



2018

Kwaliteitsjaarverslag

Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	Profiel HilverZorg	3
3.	Evaluatie kwaliteitsplan 2018	4
3.1	Persoonsgerichte zorg en ondersteuning	4
3.2	Wonen en welzijn	5
3.3	Veiligheid	6
3.4	Leren en verbeteren van kwaliteit	7
3.5	Leiderschap, governance, management en medezeggenschap	10
3.6	Personeelssamenstelling	14
3.7	Gebruik van hulpbronnen	16
3.8	Gebruik van informatie	17
4.	Verslagen	18
4.1	Verslag Raad van toezicht	18
4.2	Ondernemingsraad	21
4.3	Centrale Cliëntenraad	23
4.4	Professionele adviesraad	24
5.	Tot slot	25

Kwaliteitsjaarverslag 2018

1. Inleiding

In het Kwaliteitsjaarverslag 2018 legt de raad van bestuur en het management van HilverZorg verantwoording af over activiteiten en ontwikkelingen in 2018. Beschreven wordt hoe HilverZorg inhoud heeft gegeven aan afspraken en normen die belegd zijn in zowel het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg als in het HKZ-normenstelsel.

Het Kwaliteitsjaarverslag is opgebouwd conform de vier inhoudelijke thema's en de vier randvoorwaardelijke thema's van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg.

In hoofdstuk 4 zijn de jaarverslagen van de raad van toezicht, de ondernemingsraad, de cliëntenraad en de professionele adviesraad opgenomen.

2. Profiel HilverZorg

Visie

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.

Missie

Jezelf blijven.

Kernwaarden

Wij doen ons werk vanuit de kernwaarden Passie en Vakmanschap.

Strategische doelstellingen

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 biedt zorg in de gemeente Hilversum. 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 woondiensten- of expertisecentrum. 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 door het bieden van:

Thuiszorg

De thuiszorg wordt geleverd door negen decentrale wijkteams, onder het organisatieonderdeel 'HilverZorg Thuis'.

Ontmoeten & Dagzorg

Mensen voor wie het thuis lastig wordt om hun dag in te vullen door geheugenproblemen, kunnen terecht bij onze Centra voor Ontmoeten & Dagzorg. Voor Dagzorg, waarbij ook behandeling wordt geboden, kunnen cliënten terecht op ons Dagcentrum Zonnehoeve.

Tijdelijk thuis

In januari is HilverZorg Tijdelijk Thuis gestart (Eerste lijns verblijf). Op deze locatie bieden wij tijdelijke zorg en behandeling, 24 uur per dag, zeven dagen per week. Bijvoorbeeld om te herstellen na een behandeling in het ziekenhuis of wanneer iemand tijdelijk extra zorg nodig heeft in verband met een ziekte. Maar ook wanneer de mantelzorger er even tussenuit wil is het mogelijk bij ons te logeren.

Woondienstencentra

HilverZorg heeft vijf woondienstencentra in de wijk: trefpunt voor mensen, ondersteuning en zorg: De Boomberg (BB), De Egelantier (DE), Lopes Dias (LD), St. Joseph (SJ) en Nieuw Kerkelanden (NK). Hier wonen, naast de mensen in de verpleeghuiswoningen veel mensen met een Zorgzwaartepakket (ZZP) op basis van een somatische grondslag (ZZP6).

Begin 2019 is de KROon opgeleverd. Het is een prachtig nieuw appartementencomplex in het voormalige KRO gebouw, met een sociëteit en vele voorzieningen. Bewoners met een zorgvraag kunnen gebruik maken van de producten en diensten van HilverZorg.

Experts

HilverZorg heeft twee expertisecentra, Zonnehoeve (ZH) en Nieuw Kerkelanden (NK), die zich volledig hebben toegelegd op specifieke vormen van zorg op de gebieden van:

- PsychoGeriatric (PG);
- Niet Aangeboren Hersenletsel (NAH);
- Korsakov en
- Geronto Psychiatrie (GP).

3. Evaluatie kwaliteitsplan 2018

3.1 Persoonsgerichte zorg en ondersteuning

Goede zorg is persoonsgericht en zorgzaam. Goede zorg komt tot stand in de relatie tussen de cliënt en de professional en in samenspel met familie. De zorg sluit aan bij de wensen en voorkeuren van de cliënt en is afgestemd op zijn of haar leven.

Het levensverhaal

In de visie van HilverZorg staat het levensverhaal van onze cliënten centraal. Uit interesse in wie diegene is en om daar vervolgens zoveel mogelijk bij te kunnen aansluiten. In 2018 is een nieuwe start gemaakt om hierin de nodige verbeterlagen te maken. Zo is het levensverhaal een startpunt in het grote plan methodisch werken.

Een Goed Gesprek

Een goed gesprek tussen cliënt en professional kan elke dag, op elk moment plaatsvinden.

Voor het voeren van Een Goed Gesprek zijn gespreksvaardigheden en gesprekstechnieken nodig met kennis en kunde van de doelgroep. In 2018 is het oefenen van gespreksvaardigheden onderdeel gaan uitmaken van het scholingsplan voor alle zorgmedewerkers en behandelaren.

Familieparticipatie

Familie en naasten zijn voor veel cliënten een grote steun. Om het leven zoveel mogelijk voort te zetten zoals het was en om zichzelf te kunnen blijven is samenwerking en communicatie met familie en naasten van groot belang.

Er wordt een werkgroep opgestart die op basis van een analyse onder cliënten, familie en medewerkers per doelgroep een plan maakt hoe op een goede manier samen te werken met familie ten behoeve van welzijn en welbevinden van cliënten. Hoewel we steeds spreken over familie-participatie zal dit voor de doelgroep GP / NAH / Korsakov ongetwijfeld tot andere uitkomsten leiden, waarbij de nadruk minder op familie ligt, maar mogelijk op andere relaties / vrijwilligers / maatjes. We maken daarbij gebruik van de diverse voorbeelden die via Waardigheid en Trots beschikbaar zijn.

Methodisch werken

Uit resultaten van verschillende interne dan wel externe audits blijkt dat het methodisch werken beter ingebed moet worden in de organisatie. Het proces van signaleren, doelen stellen, acties bepalen en vervolgens op basis van de effecten bijstellen dient beter geborgd te worden in de individuele cliëntdossiers. In diverse teams zijn hier verbeteracties op gezet o.a. door het aanbieden van klinische lessen methodisch werken.

Omdat HilverZorg het methodisch werken als een belangrijk fundament ziet voor het realiseren van veilige en persoonsgerichte zorg is besloten om de komende drie jaar grondig aan dit thema te werken. Het gaat om deskundigheid en vaardigheden op meerdere terreinen, van ziektebeelden tot communicatieve vaardigheden. Eind 2018 is een start gemaakt met het maken van een plan van aanpak voor dit traject. Hierbij wordt samenhang gezocht met diverse andere onderdelen van het kwaliteitsplan, zoals de resultaten op de indicatoren, persoonsgerichte zorg en ondersteuning, palliatieve zorg en de inzet van de kwaliteitsverpleegkundigen.

3.2 Wonen en welzijn

Goede zorg betekent invulling geven aan de dag op een manier die aansluit bij de wensen en behoeften van de cliënt met aandacht voor zingeving en een prettige woon- en leefomgeving. Om dit doel, gegeven de huidige arbeidsmarktproblematiek, te bereiken zijn in 2018 de volgende maatregelen genomen:

Meer medewerkers en medewerkers met andere expertise, achtergrond en opleiding werven.

Ontwikkeling HilverHart: een platform om samen met andere organisaties (Versa, Sherpa, gemeente Hilversum) meer vrijwilligers te werven, te scholen en te begeleiden, zodat ze cliënten de gewenste aandacht kunnen geven én de zorgteams kunnen ontlasten.

Ontwikkeling van welzijnsactiviteiten: HilverZorg zet zich in om voldoende en gevarieerde activiteiten aan te bieden, die aansluiten bij persoonlijke voorkeuren en wensen van onze cliënten. In 2018 is begonnen met de introductie van jobcoaches, beweegcoaches en huismeesters. Beschikbare gelden vanuit Waardigheid en Trots worden hiervoor ingezet.

In vervolg op het programma 'Technologie in de zorg' is HilverZorg in 2018 gestart met het programma '**Innovatie en Technologie**'. In dit nieuwe programma gaan we verder met waar we afgelopen jaren een begin mee gemaakt hebben.

