

# Jaarverslag 2022

## Planning

Datum	
25 april 2023	Vaststelling MT
01 mei 2023	Advisering CCR
01 mei 2023	Per mail PAR
04 mei 2023	Bespreking OR
09 mei 2023	Advisering RvT commissie Kwaliteit
15 mei 2023	Advisering RvT commissie Financiën en Vastgoed
23 mei 2023	Goedkeuring RvT
Voor 1 juni 2023	Deponering jaarrekening en jaarverslag op <a href="http://www.jaarverslagenzorg.nl">www.jaarverslagenzorg.nl</a>
Voor 1 juli 2023	Aanlevering link via kwaliteitsgegevens DESAN en publicatie op intranet en website

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	3
1. Inleiding .....	4
2. Algemene informatie.....	5
3. Beleid op basis van de Koers 2025 .....	11
3.1 Langer thuis .....	11
3.2 Fijn wonen .....	11
3.3 Goede ondersteuning en zorg.....	13
3.4 Binden en boeien medewerkers .....	17
3.5 Cultuur en ontwikkeling .....	21
3.6 Optimaliseren bedrijfsvoering en organisatie.....	22
4. Financiën .....	23
4.1 Resultaat.....	23
4.2 Omzet .....	23
4.3 Kosten.....	24
4.4 Investerings.....	25
4.5 Winstgevendheid, liquiditeit en solvabiliteit ratio's .....	26
4.6 Doorkijk 2023 en verder.....	26
5. Belangrijkste risico's en risicobeheersing.....	26
5.1 Risicomanagementsysteem.....	27
5.2 Risico's en beheersmaatregelen.....	27
5.3 Verbeteringen in het risicomanagementsysteem en verankering in de organisatie .....	28
5.4 Beleid risicobeheer financiële instrumenten .....	28
6. Toekomstverwachtingen .....	29
7. Maatschappelijk verantwoord ondernemen .....	29
7.1 Algemene maatschappelijke en milieuaspecten.....	29
7.2 Sociale aspecten .....	30
7.3 Dialoog met stakeholders.....	30
8. Medezeggenschap.....	32
8.1 Verslag van de ondernemingsraad (OR).....	32
8.2 Verslag van de centrale cliëntenraad (CCR) .....	33
8.3 Verslag van de professionele adviesraad (PAR) .....	35
9. Ten slotte.....	36

## Voorwoord

Met trots presenteer ik het jaarverslag 2022. Een jaar waarin hard gewerkt is aan nieuwe ontwikkelingen, het verstevigen van de basis en onze communicatie naar binnen en buiten. Een jaar waarin we grote stappen hebben gezet.

We willen dat onze cliënten zichzelf kunnen blijven en zich welkom en gezien voelen. Je doet ertoe. We doen dat met vele bevlogen medewerkers, vrijwilligers en de naasten. Dag in dag uit, met een lach, een arm om iemand heen en soms ook met een traan.

Over het jaar 2022 wil ik een paar ontwikkelingen speciaal belichten.

Er is veel energie gestoken in het in de markt zetten van het Volledig Pakket Thuis, waarbij mensen niet hoeven te verhuizen, maar verpleegzorg in de thuissituatie krijgen. Inmiddels zijn er 3 teams actief.

Ons Leerhuis heeft zich ontwikkeld van de pioniersfase naar een vaste waarde binnen onze organisatie. Naast het Leerhuis kunnen medewerkers zich jarenlang ontwikkelen en specialiseren middels de opleidingen van de HilverZorg Academie. Het mr. Roelsefonds ondersteunt de Academie middels een subsidie.

Op het gebied van kwaliteit zijn grote slagen gemaakt door medewerkers mee te nemen met nieuwe ontwikkelingen en verbeteringen vanuit kwaliteitsaudits door te voeren.

Enorm trots ben ik ook op Nieuw Kerkelanden, die in mei 2022 het certificaat voor Regionaal Expertise Centrum (REC) Korsakov behaalde.

Heel blij zijn we met de steunstichting Berkenfonds die het afgelopen jaar de medewerkers van HilverZorg financieel gesteund heeft, maaltijden heeft aangeboden en in november aan alle HilverZorg medewerkers zelfs een eenmalige uitkering heeft gedaan als tegemoetkoming in de gestegen vaste lasten.

Bijzonder in de regio is dat we op verschillende vlakken zeer actief de samenwerking hebben opgezocht, zowel in de zorgketen als met de collega VVT-instellingen. We kunnen alle uitdagingen waar we voor staan niet meer alleen het hoofd bieden.

*Last but not least!* Hoe mooi was het dat we in september ons 25-jarig jubileumfeest konden vieren met alle medewerkers, hun gezinnen en onze vrijwilligers.

Allemaal stuk voor stuk mooie gebeurtenissen en ontwikkelingen. Ik wil iedereen die zich heeft ingezet voor onze cliënten hartelijk danken.

Meer informatie over bovenstaande en andere gebeurtenissen en ontwikkelingen in 2022 vindt u in dit jaarverslag. Ik wens u veel leesplezier en hoop dat u samen met ons 2023 tot een speciaal jaar wilt maken.

*André Brand*  
*Raad van bestuur*

# 1. Inleiding

In het jaarverslag leggen de raad van bestuur en het management van HilverZorg verantwoording af over activiteiten en ontwikkelingen in 2022. Dit jaarverslag bevat zowel de vereisten uit het bestuursverslag conform titel 9 BW<sup>1</sup> 2 als de vereisten uit de kwaliteitskaders.

Conform wet- en regelgeving is beschreven de toestand per balansdatum, de ontwikkeling gedurende het boekjaar en de resultaten van HilverZorg en groepsmaatschappij Berkenfonds.

Daarnaast is opgenomen hoe HilverZorg inhoud heeft gegeven aan de plannen uit ons meerjarenbeleidsplan, onze jaarplannen en ons projectenportfolio, en de normen uit het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg en het Kwaliteitskader wijkverpleging.

Ons meerjarenbeleid, de Koers 2025 met als titel 'Ruimte voor aandacht' is in het eerste kwartaal van 2022 vastgesteld. Onze jaarplannen (looptijd 4<sup>e</sup> kwartaal 2022 t/m december 2023) zijn hierop gebaseerd.

