7,11	7,3
Zou u HilverZorg aanbevelen?	8,0	6,85
<b>NPS</b>		<b>SO -18 / PG -1</b>
Respons	143 = 26,5%	198 = 42,5%

Vanuit de open vraag van het cliënttevredenheidsonderzoek 2020 kwam feedback over de schoonmaak en invulling geven aan het eigen leven. Daaruit zijn in overleg met de CCR onderstaande twee vragen toegevoegd aan het cliënttevredenheidsonderzoek 2021:

- Bepaalt u, daar waar mogelijk, zelf hoe u uw leven invult?
- Houden de medewerkers, binnen de gemaakte afspraken, uw woonruimte goed schoon?

De *factsheet* voor de intramurale en extramurale zorg is opgenomen in de bijlage.

## 6. Goede zorg

### Zorg

In de eerste drie kwartalen van 2021 ondersteunden kwaliteitsverpleegkundigen de teams op methodisch en veilig werken en het verbeteren van de kwaliteit van zorg. De kwaliteitsverpleegkundigen hebben geïnvesteerd in het verbeteren van de multidisciplinaire samenwerking. Zij hebben gezorgd voor een vaste structuur en planning in de multidisciplinaire overleggen en cliëntplanbesprekingen. Daarnaast zijn de KPI's (kritische prestatie-indicatoren) in 2021 ontwikkeld en per kwartaal gemeten. O.a. het levensverhaal is opgenomen als een van de KPI's die elk kwartaal wordt uitgevraagd en onder de aandacht wordt gebracht bij de zorgmedewerkers. De KPI's maken inzichtelijk hoe een team ervoor staat en waar bijsturing nodig is. De metingen vragen nu nog een behoorlijke administratieve inspanning. Bij een nieuw ECD is het automatisch genereren van de resultaten een vereiste.

Op 1 oktober 2021 heeft HilverZorg een reorganisatie doorgevoerd t.a.v. de aansturing van teams. Uit het medewerkersbelevingsonderzoek kwam duidelijk naar voren dat er behoefte was aan aandacht en aansturing dichtbij. Circa drie teams werden aangestuurd door één leidinggevende. De span of control was te groot. Het aantal teamleiders is in fase 1 van de reorganisatie uitgebreid zodat elk team nu een eigen aanspreekpunt heeft. De functie van kwaliteitsverpleegkundige is daarbij opgegaan in de functie van teamleider.

Methodisch werken is en blijft een continu punt van aandacht voor de teams en teamleiders. De SOAP<sup>2</sup> rapportage is in 2021 geïmplementeerd. Alle medewerkers rapporteren nu volgens de SOAP-methode.

<sup>2</sup> SOAP: Subjectief, Objectief, Analyse en Plan

### **Interview Yvonne, teamleider: 'Ik mag de mensen in hun kracht zetten'**

Yvonne werkt al 25 jaar bij HilverZorg en is gestart als helpende. Daarna heeft zij de verzorgende opleiding gevolgd, waarna er nog vele opleidingen volgden, zoals: verzorgende IG, coördinator van zorg, hbo zorgmanagement/psychologie, mbo-V, hbo-V.

"In 2021 heb ik de overstap van kwaliteitsverpleegkundige naar teamleider mogen maken. Dit was een hectische periode. Gelukkig mocht ik het Management Developmentprogramma volgen. Hier heb ik geleerd, 'over je touwtje heen gaan'. Je bent zelf degene die moet zeggen tot hier en niet verder. En als het niet werkt, moet je jezelf aanpassen. Ook gebruik ik de methodiek van de DISC<sup>3</sup> kleuren veel in de praktijk".

"Ik ben trots op De Egelantier. En deze trots is doorgeslagen door het hele huis. We hadden in 2021 veel ziekmeldingen en kregen de dagen moeilijk rond qua personele bezetting. Iedereen dacht met ons mee en we hebben het met zijn allen, hiermee bedoel ik heel HilverZorg, opgelost. Iedereen sprong bij. Ik voel de samenhang. Corona vraagt een specialisatie in de praktijk, aanpassingsvermogen. Alles moet door blijven draaien, er wordt veel flexibiliteit gevraagd van de teams. De teams zetten er met elkaar de schouders onder. We zijn van eilandjes naar verbinding met elkaar gekomen. Zo bespreken in het huis met elkaar de VIM's, de KPI's en de processen".

"Op De Egelantier ben ik gestart met ontwikkelgesprekken, ik vind het mooi om de passie in de medewerkers te zien. Ik heb veel medewerkers uit diepe dalen zien komen en de mensen weer vooruit kunnen krijgen. Ik mag de mensen in hun kracht zetten, daarom ben ik teamleider".

Denken in mogelijkheden, we zijn er voor de bewoners.

"Als ik geen teamleider zou zijn dan zou ik in de wijk als wijkverpleegkundige werken".

### **Wonen**

Om je ergens thuis te voelen zijn sfeer en een gastvrije ontvangst erg belangrijk. Die sfeer wordt voor onze bewoners met dementie voor een belangrijk deel bepaald door de ambiance in de huiskamers. De woonassistenten vervullen hierin een belangrijke rol. Zij zijn een vast gezicht op de huiskamer, zorgen ervoor dat het er verzorgd uitziet en ondernemen dagelijkse activiteiten met de bewoners.

Eind 2021 bleek een reorganisatie noodzakelijk daar de uitgaven de inkomsten structureel overschreden. Besloten is de servicebalies op te heffen en de ontvangst op de grote locaties met inzet van medewerkers gastvrijheid en de welzijnsmedewerkers vorm te geven. Per 1 januari 2022 heeft dit zijn beslag gekregen.

Een belangrijk dossier in 2021 was de verhuizing van onze bewoners van Carolus in verband met de op handen zijnde nieuwbouwplannen. Het bleek lastig in Hilversum vervangende woonruimte te vinden voor de ruim 80 bewoners van Carolus. Uiteindelijk is een aantal bewoners intern geplaatst op andere locaties in en buiten HilverZorg en kwam de Alba toren (aan de Diependaalselaan) beschikbaar voor 40 bewoners met dementie. Daarnaast zijn 12 plaatsen gecreëerd bij Augustinushof in de vorm van portacabins. Hierdoor moest HilverZorg noodgedwongen terug in aantal plaatsen.

<sup>3</sup> DISC: Dominant, Interactief, Stabiel, Consciëntieus



De bewoners en naasten zijn intern begeleid door een verhuiscoördinator. Iedereen kon zijn/haar wensen bij de verhuiscoördinator kenbaar maken en had een aanspreekpunt voor vragen. Dat neemt niet weg dat een verhuizing een enorme impact heeft op bewoners en medewerkers.

### **Wijkverpleging**

Het is al jaren de trend dat mensen met een zorg- of ondersteuningsvraag langer thuis blijven wonen, mede mogelijk gemaakt omdat men thuis met aanpassingen en (zelf)hulpmiddelen langer zelfredzaam kan blijven. Deze trend zal zich blijven voortzetten vanwege nieuwe ontwikkelingen en omdat er relatief minder plaatsen beschikbaar zijn in verpleeghuizen ten opzichte van de groeiende populatie ouderen. Daarnaast geldt specifiek voor de regio Gooi en Vechtstreek dat het ziekenhuis Tergooi in de nieuwbouw 20% kleiner zal zijn dan het huidige ziekenhuis. Daarbij zoekt het ziekenhuis steeds vaker oplossingen waarmee het voor patiënten mogelijk wordt gemaakt om hun behandeling thuis te ondergaan. Dit betekent dat er steeds complexere zorg in de thuissituatie plaats zal vinden.

In het Kwaliteitskader wijkzorg is vastgelegd waar goede zorg thuis aan moet voldoen. De start van de zorg begint met een intakegesprek en de indicatiestelling door de wijkverpleegkundige, de zorgvraag wordt vervolgens vastgelegd in een zorgplan en structureel geëvalueerd en bijgesteld. Uiteraard moet de zorgverlening voldoen aan de wettelijke kaders en regelgeving. In samenwerking met de afdeling Kwaliteit zien de wijkverpleegkundigen erop toe dat de zorgverlening volgens deze standaarden verleend wordt en dat personeel bevoegd en bekwaam is. Eventuele afwijkingen worden in het teamoverleg opgepakt en een plan van aanpak wordt opgesteld als er verbeteringen noodzakelijk zijn.

De wijkteams maken gebruik van de applicatie PUUR (ECD), zorgtechnologie en diverse applicaties om de zorgverlening zo goed en efficiënt mogelijk te organiseren. Voorkeuren van de cliënt t.a.v. de zorgverlening worden opgenomen in het zorgplan, waarbij ook de eventuele risico's in kaart zijn gebracht. Indien noodzakelijk wordt de cliënt opgenomen in het systeem van de persoonsalarmering, waardoor er 24x7 acute zorgverlening op afroep beschikbaar is. De cliënt en zijn/haar naasten hebben toegang tot het ECD middels 'PUUR voor jou'.

In 2021 hebben alle wijkverpleegkundigen een opfrustraining gekregen voor indiceren/OMAHA. In deze training is het normenkader, kwaliteitskader wijkverpleging en toetsingskader onder de aandacht gebracht. Ook de stappen in de verkenning van zelfredzaamheid van cliënt en cliëntensysteem zijn besproken met als uitgangspunt wat zijn de wensen en behoeften van de cliënt en wat kunnen zij zelf, mantelzorg en het informele netwerk, betekenen.

### **Interview Manuela, wijkverpleegkundige - 'Een probleem is pas een probleem als je er een probleem van maakt'**

Manuela is sinds 2005 werkzaam bij HilverZorg en gestart als helpende. Manuela heeft altijd in de thuiszorg gewerkt en vele opleidingen mogen volgen bij HilverZorg: Verzorgende-D, Verzorgende-IG, mbo-V, Casemanagement en de hbo-V. De laatste opleiding heeft zij behaald in juni 2021.

Bij wijkteam Lopes Dias werkt Manuela als wijkverpleegkundige. Ze is samen met haar team van 8 medewerkers, verantwoordelijk voor 85 cliënten in Hilversum-Noord en een klein stukje van het centrum. Het jaar 2021 was een uitdaging voor ons team. Onder andere door corona hebben we veel gewerkt met zzp'ers en uitzendkrachten. We werken aan een goede overdracht, we geven goede uitleg over onze cliënten en benoemen de belangrijke punten, ook zijn wij altijd bereikbaar voor vragen.

We hebben een goede samenwerking met de Lopes Dias huisartsen en in 2022 hebben we subsidiegelden, wat ons de ruimte geeft om de samenwerking uit te breiden.



Ik zorg er graag voor dat onze cliënten lekker thuis kunnen blijven wonen en wij spelen in op die behoefte. Ook betekenen wij veel voor onze cliënten indien ze slecht nieuws te horen krijgen en hun zorg behoefte groter wordt. We kijken samen met de cliënt naar zorgmogelijkheden en geven bijvoorbeeld ondersteuning bij het aanvragen van Wmo-zorg.

"Ik word blij van mijn leuke team als alles lekker draait, we een fijne samenwerking met alle collega's hebben en alles opgepakt wordt. We helpen elkaar als collega's en er is een teamgevoel. Laatst zijn we uit eten geweest met zijn allen omdat er een collega met pensioen ging. We hebben een erg leuke avond gehad met zijn allen, dit zouden we vaker moeten doen".



"In de wijk merk ik dat HilverZorg bezig is om de kwaliteit van zorg te borgen, we zijn op de goede weg met elkaar".

Manuela maakt meteen reclame: "Wijkteam Lopes Dias zoekt nog nieuwe collega's. Vind je de thuiszorg spannend of ben je nieuwsgierig? Loop met ons mee!"

### Specialistische zorgvragen

De wijkteams werken samen met 'naastgelegen' buddyteams ingeval er extra hulp nodig is, of wanneer er specifieke deskundigheid ingeroepen moet worden. De wijkteams kunnen een beroep doen op de wondverpleegkundige van HilverZorg als er sprake is van een complexe wondbehandeling. De wondverpleegkundige kan op haar beurt daarbij een beroep doen op de verpleegkundig specialist van het ziekenhuis en zo nodig advies en consultatie inroepen. Vanwege de toenemende complexiteit van de zorgvraag is continue scholing en deskundigheidsbevordering belangrijk. Daartoe hebben de medewerkers toegang tot de e-learningportal en worden klinische lessen gegeven.