Wij zetten innovatie en technologie in om bij te dragen aan:

- het vergroten van het werkplezier van medewerkers
- het zo zelfstandig en plezierig mogelijk kunnen wonen en leven door cliënten
- de prestaties van de organisatie
- het betaalbaar houden van de gezondheidszorg

Eten en drinken: In 2018 is een onderzoek gedaan in HilverZorg naar de beleving van de maaltijden door gebruikers en medewerkers en is het hoe, wat, waar van de maaltijden in de locaties geïnventariseerd. De resultaten dienen als input voor het project “Eten en drinken” dat eind 2018 van start gegaan is en doorloopt tot eind 2020. Aandacht wordt besteed aan de volgende aspecten:

- Gezelligheid en ontmoeting
- Ambiance
- Gezonde en gezondheid bevorderende voeding
- De maaltijd wordt professioneel en met passie bereid
- Duurzaamheid

3.3 Veiligheid

Goede zorg is veilig. De professional heeft oog voor individuele gezondheidsrisico's en voor onveilige situaties en handelt hiernaar, met aandacht voor de balans tussen wat veilig is en wat de cliënt leefplezier geeft.

Commissies

In 2018 zijn op een aantal veiligheidsthema's commissies ge(her)start om beleid en implementatie rondom deze thema's goed te borgen. Het betreft: medicatieveiligheid, decubitus, hygiëne en infectiepreventie, veilig incidenten melden en zorg en dwang. Deze commissies worden voorgezeten door een specialist ouderengeneeskunde en bestaan verder uit materiedeskundigen vanuit de betreffende werkvelden. Over 2018 hebben de commissies over de uitgevoerde werkzaamheden, verslag uitgebracht aan het bestuur.

Basisveiligheid

Om in de basis veilige zorg te leveren is uitbreiding van een aantal medewerkers in de zorg nodig zodat op drukke momenten of in geval van crisis voldoende personele inzet gegarandeerd kan worden. Dit betreft medewerkers voor het ambulante team (weekend-, avond-, nacht) en zorgmedewerkers, en het beleggen van niet zorgtaken bij anderen zodat zorgmedewerkers zich primair kunnen richten op persoonsgerichte zorg en ondersteuning. Om zorgteams te ondersteunen is in 2018 begonnen met het werven én inzetten van gekwalificeerde kwaliteitsverpleegkundigen.

Medicatieveiligheid

Om een hoge mat van medicatieveiligheid te borgen is in 2018 een nieuw geneesmiddelendistributie protocol ontwikkeld. Naast het schrijven van nieuw beleid is het urgent dat dit ook nageleefd wordt. In het kwaliteitsplan 2019 is opgenomen dat permanente scholing en supervisie georganiseerd wordt. De Farmaceutische commissie zal hierop monitoren.

Palliatieve zorg

In de tweede helft van 2018 is de visie van HilverZorg op palliatieve zorg vastgesteld inclusief een scholingsplan. Hierin maken we gebruik van de kennis die bij de aandachtsvelders palliatieve zorg aanwezig is. Samen met hen zorgen we voor het overbrengen van kennis vanuit het kwaliteitskader en het netwerk palliatieve zorg.

In 2019 en volgende zullen we dit verder vormgeven in de praktijk in nauwe samenhang met thema's zoals het methodisch werken en Een Goed Gesprek.

Decubitus

In 2018 zijn de 3 aangestelde praktijkverpleegkundigen de schakels gaan vormen tussen artsen en locaties/teams om het beleid over wondzorg en decubitus goed te implementeren. Eind 2018 is in heel HilverZorg een decubitus-meting uitgevoerd. De concernscore is relatief laag, namelijk 2,5 %. De uitkomsten worden, op locatie-niveau, begin 2019 als kwaliteitsindicator aan het Zorginstituut Nederland aangeleverd.

Vrijheidsbeperkende interventies

De commissie Zorg en Dwang heeft in 2018 het BOPZ-beleid geactualiseerd en hierbij geanticipeerd op de nieuwe regelgeving. De uitkomsten van de registraties zijn geanalyseerd en nader geëvalueerd. Hieruit zijn geen opvallende zaken naar voren gekomen.

3.4 Leren en verbeteren van kwaliteit

Visie op leren en verbeteren

Goede zorg is multidisciplinair samen met elkaar leren, verbeteren en innoveren waardoor de zorg voor onze cliënten steeds beter wordt. Professionaliteit betekent een continue proces van leren.

Eind 2018 zijn kwaliteitsverpleegkundigen geworven. Een van de taken is het bevorderen van het leren op de werkplek tijdens en van het werk binnen de teams. De kwaliteitsverpleegkundigen ondersteunen de teams bij het (multidisciplinair) samenwerken, het delen van ervaringen, het treffen van verbetermaatregelen en het evalueren hiervan. Het formeel en informeel leren wordt vanuit de nieuw te ontwikkelen competentieprofielen en leerroutes georganiseerd. Voor de functies binnen HilverZorg wordt begin 2019 een competentieprofiel opgesteld. In dit competentieprofiel staat beschreven welke kennis, vaardigheden en attitude de medewerker moet hebben of ontwikkelen. De competenties zijn een doorvertaling van de strategische doelen van HilverZorg.

Monitoren en verbeteren

Het nieuwe procesteam Monitoren en verbeteren is in 2018 gestart met de implementatie van het proces Monitoren en verbeteren. Resultaten hiervan zijn de vernieuwde kwartaalrapportages op basis van de nieuwe stuur- en managementinformatie, monitoring van het kwaliteitsplan, format voor het teamplan, document uitleg bij de onderwerpen van het resultaatgesprek.

Interne audits

Een effectief instrument voor leren en verbeteren is het uitvoeren van interne audits. In de zomer van 2018 is nieuw beleid vastgesteld voor de organisatie van de interne audits. Dat betekent dat er met een centraal team van interne auditors gewerkt gaat worden, die hiervoor speciaal worden opgeleid. De bevindingen uit de audits worden teruggekoppeld aan de teams en de manager. Op basis van de uitkomsten bespreken zij de benodigde acties, waarvan de opvolging middels de periodieke resultaatgesprekken gemonitord wordt.

In 2018 zijn op het gebied van Medicatieveiligheid, ECD/methodisch werken, inzet VBI (vrijheids-beperkende Interventies), mondzorg en hygiëne op diverse teams interne audits uitgevoerd. Hiermee is de planning voor het grootste deel gehaald.

Een externe auditor heeft daarnaast steekproefsgewijs op alle teams ECD's onderzocht. Een belangrijke conclusie is dat het methodisch werken beter ingebed en verankerd moet worden in de teams en rapportering. Om dit te bereiken is begin 2019 een uitgebreid verbetertraject opgestart waarbij het methodisch werken de komende drie jaar een belangrijk speerpunt is.

Externe audits

- HKZ-audit

In april 2018 is door de DEKRA een audit uitgevoerd volgens het nieuwe HKZ-2015 normenstelsel. De uitkomst was positief, ook konden de nog openstaande tekorten worden afgesloten. De implementatie van het proces m.b.t. het opvolgen en monitoren van interne audits op management en RvT/MT-niveau zal in de verlengings-audit april 2019 beoordeeld worden.

- HACCP-audit

Elk jaar wordt door het externe bedrijf Hygiëne Consult Nederland, de afdelingen/huiskamers beoordeeld of aan de HACCP-norm wordt voldaan. Het betreft normen over voedselveiligheid in kleinschalige woonvormen. Geconstateerd werd dat 35 van de 41 bezochte huiskamers aan de normen voldoen en dat 6 huiskamers niet geheel aan deze normering voldoen. De teams op deze huiskamers hebben maatregelen getroffen om de knelpunten te verhelpen.

- IGJ-inspecties

In 2018 heeft de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd geen bezoek gebracht aan één van onze locaties. Wel zijn er 2 incidenten/calamiteiten gemeld aan de IGJ. Beide onderzoeken zijn door IGJ afgesloten en HilverZorg heeft verbetermaatregelen getroffen om risico's verder te kunnen mitigeren.

Klachten

Door de Klachtenadviseur zijn in 2018 14 klachten in behandeling genomen, redelijk verspreid over al onze locaties. De klachten hadden veelal betrekking op het niet nakomen van (zorg)afspraken, de bejegening door het personeel of onvoldoende bezetting. De cliënten/familie waren tevreden over de wijze van afhandeling. In één geval vond de familie dat de afhandeling van een klacht (over opleveren appartement) te lang geduurd heeft. In 2018 zijn voorbereidingen getroffen om begin 2019 alle klachten via het nieuwe elektronische zorgdossier te registreren. De uitkomsten worden via een dashboard zichtbaar gemaakt. De zorgteams zijn daarmee directer betrokken bij het gehele klachtproces.

Incidenten cliënten

- Vanaf januari 2015 worden alle incidenten (zowel voor cliënten als medewerkers) gemeld in het meldsysteem Triasweb. In 2018 zijn er bijna 2.500 incidenten gemeld, tegen 2.786 incidenten in 2017. Uit reacties vanuit de teams en uit de analyses van de kwartaalrapportages blijkt dat verbetering nog mogelijk is in de kwaliteit van het melden: juiste oorzaken aangeven, goede inschatting van de risico's geven en voorstellen van verbeteringen aangeven. De snelheid van afhandeling gaat steeds beter: meldingen worden nu in het algemeen tijdig afgehandeld. Een punt van aandacht is de vele wisselingen in de rol van afhandelaar. Nieuwe afhandelaars worden of door de voorgangers ingewerkt of door de adviseur kwaliteit.
- In 2018 is een centrale VIM-commissie geïnstalleerd, die stichtingsbrede analyses en adviezen opstelt, om de veiligheid van de zorg te verbeteren. Ook in 2018 hebben nieuwe medewerkers, in een uitgebreid introductieprogramma, instructie gehad over het melden van incidenten in Triasweb.