## **Leeswijzer**

Het jaarverslag 2022 is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 wordt eerst een profielschets van HilverZorg gegeven, waarna in hoofdstuk 3 verslag wordt gedaan van de realisatie van de doelstellingen uit ons jaarplan, ons projectenportfolio en ons kwaliteitsplan 2022 op basis van onze programmaliijnen:

- Langer thuis
- Fijn wonen
- Goede ondersteuning en zorg
- Binden en boeien van medewerkers
- Cultuur en ontwikkeling
- Optimaliseren bedrijfsvoering en organisatie

In hoofdstuk 4 worden de financiële ontwikkelingen uiteengezet, waarna in hoofdstuk 5 op de belangrijkste risico's en risicobeheersing wordt ingegaan. In hoofdstuk 6 worden de toekomstige uitdagingen geschetst, waarna in hoofdstuk 7 het beleid inzake MVO wordt geschetst. In hoofdstuk 8 leggen de raden verantwoording af over het verslagjaar. En tot slot brengt de raad van toezicht verslag uit in hoofdstuk 9.

---

<sup>1</sup> BW: Burgerlijk Wetboek.

## 2. Algemene informatie

### Doelstelling

Onze missie is **Jezelf blijven**, vanuit onze visie **ieder mens is uniek**. Met een eigen levensverhaal en een eigen netwerk waarmee hij of zij het leven deelt of deelde. Door echt in contact te zijn, door samen te werken en het sociale netwerk actief te blijven betrekken, bieden we mensen in verschillende levensfasen zoveel mogelijk de ruimte om zichzelf te blijven.

### Kernactiviteiten

HilverZorg is er voor ouderen in Hilversum die niet langer helemaal zelfstandig kunnen wonen. Dit kan door somatische en/of geriatrische beperkingen zijn. Of door problemen op het gebied van chronische psychiatrie of Korsakov. De vraag van deze cliënten naar zorg en diensten kunnen wij beantwoorden tijdens alle fasen in het proces van ouder worden. Van zorg thuis en in de wijk, tot in de veilige omgeving van het woonzorg- of expertisecentrum.

HilverZorg maakt zich sterk voor persoonsgerichte zorg. Iedereen doet ertoe! 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.

### **Wijkzorg**

De wijkzorg wordt geleverd door twee wijkteams, Noord en Zuid. 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.

### **Verpleegzorg thuis**

Nu ouderen steeds langer thuis blijven wonen, ontstaat steeds meer behoefte aan verpleegzorg thuis (Volledig Pakket Thuis). Ook cliënten met dementie kunnen met goede (digitale) ondersteuning, aandacht en zorg langer thuis blijven wonen. Het Volledig Pakket Thuis is maatwerk. HilverZorg biedt in de serviceflat van Nieuw Kerkelanden een geclusterde woonvorm op basis van het Volledig Pakket Thuis.

De cliënt behoudt zoveel mogelijk de eigen regie, benut zijn eigen netwerk, waarbij de medewerkers van HilverZorg aanvullend zijn en breed inzetbaar. Ouderen zijn op het gebied van mobiliteit vaak beperkt. Binnen het product VPT kan cliënt gebruik maken van de ondersteuning met de Maximobiel voor vervoer naar bijv. huisarts of ziekenhuis.



### **Dagopvang**

Mensen voor wie het thuis lastig wordt om hun dag in te vullen door geheugenproblemen, kunnen terecht op Nieuw Kerkelanden bij ons centrum voor Ontmoeten. Voor dagopvang, waarbij ook behandeling wordt geboden, kunnen cliënten terecht op ons Dagcentrum Zonnehoeve.

### **Augustinushof (HTT)**

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.

### Woonzorgcentra

HilverZorg heeft vijf woonzorgcentra in de wijk: deze vormen een trefpunt voor mensen, waar ondersteuning en zorg geboden wordt: 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. De meeste bewoners wonen tijdelijk in de Alba toren. De bewoners met somatische problematiek wonen tijdelijk in portacabins bij Augustinushof (De Linde).

### Expertisecentrum

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

- Korsakov
- chronische psychiatrie
- gerontopsychiatrie

HilverZorg is in het eerste kwartaal 2022 opgegaan voor certificering voor regionaal expertisecentrum Korsakov. In mei 2022 is het certificaat ontvangen. In 2023 gaat HilverZorg op 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).

In het 4<sup>e</sup> kwartaal van 2022 is het plan uitgewerkt om op Zonnehoeve de HilverZorg Academie te situeren, waarmee de mogelijkheid wordt gecreëerd om het Leerhuis verder uit te breiden en op Zonnehoeve verder te specialiseren in dementiezorg.

## Onze cliëntenpopulatie

### Wonen

In onderstaande tabellen is zichtbaar hoe de cliëntenpopulatie van HilverZorg eind 2022 was samengesteld. Het aantal cliënten met een ZZP4 daalt licht. De verwachting is dat alle cliënten met een ZZP4 in de toekomst deze zorg in de thuissituatie zullen ontvangen middels een VPT. Het aandeel cliënten met een ZZP5 is gedaald, terwijl er meer cliënten met een GGZ4 op Nieuw Kerkelanden zijn komen wonen. Eind 2022 verbleven 38 cliënten met de diagnose Korsakov op NK in ons gecertificeerd expertisecentrum.

Locatie	VV4	VV5	VV6	VV7	VV8	VV10	Crisis	GGZ3 W	GGZ4W	Partner	Eindtotaal
Alba		37	1	3		1					42
De Egelantier	16	37	24	3	1	1				1	83
HTT	2		1		0						3
HTT De Linde	3	1	6								10
Lopes Dias	5	4	26	1	1						37
NK Expertisecentrum		2	2	85	4			1	12		106
NK Oude Haven		23		2							25
St. Joseph		18		4							22
Zonnehoeve		97		27		4	3				131
<b>Eindtotaal</b>	<b>27</b>	<b>218</b>	<b>60</b>	<b>126</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>460</b>
peilmoment december 2022											
<b>2022</b>	6%	47%	13%	27%	1%	1%	1%	0%	3%	0%	100%
<b>2021</b>	7%	49%	13%	27%	2%	0%	1%	0%	1%	0%	100%

Tabel 1: Cliëntenpopulatie naar indicatie per locatie 2022-2021.

### Volledig Pakket Thuis (VPT)

Het Volledig Pakket Thuis is een groeiproduct. Op basis van deze zorgverlening krijgen mensen verpleegzorg in de thuissituatie. Zoals onderstaande tabel laat zien is er 74% groei gerealiseerd t.o.v. vorig jaar.