### Aansturing

Dit jaar is een streep gezet door de zelfsturende organisatie. HilverZorg heeft ervoor gekozen om meer aandacht aan de medewerkers te geven door de herintroductie van teamleiders en teammanagers. Uit het medewerkersbelevingsonderzoek is gebleken dat er grote behoefte is aan aandacht, structuur en leiding. Binnen de thuiszorg is ervoor gekozen om tussen de wijkteams en het managementteam (MT) een leidinggevende te positioneren. Hierdoor kan er meer aandacht aan de individuele medewerkers worden gegeven, kan er sneller gereageerd worden op ondersteuningsvragen en worden de wijkteams beter geholpen als er onduidelijkheid is over kaders en richtlijnen.

Maandelijks is er een Wijkverpleegkundig Overleg (WVO) waarin de wijkverpleegkundigen verschillende thema's en onderwerpen bespreken. De manager (extramuraal) zorg sluit aan om de beleidsontwikkelingen binnen de organisatie en het werkgebied wijkverpleging te delen.

In september was er een beleidsdag met de wijkverpleegkundigen waarin de ontwikkelingen binnen de VVT-sector zijn besproken, de ontwikkeling van verpleegkundig leiderschap aan de orde is gekomen en de toekomstige organisatie van de zorg thuis bij HilverZorg bekend is gemaakt.

In het najaar zijn drie wijkverpleegkundigen gestart met de leergang Verpleegkundig Leiderschap. Ook is een aanzet gemaakt tot het inrichten van een nieuw thuiszorgproduct voor cliënten met een langdurige zorgvraag (Met HilverZorg Thuis, zie hierna).

#### 24-uurs zorg

Voor de organisatie van de 24-uurs onplanbare en acute (thuis)zorg in de regio is een subsidie aangevraagd en toegekend. Dat maakt het voor de deelnemende thuiszorgorganisaties (HilverZorg, Amaris, Vivium en Inovum) mogelijk om te komen tot de inrichting van één regionale organisatie voor de 24-uurs zorg. Dit project is gestart in december 2021 en zal zijn ingebed in de regio medio 2022. Zorgverzekeraar Zilveren Kruis is nauw betrokken bij deze ontwikkeling die binnen de regio bijdraagt aan een duurzame en kwalitatief betere zorg thuis.

#### Met HilverZorg Thuis (het VPT van HilverZorg)

Mede door de trend dat cliënten langer thuis (willen) blijven wonen, stagneert de doorstroom bij de wijkteams. Hierdoor hebben zij onvoldoende capaciteit voor de zorgverlening aan cliënten met een acute en kortdurende zorgvraag (ziekenhuis verplaatste zorg, terminale zorg). Besloten is om in 2022 te starten met een aparte organisatie binnen HilverZorg, waarin de cliënten die een langdurige zorgvraag hebben en zich veelal in een overbruggingsfase tot opname bevinden, door specifieke daarvoor ingerichte teams geholpen kunnen worden. Deze cliënten worden van zorg voorzien binnen de Wlz-indicatie VPT onder het label *Met HilverZorg Thuis*. Daardoor zal er bij de wijkteams ruimte komen voor cliënten die een meer kortdurende en complexere zorgvraag hebben. Deze profilering van de wijkteams zal ook bijdragen aan een betere arbeidsmarktpositie binnen de regio.

#### ETDR

Halverwege 2021 is besloten om de pilot ETDR (elektronische medicatieregistratie) tijdelijk stop te zetten. Uit de evaluaties bleek dat enerzijds de ketenafspraken en samenwerking met bijvoorbeeld de apothekers niet optimaal verliepen en anderzijds dat de beschikbare hardware (tablets) niet toereikend waren voor de toegepaste applicaties. Complicerende en vertragende factor in deze was de slechte beschikbaarheid van de inmiddels bestelde nieuwe hardware, waardoor het project flinke vertraging heeft opgelopen. Begin 2022 herstarten we de implementatie.

#### Corona

De coronapandemie heeft ook binnen de wijkteams veel energie en aandacht gevraagd. In wisselende frequentie en incidentie hebben de wijkteams te maken gehad met toename van het aantal besmettingen door corona onder cliënten in de thuissituatie en onder de medewerkers. De druk op de thuiszorg in de regio door het versneld uitplaatsen van de ziekenhuispatiënten heeft een flinke wissel getrokken op de capaciteit van de wijkteams en de inzet van de medewerkers. De medewerkers van de thuiszorg verdienen daarvoor onze waardering, welke onder andere tot uiting is gekomen in een hoge PREM-score.

#### ***Dagbehandeling***

Mede door de huisvesting van de (tijdelijke) covid-unit op de locatie van het Dagcentrum Zonnehoeve, heeft het team van de Dagbehandeling haar cliënten op de locatie de KROon moeten ontvangen. Daar de bouwkundige faciliteiten aldaar beperkter waren, heeft dit geleid tot een aangepast programma. Ook door de beperkingen vanwege de opgelegde covid-maatregelen is gewerkt met een aangepast programma. Niettemin heeft het team Dagbehandeling alles in het werk gesteld om de cliënten een zo volwaardig mogelijk dagprogramma aan te bieden, waarbij van maandag tot en met zaterdag therapie en dagbesteding is aangeboden aan cliënten met beperkingen ten gevolge van dementie.

#### ***Casemanagement Dementie***

Binnen het netwerksamenwerkingsverband in de regio wordt voor meerdere (thuis)zorgorganisaties casemanagement aangeboden voor thuiswonende cliënten met de diagnose dementie. Het netwerk heeft zich het afgelopen jaar vooral beziggehouden met het oplossen van de capaciteitsproblemen door de toename van het aantal thuiswonende cliënten. HilverZorg heeft daartoe besloten een extra

casemanager aan te trekken. De verdere professionalisering van het casemanagement heeft onder andere geleid tot het aanstellen van een netwerkcoördinator die zowel de inhoudelijke ontwikkeling van de zorgverlening als de beleidsmatige organisatie op een hoger niveau heeft weten te krijgen. Mede door het uitstellen van opnames t.g.v. de coronapandemie is de wachtlijst voor casemanagement dementie in 2021 sterker toegenomen. Binnen het netwerk wordt gewerkt conform de landelijke kwaliteitsstandaard casemanagement dementie, waarin de ketenafspraken en onafhankelijke cliëntondersteuning zijn vastgelegd.

### ***Kortdurend verblijf en covid-unit***

Net als alle andere disciplines heeft ook de ELV<sup>4</sup> (kortdurend verblijf) te maken gehad met de gevolgen van de coronapandemie. Dit is vooral merkbaar geweest door het hoge percentage ELV-hoog geclassificeerde cliënten, die door de versnelde uitstroom vanuit de ziekenhuizen gebruikmaakten van de herstelfunctie op de ELV. Daarvoor is extra inzet van vooral verpleegkundigen en (basis)artsen noodzakelijk geweest. Ondanks de krappe arbeidsmarkt is het HilverZorg gelukt om voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken en in te zetten voor deze doelgroep. Na de terugverhuizing van Carolus naar de Augustinushof in november 2021, is de capaciteit opgeschaald naar 22 bedden.

Tevens is onder regie van de ELV-coördinator de covid-unit (12 bedden) ingericht, welke met een onderbreking tijdens de redelijk rustige zomermaanden, operationeel is geweest op het dagcentrum van Zonnehoeve. Onder regie van de ROAZ<sup>5</sup>-regiocoördinator acute zorg zijn door diverse VVT-organisaties covid-units ingericht. Wekelijks was er afstemming over de benodigde capaciteit en de mogelijke op- en afschaling in de regio. Doel van de inrichting van covid-units binnen de VVT is het centraal gecoördineerd uitplaatsen van uitbehandelde covidpatiënten van de ziekenhuizen naar de ELV-locaties. Hierdoor is zoveel mogelijk de productiecapaciteit in de ziekenhuizen ondersteund en verzekerd. In september 2021 is besloten om de covid-unit van HilverZorg als één van de twee locaties binnen de regio aan te wijzen voor de niet-instrueerbare PG-clieñten. Dit heeft ertoe geleid dat er vanuit Den Helder tot 't Gooi cliënten zijn opgenomen die elders niet in quarantaine gehouden konden worden.

### ***Veiligheid***

Veiligheid is een belangrijk thema bij goede zorgverlening. De professional heeft oog voor individuele gezondheidsrisico's en voor onveilige situaties. Het verbeteren van de zorgverlening is een continu thema in onze zorgverlening. Registratie, analyseren en bespreken van incidenten, helpt hierbij. De meeste incidenten betreffen incidenten op het gebied van vallen, medicatie en agressief en (seksueel) grensoverschrijdend gedrag.

Een veilige en open aanspreekcultuur tussen collegae van alle rangen en standen en cliënten en naasten en de interdisciplinaire samenwerking is in 2021 verbeterd. Van belang is tijdig signaleren, proactief handelen en in gesprek met elkaar zijn. Er worden trainingen veilig incidentmelding (VIM) gegeven.

Er is een stijgende lijn in het melden van incidenten te zien, door het sturen op een veilige meld- en verbetercultuur. In 2021 zijn er beduidend meer medicatie-incidenten gemeld dan in 2020. In 2021 stond het thema medicatieveiligheid hoog op de kwaliteitsagenda en is het elektronische toedienregistratiesysteem (ETDR) voor medicijnen volledig ingevoerd op De Egelantier. De verwachting is dat het ETDR begin Q2 van 2022 binnen heel HilverZorg op alle locaties en binnen de wijkteams is ingevoerd.

In 2021 hebben bijna alle afdelingen een VIM-training gekregen, deze trainingen lopen nog door begin 2022. Door de medewerkers te trainen zijn er aanzienlijk meer VIM-meldingen in Triasweb gemaakt, wat is terug te zien in de navolgende tabel.

De VIM-meldingen worden geanalyseerd door een VIM- afhandelaar en de trends worden besproken in het teamoverleg. Dit heeft onder andere geleid tot verbeteringen op het gebied van: retourmedicatie, introductie elektronische toedienregistratie, vernieuwing van protocollen en de samenwerking met één apotheek.

---

<sup>4</sup> ELV: Eerstelijns Verblijf.

<sup>5</sup> ROAZ is: Regionaal Overleg Acute Zorg. Gooi en Vechtstreek valt onder ROAZ-regio NoordWest6.

Incidenten per locatie		CA/Alba	HTT	DE	NK EC	NK OH	NK SF	SJ	LD	ZH	Wijk-teams	HilverZorg
Medicatie-incidenten	2020	117	11	146	114	25	33	36	17	237	253	872
	2021	99	21	205	151	341	223	35	44	255	353	1727
Valincidenten	2020	194	15	155	165	21	26	60	24	268	141	1069
	2021	150	8	194	180	63	71	86	77	269	207	1305
Agressie-incidenten	2020	25	0	31	68	10	0	55	2	172	12	375
	2021	22	0	76	76	57	2	30	6	243	16	528
Totaal	2020	336	26	332	347	56	59	151	43	677	406	2097
	2021	271	29	475	407	461	296	151	127	767	576	3289

Tabel: incidentmeldingen 2020-2021 per locatie

Op het gebied van medicatieveiligheid heeft er in 2021 tweemaal een externe audit plaatsgevonden. Dit heeft geleid tot een aantal adviezen zoals een digitaal logger systeem voor de medicatiekoelkasten en opiatenafvoerbussen. Ook is het medicatiedistributieprotocol herschreven voor intramuraal en extramuraal. Op medicatieveiligheid is duidelijk vooruitgang geboekt. Het bewustzijn onder medewerkers is vergroot en er blijven extra controles uitgevoerd worden totdat op alle locaties ETDR geïmplementeerd is.

In Q3 2021 heeft er een externe audit hygiëne en infectiepreventie plaatsgevonden. Deze audit heeft geleid tot het structureel inzetten van de infectiepreventiedeskundige als lid van de commissie infectiepreventie. Vanuit de bevindingen van de externe audit is er een plan van aanpak geschreven. In 2022 staat Q2 in het teken van het thema hygiëne en infectiepreventie.