Tabel 1. Overzicht incidenten 2018 per locatie in vergelijking met aantallen 2017

Locatie	BB	HTT	DE	SF NK	SJ	LD	EC NK	EC ZH	Wijk-teams	Hilver-Zorg
• Medicatie-incidenten 2018										
	119	21	116	47	28	43	135	116	152	777
<i>Medicatie-incidenten 2017</i>										
	113	-	139	91	57	90	91	238	107	970
• Val-incidenten 2018										
	241	46	211	100	88	67	141	197	98	1173
<i>Val-incidenten 2017</i>										
	248	-	186	131	101	43	94	336	86	1312
• Agressie-incidenten 2018										
	22	0	77	3	13	5	66	236	3	425
<i>Agressie-incidenten 2017</i>										
	12	-	78	18	24	1	41	152	6	338
• Totaal incidenten 2018 VIM										
	404	67	418	152	138	117	361	565	276	2498
<i>Totaal incidenten 2017 VIM</i>										
	399	-	408	252	212	134	244	790	208	2786

Tabel 2. Overzicht belangrijkste incidenten 2018 per doelgroep in vergelijking met aantallen 2017

Incidenten per doelgroep	PG	GP/Korsakov	Somatiek	Thuiszorg	Totaal
• Medicatie-incidenten 2018					
	278	237	110	152	777
<i>Medicatie-incidenten 2017</i>					
	462	310	91	107	970
• Val-incidenten 2018					
	563	423	89	98	1173
<i>Val-incidenten 2017</i>					
	767	365	94	86	1312
• Agressie-incidenten 2018					
	335	36	51	3	425
<i>Agressie-incidenten 2017</i>					
	263	28	41	6	338

Toelichting:

- Zowel bij medicatie-incidenten als bij valincidenten is er een aanzienlijke daling zichtbaar.
- Bij de verdeling van incidenten per doelgroep (tabel 2) zien we hetzelfde beeld, maar in de doelgroep PG is de daling in het bijzonder zichtbaar. 66% Minder gemelde medicatie-incidenten is opvallend: Enerzijds zou de conclusie kunnen zijn dat er minder fouten worden gemaakt, echter anderzijds kan er ook een afnemende meldingsbereidheid zijn. Vanuit de interne audits wordt hierop gefocust en in 2019 willen we hier meer grip op krijgen. Belangrijk in dit proces is immers het verbeteren van het proces en leren van gemaakte fouten.
- Bij val- en agressie-incidenten ligt de oorzaak meer bij het ziektebeeld of het gedrag van de cliënt zelf: bij deze incidenten is er mogelijk minder 'drempelvrees' om te melden.
- Het aantal agressie-meldingen is met ca. 25 % gestegen. Dit is verklaarbaar vanwege de aard van de complexere wordende problematiek en vraagt zeker nader onderzoek bij de vakgroep psychologie.
- De inhoudelijke oorzakenanalyse van incidenten moet zowel plaatsvinden in de zorgteams, maar ook op een hoger abstractieniveau. Er zijn nu diverse commissies geïnstalleerd. Voor de Farmaceutische commissie is de opdracht om in 2019 nader te onderzoeken hoe de meldingsbereidheid verhoogd kan worden én hoe we effectief de medicatieveiligheid op een hoger niveau kunnen krijgen door medewerkers alerter te laten zijn, meer te controleren en meer te paraferen.

Evalueren en verbeteren prestaties externe leveranciers

De kritische leveranciers van 2018 zijn in kaart gebracht. Uit analyse blijkt dat 4% van de leveranciers 80% van onze omzet beslaat. Dat zijn 34 leveranciers van de 833. Bij de kritische leveranciers wordt een Leveranciers PrestatieMeting (LPM) afgenomen. Met leveranciers, waar intensief contract-management wordt ingezet, worden meerdere keren per jaar evaluatiegesprekken gevoerd, operationele gesprekken, eventuele klachtenafhandeling en SLA-audit, (Sodexo, Gom, Newasco, Medeco, Fullmobility, Douwe Egberts). Middels de kwartaalrapportages wordt de voortgang van deze leveranciersbeoordelingen gevolgd.

3.5 Leiderschap, governance, management en medezeggenschap

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 branche-organisaties in de zorg, hetgeen ook een vereiste is voor ons lidmaatschap van de brancheorganisatie ActiZ.

Raad van bestuur

HilverZorg wordt sinds 2018 aangestuurd vanuit een éénhoofdige raad van bestuur. De raad van bestuur wordt ondersteund door het management team en de ondersteunende teams van support.

De raad van bestuur wordt gevormd door de heer Ben Hammer.

Naast zijn hoofdfunctie als bestuurder vervulde hij in 2018 de volgende nevenfuncties:

- Lid van het bestuur van Leder(in);
- Lid van het bestuur van de Stichting ter bevordering van de Sociaalpedagogische Zorg.

De raad van bestuur heeft tweewekelijks overleg met het management team en daarnaast zijn maandelijks individuele resultaatgesprekken. Middels maand- en/of kwartaalrapportages wordt de voortgang op het kwaliteitsplan, de begroting en de jaarplannen bewaakt en waar nodig bijgestuurd.

Middels medezeggenschap, werkgroepen, commissies, aanwezigheid bij de introductiebijeenkomsten nieuwe medewerkers, werkoverleggen en aanwezigheid op de locaties op verschillende momenten houdt de raad van bestuur contact met de medewerkers op de locaties.

Daarnaast is inspraak op tactisch en strategisch niveau geborgd door vertegenwoordiging van de specialist ouderengeneeskunde (SO) op de strategiedagen en maandelijks bij het MT/RvB overleg. Eveneens hebben de eerste SO en de raad van bestuur maandelijks werkoverleg.

Naar buiten toe is de raad van bestuur nauw betrokken bij regionale netwerken zoals het Netwerk Goed en Gezond Leven en regionale projecten zoals Experiment Wijkgericht Samenwerken en Collectief Ontmoeten en de stuurgroep kwetsbare ouderen in de regio. Verder is de raad van bestuur actief in ActiZ in de kerngroep Zorg Thuis en de commissie Sociaal Domein.

Besturing

HilverZorg wordt bestuurd vanuit de missie, visie en kernwaarden. Er zijn vier strategische doelen geformuleerd. Voor elk strategisch doel is in 2018 het kader herijkt. De kaders vormen de basis waarop HilverZorg zijn zorg- en dienstverlening vorm geeft.

HilverZorg werkt vanuit de besturingsfilosofie van zelforganisatie. Deze beweging is in 2011 ingezet. Hierbij wordt aan de professional de ruimte en het vertrouwen gegeven om samen met de cliënt en naasten goede zorg te verlenen. Binnen teams zijn er rolhouders (zoals de rol coördinatie van zorg aan de cliënt, kwaliteit en veiligheid, P&O, financiën) waarbij medewerkers verantwoording pakken voor zaken die van belang zijn voor het team met betrekking tot die rol.

In het kader van de besturingsfilosofie van zelforganisatie is de organisatie opgebouwd rondom de cliënt en het sociaal netwerk van de cliënt.



Managementteam (MT)

Het Managementteam bestond aan het einde van 2018 uit vijf leden. Elk lid van het managementteam stuurt één of meerdere locaties aan (afhankelijk van grootte) en beheert een of meerdere portefeuilles, zoals kwaliteit, medewerkers, dementiezorg, wijk- en buurt. Het MT overlegt twee-wekelijks onderling en tweewekelijks met de RvB. De manager heeft periodiek resultaatgesprekken met de teams. Daarnaast vertegenwoordigen de managers HilverZorg in diverse regionale samenwerkingsverbanden.

Support

De ondersteunende diensten zijn georganiseerd in (multidisciplinaire) procesteams; te weten medewerker, service, cliënt, inkoop en contractmanagement, facilitair, I&A, monitoren en verbeteren en projecten. De processen waar de verschillende teams verantwoordelijk voor zijn, zijn beschreven. Vanuit de kaders, interne en externe ontwikkelingen en de jaarplannen worden vernieuwing en verbeteringen opgepakt.

In januari 2018 is het verbindingsteam (VBT) opgericht. Dit team, dat een vertegenwoordiging is van support, heeft als doel optimale ondersteuning te bieden dichtbij het primaire proces welke aansluit bij de behoefte van de zorgteams. Door dicht aan te sluiten bij elk zorgteam, is support beter op de hoogte van wat er speelt in de teams, komen vragen en knelpunten sneller op de juiste plek en heeft support beter zicht op de behoefte aan ondersteuning. Ook is support daardoor beter in staat vanuit een integrale benadering naar oplossingen te zoeken.