Het beleid van de minister is dat er geen nieuwe verpleeghuisplaatsen meer bij mogen komen, terwijl het aantal ouderen zal verdubbelen naar 2040 toe. Dit betekent dat ouderen langer thuis zullen blijven wonen onder eigen regie met inzet van mantelzorg, het eigen netwerk en (digitale) hulpmiddelen. Wanneer dit niet meer gaat, kan professionele hulp middels VPT een goede oplossing bieden om toch zo lang mogelijk veilig thuis te kunnen wonen.

#### Aantal cliënten Volledig Pakket Thuis 2022

Locatie	VV2	VV3	VV4	VV5	VV6	VV8	VV10
De Egelantier	1	1	-	-	1	-	-
NK Service flat	-	-	40	8	2	1	0
VPT wijk	-	-	10	10	11	-	1
<b>Eindtotaal</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>50</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

peilmoment december 2022

<b>2021</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>34</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
-------------	----------	----------	-----------	----------	----------	----------	----------

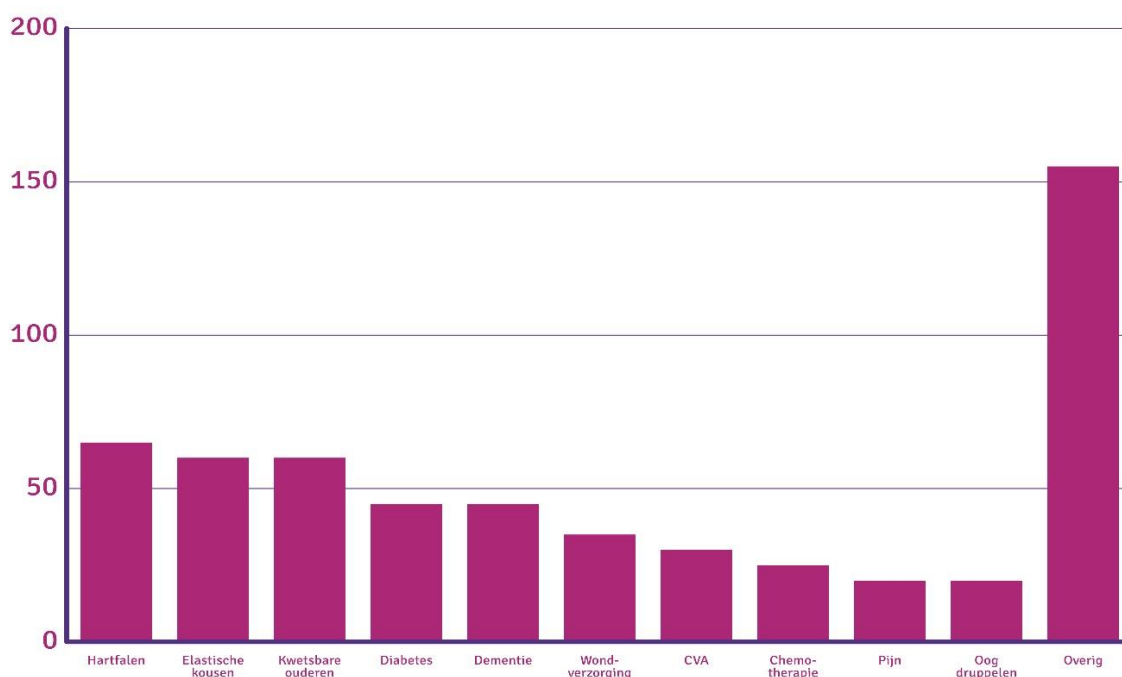
Tabel 2: Cliëntenpopulatie naar indicatie Volledig Pakket Thuis 2022-2021.

### Wijkzorg

Eind 2022 werd aan 320 cliënten wijkzorg geleverd, hiervan bestond 70% uit vrouwelijke cliënten t.o.v. 30% mannelijk. De meeste cliënten waren 80 jaar of ouder. Bij 25 cliënten werd gebruik gemaakt van thuiszorgtechnologie.

Onderstaande tabel laat zien dat de meeste ondersteuning is geboden aan cliënten met hartfalen, hulp bij elastische kousen en ondersteuning aan kwetsbare ouderen.

### Kenmerken



Tabel 3: Hulpvraag wijkzorg 2022.



In 2023 wordt ingezet op het helpen van meer mensen door meer gebruik te maken van (digitale) hulpmiddelen, waardoor de regie en zelfredzaamheid van mensen bevorderd wordt.

## **Onze kernwaarden**

In de Koers 2025 is tot drie nieuwe kernwaarden voor HilverZorg gekomen. Dit zijn:

- **Liefdevol**

Wij zorgen met ons hart, alleen zo doen we recht aan wie jij bent en wilt zijn.

- **Gastvrij**

Een warm welkom is het eerste dat onze cliënten en hun naasten, onze bezoekers, medewerkers, vrijwilligers en onze samenwerkingspartners bij ons zullen ervaren.

- **Moedig**

Wij durven uitdagende keuzes te maken. Uiteraard kunnen onze cliënten en hun familie rekenen op kundige medewerkers. Onze medewerkers zijn bevoegd, bekwaam en goed voorbereid op hun taak. Ze worden gehoord en krijgen de ruimte te groeien. Want tevreden medewerkers leveren immers de fijnste zorg.

In ons cultuurprogramma werken we onze kernwaarden met elkaar nader uit. We zullen de kernwaarden inbedden in ons dagelijks werk en omgang met elkaar.