Voor 2021 gelden dezelfde drie verplichte indicatoren basisveiligheid als voor 2020 en 2019. Dat zijn:

- Advance Care Planning (ACP): het percentage cliënten bij wie beleidsafspraken zijn vastgelegd in het ECD over zorg en behandeling rond het levenseinde (bijv. m.b.t. reanimatie, ziekenhuisopname of levensverlengende handelingen).
- Bespreken van medicatiefouten in het team: het percentage teams waarbij medicatiefouten minimaal 1x per kwartaal multidisciplinair worden besproken o.b.v. meldingen.
- Aandacht voor eten en drinken: het percentage cliënten bij wie voedselvoorkeuren de afgelopen zes maanden zijn besproken en vastgelegd in het ECD.

De indicatoren zijn elk kwartaal in 2021 gemeten. De uitkomsten op de indicatoren worden voor 1 juli 2022 aangeleverd aan Zorginstituut Nederland via het daarvoor aangewezen DESAN-portaal.

### **Wet zorg en dwang**

Per 1 januari 2020 is de Wet zorg en dwang (Wzd) in werking getreden. Bij het inzetten van onvrijwillige zorg wordt altijd eerst gekeken naar alternatieven en vervolgens de minst ingrijpende maatregel gekozen. Deze worden geregistreerd in het ECD en volgens planning geëvalueerd.

De Wzd-pilot, die is gestart in 2020 en doorliep in 2021, is uitgevoerd op De Egelantier en daarna uitgerold op alle locaties van HilverZorg. Alle medewerkers hebben de e-learning gedaan en een training gevolgd. De alternatievenbundel is beschikbaar op alle afdelingen. Ook krijgen alle afdelingen elk kwartaal een overzicht van hun ingezette onvrijwillige zorg ten opzichte van andere afdelingen.

De tool in het ECD ondersteunt de zorgteams bij de registratie van de onvrijwillige zorg. Ook de export naar de IGJ is sinds eind 2021 mogelijk.

In 2020 was er één Wzd-functionaris, de eerste SO. In 2021 is dit uitgebreid naar vier.

Extramuraal worden voornamelijk geen vrijheidsbeperkende interventies toegepast. De huisartsen hebben aangegeven de functie van Wzd-functionaris niet te kunnen borgen. Wel is er een afvaardiging van extramuraal betrokken bij de Wzd-commissie. We kijken uit naar de bevindingen vanuit de praktijktuin Wet zorg en dwang in de zorg thuis van ActiZ.

### ***Palliatieve zorg***

HilverZorg is aangesloten bij het Netwerk Palliatieve Zorg Gooi en Vechtstreek. Het Kwaliteitskader palliatieve zorg Nederland is richtinggevend voor de ontwikkeling van goede palliatieve zorg. In 2021 is de Commissie Palliatieve Zorg herstart.

Belangrijke ontwikkelthema's zijn:

- het markeren (herkennen) van de palliatieve fase en het gesprek over zorg en behandeling in de laatste levensfase
- gebruik van cliëntplannen voor de palliatieve en terminale fase
- financiering en afstemming van multidisciplinaire palliatieve zorg in de thuissituatie
- deskundigheidsbevordering.

### ***IGJ***

In januari 2021 heeft de IGJ (Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd) een bezoek gebracht aan HilverZorg op de locatie De Egelantier. De IGJ had oog voor de medewerkers en hun inspanningen in coronatijd. De IGJ herkende op De Egelantier de persoonsgerichte zorg die vanuit de nieuwe visie aan de persoon van Teun wordt vormgegeven. Echter op medicatieveiligheid werden tekortkomingen geconstateerd. HilverZorg heeft hierop een plan van aanpak gemaakt. Om de effecten van de acties te borgen, heeft HilverZorg een externe auditor ingeschakeld die periodiek de medicatieveiligheid beoordeelt. Daarnaast is het project ETDR naar voren gehaald en is hiermee gestart op De Egelantier. De IGJ beoordeelde de genomen acties als voldoende en heeft het controlebezoek afgesloten.

Er zijn in 2021 3 meldingen bij de IGJ gedaan. De incidenten zijn onderzocht en terug gerapporteerd aan de IGJ. De verbeteracties zijn opgenomen in het verbeterregister ter bewaking van de voortgang. Twee meldingen zijn afgesloten, één melding is nog in onderzoek.

### ***HKZ-certificering***

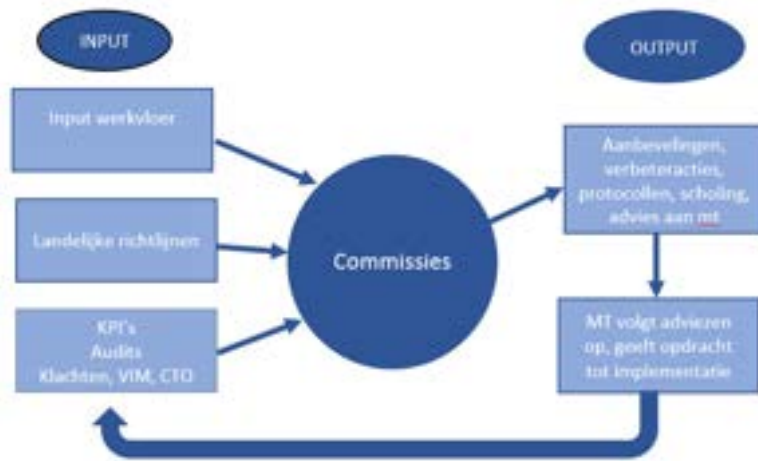
In september 2021 heeft een herhaalaudit voor het HKZ-certificaat plaatsgevonden. De auditor heeft geen tekortkomingen geconstateerd. De auditor ervaarde o.a. dat het kwaliteitsdenken terug te vinden was in de organisatie, constateerde dat structuurwijzigingen waren doorgevoerd, dat er een leer- en verbetercultuur was en dat medewerkers en medezeggenschap met elkaar in verbinding stonden en bevolgen waren. Het HKZ-certificaat is verlengd en heeft een looptijd t/m oktober 2022.

### ***Commissies***

In 2021 zijn onderstaande negen commissies herstart of hebben een doorstart gemaakt. De voorzitter van een commissie is de kwaliteitsadviseur.

- Commissie Wet Zorg en Dwang
- Farmaceutische Commissie
- Commissie Hygiëne en Infectiepreventie
- Commissie Palliatieve Zorg
- Commissie Decubitus en Wondzorg
- Ethische Commissie/Moreel Beraad
- Centrale VIM Commissie
- Commissie Eten en Drinken
- Commissie AVG

De commissies bestaan tenminste uit een kwaliteitsadviseur, een medisch zorgverlener, een verpleegkundig zorgverlener, een verzorgende IG, een paramedicus, een teamleider en een MT-lid.



### ***Klachten***

2021 was het eerste volledige jaar dat HilverZorg de klachten had uitbesteed aan een extern bureau. In 2021 zijn 13 klachten in behandeling genomen (in 2020 waren het er 31). De klachten kwamen van verschillende locaties.

De meeste klachten gingen over professioneel handelen. Dit varieert van klachten over zorg (al dan niet tijdens de coronapandemie), bezetting, verkeerde indicatie, behandeling. De klachten worden in eerste instantie laagdrempelig met de locatiemanager of teamleider van de locatie besproken. In de meeste gevallen is de klacht naar tevredenheid afgehandeld. Per jaareinde was er nog één klacht in behandeling.

### ***Leren en verbeteren***

In de dagelijkse zorg- en dienstverlening zijn we continu bezig met leren en verbeteren. We leren van de observaties uit voorgenoemde audits en van klachten. Professionaliteit betekent een continu proces van leren. Leren is het meest effectief op de werkplek door te zien, te doen en te reflecteren. Daarnaast is het werken aan een aanspreekcultuur van belang om verbeteringen te borgen. De leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor het bewaken van een veilige cultuur hiervoor in de teams.

## **7. Tevreden medewerker**

### ***Voldoende personeel***

Een kritische succesfactor is voor onze zorg- en dienstverlening is personeel. In 2021 is de krapte op de arbeidsmarkt echter alleen maar groter geworden. Het wordt steeds duidelijker dat deze krapte zal aanhouden en waarschijnlijk verder zal toenemen. Wij zullen moeten leren leven met tekorten aan vast personeel en moeten inzetten op verschillende fronten om deze tekorten het hoofd te bieden.

### ***PNIL en leveranciers***

In 2021 heeft HilverZorg een enorme inhaalslag gemaakt met betrekking tot de leveranciers van onze externe medewerkers (PNIL) in de zorg. In de zomer is een uitgebreid inkooptraject gevolgd om te komen tot een nauwere samenwerking met minder partijen; er zijn voorkeursleveranciers geselecteerd op basis van een uitgebreid selectietraject. Met de overige leveranciers zijn eveneens nieuwe contracten afgesloten. Door deze inhaalslag is er beter grip op het aanvraagproces en zijn er scherpere tarieven afgesproken.

Verder is er vooruitgang geboekt op het gebied van continuïteit in de zorg doordat gedetacheerd personeel voor langere tijd in een team wordt ingezet. Dit zorgt voor dezelfde gezichten voor Teun.

Het streven blijft uiteraard altijd om medewerkers in vaste dienst te nemen. In de nieuwe afspraken is zijn hier kortere termijnen over afgesproken.

### ***Zzp'ers***

De toename van met name zzp'ers is een hoofdpijndossier in de hele zorg en ook bij HilverZorg. Medewerkers in dienst zien voordelen in het bestaan als zelfstandige: hoger uurloon, meer vrijheid ende zekerheid dat er altijd werk is. De verwachting is dat dat – zolang er geen adequate wet- en regelgeving

is - verder zal toenemen en heeft een zichzelf versterkend effect. HilverZorg zet in op het aantrekkelijk maken en houden van een dienstverband in plaats van een contract als zelfstandige.

### ***Nieuw roosterbeleid***

In juli 2021 is er een nieuw roosterbeleid geïmplementeerd. Het oude beleid was nog geschreven vanuit zelforganisatie. Bovendien was er de noodzaak om een aantal zaken in het beleid vast te leggen en het aan te passen aan het feit dat er in Q3 locatieplanners zijn gestart die de roosters maken.

Bij het opstellen van het beleid is een breed samengesteld team betrokken geweest en ook vanuit de Ondernemingsraad is kritisch gekeken naar het nieuwe beleid.

### ***Regionale Zorgacademie***

In het kader van regionale samenwerking is in 2021 door een groot aantal zorgorganisaties in de Gooi en Vechtstreek en Almere samengewerkt om te komen tot een regionale Zorgacademie (RZA).

Dit betreft niet alleen een regionale samenwerking op het gebied van opleiden om het hoofd te kunnen bieden aan de grote personeelstekorten, maar is tegelijkertijd ook een initiatief om te komen tot een andere manier van opleiden.

De insteek was een vorm van modulair leren die zoveel mogelijk tegemoetkomt aan de individuele leervraag van de zorgleerling. Deze manier van opleiden bestaat nog niet in deze vorm. Door de regionale samenwerking was er voldoende volume om de behoefte neer te leggen bij verschillende opleidingsinstituten met de vraag om hiervoor een opleidingstraject te ontwikkelen.

Het animo onder de opleidingsinstituten was groot en uiteindelijk zijn er twee aanbieders die een opleidingstraject op deze manier hebben samengesteld. In 2022 zal de eerste groep leerlingen in regionaal verband starten.

### ***Leerhuis***

Op 5 juli is het Leerhuis gestart op de eerste etage van De Egelantier. In het Leerhuis wordt praktijkgericht geleerd met ondersteuning van theoretische scholing. Het curriculum is door een erkend opleidingsinstituut opgesteld.

Deze manier van opleiden en bijdragen aan het oplossen van de tekorten op het gebied van geschoold personeel blijkt nu al een succesvolle aanpak te zijn. Niet alleen kwantitatief maar ook kwalitatief. Er wordt gewerkt en geleerd volgens een nieuwe aanpak. Het eerste jaar zijn er 60 studenten. Er is weinig uitval.

De eerste lichter zal in het eerste kwartaal 2022 als stagiair binnen andere HilverZorg-locaties aan de slag gaan. Het enthousiasme en de motivatie van de leerlingen in het Leerhuis zijn enorm. De leerlingen zullen bijdragen aan het nieuwe elan binnen HilverZorg, waarin welzijn en aandacht voorop staan en gedacht wordt in mogelijkheden.