Stakeholders

HilverZorg heeft te maken met vele stakeholders (belanghebbenden). De belangrijkste stakeholders zijn in kaart gebracht aan de hand van het vastgestelde stakeholderbeleid.

Er zijn vier categorieën gedefinieerd; sleutelfiguren, beïnvloeders, belanghebbenden en toeschouwers.

Elke stakeholder is ingedeeld in een categorie op basis van belang en invloed. Aan de diverse stakeholders zijn contactpersonen gekoppeld. Met alle belangrijke stakeholders wordt periodiek overleg gevoerd dan wel contact onderhouden. Door nauw contact met de belangrijkste stakeholders kunnen de wensen en eisen onderling afgestemd worden met als uiteindelijk doel goede zorg- en dienstverlening aan cliënten te kunnen bieden.

Raad van toezicht

De raad van toezicht is de interne toezichthouder van HilverZorg. De Zorgbrede Governancecode is het kader voor het functioneren van de raad van toezicht. De raad van toezicht houdt toezicht op het bestuur en op de besturing van de organisatie. Daarnaast adviseert en ondersteunt de raad van toezicht de raad van bestuur bij beleids- en strategische vraagstukken.

De raad van toezicht bestaat uit zeven leden. Belangrijke uitgangspunten voor de samenstelling van de raad van toezicht van HilverZorg zijn: professionaliteit, integriteit en diversiteit. Deze zijn opgenomen in de toezichtvisie die in 2018 is vastgesteld in samenspraak met de raad van bestuur. Om de werkgeversrol voor de raad van bestuur en de onderwerpen Kwaliteit en Personeel en Financiën en Vastgoed goed te beleggen en voor te bereiden, heeft de raad van toezicht drie commissies gevormd: de commissie Kwaliteit en Personeel, commissie Financiën en Vastgoed en de remuneratiecommissie.

De raad van toezicht voert haar werkzaamheden onder andere uit op basis van informatie van de raad van bestuur, contacten met het managementteam, met de ondernemingsraad en met de centrale cliëntenraad. Daarnaast bezoeken de leden van de raad van toezicht jaarlijks een aantal locaties en nemen deel aan een aantal bijeenkomsten. In 2018 hebben medewerkers van HilverZorg voor de raad van toezicht vier workshops georganiseerd op vier verschillende locaties. Workshops over visie op dementiezorg, visie op thuiszorg, zorgcontractering en vernieuwing ICT.

De raad van toezicht heeft het kwaliteitsplan 2019-2021, de herijking van het strategisch vastgoedplan, de jaarrekening 2017, de begroting 2019 en meerjarenraming, de aflossing van de lening van de Rabobank en (actualisatie van) de Klokkenluidersregeling goedgekeurd.

Voor het jaarverslag van de raad van toezicht wordt verwezen naar hoofdstuk 4.

Medezeggenschap

De medezeggenschap wordt gevormd door de Ondernemingsraad, Centrale Cliëntenraad en Professionele Adviesraad. Voor de jaarverslagen wordt verwezen naar hoofdstuk 4.

Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad is ingesteld krachtens de Wet op de Ondernemingsraden (de WOR). De Ondernemingsraad (OR) overlegt met het bestuur over het ondernemingsbeleid en behartigt de personeelsbelangen van medewerkers in dienst van HilverZorg hierbij.

De OR was halverwege 2018 compleet met 10 leden. In 2018 is de OR doorgegaan met Medezeggenschap Laag en is de titel hiervan gewijzigd in STEM (Samen aan Tafel En Meebeslissen).

Er stonden twee groepen gepland met de onderwerpen *Zelfroosteren* en *De oudere werknemer*. 53% van de werknemers is 45 jaar en ouder, en 28% zelfs 60 jaar en ouder. Hoe kunnen deze werknemers zo lang mogelijk gezond en met plezier hun werk blijven doen?

Eens in de twee maanden is vergaderd met de raad van bestuur in een formele OV-(Overleg)vergadering.

Daarnaast is er een aantal vaste commissies, te weten;

- VGWM (Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu)
- Sociale commissies
- Financiële commissie

Er is ingestemd met de aangepaste Klokkenluidersregeling.

Belangrijke gespreksonderwerpen met de raad van bestuur waren o.a. krapte op de arbeidsmarkt, plan van aanpak verzuim, Integriteitscode, kanteling werktijden, hoge werkdruk, zelforganisatie, wijzigingen in het Management Team, sluiting St. Joseph en verhuizing HTT, Proeftuin De Boomburg, uitkomsten Fan Scan, HilverZorg de Kaders, Kwaliteitsplan 2019-2021.

De OR heeft in 2018 tweemaal met een delegatie van de raad van toezicht gesproken en tweemaal met een afvaardiging van de Centrale Cliëntenraad.

Centrale Cliëntenraad

De organisatie brede medezeggenschap van cliënten ligt bij HilverZorg bij de Centrale Cliëntenraad (CCR), conform de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen. De taak van de CCR is het behartigen van de gemeenschappelijke belangen van de cliënten binnen de doelstellingen van HilverZorg. HilverZorg informeert de CCR tijdig en vraagt om advies.

In 2018 heeft de CCR de samenwerkingsovereenkomst met HilverZorg vernieuwd en tevens de visie Cliëntparticipatie herzien.

De Centrale Cliëntenraad bestond uit drie leden. Eind 2018 kwam daar een nieuw (aspirant-)lid bij. Het aantal locatie cliëntenraden is beperkt. Elk CCR-lid heeft verantwoordelijkheid genomen voor een aantal locaties. Gedurende het jaar is gestart met een wervingscampagne.

De CCR heeft in 2018 zeven keer overleg gevoerd met de raad van bestuur. Het lid van de raad van toezicht dat op voordracht van de CCR in de RvT is benoemd bezoekt twee keer per jaar de overlegvergadering van CCR en raad van bestuur.

De CCR heeft geadviseerd over het projectplan Waardigheid en Trots, Kwaliteitsplan 2019-2021, Tarieven aanvullende services HilverZorg 2019, profiel nieuwe voorzitter RvT, benoeming leden van het MT, herijking Strategisch Vastgoedplan.

Professionele Adviesraad

De PAR (professionele adviesraad) is in maart 2018 gestart. De PAR heeft als doel om de cliëntzorg te verbeteren door advies uit te brengen aan de raad van bestuur over beroepsinhoudelijke vraagstukken. De PAR werkt in opdracht van de raad van bestuur en kan gevraagd en ongevraagd adviezen uitbrengen. De PAR rapporteert aan de raad van bestuur.

De PAR bestaat uit een verzorgende, twee verpleegkundigen, een welzijnsspecialist en een maatschappelijk werker. Deze medewerkers werken in de wijk en (voornamelijk) in de GP (gerontopsychiatrie) en NAH (niet aangeboren hersenletsel). Elke acht weken is er een Overleg-vergadering met de raad van bestuur.

De PAR heeft twee adviezen uitgebracht over de beschikbaarheid van relevante cliënt informatie voor invallers en over goede afstemming van taken en verantwoordelijkheden tussen zorg, cliënt en het eigen netwerk van de cliënt.

3.6 Personeelssamenstelling

In het kwaliteitskader staan de normen geformuleerd die garant moeten staan voor veilige en persoonsgerichte zorg en die moeten aansluiten bij de rol van de familie als partner in de zorgverlening. De normen moeten de continuïteit van zorg garanderen waarbij oog is voor een doelmatige organisatie met een optimale productiviteit.

Hieruit komen de kaders voor voldoende en bekwaam personeel uit voort:

- Zowel de uitgangspunten als ook de kaders zijn voor onze organisatie leidend in de vormgeving van de personeelssamenstelling. In 2018 is richting gegeven aan de verdere invulling van de personeelssamenstelling dat zich heeft vertaald in het kwaliteitsplan 2019-2021.
- De personeelssamenstelling is gebaseerd op de aanwezigheid van specifieke kennis, vaardigheden, aandacht, aanwezigheid en toezicht in de zorgteams.
- De zelforganiserende teams plannen hun personele bezetting dusdanig zodat aan voorgaande uitgangspunten wordt voldaan. Per afdeling is er een zorgteam beschikbaar met daarin de benodigde functieniveaus waarbij er minimaal twee zorgverleners beschikbaar zijn. Er is een roosterafspraken in de zorgteams dat er 2 gediplomeerden in de avond- en ochtendiensten aanwezig zijn. Met de inzet van woonondersteuners is er iemand beschikbaar om de aanwezige bewoners de benodigde aandacht en nabijheid te bieden en toezicht te houden. Het accent ligt hierbij op welzijn van de bewoners waarbij aandacht wordt besteed aan zingeving/zinnige dag-invulling van cliënten. Daarnaast kunnen de zorgteams terugvallen op het ambulante team met daarin verpleegkundigen niveau 4 en 5.
- Vanuit de behandelvakgroep is een artsende team beschikbaar die met elkaar de 24/7 bezetting dan wel de oproepbaarheid realiseren voor cliënten met een indicatie voor Verblijf en/of behandeling. Indien nodig wordt in samenspraak tussen behandelaars (intern en extern) het zorg, leef- en behandelplan gerealiseerd en zo nodig bijgesteld.
- Naast de personele inzet is er dagelijks hulp door de inzet van familie en vrijwilligers. HilverZorg beschikte in 2018 over ca 348 vrijwilligers die actief zijn bij diverse activiteiten.