## **Organisatiestructuur**

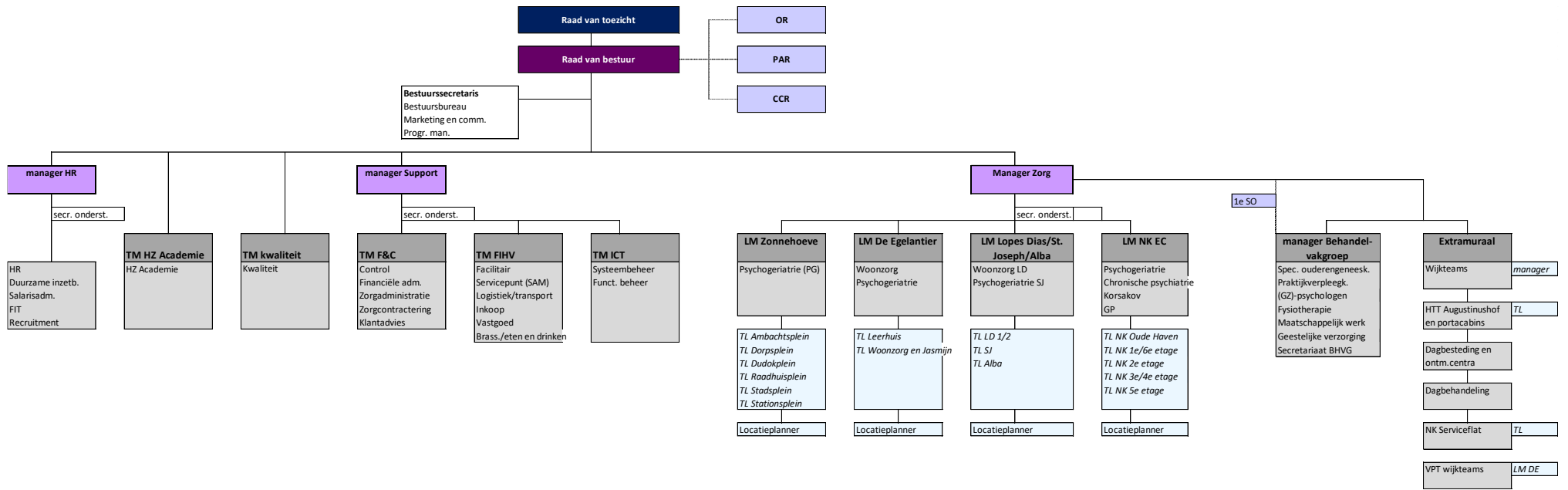
Met de reorganisatie eind 2021 is de organisatiestructuur opnieuw vormgegeven en is definitief afscheid genomen van zelforganisatie, zowel intramuraal als extramuraal. HilverZorg kent een eenhoofdige raad van bestuur, met daaronder drie bestuurslagen.

- Raad van bestuur
- Management Team (MT)
- Locatiemanagers
- Teamleiders

Inmiddels is deze structuur vast ingebed in de organisatie en zien we dat met name de locatiemanagers en teamleiders meer invloed hebben op de bestuurlijke besluitvorming. Zij geven immers sturing aan de ontwikkelingen binnen hun locatie. De beleidsmatige sturing moet hierop aansluiten.

Er is een lokaal MT voor de locatiespecifieke besluitvorming (locatiemanager en teamleiders), een adviserend kern MT op tactisch niveau bestaande uit de locatiemanagers, extramuraal managers en teammanagers van de ondersteunende diensten, onder voorzitterschap van de MT manager zorg. En een besluitvormend MT op strategisch niveau (raad van bestuur en management team).

Het organogram is afgebeeld in figuur 1.



Figuur 1: Organogram per 31/12/2022

## Personele bezetting

De personele bezetting liet in 2022 het volgende beeld zien:

	31-12-2022		31-12-2021	
	Aantal medewerkers	FTE's <sup>(1)</sup>	Aantal medewerkers	FTE's <sup>(1)</sup>
Woonondersteuners (niv. 1)	128	71,2	100	53,8
Helpenden (niv. 2)	98	56,8	100	58,1
Verzorgenden (niv. 3)	193	128,6	232	153,6
Verpleegkundigen (niv. 4 en 5)	80	58,6	104	77,9
Behandelaren	20	14,8	23	16,4
Leerlingen	86	69,9	40	33,3
Stagiaires	19	12,5	32	24,5
Overig zorgpersoneel	53	43,1	66	51,5
<b>Totaal zorgpersoneel</b>	<b>677</b>	<b>455,4</b>	<b>697</b>	<b>469,0</b>
Management en RvB	4	4,2	5	5,0
Support (direct en indirect ondersteunend)	79	65,4	93	72,5
<b>Totaal MT en Support</b>	<b>83</b>	<b>69,7</b>	<b>98</b>	<b>77,5</b>
<b>Totaal HilverZorg</b>	<b>760</b>	<b>525,0</b>	<b>795</b>	<b>546,4</b>
	2022		2021	
	Aantal	fte	Aantal	fte
Vrijwilligers	250		228	
Instroom (excl. stagiaires en vakantiekrachten)	220	139,7	190	108,3
Uitstroom (excl. stagiaires en vakantiekrachten)	240	141,0	190	108,9
Verzuim (excl. zwangerschap)	9,7%		8,2%	
Ratio personele kosten versus opbrengsten	72,2%		72,5%	

(1) Contractuele uren (excl. overuren), excl. vakantiekrachten en excl. personeel niet in loondienst.

Tabel 4: personele bezetting

In de gehele sector is de personele bezetting een enorme uitdaging. Er is een verschuiving gaande van personeel in vaste dienst naar ZZP-schap. Dit heeft grote gevolgen voor de samenstelling van de teams: de verhouding tussen vaste gezichten en de flexibele schil is behoorlijk veranderd. Belangrijk aandachtspunt daarbij is de kwaliteit en de continuïteit van zorg en uiteraard de hogere kosten van de inzet van personeel niet in loondienst (PNIL)

Dit speelt in de regio Gooi en Omstreken nog sterker dan landelijk gemiddeld. HilverZorg zet vol in op functiedifferentiatie en zelf opleiden van medewerkers. Intramuraal en extramuraal zijn meer cliënt ondersteunende functies zoals woonondersteuners aangesteld. In beide functies ligt de focus op kwaliteit van leven en welzijn van onze cliënten.

Daarnaast is van groot belang om medewerkers te binden en te boeien door aantrekkelijk werkgeverschap. Eén van de mooie stappen die HilverZorg hierin heeft gezet is het zelf opleiden van personeel en het bieden van een traject van vervolgoopleidingen waardoor medewerkers zich gedurende meerdere jaren binnen HilverZorg kunnen blijven ontwikkelen en specialiseren. De focus van HilverZorg op zelf opleiden wordt nader toegelicht in hoofdstuk 3.4.

### 3. Beleid op basis van de Koers 2025

De belangrijkste elementen uit ons gevoerde beleid worden toegelicht aan de hand van de programmalijnen uit onze koers. Hierin zijn tevens de elementen opgenomen vanuit de kwaliteitskaders verpleeghuiszorg, wijkverpleging en palliatieve zorg.