### ***Leren en ontwikkelen***

Steeds vaker worden medewerkers geconfronteerd met agressie en geweld, zowel vanuit bewoners als familie van bewoners. In het opleidingsplan 2021 van verschillende teams was een training in omgaan met agressie en geweld dan ook een belangrijke wens. Een aantal teams is in 2021 geschoold in weerbaarheid. De basistraining is ontwikkeld met het oog op het bieden van inzicht en het aanreiken van direct toepasbare *tools*. Er wordt uitvoerig ingegaan op diverse vormen van agressie, ervaren agressietriggers en de werking van het brein onder spanning. Het handelen vanuit de kennis en *tools*, zorgt voor meer effect in 1-op-1-situaties, de-escalatie, zelfinzicht en inzicht in verbalen en non-verbale communicatie en draagt ook bij aan het gesprek over verdere ontwikkeling, het 'aanspreken' en het voeren van 'het eerlijke gesprek'.

### ***Medewerkersbelevingsonderzoek***

In het voorjaar van 2021 is een groot medewerkersbelevingsonderzoek (MBO) uitgevoerd onder alle vaste medewerkers. De respons was hoog: meer dan 60%. Er is ook een grote interne campagne geweest om aandacht te vragen en medewerkers te stimuleren mee te doen. De uitkomsten gaven de nodige handvatten om zaken aan te pakken en te veranderen. Met name duidelijkheid in structuur en aansturing was een aspect waar HilverZorgbreed laag op gescoord was. Dit bevestigde hetgeen steeds duidelijker aan het worden was: er was meer behoefte aan een leidinggevende dichtbij die aandacht en sturing aan een team kon geven. Hiermee werd ook het besluit gevoed om een structuurwijziging door

te voeren. Naast structuur gaven medewerkers aan dat een cliëntgerichte zorgcultuur en kennisdeling door de leidinggevende belangrijke thema's om medewerkers langer aan HilverZorg te binden.

### **Personele samenstelling in cijfers**

Eind 2021 beschikte HilverZorg organisatiebreed (intramuraal<sup>6</sup>, ELV en in de wijk) over de hiernavolgende personele bezetting.

	31-12-2021		31-12-2020	
	Aantal medewerkers	FTE's (1)	Aantal medewerkers	FTE's (1)
Woonassistenten (niv. 1)	100	53,8	92	54,6
Helpenden (niv. 2)	100	58,1	91	55,4
Verzorgenden (niv. 3)	232	153,6	254	171,2
Verpleegkundigen (niv. 4 en 5)	104	77,9	118	87,2
Behandelaren	23	16,4	24	17,9
Leerlingen	40	33,3	44	35,3
Stagiaires	32	24,5	17	12,0
Overig zorgpersoneel	66	51,5	68	53,3
<b>Totaal zorgpersoneel</b>	<b>697</b>	<b>469,0</b>	<b>708</b>	<b>486,7</b>
Management en RvB	5	5,0	3	3,0
Support (direct en indirect ondersteunend)	93	72,5	72	54,1
<b>Totaal MT en Support</b>	<b>98</b>	<b>77,5</b>	<b>75</b>	<b>57,1</b>
<b>Totaal HilverZorg</b>	<b>795</b>	<b>546,4</b>	<b>783</b>	<b>543,8</b>
	2021		2020	
	Aantal	fte	Aantal	fte
Vrijwilligers	228		308	
Instroom (excl. stagiaires en vakantiekrachten)	190	108,3	211	106,6
Uitstroom (excl. stagiaires en vakantiekrachten)	190	108,9	139	69,3
Verzuim (excl. zwangerschap)	8,2%		9,5%	
Ratio personele kosten versus opbrengsten	73,60%		70,40%	

(1) FTE betreft contractuele uren, excl. overuren, excl. vakantiekrachten en excl. PNIL (Personeel niet in loondienst).

### **Nieuwe structuur**

Per 1 oktober 2021 is opgestart met een nieuwe aansturing van teamleiders, dichtbij de teams met kleine teams (van circa 25 medewerkers), een locatiemanager en een locatieplanner. In totaal zijn er 4 locatiemanagers en 17 teamleiders aangesteld. Een groot deel van de teamleiders kon vanuit interne werving worden aangesteld. De nieuwe groep leidinggevendenden heeft in de maand oktober gezamenlijk een inwerktraject doorlopen en is gestart met een managementontwikkelingstraject onder externe begeleiding. De nieuwe structuur heeft bijgedragen aan rust en structuur en meer grip. In het tweede kwartaal van 2022 zal opnieuw een MBO uitgezet worden. Dit zal ongetwijfeld een meetmoment worden om te bepalen of de nieuwe structuur succesvol is en leidt tot meer tevredenheid onder de medewerkers.

<sup>6</sup> De verplichte gegevens voor het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg zijn via het DESAN-portaal aangeleverd.



### **Reorganisatie**

In het laatste kwartaal van 2021 bleek het noodzakelijk om op financiële gronden een reorganisatie door te voeren. Als gevolg van tegenvallende inkomsten door minder beschikbare bedden (door verhuizing van Carolus naar Alba) en korting op de intramurale tarieven in 2022, was het noodzakelijk om heel kritisch te kijken naar de uitgaven.

Op de behandelvakgroep en de brasserieën waren de kosten en opbrengsten niet met elkaar in evenwicht. Hierop is het besluit om de behandelvakgroep per 1 januari 2022 te reorganiseren en terug te brengen naar de core business van de behandelvakgroep. Dit betekende het volgende:

- de functies van welzijnsspecialist en vaktherapeut zijn komen te vervallen
- het aantal in te zetten fte geestelijk verzorging is teruggebracht naar 1,0 en fte maatschappelijk werk naar 1,5.

Daarnaast zijn per 1 januari 2022 de brasserieën en servicebalies in de huidige vorm gesloten en zijn de functies van de medewerkers in deze teams komen te vervallen.

De verantwoordelijkheid voor gastvrijheid is onder de locatiemanager geplaatst. De locatiemanager geeft invulling aan gastvrijheid die de *couleur locale* dient. Er is in totaal 6,5 fte vacature gesteld voor de nieuwe functie van medewerker gastvrijheid. Verder is er 1,0 fte vacatureruimte voor een medewerker facilitair die voor alle locaties de medewerkers gastvrijheid ondersteunt bij facilitaire dossiers (waaronder gastvrije ontvangst).

De ondernemingsraad en de vakbonden zijn betrokken bij de adviesaanvraag en alle betrokken medewerkers zijn in plenaire bijeenkomsten en individuele gesprekken geïnformeerd over de plannen en de persoonlijke gevolgen.

In totaal zijn er 53 medewerkers boventallig geraakt door de reorganisatie. Daarvan konden er 24 intern worden herplaatst in andere functies. De overige medewerkers hebben een vrijwillige vertrekregeling aangeboden gekregen met een passende vergoeding en een persoonlijk mobiliteitstraject conform het sociaal plan. Op één na hebben de medewerkers gekozen voor de vertrekregeling. Eén medewerker koos voor het mobiliteitstraject.

## **8. Financieel gezond**

Een financieel gezonde bedrijfsvoering is nodig om de continuïteit van de organisatie te borgen. Bij het vaststellen van de begroting was het terugdringen van PNIL een belangrijk speerpunt. Niet alleen vanwege het financiële effect maar ook omdat kwaliteit, kennen van onze cliënt, opvolging van beleid en procedures, verdeling (administratieve) lasten, beter geborgd is met vaste medewerkers. HilverZorg heeft het aantal medewerkers niet in loondienst op de ondersteunende diensten aanzienlijk teruggedrongen door in dienst nemen van de zzp'ers of door vervangen van zzp'ers door vaste medewerker. In de zorg bleek dit echter weerbarstig, mede door corona en de krapte op de arbeidsmarkt. In 2021 zijn daarom planners op de grote locaties aangesteld om het roosteren efficiënter te kunnen uitvoeren en de externe inzet te verlagen. Gezien de verwachte toenemende krapte op de arbeidsmarkt en het feit dat het lucratief is om als zzp'er te werken in de zorg blijft het terugdringen van PNIL de komende jaren een speerpunt.

Naast extra uitgaven voor PNIL moesten in 2021 voor corona extra kosten gemaakt worden voor de aanschaf van persoonlijke beschermingsmiddelen, aanschaf van coronazelftesten, inzet van vaccinatieteams, huur extra bedden voor de covid-unit, verbouwing om cohortering mogelijk te maken en veiligheid voor PG-cliënten te borgen. HilverZorg doet ook voor 2021 een beroep op de coronabeleidsregels en de afspraken met de financiers om compensatie te ontvangen voor deze financiële meerkosten.

Eenzijds is reductie van kosten een belangrijk middel om financieel gezond te blijven, anderzijds is optimalisatie van de bezetting een voorwaarde. In 2021 zijn de indicaties onder de loep genomen en waar nodig opgehoogd. Echter ook in 2021 hadden we nog te maken met onvolledige bedbezetting doordat leeggekomen appartementen niet meteen bezet konden worden. En door de renovatie van Carolus konden i.v.m. de herhuisvesting op Alba en de portacabins niet alle plekken bezet worden.

Na de zomer bleek dat de begroting voor 2022 niet sluitend kon worden gemaakt zonder ingrijpen in de bedrijfsvoering. Een stijging in het aantal verpleeghuisplaatsen is de eerstkomende 2½ jaar niet aan de orde. En investeren in opleiding van personeel en ICT is ook absolute noodzaak. Er is gekeken naar afdelingen waar de uitgaven de inkomsten ruim overstegen. Het was een moeilijk besluit maar uiteindelijk is besloten tot een reorganisatie van de behandelvakgroep waar de functies van welzijnsspecialist en vaktherapeut zijn komen te vervallen en een reorganisatie op ondersteunende functies, waar de functies van servicebaliemedewerkers en brasserie medewerkers zijn vervallen. Daarnaast is het aantal fte geestelijke verzorging en maatschappelijk werk verminderd. De besluiten zijn eind 2021 geëffectueerd door de raad van bestuur na het adviestraject met de OR en CCR en na goedkeuring van de raad van toezicht.

De jaarrekening 2021 is afgesloten met een positief resultaat van € 3.042. De reorganisatievoorziening is verwerkt in dit resultaat<sup>7</sup>.

Niet alleen financieel gezond zijn is van essentieel belang voor een gezonde bedrijfsvoering, ook goed werkende ICT is onmisbaar. In 2021 is de nieuwe ICT-strategie vastgesteld. HilverZorg zal de komende jaren meer gaan investeren op ICT om de achterstand in te lopen. HilverZorg zet in op bewezen technologie en blijft werken met bestaande gerenommeerde applicaties als AFAS en Exact. De ICT-organisatie wordt een regieorganisatie en zowel voor de hardware als software is in 2021 onderzocht om het beheer en ontwikkeling 'as-a-service' onder te brengen bij een externe partij.

## 9. Organisatie en governance

Goede zorg komt tot stand in een organisatie die op een goede manier wordt aangestuurd, vanuit visie en betrokkenheid. HilverZorg wordt aangestuurd volgens het raad-van-toezichtmodel met een raad van bestuur. HilverZorg volgt de principes uit de Zorgbrede Governancecode, opgesteld door de brancheorganisaties in de zorg, hetgeen ook een vereiste is voor ons lidmaatschap van de brancheorganisatie ActiZ.

### Aansturing organisatie

#### **Raad van bestuur**

HilverZorg wordt aangestuurd door een éénhoofdige raad van bestuur in de persoon van André Brand. De raad van bestuur wordt ondersteund door het managementteam en de ondersteunende teams van support.

De raad van bestuur heeft tweewekelijks overleg met het managementteam en daarnaast zijn maandelijks individuele resultaatgesprekken. Middels maand- en kwartaalrapportages wordt de voortgang op het kwaliteitsplan, de begroting en de jaarplannen bewaakt en waar nodig bijgestuurd. Middels medezeggenschap, werkgroepen, commissies, werkoverleggen, informatiesessies en aanwezigheid op de locaties op verschillende momenten houdt de raad van bestuur contact met de medewerkers op de locaties. Daarnaast worden medewerkers in de organisatie meegenomen in de ontwikkelingen door blogs en vlogs van de raad van bestuur. In 2021 is de raad van bestuur in juni en juli op *Summertour* geweest langs alle locaties om aandacht te besteden aan de effecten van corona op de medewerkers, de resultaten 2020 en de stand van zaken te bespreken. De raad van bestuur heeft op deze wijze met circa 150 medewerkers het gesprek gevoerd. Er kwamen veel emoties los bij de reflectie op de coronaperiode.