Reflectie, leren en ontwikkelen

In het kwaliteitsplan is het opleidingsbeleid geformuleerd, waarbij medewerkers worden gestimuleerd om te leren en zich te ontwikkelen. De teams kunnen een beroep doen op coaches waarbij tijd en aandacht is voor reflectie en feedback geven en ontvangen. Jaarlijks is er een scholingsaanbod onder meer middels E-learning, zodat medewerkers kunnen voldoen aan de eisen ten aanzien van bevoegd- en bekwaamheid. Er is een speciaal ingericht skills lab om te kunnen oefenen en te toetsen. In het kwaliteitsplan zijn initiatieven benoemd om gebruik te maken van het lerend netwerk. Het instrument "Jij en je ontwikkeling" is beschikbaar waarin medewerkers in het zelforganiserende team met elkaar in gesprek kunnen gaan over competentie- en loopbaanontwikkeling.

Personele samenstelling

Eind 2018 beschikte HilverZorg organisatiebreed (intramuraal¹, ELV en in de wijk) over de hiernavolgende personele bezetting.

Tabel 3 : Personeelssamenstelling

	Aantal medewerkers per 31/12/2018 ²	Aantal FTE's per 31/12/2018
Helpenden (niv. 2)	85	50,2
Verzorgenden (niv. 3)	251	166,6
Verpleegkundigen (niv. 4 en 5)	122	88,8
Behandelaren	21	15,9
Leerlingen	65	52,0
Stagiaires	29	19,2
Overig zorgpersoneel	72	42,8
Totaal zorgpersoneel	645	435,5
Management en RvB	7	7,0
Support (direct en indirect ondersteunend)	86	69,3
Totaal MT en Support	93	76,3
Totaal HilverZorg	738	511,8
Vrijwilligers	348	
Instroom (excl. stagiaires en vakantiekrachten)	129	79,3
Uitstroom (excl. stagiaires en vakantiekrachten)	154	79,3
Verzuim (excl. zwangerschap)		7,2%
Ratio personele kosten versus opbrengst		65,5%

¹ De verplichte gegevens in het kader van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg zijn via het Desan-portaal aangeleverd.

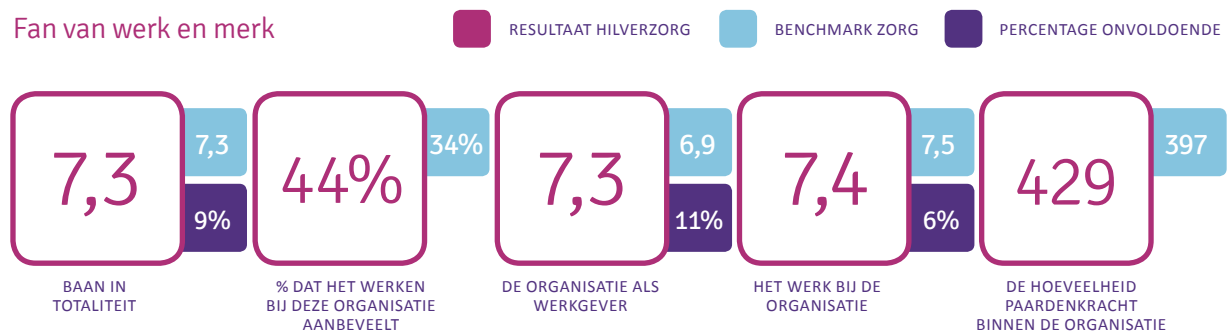
² Contractuele uren, exclusief nul-uren contracten, excl. vakantiekrachten en excl. PNIL (Personeel Niet In Loondienst).

Medewerkerstevredenheid

HilverZorg vindt het belangrijk dat medewerkers met plezier naar hun werk komen en dit enthousiasme ook uitstralen. Om te onderzoeken of dat daadwerkelijk het geval is, heeft de Fan Scan plaatsgevonden. De Fan Scan brengt de relatie tussen medewerkers en werk in kaart waaronder tevredenheid, de bijdrage en de binding met de organisatie. Een heldere indicatie van het aantal medewerkers dat met passie en plezier een bijdrage levert aan het succes van de organisatie.

Begin 2018 is onder de medewerkers van HilverZorg de Fan Scan uitgezet, in het totaal hebben 427 medewerkers deelgenomen (= 58%). HilverZorg is trots op het mooie resultaat

Fan van werk en merk



HilverZorg heeft 44 % van de respondenten als ambassadeur! Deze medewerkers geven HilverZorg een 8 als het gaat om aanbeveling. Dit is een mooi resultaat, want fans creëren fans.

De hoeveelheid gemeten “paardenkracht” staat voor energie, HilverZorg heeft 429 PK. Hoe hoger de hoeveelheid PK hoe makkelijker veranderingen gaan. Er zit voldoende energie in de organisatie om veranderingen te bewerkstelligen. Ten opzichte van het gemiddelde in de branche scoort HilverZorg op 4 van de 5 onderdelen hoger.

HilverZorg blinkt uit – ook in relatie tot het ‘landelijk gemiddelde’ – o.a. in het volgende:

- Ik sta achter de doelstellingen van de organisatie
- Ik werk bij een betrouwbare werkgever
- Opleidings en scholingsmogelijkheden
- Ik stuur mijn loopbaan en scholing
- In mijn team mag je fouten maken, zolang je er maar van leert
- Ik draag regelmatig ideeën aan ter verbetering

3.7 Gebruik van hulpbronnen

ICT infrastructuur

In 2018 is besloten het gehele IT landschap te vernieuwen. Hiervoor is een proeftuin (geïsoleerd deel van de organisatie) ingericht, waarbinnen de nieuwe architectuur wordt opgebouwd. Zodra binnen het nieuwe landschap het gewenste effect is gerealiseerd, wordt opgeschaald. Hetgeen in de proeftuin is geleerd, wordt gebruikt als basis / blauwdruk voor de gehele organisatie. Na de voorbereidingen vanaf medio 2018 is in januari 2019 de proeftuin van start gegaan. Medio 2019 wordt geëvalueerd of het belangrijkste doel, namelijk een goede,

gebruiksvriendelijke ondersteuning voor de zorgteams, haalbaar is en wordt bepaald hoe de verdere uitrol over de organisatie plaats gaat vinden.

Ondersteuning op afstand

Naast de proeftuin zijn er andere voorbeelden waarmee we met behulp van de inzet van technologie professionals beter ondersteunen dan wel het werk efficiënter organiseren zodat we ook in de toekomst goede zorg kunnen blijven bieden. Voorbeelden hiervan zijn de inzet van domotica, inzet van beeldschermwerk en Medido.

Documentmanagementsysteem

Informatie en protocollen worden op dit moment inzichtelijk gemaakt voor de medewerkers middels het intranet Hilverpedia en het daarin opgenomen kwaliteitssysteem. Om documenten nog beter aan de zorgteams ter beschikking te kunnen stellen met een sterkere zoekfunctie onderzoekt HilverZorg de inzet van een nieuw documentmanagementsysteem, in aansluiting bij de proeftuin.

Samenwerking met andere organisaties

HilverZorg participeert zeer actief in verschillende netwerken in de regio. Problemen zoals de arbeidsmarktproblematiek zijn organisatie overstijgend. Daarnaast gaan ontwikkelingen snel zowel binnen de eigen organisatie als binnen andere organisaties. HilverZorg ziet het belang in van regionale samenwerking om problemen het hoofd te kunnen bieden en aansluiting in de keten te houden c.q. te faciliteren. Voor de arbeidsmarktproblematiek participeert HilverZorg in RAAT (Regionale Actieplannen Aanpak Tekorten), voor regionale afstemming in de keten in de Gooi en Vechtstreek participeert HilverZorg in het Netwerk Goed en Gezond Leven. Daarnaast is er regelmatig overleg en afstemming met Versa Welzijn, GGZ, experts op het gebied van Korsakov en GP en het regionaal ziekenhuis Tergooi.

3.8 Gebruik van informatie

Cliënttevredenheid

In 2018 zijn diverse applicaties beoordeeld voor het meten van cliënttevredenheid. Afsproken is om te onderzoeken of HilverZorg hierbij gebruik wil maken van de mogelijkheden van het nieuw ontworpen elektronische cliëntdossier in de applicatie van Ecare, dat – bij het slagen van de proeftuin – ook voor intramurale locaties gebruikt gaat worden. In de applicatie is een door de gebruikers opgestelde vragenlijst voor cliënttevredenheid opgenomen. Een groot voordeel van een intern instrument is dat uitkomsten direct zichtbaar worden in het dashboard van Ecare én dat er geen aparte, externe applicatie aangeschaft hoeft te worden. Dit bespaart meerkosten en administratieve lasten.