#### 3.1 Langer thuis

Minister Helder heeft bepaald dat er geen verpleeghuisplaatsen meer bijkomen. Dit betekent dat de toename in de vergrijzing in de thuissituatie moet worden opgevangen. HilverZorg heeft dit expliciet in de Koers 2025 opgenomen door in te zetten op het Volledig Pakket Thuis (VPT) en de wijkzorg.

De VPT-teams zijn halverwege 2022 gestart, dit is een nieuw onderdeel van HilverZorg. De medewerkers in deze teams zijn woonondersteuners<sup>2</sup> (focus op welzijn en begeleiding) en cliëntcoaches (met zorgachtergrond). HilverZorg verzorgt intern de scholing voor zij-instromers. Er is nog steeds veel animo om te werken in de zorg. Dit is zichtbaar doordat de functie van woonondersteuner goed invulbaar is.

De wijkzorg had het in 2022 lastig. Er was veel verloop en de productiviteit bleef onder de norm. Om de wijkzorg een *boost* te geven is in 2022 het plan goedgekeurd om de 6 kleinere teams samen te brengen tot 2 grotere wijkteams: Hilversum Noord en Zuid. Hierdoor ontstaat meer samenhang en draagkracht. De wijkverpleegkundigen hebben een overstijgende rol en werken nauw samen.

Om de schaarse middelen en schaars personeel zo efficiënt mogelijk in te zetten wordt steeds meer over de eigen organisatie heen gedacht. In de wijkzorg wordt in 2023 een efficiëncyslag bereikt door de ongeplande nachtzorg regionaal vorm te geven. Dit is in 2022 voorbereid. HilverZorg werkt hierin regionaal samen met Amaris en Vivium.

#### 3.2 Fijn wonen

##### **Visie welzijn, wonen en zorg**

In 2022 is een nieuwe visie geschreven op welzijn, wonen en zorg. Voor cliënten die bij ons wonen zijn welzijn, wonen en zorg onlosmakelijk met elkaar verbonden.

*... Prettig wonen is maatwerk. Iedereen heeft daarin andere behoeftes, wensen maar ook mogelijkheden. We luisteren met aandacht naar Teun en kijken naar wat Teun nodig heeft, niet alleen aan medische zorg, maar ook naar wat maakt dat Teun zich zo ontspannen, op zijn gemak en veilig mogelijk voelt. Op onze locaties is er aandacht voor fysieke, functionele en sociale kenmerken. Denk aan toegankelijkheid, (dag)licht en uitzicht, een prettige temperatuur en beschikbaarheid van hulpmiddelen voor meer comfort. Net als aandacht voor kleuren en symbolen die helpen bij de rust, herkenbaarheid en oriëntatie in huis. We gebruiken digitale technologieën voor professionele zorg en ondersteuning door medewerkers, maar ook voor Teun zelf. Geen technologie omdat het kan, maar alleen als het de gezondheid, zelfregie en het levensplezier ondersteunt ...*

---

<sup>2</sup> De naamgeving van de functies woonassistent, hartendragers, medewerkers gastvrijheid is begin 2023 vereenvoudigd naar één nieuwe naam woonondersteuners. Voor eenduidigheid is in het jaarverslag de nieuwe naamgeving gehanteerd.

## **Eten en drinken**

Voor welzijn en prettig wonen is goed en lekker eten van essentieel belang. De locaties kunnen vers koken of maaltijden van Holland Food Service regenereren. Het regeneratie concept vindt echter onvoldoende waardering. Indien de formatie het toelaat wordt er dan ook weer meer zelf op de huiskamers gekookt.

In 2023 zal er gekeken worden naar nieuwe mogelijkheden en contracten. Vooruitlopend hierop is De Egelantier in 2022 een samenwerking aangegaan met de lokale groenteboer, welke in de keuken van de brasserie de maaltijden voor de bewoners en cliënten van de aanleunwoningen bereidt.

Na sluiting door corona zijn in 2022 de brasserieën weer geopend. De nieuwe medewerkers gastvrijheid geven een warm welkom op de locaties.

In 2022 is de externe audit HACCP uitgevoerd, hieruit zijn meerdere verbeterpunten gekomen, de coördinatie hiervan ligt bij de facilitaire dienst. Het HACCP-beleid is voor woonondersteuners weergegeven in een Infographic waarop alle belangrijke punten overzichtelijk zijn samengevat.

De scholing voor woonondersteuners is vormgegeven door Opleiden in 2022 en zal vanaf maart 2023 van start gaan. Hierin komen thema's als HACCP, goede voeding, gastvrijheid, ADL, dementie, zinvolle dagbesteding en transfers aan bod.

Het beleid 'Vocht en voeding toedienen en afzien van eten en drinken' is geschreven, deze informatie is verwerkt in een kennisclip. Vanuit de diëtisten zijn richtlijnen geschreven voor een gezond voedingspatroon per doelgroep. Hier is onder andere aandacht besteed aan de inname van eiwitten.

De wensen en behoeften ten aanzien van eten en drinken blijken inmiddels in 92% van de zorgplannen te zijn opgenomen.

## **Huisvesting**

In 2022 is het relatief rustig gebleven qua verhuizingen binnen HilverZorg. De nieuwbouw van Carolus heeft aanzienlijke vertraging opgelopen door de Welstandscommissie van de gemeente Hilversum en het indienen van bezwaarschriften door de buurt. Ondertussen zijn wel voorbereidingen gestart voor de nieuwbouw. Woonzorg Nederland is de eigenaar. De start van de nieuwbouw wordt nu begin 2024 verwacht.

Gepland stond in 2022 de verhuizing van het hoofdkantoor van HilverZorg naar betere representatieve accommodatie. De beoogde verhuizing naar landgoed Zonnestraal kon op het laatste moment niet doorgaan i.v.m. het ontbreken van de vereiste vergunning. In kantoorruimte op de 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> etage van Marathon 6 is voor de komende jaren een goed alternatief gevonden. Door inzet van de verhuiscommissie is vervolgens enorm veel werk in korte tijd verzet zodat op 9 januari 2023 het kantoorpersoneel hun nieuwe werkplekken kon betrekken.

Om het vereiste minimumaantal cliënten Korsakov te kunnen huisvesten heeft op Nieuw Kerkelanden een verbouwing plaatsgevonden. Er zijn 8 extra kamers gecreëerd. Ook op Zonnehoeve zijn extra kamers gecreëerd (7). Over de toekomst van St. Joseph en Augustinushof wordt in 2023 besloten.