Inspraak op tactisch en strategisch niveau van de eerste specialist ouderengeneeskunde (SO) is vormgegeven door maandelijks bij het MT/RvB overleg aan te sluiten op kwaliteitsonderwerpen. Daarnaast heeft de raad van bestuur periodiek overleg met de eerste SO.

---

<sup>7</sup> Voor de jaarrekening 2021 wordt verwezen naar [www.jaarverslagenzorg.nl](http://www.jaarverslagenzorg.nl) en naar de website [www.hilverzorg.nl](http://www.hilverzorg.nl)

### **Besturingsfilosofie bijgesteld**

HilverZorg wordt bestuurd vanuit de missie, visie en kernwaarden (zie hoofdstuk 2). Uit het medewerkersbelevingsonderzoek en vanuit de *Summertour* bleek een duidelijke behoefte van medewerkers aan een leidinggevende dichtbij. Tot oktober 2021 stuurde een teammanager drie teams aan en werd ondersteund door een kwaliteitsverpleegkundige op de inhoud van zorg. Er was onduidelijkheid over de aansturing van de locatie als geheel. HilverZorg heeft in oktober 2021 het besturingsmodel aangepast door per locatie een locatiemanager aan te stellen en per team een teamleider. Op support bleef de aansturing ongewijzigd. De teammanagers zijn verantwoordelijk voor de adviserende rol en aansturing van hun teams.

Ook de aansturing van de wijkteams en extramurale functies is herzien. Met de reorganisatie is besloten dat de wijkteams door een wijkmanager aangestuurd worden en HilverZorg Tijdelijk Thuis (HTT) en de Serviceflat Nieuw Kerkelanden een eigen teamleider krijgen. Daarnaast wordt een zelfstandig team opgericht voor het ontwikkelen van het Volledig Pakket Thuis.

Het nieuwe organogram is opgenomen in de bijlage.

### **Managementteam (MT)**

Het MT bestaat uit een manager intramuraal, manager extramuraal, manager HR en manager Support. Elk lid van het managementteam stuurt één of meerdere locaties of teams aan. Het MT overlegt tweewekelijks met de RvB. De manager heeft periodiek resultaatgesprekken met de RvB enerzijds en met de teams anderzijds. Daarnaast vertegenwoordigen de managers HilverZorg in diverse regionale samenwerkingsverbanden.

### **Support en HR**

De inrichting van ondersteunende diensten is per 1/1/2021 gewijzigd. Voor Support is besloten teammanagers aan te stellen en de verschillende afdelingen te groeperen naar een team Cliënt, Finance en Control, Facilitair/Inkoop/Huisvesting en Vastgoed (FIHV), Kwaliteit en ICT. De aansturing valt onder de manager Support.

HR wordt aangestuurd door de manager HR. Hieronder vallen de teammanager Recrutment en Leren en Ontwikkelen, de HR-adviseurs en ondersteunende medewerkers.

### **Samenwerking met andere organisaties**

Er zijn vele contacten in diverse regionale en landelijke netwerken. HilverZorg participeert zeer actief in verschillende netwerken in de regio. De raad van bestuur heeft goede contacten met collega VVT-instellingen uit de regio en is betrokken bij regionale overleggen in het kader van corona met de collega VVT-instellingen en in ROAZ-verband.

Met 10 collega-VVT-instellingen uit de regio is de regionale zorgvisie opgesteld. Er wordt vanuit één programmaplan middels werktafels in de regio gewerkt aan uitwerking van plannen op de zes thema's/speerpunten:

1. Ziekenhuis verplaatste zorg (Inovum en Amaris)<sup>8</sup>
2. Sociale Benadering Dementie (Vivium en De Oude Pastorie namens de kleine organisaties)
3. Integrale medische ouderenzorg (Inovum en De Oude Pastorie)
4. Regionale Zorgacademie (HilverZorg en Vivium)
5. Regionale flexpool (Amaris en HilverZorg)
6. Innovatie (Amaris en HilverZorg).

De doelstelling is een antwoord te vinden op:

- het toenemend aantal zorgvragen in de regio
- de toenemende complexiteit van de zorgvraag en nieuwe type zorgvragen
- de voorgenomen verplaatsing van zorg uit het verpleeghuis en het ziekenhuis
- de behoefte aan zorg op maat (stepped care, blended care)
- de toenemende mogelijkheden op het gebied van kennis en zorginnovaties
- de schaarste op de arbeidsmarkt

---

<sup>8</sup> De tussen haakjes vermelde instellingen zijn penvoerder.

- de toenemende en veranderende opleidingsbehoefte in de regio
- de noodzaak tot regionaal samenwerken vanuit een gedeeld belang.

De partijen willen verantwoordelijkheid nemen voor de transformatie naar een duurzaam zorglandschap. Het transformatieprogramma duurt 4 jaar.

De raad van bestuur is lid van de ActiZ-kerngroep Zorg Thuis. Verder participeert HilverZorg in het Netwerk Goed en Gezond Leven, regio-overleggen en projecten van het zorgkantoor. Daarnaast is er regelmatig overleg en afstemming met Versa Welzijn, GGZ, experts op het gebied van gerontopsychiatrie en Korsakov en het regionaal ziekenhuis Tergooi.

## Raad van toezicht

### **Samenstelling en overleg**

De raad van toezicht houdt toezicht op het bestuur van en de ontwikkelingen in de organisatie. Op basis van haar statutaire bevoegdheden keurt de raad van toezicht de belangrijkste bestuursbesluiten goed. Daarnaast vervult de raad van toezicht de werkgeversrol voor de raad van bestuur en is hij sparringpartner en adviseur van de raad van bestuur.

De raad van toezicht bestond in 2021 uit zes leden. Eind 2020 nog uit zeven. Besloten is de vacature die eind 2020 ontstond door voltooiing van de tweede zittingstermijn van één van de leden niet in te vullen. De leden hebben verschillende achtergronden en deskundigheden en functioneren onafhankelijk van de stichting.

Vanuit de raad van toezicht zijn drie commissies gevormd:

- Remuneratiecommissie
- Commissie Kwaliteit
- Commissie Financiën en Vastgoed

De commissies brengen advies uit aan de raad van toezicht. De raad van toezicht is als geheel verantwoordelijk voor het toezicht op HilverZorg.

De raad van toezicht bestond eind 2021 uit<sup>9</sup>:

Naam	Functie RvT	Reglementair aftredend	Termijn
De heer T.J. Schouten	Voorzitter	04-03-2022	1 <sup>e</sup>
Mevrouw P.M.L. Ykema	Vicevoorzitter	31-12-2022	2 <sup>e</sup>
Naam	Functie RvT	Reglementair aftredend	Termijn
De heer C.J.M. Ruys	Lid	31-12-2023	2 <sup>e</sup>
Mevrouw S.J. Koops-Ouwerkerk	Lid	31-12-2023	2 <sup>e</sup>
Mevrouw M. Verlaan-Snieders	Lid	14-03-2023	1 <sup>e</sup>
De heer B.A. Spelbos	Lid	25-05-2024	1 <sup>e</sup>

De raad van toezicht heeft in 2021 zeven keer regulier overleg gevoerd met de raad van bestuur. In maart en oktober is er een strategiemiddag geweest waarin de strategie op ICT en vastgoed, de nieuwe Koers 2025 en het concept van Positieve Gezondheid besproken zijn. Afvaardigingen van de raad van toezicht hebben viermaal deelgenomen aan een overleg met de ondernemingsraad en tweemaal met de Centrale Cliëntenraad (CCR). Daarnaast is er eenmaal met de CCR overlegd buiten aanwezigheid van de raad van bestuur. Ook heeft de raad van toezicht een overleg bijgewoond van de Professionele Adviesraad (PAR).

<sup>9</sup> Voor de hoofd- en nevenfuncties van de RvT-leden wordt verwezen naar [www.jaarverslagenzorg.nl](http://www.jaarverslagenzorg.nl)

### **Belangrijkste onderwerpen**

Per kwartaal rapporteert de raad van bestuur de belangrijkste ontwikkelingen in het bestuursverslag en geeft inzicht in de ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit, vastgoed en financiën. Per half jaar wordt inzicht gegeven in de belangrijkste risico's en de beheersmaatregelen.

Belangrijke onderwerpen in 2021 waren:

- corona-ontwikkelingen
- Koers 2025
- wijziging organisatiestructuur
- reorganisatie
- financiën (kaderbrief 2022, begroting 2022 en meerjarenbegroting 2022-2025, jaarrekening 2020 en het accountantsverslag en de managementletter, aangaan lening Rabobank i.v.m. investeringsbehoefte voor interne verbouwing, nieuwbouw Carolus en ICT-infrastructuur, inzet PNIL)
- kwaliteit (kwaliteitsagenda 2021-2023, kwaliteitsjaarverslag 2020, certificering NK EC Korsakov, Leerhuis, ICT-strategie, resultaten IGJ-bezoek)
- vastgoed (zoektocht naar tijdelijke huisvesting voor Carolus i.v.m. de geplande nieuwbouw Carolus, en opties voor vergroten capaciteit)
- project Eten en drinken.

### **WNT**

De beloning van de RvB en RvT is conform de Zorgbrede Governancecode vastgesteld binnen de normen van de WNT<sup>10</sup>.

## **Ondernemingsraad**

### **Samenstelling en overleg**

De Ondernemingsraad is ingesteld krachtens de Wet op de Ondernemingsraden (de WOR). Op basis van WOR oefent de OR-medezeggenschap uit bij het bestuur op het beleid van de zorgaanbieder en behartigt daarbij de belangen van alle medewerkers.

De OR begon het jaar 2021 met 11 leden, ondersteund door een ambtelijk secretaris. Helaas waren twee daarvan langdurig ziek. Op basis van de WOR mag de OR van HilverZorg uit maximaal 13 leden bestaan, waarbij de ondergrens 7 is (50% van het maximum).

Gedurende het jaar hebben twee leden de OR verlaten. Daar het aantal leden boven de ondergrens bleef was het nog niet nodig om verkiezingen uit te roepen.

De OR bestond uit een gevarieerde afvaardiging van ondersteunende diensten en van de verschillende locaties, zo zijn er OR-leden van Zonnehoeve, Leerhuis De Egelantier, HTT, behandelaren, wijkteams en support. Het is nog steeds de wens van de OR om ook leden van andere locaties te werven.

De OR vergaderde twee keer per maand, t.w. de eerste en de derde donderdag van de maand. In deze vergaderingen worden regelmatig collega's van diverse afdelingen uitgenodigd om de OR te informeren over de belangrijke dossiers. Zo waren er collega's van afdeling Kwaliteit, Leerhuis, medewerker duurzame inzetbaarheid, project- en portfoliomanagement en financiën. Maar ook externe betrokkenen, zoals o.a. de vertrouwenspersoon van Traumaloket en de bedrijfsarts en taakgedelegeerde van @Arbo.

### **Ontwikkelingen 2021**

Corona speelde nog steeds een grote rol gedurende het hele jaar. Wederom werd de OR zelf ook geconfronteerd met corona, niet alleen in het dagelijks werk, maar twee OR-leden werden hierdoor getroffen.

Doordat alle medewerkers van HilverZorg vroeg in het jaar de eerste vaccinatie konden halen, kon de OR weer lijfelijk (i.p.v. digitaal) vergaderen. Dit werd als zeer prettig ervaren.

---

<sup>10</sup> WNT: Wet Normering Topinkomens. De beloning van de RvB en RvT zijn opgenomen in de jaarrekening en op [www.jaarverslagenzorg.nl](http://www.jaarverslagenzorg.nl)

### **Overlegvergadering met de raad van bestuur**

Eens in de twee maanden werd vergaderd met de raad van bestuur (bestuurder, bestuurssecretaris en manager HR) in een Overlegvergadering (OV). In 2021 waren er 7 OV's. De verslagen zijn via het intranet Hilverpedia met de medewerkers gedeeld. Buiten de vele advies- en instemmingsaanvragen stonden de onderwerpen oprichting Leerhuis en aanvraag voor de certificering van het Expertisecentrum regelmatig op de agenda. Maar ook het hoge percentage PNIL (personeel niet in loondienst), aandacht voor de medewerkers, personeelskrapte, regionale samenwerkingsverbanden, hoge werkdruk, het hoge aantal vertrekkende medewerkers, VPT opstarten in de wijk, Koers 2025, Kwaliteitsplan 2021. En rondom het onderwerp vastgoed stond op de agenda: verbouwingen ZH/NK/HTT, het creëren van de portacabins naast de Augustinushof, verhuizing Carolus naar Alba.