In 2018 is opnieuw bij alle teams de aanbevelingsvraag tijdens het Goede Gesprek met onze cliënten gesteld. Uit deze gegevens is de Net Promotor Score (NPS) afgeleid:

NPS HilverZorg	norm	NPS score 2018 (omvang steekproef)
Doelgroep PG:	20	27,0 (298 x)
Doelgroep Woonzorg	23	24,4 (274 x)
Doelgroep Thuiszorg	43	47,4 (458 x)
Doelgroep NAH/ GP:	norm	Gemiddeld rapportcijfer
Rapportcijfer:	7,5	7,7 (102 x)

Conclusie NPS

De NPS-scores voor geheel 2018 zijn positief, dit geldt voor alle doelgroepen! In alle gevallen zijn de uitkomsten hoger dan het landelijke gemiddelde (gebaseerd op laatste landelijk CQ-metingen 2016).

ZorgkaartNederland

In 2018 zijn er 8 waarderingen geplaatst. Dit aantal is te laag om er algemene of locatiespecifieke conclusies aan te verbinden.

4. Verslagen

4.1 Verslag Raad van toezicht

De Raad van toezicht is de interne toezichthouder van HilverZorg en bestaat uit zeven leden. Belangrijke uitgangspunten voor de samenstelling van de Raad van toezicht van HilverZorg zijn: professionaliteit, integriteit en diversiteit. De leden hebben verschillende achtergronden en deskundigheden en functioneren onafhankelijk van de stichting.

Samenstelling, werkwijze en evaluatie

De Raad van toezicht bestond eind 2018 uit³:

Naam	Functie	Aangetreden	Termijn
Theo Schouten	<ul style="list-style-type: none">• Voorzitter raad van toezicht• Lid remuneratiecommissie	2018	1e
Johanna Haanstra	<ul style="list-style-type: none">• Vicevoorzitter raad van toezicht• Voorzitter remuneratiecommissie• Voorzitter commissie kwaliteit en personeel	2011	2e
Petri Ykema	<ul style="list-style-type: none">• Lid raad van toezicht• Lid commissie kwaliteit en personeel	2015	1e
Coen Ruys	<ul style="list-style-type: none">• Lid raad van toezicht• Lid commissie kwaliteit en personeel	2016	1e
Simone Koops-Ouwerkerk	<ul style="list-style-type: none">• Lid raad van toezicht• Lid commissie financiën en vastgoed	2016	1e
Bram den Engelsen	<ul style="list-style-type: none">• Lid raad van toezicht• Lid commissie financiën en vastgoed	2013	2e
Monique Visser	<ul style="list-style-type: none">• Lid raad van toezicht• Voorzitter commissie financiën en vastgoed	2012	2e

De heer Theo Schouten is op 5 maart 2018 benoemd als voorzitter van de raad van toezicht in opvolging van de heer Wim Kozijn die op 31 december 2017 reglementair is afgetreden. Mevrouw Johanna Haanstra is op 31 december 2018 afgetreden na het verstrijken van de 2e zittingstermijn. Mevrouw Petri Ykema is herbenoemd voor een 2e zittingstermijn. Eind 2018 is de werving en selectie voor een nieuw lid van de raad van toezicht, met kennis en aantoonbare ervaring ten aanzien van het kwaliteitsperspectief en cliëntperspectief in de (ouderen) zorg opgestart.

³ Voor de hoofd- en nevenfuncties van de RvT-leden wordt verwezen naar www.jaarverslagenzorg.nl

Werkwijze

De Zorgbrede Governancecode is het kader voor het functioneren van de raad van toezicht. Belangrijke uitgangspunten daarbij zijn dat de raad van toezicht, toezicht houdt op waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van HilverZorg als zorginstelling en bijdragen aan de realisatie van goede zorg. Daarbij hecht de raad van toezicht niet alleen aan toezicht achteraf, maar juist aan het vanuit een toekomstgerichte houding invullen van de toezichtrol. Uitgangspunt is dat het toezicht van toegevoegde waarde is voor de Raad van Bestuur, HilverZorg en maatschappij.

De taken en bevoegdheden van de raad van toezicht liggen vast in de statuten van HilverZorg en in het reglement van de raad van toezicht. De toezichtvisie van de raad van toezicht bevat de uitgangspunten voor het handelen van de raad van toezicht. Goede samenwerking is hierbij het uitgangspunt evenals een positief kritische instelling en openheid om de zaken te bespreken. In 2018 is de toezichtvisie in samenspraak met de raad van bestuur vastgesteld.

De raad van toezicht voert haar werkzaamheden onder andere uit op basis van informatie van de Raad van Bestuur, contacten met het managementteam, met de ondernemingsraad en met de centrale cliëntenraad. Daarnaast bezoeken de leden van de raad van toezicht jaarlijks een aantal locaties en nemen deel aan een aantal bijeenkomsten. In 2018 betrof dit de inspiratiedag over de toekomst van De Boomborg en de themabijeenkomst van de raden en het managementteam van HilverZorg over innovatie en technologie.

Jaarlijks beoordelen de leden van de raad van toezicht of er behoefte is aan scholing en aan verdere professionalisering. Jaarlijks is er een strategie-dag waarop een inhoudelijk thema wordt uitgediept. In 2018 hebben medewerkers van HilverZorg voor de raad van toezicht vier workshops georganiseerd op vier verschillende locaties. Workshops over visie op dementiezorg, visie op thuiszorg, zorgcontractering en vernieuwing ICT. De raad van toezicht heeft deze invulling als zeer waardevol en inspirerend ervaren.

Evaluatie

De toezichtvisie is leidend bij de zelfevaluatie van de raad van toezicht. In 2018 heeft de raad van toezicht de punten uit haar zelfevaluatie uit 2017 opgepakt, waarna in 2019 opnieuw een zelfevaluatie zal plaatsvinden. Met de leden die halverwege hun zittingstermijn waren is een evaluatiegesprek gevoerd, evenals met het lid van de raad van toezicht dat reglementair is afgetreden.

Toeziethouden en adviseren

De raad van toezicht houdt toezicht op het bestuur en op de besturing van de organisatie. Daarnaast adviseert en ondersteunt de raad van toezicht de raad van bestuur bij beleids- en strategische vraagstukken. Dit gebeurt in reguliere vergaderingen en in bilaterale contacten. De raad van toezicht heeft in 2018 zeven keer (waarvan twee keer op locatie) vergaderd in aanwezigheid van de raad van bestuur. Met de kwartaalrapportage informeert de raad van bestuur de raad van toezicht over de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van tevreden medewerker, tevreden cliënt, goede zorg, financieel gezond, interne ontwikkelingen, externe ontwikkelingen en risico's. Ook geeft de raad van bestuur de raad van toezicht per kwartaal inzicht in de ontwikkelingen van het vastgoed en de financiën. Per halfjaar informeert de raad van bestuur de raad van toezicht over de belangrijkste risico's en de beheersmaatregelen. Daarnaast ontvangt de raad van toezicht de nieuwsbrieven, het bestuursnieuws en wordt er elke vergadering een overzicht gegeven van HilverZorg in de publiciteit en berichtgeving van Hilverpedia (het intranet). Een afvaardiging van de raad van toezicht is tweemaal aanwezig geweest bij een overleg van de ondernemingsraad en de Centrale Cliëntenraad.

De raad van toezicht heeft onder andere de volgende onderwerpen in 2018 behandeld:

Tevreden cliënt en goede zorg

- Kwaliteitsjaarplan 2019-2021
- Wijk- en buurtgericht werken
- Directiebeoordeling HKZ 2017
- Herijking strategisch vastgoedplan

Financieel gezond en compliance

- Jaarverslag, jaarrekening en accountantsverslag 2017
- Managementletter 2018
- Kaderbrief 2019, begroting 2019 en meerjarenraming
- Aflossing lening Rabobank
- IT-scan, proeftuin en AVG

Tevreden medewerker

- Klokkenluidersregeling
- Vrijwilligersbeleid HilverZorg
- Fan Scan: tevredenheid medewerker

De raad van toezicht heeft het kwaliteitsplan 2019-2021, de herijking van het strategisch vastgoedplan, de jaarrekening 2017, de begroting 2019 en meerjarenraming, de aflossing van de lening van de Rabobank en (actualisatie van) de Klokkenluidersregeling goedgekeurd.

Commissies

Om de werkgeversrol voor de raad van bestuur en de onderwerpen Kwaliteit en Personeel en Financiën en Vastgoed goed te beleggen en voor te bereiden, heeft de raad van toezicht drie commissies gevormd.