## **Crisisbedden Zonnehoeve**

Vanuit de zorgverzekeraars kwam het verzoek de crisisbedden centraal te organiseren. HilverZorg heeft hierin geïnvesteerd. Voor de regio heeft HilverZorg op Zonnehoeve een *unit* van zeven kamers gecreëerd bestemd voor crisisopname op Dorpsplein. De crisisafdeling bestaat uit 5 algemene crisisopnames en 2 kamers voor IBS-opname. De afspraak is dat mensen twee weken opgevangen kunnen worden op de crisisunit waarna ze door- of teruggeplaatst worden. Door de centralisatie

hoeven huisartsen niet te zoeken naar welke locatie een bed beschikbaar heeft om een crisissituatie op te vangen. Hiermee is veel efficiëntiewinst in de keten bereikt en is kennis- en kunde gecentraliseerd. De crisisunit is nieuw en nog in ontwikkeling.

### 3.3 Goede ondersteuning en zorg

Clënten mogen rekenen op onze goede ondersteuning en zorgverlening, vanuit onze kernwaarden liefdevol, gastvrij en moedig. De cliënt voert zoveel mogelijk zelf de regie en wij sluiten hierop aan door te luisteren naar en invulling te geven aan de wensen en behoeften.

We ontwikkelen onze zorgverlening continu door te leren van elkaar, deskundigheidsbevordering en te leren van audits en onze fouten.

#### **Certificering Nieuw Kerkelanden Korsakov**

2022 stond voor het expertisecentrum van Nieuw Kerkelanden in het teken van certificering voor Korsakov. In Nieuw Kerkelanden zijn 48 kamers beschikbaar voor mensen met de aandoening Korsakov. Het betreft een groep waarvoor een landelijk en regionaal expertisecentrum is opgezet. HilverZorg is opgegaan voor certificering als REC (regionaal expertisecentrum). Protocollen zijn ontwikkeld en geactualiseerd, een expertteam is opgericht, kwaliteitsverbetering t.a.v. de zorg, behandeling en begeleiding van bewoners is gerealiseerd en arbeidsmatige dagbesteding is ontwikkeld. Daarnaast is veel tijd en aandacht besteed aan de uitbreiding van de regionale samenwerking voor Korsakov centra waarbinnen consultatie en advies zijn ontwikkeld. HilverZorg heeft het certificaat behaald. Hier zijn we enorm trots op.

#### **Commissies**

We leren van elkaar door de multidisciplinaire deelname in commissies waarin casuïstiek wordt besproken en procesverbeteringen worden voorgesteld. In 2022 waren onderstaande negen commissies actief.

- 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

Eind 2022 is besloten om terug te gaan naar zes commissies. Palliatieve zorg en Moreel beraad zullen worden samengevoegd. De commissie decubitus/wondzorg en eten en drinken zal als werkgroep verder gaan en samenkomen indien nodig.

#### **Mondzorg**

In 2022 hebben twee studenten van de hogeschool van Utrecht een onderzoek uitgevoerd binnen HilverZorg gericht op het thema mondzorg. Hieruit is een folder ontwikkeld voor het reinigen van gebitsprothesen en het verzorgen van het eigen gebit. Door dit onderzoek is het thema mondzorg meer gaan leven binnen HilverZorg en is er een kwartaalthema van gemaakt voor 2023.

#### **Wet zorg en dwang (WZD)**

In 2022 is het dossier WZD opnieuw onder de aandacht gebracht en is de commissie aangevuld met nieuwe leden. Verbeterpunten zijn in kaart gebracht. Een vernieuwde blik op de WZD-

beleidsdocumenten, de *e-learning* en multidisciplinaire samenwerking heeft de WZD binnen HilverZorg stappen vooruitgeholpen.

Vanuit de interne audit kwam een aantal verbeterpunten naar voren, zo hoeven vrijwillige VBI<sup>3</sup> maatregelen niet als VBI geregistreerd te worden en Noordhoff (de leverancier van de *e-learning*) is gevraagd een update door te voeren. Door middel van scholing is er meer kennis verkregen over wat onvrijwillige zorg is. Ook is er meer zicht op de verschillende vormen en inzet van vrijheidsbeperkende maatregelen door de indicator VBI in de kwartaalrapportages.

In 2021 zijn er gemiddeld 166 vrijheidsbeperkende maatregelen ingezet binnen heel HilverZorg. In 2022 hebben we een afbouw van 45% weten te realiseren.

In 2022 is een start gemaakt met de cultuurverandering waarbij er, n.a.v. onze Koers, meer gekeken wordt naar welzijn waarbij persoonsgerichte zorg centraal staat. Onderdeel hiervan vormen de verschillende gespreksvormen binnen HilverZorg. De basisstructuur wordt gevormd door de cliëntplanbespreking, multidisciplinair overleg en de gedragsvisite. Hiermee stimuleren we de multidisciplinaire samenwerking, waardoor breder gekeken wordt naar mogelijkheden tot het terugdringen van vrijheidsbeperkende maatregelen.

In 2023 wordt een nieuwe werkwijze gestart met een andere invulling van de WZD-functionaris.

### **Palliatieve zorg**

Onze cliënten wonen gemiddeld nog 9 maanden tot 1 jaar bij HilverZorg. Dit betekent dat we ons voor een belangrijk deel van onze zorgverlening bezighouden met palliatieve zorgverlening.

In 2022 is er gestart met de scholing palliatieve sedatie, er is een intensievere samenwerking met VPTZ<sup>4</sup> Gooi en Vechtstreek aangegaan en de Advance Care Planning<sup>5</sup> heeft meer bekendheid gekregen. Dit is nu onderdeel van de medische vragenlijst in het ECD<sup>6</sup>. En er wordt per kwartaal op gemeten. In 2022 is gestart met de introductie van waakmanden en deskundigheidsbevordering op het gebied van palliatieve sedatie met pompen.

Het hoofd kwaliteitsthema voor 2023 is palliatieve zorg.

### **Methodisch werken**

In 2022 is de SOAP<sup>7</sup> volledig geïmplementeerd, de SOAP is een standaard format in de rapportages. Medewerkers zijn hierop geschoold. Ook de PDCA<sup>8</sup>-cyclus komt overal in terug, bij de trainingen en scholingen is dit een vast onderdeel.