Van BOT overleggen (de zgn. informele Benen Op Tafel-overleggen waarbij niet genotuleerd wordt, en alles besproken kan worden) is het in 2021 niet gekomen. Maar als de OR urgente zaken met de bestuurder te bespreken had, maakte hij daar op zeer korte termijn tijd voor.

De OR ontving een groot aantal adviesaanvragen (8) en instemmingsaanvragen (7). De vele adviesaanvragen hadden vooral betrekking op het loslaten van de zelforganisatie (hier was door de interim bestuurder in 2020 al een start mee gemaakt) en als gevolg hiervan het wijzigen van de organisatiestructuur.

De OR stond daarachter, de zelforganisatie heeft voor HilverZorg over het algemeen niet gebracht wat ervan verwacht was. Het wijzigen van de organisatiestructuur werd in alle lagen van HilverZorg doorgevoerd. Hiervoor kwamen vijf adviesaanvragen bij de OR, t.w.:

1. Wijziging Organisatiestructuur (de functie teamleider en locatiemanager komen terug)
2. Extramuraal (het opstarten van VPT in de wijk)
3. Facilitair
4. Behandelvakgroep
5. Hilverpoint.

De laatste drie adviesaanvragen gingen helaas ook over een reorganisatie, dit werd medio november bekend. Om de begroting 2022 rond te kunnen krijgen moest er in de bestaande organisatie ingegrepen worden. De OR vond dit een hele moeilijke aanvraag, vanwege de snelheid waarmee dit moest, en dit ging om 53 collega's die veelal al jaren bij HilverZorg werkzaam waren. De OR kon hier geen positief advies op uitbrengen. Maar een negatief advies was ook niet mogelijk, vanwege de verre gaande financiële consequenties die dit zou hebben. De OR heeft dan ook een neutraal advies uitgebracht op de adviesaanvraag voor de reorganisatie.

De OR heeft vele malen contact gehad met de vakbonden, over de voor de werknemer zo gunstig mogelijke uitvoering van het Sociaal Plan en het belang benadrukt om op een zo goed mogelijke manier afscheid te nemen van deze werknemers. Er is een mobiliteitsbureau (Xynthesis) ingeschakeld. Zij boden een mobiliteitstraject van vijf sessies om de boventallige medewerkers te begeleiden van werk naar werk. De OR heeft voorafgaand een gesprek gehad met medewerkers van Xynthesis en hierbij concludeerden wij dat we op één lijn zaten.

De overige vier adviesaanvragen gingen over een kredietaanvraag bij de bank (voor financiering van diverse verbouwingen), het opzetten van het Leerhuis en een nieuwe ICT-omgeving.

De instemmingsaanvragen gingen over Duurzame Inzetbaarheid, HR Gesprekscyclus, Klokkeluidersregeling, MBO (medewerkersbelevingsonderzoek), Opleidingsplannen, Reis- en Thuiswerkkostenregeling en Roosterbeleid.

Het grootste gedeelte ging over meer aandacht voor de medewerker. Hier kan de OR het alleen maar mee eens zijn. We willen onze medewerkers behouden.

De OR heeft een positief advies, respectievelijk instemming gegeven op alle zeven aanvragen.

### **Overleg andere organen**

Tevens werd er viermaal gesproken met een delegatie (voorzitter en vicevoorzitter) van de raad van toezicht. De OR doet dit sinds twee jaar; de raad van toezicht blijft op deze manier nauwer betrokken bij alles wat er speelt op de werkvloer, zij weten wat er leeft en wat er gaande is. Het contact is goed.

Met afgevaardigden van de Centrale Cliëntenraad ging de OR in april en oktober in gesprek over het reilen en zeilen van bewoners en medewerkers op de locaties.

In juli was er een themabijeenkomst met alle raden in Lapershoek. Behalve de OR, CCR en RvT, was ook de PAR hierbij aanwezig.

### **Scholing**

De OR had in juni een hele dag scholing met als leidraad de financiële jaarcijfers van HilverZorg van het voorgaande jaar. Verder volgden twee OR leden in december een hele dag een ARBO-training.

## **Centrale Cliëntenraad**

De Centrale Cliëntenraad (CCR) behartigt de belangen van cliënten binnen de doelstellingen van HilverZorg op zaken die meerdere locaties betreffen en op strategische dossiers. In haar jaarplan 2020 zijn veiligheid, kwaliteit, eten & drinken en uitbreiding lokale cliëntenraden (LCR-en) speerpunten.

### **LCR-en**

De ontwikkeling en invulling van de cliëntenraad van HilverZorg is in 2020 voorgezet. Vanwege de nadrukkelijker rol van LCR-en conform de nieuwe Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz 2018), zijn LCR Nieuw Kerkelanden Expertisecentrum/Oude Haven en LCR St. Joseph/Lopes Dias opgericht. Locaties Zonnehoeve, De Egelantier en Carolus hebben al enige tijd een eigen actieve LCR. Extra aandacht voor communicatiemiddelen en zichtbaarheid hebben geleid tot nieuwe leden.

### **Adviezen**

De CCR adviseerde positief op de start van een eigen Leerhuisafdeling op locatie De Egelantier. Hiermee beoogt HilverZorg een doorbraak voor instroom van nieuwe medewerkers, stabiele teams, kostenbesparing van inhuurkrachten én opleiden vanuit verbinding en aandacht voor het welzijn van de cliënt te realiseren. Aan dit laatste hecht de CCR veel belang en vroeg om aandacht op dit punt in het selectieproces van leerlingen.

Vanuit cliëntperspectief is de CCR ook tevreden met de ingezette organisatiewijziging waarbij een locatiemanager integraal verantwoordelijk is voor de zorglocatie en teamleiders een kleinere groep medewerkers aansturen.

Een ander speerpunt van de CCR was de tijdelijke huisvesting voor Carolusbewoners. De verhuizing, communicatie, aanpassingen voor een veilige en fijne woonomgeving in Alba en op de Augustinushof zijn nadrukkelijk gevolgd en aan de orde gesteld. Ook de uitbreiding en verbouwingen op locaties hadden veel aandacht. De LCR-en hadden hier ook inbreng in.

De achterban heeft de raad benaderd met vragen over de aangekondigde voorgenomen reorganisatie fase 2 t/m 5. De CCR heeft zich op positief kritische wijze sterk gemaakt voor deze cliëntbelangen. In haar advies zijn de volgende randvoorwaarden opgenomen die de bestuurder heeft meegenomen in zijn besluit:

- afspraken over de visie op welzijn, familieparticipatie en vrijwilligersinzet met ijkpunten en afstemming met de lokale cliëntenraden
- inzicht in alternatieve plannen per locatie en continuïteit maaltijdverstrekking na het opheffen van de brasserie dienstverlening
- borging veiligheid van cliënten in de nieuwe situatie bij de entree van Zonnehoeve en tevens aandacht voor een gastvrije ontvangst.

### **Corona**

Ook dit jaar is de CCR betrokken bij het coronabeleid met advisering bij maatregelen en de vaccinatie- en boosterrondes. Bescherming van bewoners, bezoekmogelijkheden, welbevinden voor cliënten en naasten zijn hierbij gewogen. De CCR is bijzonder dankbaar voor de inzet van medewerkers op de covid-unit en afdelingen waar het virus bewoners heeft getroffen.



### **Samenstelling en ondersteuning**

In principe benoemt elke LCR uit eigen kring een CCR-lid. De CCR bestond in 2021 uit 4 leden. Op 8 december 2020 nam een vijfde aspirant-lid vanuit LCR Carolus zitting in de raad. In oktober is hij ons plotseling ontvallen en zijn waardevolle betrokkenheid wordt erg gemist.

In 2021 werd de CCR ondersteund door de ambtelijk secretaris.

### **Budget**

Jaarlijks stelt HilverZorg een budget beschikbaar voor de CCR en kan de CCR gebruikmaken van vergaderfaciliteiten en benodigde middelen.

### **Overleggen en bijeenkomsten**

De CCR heeft in 2021 twaalf keer overlegd met de raad van bestuur. Vanwege extra overleggen, door de vele onderwerpen en betrokkenheid, wordt er in 2022 maandelijks vergaderd.

Twee leden van de raad van toezicht wonen tweemaal per jaar de overlegvergadering van de CCR en raad van bestuur bij. Daarnaast is er eenmaal met de RvT overlegd buiten aanwezigheid van de raad van bestuur. Een CCR-afvaardiging nam deel aan themabijeenkomsten over de Koers 2025 (visiedocument) met medezeggenschapsleden. Er was betrokkenheid bij sollicitaties van leidinggevendenden in de zorg en het introductieprogramma van locatiemanagement. Er is gevraagd naar themabijeenkomsten van locatiemanagement met naasten en cliënten. De CCR initieerde contact met regionale cliëntenraden. Tevens is er tweemaal per jaar informeel overleg met de OR van HilverZorg.

### **Adviezen en instemming**

De CCR ontving in 2021 meerdere advies- en instemmingsaanvragen van de raad van bestuur. Deze zijn in de overlegvergaderingen besproken.

Advisering:	Instemming
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aanstelling en Plan van aanpak Wzd-functionaris</li><li>• Kwaliteitsagenda 2021-2023</li><li>• Het Leerhuis</li><li>• Versoepelingsmaatregelen coronabeleid</li><li>• Kwaliteitsjaarsverslag 2020</li><li>• Jaarrekening 2020</li><li>• Wijziging organisatiestructuur (Besturingsmodel 3.0 – fase 1)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plan van aanpak vaccineren bewoners</li><li>• Cliënttevredenheidsonderzoek, plan van aanpak</li><li>• Instemmingsverzoek tot installatie van 3 Wzd-functionarissen</li><li>• Besturingsmodel Fase 4 – BHV (Behandelvakgroep), welzijn en welbevinden cliënten</li><li>• Besturingsmodel Fase 5 - Brasserieën en servicebalies (geen formele adviesaanvraag)</li></ul>

### **Overige onderwerpen**

Naast bovenstaande onderwerpen voor advisering en instemming waren belangrijke onderwerpen op de overlegagenda:

Koers 2025 (visiedocument), terugkoppeling IGJ-bezoek, medicatieveiligheid, terugkoppeling cliënttevredenheidsonderzoeken, crisisbedden en Wzd, jaarverslag klachten 2020, eten en drinken, huisvesting, locaties & support, *onboarding* nieuwe bewoners, regionale zorgvisie, voortgang REC-certificering Korsakov, uitkomsten medewerkersbelevingsonderzoek, managementrapportages, kwaliteitsrapportages en voortgang (o.a. KPI's, kwaliteitsagenda), ICT-strategie, besturingsmodellen/reorganisatie fase 2 extramurale zorg- en dienstverlening, fase 3 facilitaire aansturing.



## Professionele Adviesraad

### *Samenstelling en overleg*

In 2021 hebben wijzigingen in de PAR plaatsgevonden. De voorzitter en secretaris zijn gewijzigd. De PAR bestond eind 2021 uit een verzorgende, drie verpleegkundigen, een woonassistent (secretaris) en teamleider (voorzitter). De medewerkers werken in de wijk en intramuraal in de psychogeriatric en somatiek. Elke acht weken is er in principe een overlegvergadering met de raad van bestuur, echter door corona zijn twee overleggen komen te vervallen in de tweede helft van 2021. Tijdens de overlegvergadering is de PAR geïnformeerd over de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van de organisatie en kwaliteit zoals de Koers 2025, het Leerhuis, notitie Wet zorg en dwang (Wzd), bevoegdheden helpende/SPW/SPH, certificering, uitkomsten audits.

Om een betere verbinding te leggen met de afdeling Kwaliteit en de kwaliteitsprojecten is de teammanager kwaliteit toegevoegd aan de PAR-overleggen.

In 2021 heeft de PAR onderzoek gedaan naar het gebruik van het levensverhaal van cliënten binnen HilverZorg. De resultaten worden in 2022 gepresenteerd. Eerdere adviezen worden en zijn meegenomen in de verschillende kwaliteitsprojecten.