Commissie Kwaliteit en Personeel

In 2018 heeft de commissie Kwaliteit en Personeel vier keer vergaderd in aanwezigheid van de raad van bestuur en de adviseur Kwaliteit. In de commissie Kwaliteit en Personeel is onder andere gesproken over de visie op wijkzorg, de visie op dementiezorg, het kwaliteitsplan 2019-2021, de Fan Scan, verzuim, incidentrapportage, Dekra audit en de kwartaalrapportage Kwaliteit. De rapportages en berichten van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd zijn eveneens onderwerp van gesprek geweest in de commissie.

Commissie Financiën en Vastgoed

De commissie Financiën en Vastgoed heeft in 2018 vier keer vergaderd in aanwezigheid van de raad van bestuur, de controller en de manager Support. De jaarstukken 2017 alsmede het daarbij behorende accountantsverslag 2017 zijn besproken in aanwezigheid van de externe accountant. De managementletter 2018 is ook besproken in aanwezigheid van de externe accountant. Bij de behandeling van de begroting 2019 en de meerjarenraming is specifiek aandacht besteed aan de besteding van de te verkrijgen extra financiële middelen als gevolg van het Kwaliteitskader 2019 en aan het ziekteverzuim. Overige onderwerpen die de commissie in 2018 heeft behandeld, zijn: herijking strategisch vastgoedplan, financiële maand- en kwartaalrapportage, aflossing lening Rabobank.

Remuneratiecommissie

In het vierde kwartaal heeft de raad van toezicht het functioneren van de raad van bestuur geëvalueerd waarbij

de commissie ook gesprekken heeft gevoerd met de Ondernemingsraad, de Centrale Cliëntenraad en het managementteam van HilverZorg.

De beloning van de RvB en RvT is conform de Zorgbrede Governancecode vastgesteld binnen de normen van de WNT⁴.

4.2 Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad (OR) behartigt de belangen van alle medewerkers in dienst van HilverZorg (in 2018 waren dat er ca. 675, dit is excl. externen en stagiaires).

De Ondernemingsraad is ingesteld krachtens de Wet op de Ondernemingsraden (de WOR). De Ondernemingsraad (OR) overlegt met het bestuur over het ondernemingsbeleid en behartigt de personeelsbelangen van medewerkers in dienst van HilverZorg hierbij.

Op basis van de WOR mag de OR van HilverZorg maximaal 13 leden hebben, en minimaal (50% daarvan) 6,5 (afgerond naar 7). Op basis van interne en externe regelgeving oefent de OR medezeggenschap uit bij het bestuur en op beleid van de zorgaanbieder.

De laatste verkiezingen waren in 2016. Door vroegtijdig vertrek van 2 OR leden eind 2017 bestond de OR uit slechts 5 leden. De OR begon het jaar 2018 met 5 leden en 1 ambtelijk secretaris (18 uur per week). Dit aantal leden was onvoldoende volgens de WOR, en daarom moesten er verkiezingen uitgeroepen worden. Omdat spontaan vijf nieuwe leden zich aangemeld hadden en de vijf zittende leden zich herkiesbaar stelden (en niemand daar bezwaar tegen maakte), waren er uiteindelijk geen verkiezingen nodig. In juni kon de OR dus weer van start met 10 leden.

In september werd de nieuwe formatie van de OR geschoold door Bureau Noorderlicht. Als locatie voor deze twee scholingsdagen was gekozen voor PUUR in Lage Vuursche.

STEM

In 2018 is de OR doorgegaan met Medezeggenschap Laag en is de titel hiervan gewijzigd in STEM (Samen aan Tafel En Meebeslissen). Deze nieuwe benaming was snel geaccepteerd en ingeburgerd.

Voor STEM stonden er twee groepen gepland met de onderwerpen *Zelfroosteren* en *De oudere werknemer*. Deze groepen werden begeleid door twee coaches vanuit de OR die hier scholing voor gehad hebben.

De groep *Zelfroosteren* ging in mei enthousiast van start met een groep van 10 deelnemers van diverse locaties en afdelingen. Er waren drie bijeenkomsten.

De groep met het onderwerp *De oudere werknemer* ging in september van start met 6 enthousiaste deelnemers. Dit is een zgn. 'trending topic' binnen HilverZorg, want 53% van de werknemers is 45 jaar en ouder, en 28% zelfs 60 jaar en ouder. Welke mogelijkheden zijn er voor deze werknemers zodat zij zo lang mogelijk gezond en met plezier hun werk kunnen blijven doen?

Allerlei varianten voor minder/anders werken, compensatie voor salaris/pensioen voor oudere werknemers zijn gedurende drie bijeenkomsten aan bod gekomen. Hiervan zijn de twee beste opties op papier gezet.

Van beide STEM groepen/onderwerpen zijn aanbevelingen gedaan aan het MT.

Commissies

De OR heeft een aantal vaste commissies, te weten;

- VGWM (Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu)
- Sociale commissies
- Financiële commissie

De commissieleden hebben hun eigen aandachtsgebied en de commissie-onderwerpen worden plenair besproken.

OR vergaderingen

De OR vergaderde in 2018 2x per maand, de eerste en derde donderdag van de maand. Op locatie werd er 3x vergaderd, 2x op Zonnehoeve en 1x op De Boomburg. Vooral bij deze laatste was de opkomst erg hoog; door de Proeftuin en de op handen zijnde renovatie is er onrust onder de medewerkers van De Boomburg.

Agendapunten

Eens per 2 maanden werd een afgevaardigde van de afdeling Innovatie, Opleiden en M&O in de vergadering uitgenodigd om de OR bij te praten. Ontwikkelingen, wijzigingen, successen, zaken die minder goed gaan, kwamen aan bod.

M&O besprak verder de onderwerpen bedrijfsarts, ziekteverzuim, fysieke belasting Thuiszorg, ARBO, etc.

Voor **Innovatie** waren er veel nieuwe ontwikkelingen. Senzara, medicijn dispenser, domotica Zonnehoeve, slimme sleutel, beeldschermzorg en toekomst ideeën voor domotica in wasmerkjes, Difiets voor thuis, VR bril, strandkamer op Zonnehoeve, kwiek up, snoezeldier, perfect pets zijn allen toegelicht.

Afd. **Opleiden** praatte de OR o.a. bij over leerling/stageplekken, competentie, e-learning.

Voor de invoering van de **AVG** op 25 mei 2018 en de consequenties die dit had voor HilverZorg, werd de OR bijgepraat door leden van de projectgroep. De vergaderfrequentie is 2x per maand.

OV en BOT vergaderingen

Eens in de twee maanden werd vergaderd met de raad van bestuur in een OV vergadering. Voor 2018 waren dit zes OV's (officiële overlegvergadering; hier zijn notulen van gemaakt en gepubliceerd op Hilverpedia). Daarnaast vond er 2x een BOT-overleg (benen op tafel, informeel overleg) plaats, waar geen notulen van worden gemaakt.

Op de OV agenda stond in 2018:

- Er was een instemmingsaanvraag omtrent een aangepaste Klokkenluidersregeling. Met deze aanvraag is de OR akkoord gegaan.
- Uitkomsten DEKRA, Plan van Aanpak Verzuim, de inzet van Waardigheid en Trots gelden, Integriteitscode, Pilot Verbindingsteam, wijzigingen in het Management Team, Herijking Strategisch Vastgoedplan, sluiting St. Joseph en verhuizing HTT, Proeftuin De Boomburg, Menukaart van HilverZorg (later Project Eten en Drinken), uitkomsten Fan Scan, interne auditstructuur, HilverZorg de Kaders, inzet extra financiële middelen, Kwaliteitsplan 2019-2021.

Daarnaast staan de onderwerpen krapte in de arbeidsmarkt, ziekteverzuim, kanteling werktijden, hoge werkdruk, zelforganisatie en de daarbij behorende rollen, personeelstekort, coaching, samenwerken in de wijk regelmatig op de agenda.

Voor 2019 heeft de OR eind 2018 toestemming gevraagd aan de bestuurder om driemaal per maand te vergaderen. Met alle te behandelen onderwerpen is de frequentie van twee maal per maand te weinig. De bestuurder heeft hier toestemming voor gegeven.

Overige activiteiten

De OR was aanwezig op het HilverZorg congres in november; een inspirerende en interessante dag!

De OR was toehoorder bij de vakbond overleggen over het Sociaal Plan in april en december.

Tevens werd er in september en december met een delegatie van de raad van toezicht gesproken; kennis-making met de nieuwe voorzitter en bijpraten over de algemene gang van zaken, met een terugblik en een vooruitblik.

En ook afgevaardigden van de Centrale Cliëntenraad gingen tweemaal in 2018 met de OR in gesprek over het reilen en zeilen van bewoners en medewerkers op de locaties.

4.3 Centrale Cliëntenraad

De organisatie brede medezeggenschap van cliënten ligt bij HilverZorg bij de Centrale Cliëntenraad (CCR), conform de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen. De taak van de CCR is het behartigen van de gemeenschappelijke belangen van de cliënten binnen de doelstellingen van HilverZorg.