Er zijn formats en *checklisten* ontwikkeld om meer structuur te brengen in het eenduidig werken binnen HilverZorg, deze zijn in het ECD terug te vinden en worden goed gebruikt door de coördinatoren van zorg.

### **IGJ**

Er zijn in 2022 (gelijk 2021) 4 meldingen bij de IGJ gedaan. De incidenten zijn onderzocht en terug gerapporteerd aan de IGJ middels een prisma analyse. De verbeteracties zijn opgenomen in het verbeterregister ter bewaking van de voortgang.

---

<sup>3</sup> VBI: Vrijheidsbeperkende Interventies.

<sup>4</sup> VPTZ: Vrijwilligers Palliatieve Terminale Zorg.

<sup>5</sup> Advance Care Planning: Wensen en behoeften rondom het levenseinde worden vooraf besproken en vastgelegd.

<sup>6</sup> ECD: Elektronisch Cliënt Dossier.

<sup>7</sup> SOAP: Subjectief Objectief Analyse Plan.

<sup>8</sup> PDCA: Plan-Do-Check-Act

Door de inzet van de teamleiders en locatiemanagers zie je dat de incidenten en klachten op de locaties zelf worden opgepakt. Verbeteringen worden sneller gerealiseerd, waardoor de afdeling kwaliteit een aanzienlijke vermindering van de prisma light aanvragen zag (3 in 2022 t.o.v. 17 in 2021). Locaties pakken de verbetermaatregelen zelf op en voeren deze zelf uit.

### **Interne en externe audits**

In 2022 is gekeken naar een nieuwe manier van certificeren. Er is gekozen voor de audit door Certificatie in de Zorg. De audit heeft in september 2022 plaatsgevonden. De ervaringen van medewerkers, cliënten en hun mantelzorgers met de manier van auditen waren prettig. Verschillende verbeterpunten zijn hieruit naar voren gekomen, welke worden opgepakt in de klantreis. De klantreis is een groot project in 2023, wat bestaat uit allemaal kleine projectonderdelen; van eerste kennismaking met HilverZorg, in zorg name tot en met uit zorg melding.

De externe audit hygiëne en infectiepreventie (HIP) heeft plaatsgevonden in combinatie met klinische lessen. Een belangrijke component in het verbeteren van het naleven van de hygiëne en infectieprotocollen is de gedragscomponent. De verbeterpunten zijn per locatie en afdeling besproken en worden opgepakt. Daarnaast heeft de commissie HIP een jaarplan geschreven welke in uitvoering is.

Op het gebied van medicatieveiligheid zijn er vele verbeteringen gerealiseerd, zoals het verbeteren van de medicijnroute in samenwerking met de huisapotheek, Medimo is op een groot deel van de locaties operationeel, klinische lessen over medicatieverstrekking en gebruik zijn gegeven voor alle locaties. De verbeteringen waren duidelijk zichtbaar in de externe audit. In 2023 staat nog gepland de werkvoorraad registratie en de opiaten registratie te digitaliseren in Medimo in samenwerking met de apotheker.

De implementatie van het Etdr<sup>9</sup>-systeem is in 2022 nog niet afgerond doordat eerst de infrastructuur, overall goedwerkende Wifi, op orde moet zijn gebracht. De verwachting is om de implementatie in Q2 2023 voor de resterende locaties af te ronden.

De interne audits ECD, KPI's<sup>10</sup>, medicatie, VPT en WZD hebben plaatsgevonden in 2022.

### **Cliënttevredenheidsonderzoek (CTO)**

Het CTO is in 2022 uitgevoerd door dezelfde partij, Van Loveren & Partners, als in 2021. Hierdoor waren de uitkomsten goed vergelijkbaar en konden de effecten van de in 2021 opgepakte verbeterpunten getoetst worden in 2022. De resultaten laten het volgende gemiddelde cijfer zien: een 7 voor somatiek, een 7,5 voor PG, een 8,3 voor wijkzorg en een 7,1 voor ELV. Daarmee komt de gemiddelde eindscore op 7,5. De resultaten laten een lichte verbetering zien ten opzichte van 2021. Eten en drinken, schoonmaak en het activiteiten aanbod blijven echter nog steeds punten van aandacht. De locatiemanagers en teamleiders pakken dit met hun team op.

### **Klachten**

De klachtenmodule in Triasweb is in gebruik en de locatiemanagers hebben een training klachtenmanagement gevolgd. In 2022 zijn er 11 klachten binnen gekomen bij CBKZ, onze onafhankelijke klachtenadviseur, tegen 14 in 2021. De klachten worden op de locaties zelf besproken en opgelost. We leren met elkaar van de klachten en nemen deze mee ter verbetering in onze werkwijzen, processen en de commissies.

---

<sup>9</sup> Etdr: Elektronisch toedien- en registratie.

<sup>10</sup> KPI: Kritische Prestatie Indicator.



## **KPI's**

Het kwaliteitsdashboard is in 2022 nog handmatig ingevuld, de verwachting is om in 2023 een digitaal dashboard te kunnen realiseren. De verbeteracties worden door de locaties en afdelingen opgepakt. Het verbeterbord is op een aantal locaties in gebruik, de implementatie hiervan zal doorlopen in 2023. De resultaatgesprekken, waar de KPI's onderdeel van uitmaken, werden in 2022 gevoerd door de locatiemanagers en de manager zorg.

## **Zorg voor naasten**

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. Het levensverhaal is onder de aandacht en de PAR heeft in 2022 verder onderzoek gedaan naar een betere invulling van het levensverhaal, de implementatie loopt door in 2023. In 2022 zijn er door alle locaties familieavonden georganiseerd.

In het project de klantreis ligt de focus onder andere op het informele netwerk, hoe kunnen wij deze meer betrekken bij het wonen bij HilverZorg? Hoe kunnen wij de vrijwilliger van thuis ook blijven inzetten als een bewoner bij ons komt wonen? De klantreis loopt van de eerste kennismaking met HilverZorg tot aan het afscheid nemen bij HilverZorg.