## 10. Verbeterparagraaf per locatie

In het vorige hoofdstuk is verslag gedaan van activiteiten die in het kader van verbetering van de kwaliteit van onze zorg- en dienstverlening in 2020 op alle locaties zijn opgepakt en uitgevoerd, met in achtneming van de locatiespecifieke situatie. Hieronder nog een toelichting op de locatiespecifieke ontwikkelingen en verbeteringen in 2021.

### Carolus / Alba

#### *Verhuizing*

Voor Carolus stond het jaar 2021 in het teken van de verhuizing naar tijdelijke huisvesting Alba aan de Diependaalselaan in september en in november naar de portacabins bij Augustinushof (De Linde: somatische afdeling). De tijdelijke huisvesting moest worden ingericht. Daarbij is zoveel mogelijk rekening gehouden met de wensen van de bewoners. Van tevoren is per bewoner helder in kaart gebracht welke spullen er mee moesten en waar ze moesten komen te staan in de nieuwe kamer. De verhuiscoördinator heeft daarvoor veel individuele gesprekken gevoerd met bewoners en mantelzorgers.

Belangrijk bij de inrichting van de Alba toren was het zo goed mogelijk geschikt maken van Alba voor de cliënten met vergevorderde dementie en daarbij behorend gedrag als loopdrang. Binnen de mogelijkheden van het pand is gezocht naar maximale bewegingsvrijheid voor de cliënten.

De grootste uitdaging was om de bewoners zo min mogelijk hinder te laten ondervinden van de verhuizing. Daarvoor is op de dag zelf een mooie dag met welzijn gecreëerd op Carolus. In samenwerking met alle medewerkers zijn de bewoners vervolgens aan het eind van de dag verhuisd en op hun nieuwe woonplek ontvangen met een warme maaltijd. De inrichting is zoveel mogelijk gelijk gehouden met de opstelling waarmee bewoners bekend waren. Veel bewoners voelden zich snel thuis op hun nieuwe woonplek. Een oud pand met kleine ruimtes is ingeruild voor een nieuw pand met grote ruimtes. Een nadeel is de verspreiding over vijf verdiepingen.

#### *Corona*

Helaas werd in november 2021 de Alba opnieuw geconfronteerd met een uitbraak van corona tijdens de derde golf, na in 2020 ook al hard te zijn geraakt tijdens de eerste golf. Ondanks dat veel bewoners, in tegenstelling tot de eerste golf, gevaccineerd waren, werd een aantal mensen toch behoorlijk ziek. Het zorgteam ervaart grote emotionele druk door alle veranderingen en de corona-uitbraken.

### *Preventie en hygiëne, methodisch werken en zelf koken*

In 2021 is veel nadruk gelegd op preventie en hygiënemaatregelen. Daarnaast is er hard gewerkt aan het intensiveren van sociale contacten met mantelzorgers. Methodisch werken is een continu punt waaraan gewerkt wordt door de teams onder regie van de kwaliteitsverpleegkundige en na de reorganisatie de teamleider. Een absolute pré van de Alba is dat er zelf gekookt wordt, dit wordt geprefereerd boven regeneermaaltijden.

#### **Interview cliënt, mevrouw Kuijpers, van afdeling De Linde**

Mevrouw is begin november verhuisd van Carolus naar één van de tijdelijke appartementen op Augustinushof.

Op de vraag hoe zij de verhuizing heeft ervaren antwoordt mevrouw dat zij geen verhuissstress heeft. Haar motto is "maak je niet dik". Mevrouw zegt luchtig "Je moet immers mee, je gaat niet achterblijven".

Mevrouw vertelt opgewekt dat zij in haar leven al veel verhuizingen heeft meegemaakt. Zij is afkomstig uit Amsterdam, maar is 10 jaar terugverhuisd naar Hilversum omdat ze dan dichtbij haar kinderen woont.

Zij verhuisde van Amsterdam eerst naar Carolus aan de Bosdrift. Omdat HilverZorg dit pand ging verlaten is zij destijds meeverhuisd naar De Boomburg. Toen echter De Boomburg in 2019 gerenoveerd werd is zij weer terugverhuisd naar Carolus dat toen als tijdelijke overbrugging weer in gebruik is genomen. Maar zij moest opnieuw Carolus verhuizen toen HilverZorg in het najaar van 2021 Carolus moest verlaten vanwege de nieuwbouwplannen. Mevrouw is in november meeverhuisd naar de tijdelijke appartementen in de portacabins bij Augustinushof. Hier zijn 10 cliënten gehuisvest.

De verhuizing was goed geregeld, zegt mevrouw desgevraagd. Toen ze aankwam op haar nieuwe appartement stond alles al op zijn plek. Nu woont zij prettig in haar nieuwe omgeving. Vanwege de grootte zijn er wel wat spullen naar de opslag gegaan. Maar het is vlakbij het winkelcentrum en als er gelegenheid is dat iemand meegaat, gaat ze er graag naar toe om boodschappen te doen. En als het mooi weer is kunnen ze lekker buiten zitten.

Mevrouw is inmiddels 92 jaar. Zij was thuis met 9 kinderen en is wel gewend aan drukte en reuring. Mevrouw neemt deel aan activiteiten op de huiskamer. Koersballen is haar favoriete activiteit en daar heeft ze ook al vele trofees mee gewonnen. Helaas kan dat op dit moment geen doorgang vinden door tekort aan deelnemers.

Er wordt altijd warm gegeten op de huiskamer. Dan eet mevrouw steevast mee. Het eten smaakt goed en het is gezellig. Het ontbijt gebruikt zij op haar eigen kamer.

Op de vraag wat ze zou willen veranderen als zij de directeur was, zegt mevrouw 'niks'. 'Ik ben van nature gemakkelijk', zegt mevrouw. "Er zijn wel regelmatig wisselingen in personeel, maar dan vertel ik wel wat er gebeuren moet", aldus mevrouw. Maar over het algemeen is zij zeer tevreden over de zorg.

## **De Egelantier**

### *Aansturing*

Vanaf oktober 2021 is een start gemaakt met een nieuwe organisatie-indeling, waarbij definitief afscheid is genomen van de zelfsturende organisatie. Voor De Egelantier betekent dit dat er een locatiemanager is aangesteld per 1 oktober met in de directe aansturing twee teamleiders. Een teamleider is verantwoordelijk voor de Leerafdeling Hortensia (WZT) en Magnolia (VPU) en de andere teamleider draagt de verantwoordelijkheid voor de teams Jasmijn en Dahlia (voorheen woonzorgteam BG en derde etage).

### *HilverZorg Academie*

De HilverZorg Academie, waar de leerafdeling een onderdeel van is, heeft in het laatste kwartaal van 2021 een grote sprong voorwaarts gemaakt en de leerlingen zijn klaargestoomd voor de stages in 2022.

### *Invloed van corona*

Welzijn voor de bewoners van De Egelantier is in het laatste kwartaal van het jaar wederom sterk beïnvloed door corona. Er is voor gekozen om, in tegenstelling tot de eerste coronagolven, wel bezoek toe te laten en in eigen 'bubbels' (de eigen afdeling) welzijn te laten plaatsvinden. De brasserie is helaas gesloten ten gevolge van corona. Als alternatief werden de activiteiten georganiseerd in de verschillende ontmoetingsruimtes. De warme maaltijd werd aangeboden in de middag in de ontmoetingsruimtes en als service eveneens als optie in de avond op het eigen appartement.

Naast impact op bewoners heeft corona veel impact op de medewerkers gehad. Er waren veel ziekmeldingen door corona. Iedereen heeft met elkaar meegedacht hoe de bezetting toch zo goed mogelijk rondgemaakt kon worden. Dat vroeg om flexibiliteit en er was grote saamhorigheid. Ook buiten de locatie werd er met ons meegedacht door FIT en managers. Er was veel tegenslag, maar door goed samen te werken en met elkaar af te stemmen is De Egelantier er doorheen gekomen. Daar is het team met recht trots op.

### *Maaltijden*

Voor de verschillende woonzorgteams wordt gebruik gemaakt van de maaltijden van Holland Foodservice, die worden geregenereerd. Op vrijwel alle dagen van de week wordt op de verpleegafdelingen wel weer vers gekookt. Dit wordt gewaardeerd door de bewoners, wat terug is te lezen in de resultaten van het cliënttevredenheidsonderzoek.

### *Medicatie*

De pilot met elektronisch aftekenen van medicatie via Medimo is goed ontvangen binnen de teams van De Egelantier.

### *Personele inzet*

In 2021 is gestart met het zoveel mogelijk inzetten van eigen mensen om daarmee de inzet van PNIL terug te dringen.

### *Zorgindicaties*

De zorgscorekaart is ingezet en op basis daarvan zijn de ZZP-indicaties onder de loep genomen. Voor een aantal bewoners is de indicatie aangepast, wat leidt tot meer ruimte voor inzet fte zodat de benodigde zorg geleverd kan worden.

### *Kapsalon*

De kapsalon annex pedicure ruimte is opgeknapt en omgedoopt tot salon Elegant.

## **Lopes Dias**

### *Weinig last van corona*

Lopes Dias is een mooie locatie waar 39 bewoners verblijven, mensen met somatische problematiek. Als een van de weinige locaties heeft Lopes Dias, net als vorig jaar, weinig met de coronapandemie te maken gehad.

### *Vergroten kennis en deskundigheid*

Het afgelopen jaar hebben de medewerkers van Lopes Dias hun kennis en deskundigheid vergroot vanuit het locatie specifieke opleidingsplan. Onder andere is verdieping gezocht op het gebied van Parkinson, MS en NAH. De medewerkers ervaren een continue toename van complexiteit van zorg, waarbij veel van de bewoners te maken hebben met multi-pathologie. Dit vraagt om anders klinisch te redeneren omdat chronische aandoeningen elkaar kunnen beïnvloeden. Het team ziet verschuiving van

woonzorgcentrum naar meer verpleeghuiszorg. Er is een transitie naar steeds meer ZZP's met behandeling.

#### *Welzijn en welbevinden bewoners centraal*

Het welbevinden van de bewoners staat centraal, zo hebben de huiskamers een centrale plek gekregen waar vers gekookt wordt en gezellige activiteiten plaatsvinden. Er is meer aandacht voor de wensen en behoeften van de individuele zorgvrager en waar mogelijk worden laatste wensen vervuld. Zo heeft het team ondanks de coronamaatregelen weten te realiseren dat er een zorgvrager in de laatste fase van zijn leven een privétoer heeft gehad bij het Nederlands Instituut Beeld en Geluid. Samen met zijn neef hebben zij een onvergetelijke dag ervaren.

Welzijn en welbevinden staan hoog in het vaandel. De medewerkers van Lopes Dias hechten er belang aan dat de bewoners een prettige dag ervaren. Hier is in 2021 samen met de ad-interim teammanager hard aan gewerkt. En wordt dit met de nieuwe teamleider en locatiemanager verder uitgebouwd. Daarnaast zijn hospitality, pro-activiteit, in eigen kracht staan voor het team speerpunten om de beste zorg te kunnen blijven leveren aan de bewoners van Lopes Dias.

## Nieuw Kerkelanden

### **- NK expertisecentrum**

2021 heeft voor het expertisecentrum in het teken gestaan van de certificering voor Korsakov. Er heeft een proefaudit plaats gehad, arbeidsmatige dagbesteding is ontwikkeld, intern zijn er kamers verbouwd en hebben er verhuizingen plaatsgevonden. HilverZorg biedt na de verhuizing plaats aan 44 cliënten met Korsakov. De certificering is landelijk uitgesteld naar het eerste kwartaal 2022.

### **- NK Oude Haven**

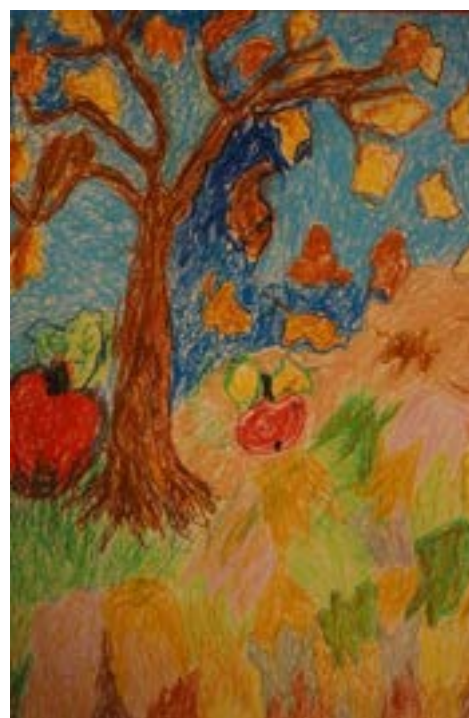
In Q4 2021 en Q1 2022 is er op De Oude Haven gekozen voor een andere aanpak dan voorheen omdat de kwaliteit van zorg niet optimaal bleek te zijn. Er is door de managers een plan van aanpak gemaakt dat heeft geleid tot diverse interventies op de afdeling. In het plan van aanpak zijn doelen opgenomen ter verbetering van: de kwaliteit van zorg, veiligheid, coördinatie, continuïteit, financiën en klanttevredenheid. Alles om een fijne en veilige werksfeer voor medewerkers creëren en daarmee De Oude Haven voor zowel Teun, Sam als Max, toekomstbestendig maken.