HilverZorg informeert de CCR tijdig en vraagt om advies. Dit gebeurt zodanig dat de CCR voldoende tijd heeft om een gefundeerd advies te geven en het advies bovendien nog invloed kan hebben op het voorgenomen besluit. Om dat te realiseren, voeren HilverZorg en de CCR agendaoverleg.

Samenstelling en ondersteuning

In principe benoemt elke lokale cliëntenraad uit eigen kring een lid voor de CCR. Slechts enkele locaties/onderdelen van HilverZorg hebben een lokale cliëntenraad. Indien er geen lokale Cliëntenraad is kan er ook een extern lid geworven worden.

De samenstelling van de Centrale Cliëntenraad is het grootste deel van het jaar ongewijzigd gebleven. De raad bestond uit drie leden; een externe voorzitter, een extern lid en een lid van De Egelantier. Eind 2018 kwam daar een nieuw (aspirant-)lid bij. Dit is een familielid van een cliënt van Zonnehoeve. Het aspirant-lidmaatschap loopt eind mei 2019 af.

Omdat er niet veel lokale cliëntenraden actief zijn, is elk CCR lid verantwoordelijk voor een aantal locaties.

De bezetting van de CCR blijft een punt van aandacht, dit is de reden dat er gedurende het jaar een start is gemaakt voor een wervingscampagne. Deze campagne leverde 1 aspirant lid voor de CCR op (zie boven) en enkele leden die zich aangemeld hebben voor een lokale cliëntenraad. Deze groei hoopt de CCR in 2019 nog door te kunnen zetten.

Sinds 1 mei 2018 wordt de CCR ondersteund door een ambtelijk secretaris voor 4 uur per week in dienst van HilverZorg. Jaarlijks stelt HilverZorg een budget beschikbaar voor de CCR. Tevens kan de CCR gebruik maken van kantoren en benodigde middelen. De CCR komt regelmatig bijeen volgens een jaarlijks vastgesteld vergaderrooster.

Overleg

De (voor zover aanwezige) lokale cliëntenraden hebben regelmatig overleg met de verantwoordelijke manager.

De CCR heeft tenminste vier keer per jaar overleg met de raad van bestuur. Wanneer de voorzitter dit nodig acht wordt er buiten dit vastgestelde rooster vaker vergaderd. In 2018 vond het overleg zeven keer plaats.

Het lid van de raad van toezicht op voordracht van de CCR bezoekt twee keer per jaar de overlegvergadering van CCR en raad van bestuur. Van dit RvT-lid hebben we afscheid genomen eind 2018 vanwege het bereiken van het maximum aantal zittingsjaren. Zij zal begin 2019 vervangen worden door een nieuw lid.

Adviezen

De CCR heeft in 2018 geen schriftelijke adviezen uitgebracht. De CCR ontving wel adviesaanvragen van de raad van bestuur. Deze zijn in de overlegvergaderingen besproken en als advies gehonoreerd. De CCR heeft bij enkele van de adviesaanvragen vragen of kanttekeningen geplaatst, maar uiteindelijk een positief advies uitgebracht.

De CCR heeft over de volgende aanvragen geadviseerd:

- Het projectplan Waardigheid en Trots
- Kwaliteitsplan 2019-2021
- Tarieven Aanvullende services HilverZorg 2019
- Profiel nieuwe voorzitter RvT
- Benoeming leden van het MT
- Herijking Strategisch Vastgoedplan

Werkzaamheden

De CCR is vertegenwoordigd geweest bij diverse interne en externe bijeenkomsten.

In 2018 heeft de CCR de samenwerkingsovereenkomst met HilverZorg vernieuwd en tevens de visie Cliëntparticipatie herzien. En zoals boven vermeld de wervingscampagne voor nieuwe (Centrale) Cliëntenraad leden op touw gezet.

Ook is er een introductiemap voor nieuwe leden samengesteld met alle benodigde documenten daarin.
Onderwerpen

Naast de gevraagde adviezen heeft de CCR nog een groot aantal onderwerpen besproken:

- De verbouwing van De Boomberg
- IT ontwikkeling en Proeftuin hiervoor op De Boomberg
- Vrijwilligersbeleid HilverZorg
- De verbouwing van Zonnehoeve en de afronding daarvan
- Innovatietechnologie in de zorg
- Besteding Waardigheid & Trots gelden
- Overleg zorginkoop Zilveren Kruis
- Project Thuis in het verpleeghuis
- De menukaart van HilverZorg (Project Eten en Drinken)
- Nieuwe kaders HilverZorg
- Sluiting St. Joseph
- Verhuizing HilverZorg Tijdelijk Thuis
- Nieuw visie document Cliëntparticipatie
- Werking servicebalies

De diverse leden van de CCR hebben verschillende deskundigheidsbevorderende activiteiten bijgewoond zoals de landelijke dag van het LOC, bijeenkomsten van het zorgkantoor, het HilverZorg Congres en netwerkbijeenkomsten van diverse zorginstellingen uit de regio.

4.4 Professionele adviesraad

De PAR (professionele adviesraad) is in maart 2018 gestart. De PAR heeft als doel om de cliëntzorg te verbeteren door advies uit te brengen aan de raad van bestuur over beroepsinhoudelijke vraagstukken. De PAR werkt in opdracht van de raad van bestuur en kan gevraagd en ongevraagd adviezen uitbrengen. De PAR rapporteert aan de raad van bestuur.

Samenstelling

De PAR bestaat uit een voorzitter, secretaris en drie leden. De PAR wil een vertegenwoordiging vanuit de gehele organisatie zijn en bestaat daarom uit een verzorgende, twee verpleegkundigen, een welzijnsspecialist en een maatschappelijk werker. Deze medewerkers werken in de wijk en (voornamelijk) in de GP (gerontopsychiatrie) en NAH (niet aangeboren hersenletsel). Er wordt nog aanvulling gezocht vanuit de discipline PG (psychogeriatric).

Vergaderingen

De PAR vergadert elke vier weken. Elke acht weken is er een overleg-vergadering met de raad van bestuur.

Werkzaamheden en adviezen

De PAR heeft vijf dagen training gehad en heeft twee adviezen uitgebracht. De PAR behandelt onderwerpen die vanuit de beroepsgroep, in de breedste zin van het woord, komen. Aan de hand van een beslisboom wordt een top drie van onderwerpen samengesteld waarna, in overleg met de raad van bestuur, één onderwerp gekozen wordt. Aan de hand van de onderzoeksvraag kijkt de PAR naar de huidige situatie en de gewenste situatie. Hierbij wordt onderzoek gedaan binnen de organisatie, aan de hand van wet- en regelgeving en in de vakliteratuur.

De onderzoeksvraag van het eerste onderzoek luidt: Hoe kan een invaller die werkzaam is voor HilverZorg beschikken over relevante informatie over de cliënt om de afgesproken goede zorg te kunnen bieden?

Het advies luidt: Elke invaller wordt ingewerkt en krijgt bij aanvang van elke dienst een mondelinge overdracht. Elke invaller heeft met behulp van een gastaccount toegang tot het cliëntdossier van de cliënten waar hij/zij mee werkt en stelt zichzelf op de hoogte van de belangrijke informatie die nodig is voor goede zorgverlening.

De onderzoeksvraag van het tweede onderzoek luidt: Hoe kunnen de zorgteams van HilverZorg tot een goede afstemming tussen zorg, cliënt en het eigen netwerk van de cliënt komen, waarbij het voor alle partijen duidelijk is waar de taken en verantwoordelijkheden liggen?

Het advies luidt: Formuleer een visie op familieparticipatie waarin het netwerk van de cliënt als partner van de hulpverlener wordt gezien in het verlenen van goede persoonsgerichte zorg en vertaal dit naar beleid. Verwerk dit beleid in de communicatie naar cliënten, hun netwerk en in de werkprocessen van zorgverleners d.m.v. informatieboekjes en een gespreksleidraad voor het intake gesprek.

De PAR heeft de adviezen, middels een uitgebreid onderzoeksrapport met aanbevelingen, uitgebracht aan de raad van bestuur, die dit besproken heeft in het managementteam. Hierop zijn acties uitgezet om tot verbetering te komen.

5. Tot slot

In 2019 is HilverZorg gestart met het ten uitvoer brengen van het Kwaliteitsplan 2019-2021. Veel van de activiteiten die in 2018 zijn gestart hebben een vervolg gekregen in het Kwaliteitsplan 2019-2021. De nodige acties zijn uitgezet om de zorg- en dienstverlening van HilverZorg zo goed mogelijk aan te laten sluiten bij de behoeften van onze cliënten en verder te professionaliseren. Daar zetten onze professionals zich elke dag opnieuw weer voor in.

Woord van dank

De raad van bestuur en raad van toezicht bedanken alle medewerkers en vrijwilligers voor hun dagelijkse inzet voor en grote betrokkenheid bij de cliënten van HilverZorg.