In gezamenlijkheid is een gedegen plan van aanpak opgesteld om de situatie tussen eind januari en april 2022 in hoog tempo te verbeteren en daarna door te ontwikkelen tot in september 2022.

### **- NK serviceflat**

Het afgelopen jaar heeft de investering in een vast team geloond: de huidige formatie is afgestemd op de toenemende zorgvraag, er is weinig verloop en er vinden maandelijks werkoverleggen plaats alwaar de organisatie van de zorg met elkaar wordt afgestemd. Ook de dagelijkse aanwezigheid van de woonassistenten draagt bij aan het welbevinden van de cliënten. De zorgvraag is de afgelopen jaren flink toegenomen, waardoor er meer personele inzet noodzakelijk werd en ook de deskundigheidsmix is aangepast aan de complexiteit van de zorg. Eind 2021 is een teamleider aangesteld voor de dagelijkse leiding van het team, het bewaken van de kwaliteit en toezien op de samenwerking van de verschillende disciplines.

Door de coronamaatregelen zijn de welzijnsactiviteiten regelmatig 'on hold' gezet, waardoor zowel voor de cliënten als voor de buurtbewoners het aanbod afwisselend minder is geweest. In 2022 zal de samenwerking met het VPT-team (in ontwikkeling) gezocht worden.



## St. Joseph

In St. Joseph wonen mensen met dementie. St. Joseph hecht veel waarde aan het bieden van geborgenheid. De locatie telt 24 appartementen waaronder één doorstroomkamer voor tijdelijke opnames, zoals respijtzorg voor als het thuis even niet gaat of ter overbrugging naar een andere locatie.

### *Invloed van corona*

Op gebied van corona is 2021 voor St. Joseph nog een stormachtig jaar geweest met regelmatig besmettingen. Gelukkig heeft het team door adequaat te handelen de besmettingen snel weten in te perken, waardoor de multidisciplinaire overleggen en cliëntplanbesprekingen door konden gaan.

### *Activiteiten*

In 2021 was het gelukkig weer mogelijk om vele activiteiten te kunnen doen met de bewoners, zoals een bezoek aan de Hilversumse markt, poffertjes eten in Laren, zwemmen in Loosdrecht en een ijsje eten bij vliegveld Hilversum. Ook op de locatie zelf zijn mooie activiteiten gedaan zoals een cocktailmiddag, muziekmiddagen, een optreden van Anne van Egmond en bezoeken van huisdieren.

### *Gastvrijheid, ontmoeten en levensverhaal*

Het jaar 2021 heeft in het kader gestaan van gastvrijheid en elkaar ontmoeten door onder andere het creëren van een koffiecorner voor bewoners en familie. Er is veel tijd en aandacht uitgegaan naar het levensverhaal van de bewoner waardoor welzijn en zorgverlening meer kon aansluiten op de wensen en behoeften van de bewoners.

### *Familieparticipatie en vrijwilligers in 2022*

Nu de maatregelen van de coronapandemie zijn versoepeld, zal in 2022 het team van St. Joseph, naast de aandacht voor de bewoners, zich meer gaan richten op familieparticipatie en vrijwilligers. Met elkaar het goede gesprek aangaan wat welzijn betekent voor de bewoners en hoe het team hier optimaal invulling aan kan geven.

## Zonnehoeve

Zonnehoeve is eind 2020/begin 2021 hard geraakt door corona. Een cohort van 34 bedden was ingericht op de brasserie en het Raadhuisplein. Dit heeft een grote impact op de locatie gehad bij de start van 2021. Ondanks corona hebben medewerkers - met elkaar - toch aandacht kunnen besteden aan diverse belangrijke speerpunten.

### *Gastvrijheid en persoonsgerichte zorg*

In 2021 is invulling gegeven aan gastvrijheid en persoonsgerichte zorg. Aangezien de bewoners vaker probleemgedrag laten zien, is op Zonnehoeve ingezet op weerbaarheidstraining. Medewerkers leerden om te gaan met agressieve bejegening en te spiegelen op hun eigen gedrag (actie-reactie).

### *Welzijn van Teun*

In 2021 heeft Zonnehoeve 22 fte woonassistenten op de huiskamers. De woonassistenten leveren door aanwezigheid in de huiskamers een belangrijke bijdrage aan: het welzijn van Teun, invulling en behoud van de dagstructuur, toezicht en het bieden van ondersteuning bij het eten en drinken.

### *Crisisbedden en IBS-kamer*

Op Dorpsplein zijn viercrisisbedden van de regio gesitueerd. Daarnaast is de 'bed&breakfast-kamer' omgebouwd tot een inbewaringstellingkamer (IBS-kamer) voor mensen die gedwongen moesten worden opgenomen.

### *Aansturing*

In het derde kwartaal 2021 is het management op Zonnehoeve versterkt. De positie van locatiemanager werd tijdelijk ingevuld door een interimmanager en elke afdeling (zes pleinen) wordt aangestuurd door een teamleider. Een planner ondersteunt locatiebreed bij het efficiënt opstellen van de roosters

## 11. Tot slot

Met dit jaarverslag heeft HilverZorg verantwoord hoe in 2021 inhoud is gegeven aan de vier strategische doelstellingen (tevreden cliënt, goede zorg, tevreden medewerker en financieel gezond) en aan de doelstellingen uit de kwaliteitskaders:

- wat mogen cliënten en hun naasten verwachten van de verpleeghuiszorg
- het samen verbeteren van de kwaliteit en het versterken van het lerend vermogen
- het bieden van een kader voor extern toezicht en voor inkoop en contractering van zorg.

Vanuit de jaarplannen 2021-2022 en de koers 2025 werkt HilverZorg continu aan het verbeteren van de kwaliteit van zorg- en dienstverlening en de bedrijfsprocessen. Dit doen wij in samenspraak met de cliënten, medewerkers, raden en externe belanghebbenden. Met het gereedkomen van de Koers 2025 eind 2021 treedt HilverZorg de toekomst enthousiast, voortvarend en met vertrouwen tegemoet.



## 12. Bijlagen

### FACTSHEET WIJKVERPLEGING

T.B.V. AANLEVERING GEGEVENS AAN LANDELIJK DATABESTAND 2021

#### RESPONS

	#Aangeschreven deelnemers	Respons (aantal ingevulde vragenlijsten)	Percentage respons
PREM Wijkverpleging	540	205	38%

#### RESULTATEN PREM Wijkverpleging

	Aantal respondenten	Minimum	Maximum	Gemiddelde
01. Krijgt u zorg van een vast team van zorgverleners?	199	1	10	8,3
02. Komen de zorgverleners op de afgesproken tijd?	202	1	10	8,1
03. Nemen de zorgverleners uw wensen mee bij het bepalen van de zorg?	199	1	10	8,7
04. Past de zorg bij de manier waarop u wilt leven?	197	1	10	8,6
05. Behandelen de zorgverleners u met aandacht?	203	1	10	8,7
06. Voelt u zich op uw gemak bij de zorgverleners?	202	1	10	8,9
07. Heeft u vertrouwen in de deskundigheid van de zorgverleners?	202	1	10	8,6
08. Houden de zorgverleners in de gaten hoe het met uw gezondheid gaat?	197	1	10	8,5
09. Kunt u met de hulp van de zorgverleners beter omgaan met uw ziekte of aandoening?	191	1	10	8,3
10. In welke mate zou u deze zorgaanbieder aanbevelen bij andere mensen met dezelfde aandoening of gezondheidsklachten?	193	0	10	8,5
13. Hoe vindt u over het algemeen uw gezondheid?	190	1	10	6,3
14. Hoe vindt u over het algemeen uw kwaliteit van leven?	192	1	10	6,9
15. Wat is uw geslacht?	205	n.v.t.	n.v.t.	65% vrouw
16. Wat is uw leeftijd?	205	n.v.t.	n.v.t.	70% 80+
17. Wat zijn de vier cijfers van uw postcode?	205	1211	1223	n.v.t.
18. Heeft iemand u geholpen om deze vragenlijst in te vullen?	195	n.v.t.	n.v.t.	53% nee

# FACTSHEET

## TOTAALSCORE CLIËNTERVARINGEN VERPLEEGHUIZORG 2021

### RESPONS

	#Aangeschreven deelnemers	Respons (aantal ingevulde vragenlijsten)	Percentage respons
Psychogeriatric	253	104	41%
Somatiek	213	94	44%

### RESULTATEN PSYCHOGERIATRIE

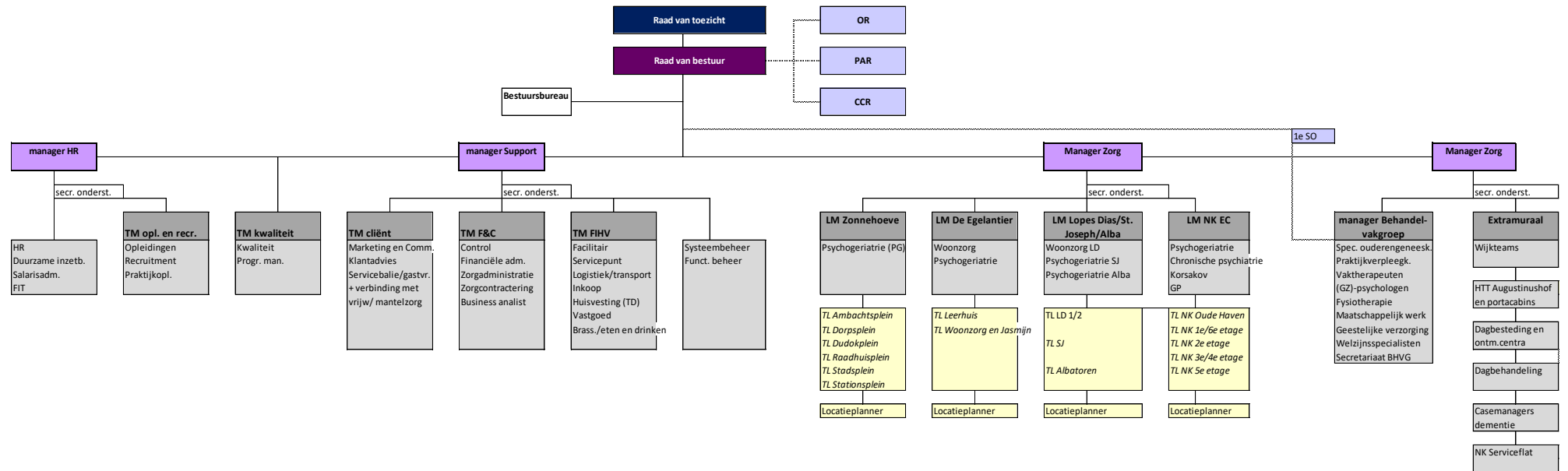
Locatie	Totaal aantal respondenten	Te weinig vragen beantwoord	Netto aantal respondenten	Totaalscore
De Egelantier	18	0	18	7,5
Nieuw Kerkelanden	12	0	12	7,5
St Carolus	17	0	17	8,2
St Joseph	12	0	12	7,0
Zonnehoeve	45	0	45	7,4
Totaal	104	0	104	7,5

### RESULTATEN SOMATIEK

Locatie	Totaal aantal respondenten	Te weinig vragen beantwoord	Netto aantal respondenten	Totaalscore
De Egelantier	23	0	23	7,4
Lopes Dias	15	0	15	7,9
Nieuw Kerkelanden	46	0	46	6,8
St Carolus	10	0	10	6,7
Totaal	94	0	94	7,1



# Organogram 2021



Datum: november 2021