## **Vrijwilligers**

Vrijwilligers zijn belangrijk voor een fijne daginvulling van onze bewoners. Na de coronajaren 2020 en 2021 hebben onze ruim 250 actieve vrijwilligers hun belangrijke werk op onze locaties weer hervat en vooral onze bewoners lieten blijken hoe blij zij hiermee waren. Met de groei van VPT en zorg thuis van HilverZorg neemt ook de vraag naar vrijwilligers thuis toe. Om ook de belasting van mantelzorgers te verlichten. In 2022 hebben we de werving van vrijwilligers thuis via de Versa Vrijwilligerscentrale een extra impuls gegeven. In 2023 hopen we daar de resultaten van te zien. Daarnaast is in 2022 geïnvesteerd om de vrijwilligers zoveel mogelijk het gevoel te geven dat ook zij onderdeel zijn van de HilverZorg familie. Zo vonden de kerstborrel en het uitdelen van de kerstpakketten voor de medewerkers en vrijwilligers tegelijkertijd in De Egelantier plaats.

## **Welzijn**

Welzijn is een speerpunt over de hele breedte van HilverZorg, het moet in de genen van de medewerkers gaan zitten. Welzijn is van ons allemaal, van alle medewerkers, vrijwilligers, familie en cliënten zelf. In 2022 is de visie op welzijn, wonen en zorg geschreven. Welzijn is niet een activiteitenafdeling binnen de locaties maar welzijn is van ons allemaal en doen we met elkaar.

*.... Cliënten kunnen erop vertrouwen dat ze 'zichzelf kunnen blijven'. Je doet ertoe, bij HilverZorg. En je bent een mens al geheel, niet als aandoening. Deze visie is het uitgangspunt voor hoe we onze ondersteuning op het gebied van welzijn gaan invullen.*

## **Leren en verbeteren**

De VIM<sup>11</sup> trainingen zijn in 2022 doorlopend gegeven, de veilige meld- en verbetercultuur is zichtbaar. Ook zijn op een aantal locaties lokale VIM commissies gestart, de verdere uitrol hiervan loopt door in 2023.

De scholing omgang met agressie en geweld is succesvol geweest in 2022 zo blijkt uit de evaluaties. Evenals de triage trainingen. Medewerkers ervaren meer zeggenschap en ruimte voor de uitvoering van de taken waarvoor zij zijn opgeleid.

---

<sup>11</sup> VIM: Veilig Incident Melden.

### **Moreel beraad**

In 2022 is er beleid geschreven op moreel beraad, welke omarmd is door het kernteam en het MT. Moreel beraad inzetten op de locaties wordt gezien als belangrijke toegevoegde waarde. Doel is het bespreken met elkaar van ethische kwesties. Het moreel beraad wordt begeleid door een externe gespreksleider. De eerste sessies starten begin 2023.

### **Kennisclips en HKS**

Er wordt steeds meer geleerd middels de beeldende media. Ook HilverZorg gaat hierin mee. Door middel van kennisclips brengen we kennis over zonder dat er grote hoeveelheden teksten gelezen moeten worden. De kennisclips zijn een korte samenvatting in de vorm van een filmpje waarin de *highlights* van een beleidsstuk of protocol worden weergegeven. Medewerkers worden op deze manier op een eenvoudige manier meegenomen in kennisverbreding.

Protocollen en beleidsdocumenten zijn door alle medewerkers te raadplegen op intranet op ons HKS (HilverZorg Kwaliteitssysteem). HKS-documenten zijn geactualiseerd in 2022, dit loopt nog door in 2023. Het systeem HKS heeft een update ondergaan. De zoekfunctie behoeft nog verbetering. In 2023 gaan we hier verder aanpassingen aan doen en zal HKS een nieuw uiterlijk krijgen.

In 2022 hebben verzorgende IG en verpleegkundige medewerkers vanuit de gehele organisatie de eerstverantwoordelijke verzorgende (EVV) opleiding kunnen volgen. De resultaten hiervan zijn succesvol te noemen, medewerkers noemen de opleiding een verrijking van hun rugzak om hun werk als EVV-er goed te kunnen uitvoeren en voortzetten.

## **3.4 Binden en boeien medewerkers**

De arbeidsmarkttekorten vormen de komende tijd de grootste uitdaging. Van belang is het huidige personeel te binden aan HilverZorg en voldoende personeel aan te trekken. Functiedifferentiatie zal hierbij een hoofdrol gaan spelen.

Om personeel te binden en boeien maakt HilverZorg gebruik van de 8 magneetfactoren van V&VN:

1. Vakbekwame collega's
2. Multidisciplinair werken, contact met behandelaren
3. Autonomie
4. Support van de direct leidinggevende
5. Zeggenschap over de beroepsuitoefening
6. Opleidingsmogelijkheden
7. Voldoende personeel
8. Cliëntgerichte zorgcultuur

### **Vakbekwame collega's**

Voor het binden van medewerkers is het van belang om met vakbekwame collega's te kunnen werken waardoor medewerkers van en aan elkaar kunnen leren. Opleiden hiervan is ook een belangrijk onderdeel. Hier zet HilverZorg al jaren volop op in. Dit zit in het DNA van HilverZorg. Daarnaast is de organisatie qua grootte nog klein genoeg om elkaar te kennen en snel met collega's te kunnen overleggen. Het zelf opleiden (zie hieronder) blijft de komende jaren speerpunt.

Het ambulante team ondersteunt alle locaties van HilverZorg in de avond- en nachturen. Daar de vragen veelal gaan over verpleegtechnische zaken is in 2022 ingezet op aanstellen van of opleiden tot verpleegkundigen binnen de personele formatie. Dit is gerealiseerd.

### **Multidisciplinair werken, contact met behandelaren**

Voor medewerkers is multidisciplinair samenwerken belangrijk. Zij voelen zich hierdoor gesteund. De kennis van het dagelijks leven van de verzorgenden en verpleegkundigen, gecombineerd met de kennis van specialisten als de SO's<sup>12</sup> en paramedici maakt dat de beste afwegingen gemaakt kunnen worden voor de zorgverlening aan onze cliënten. In 2022 is meer aandacht besteed aan de cliëntplanbesprekingen. Halverwege 2022 heeft HilverZorg twee nieuwe SO's weten aan te trekken, die de samenwerking met andere disciplines stimuleren en intensiveren.

### **Autonomie**

In 2022 heeft een projectleider onderzoek gedaan naar taakzuiverheid van de verschillende disciplines. Hieruit kwam naar voren dat verzorgenden en verpleegkundigen meer in hun kracht gezet kunnen worden door hen zelfstandig besluiten te laten nemen tot de inzet van verpleegtechnische handelingen waar ze voor opgeleid zijn. Voor de verzorgenden en verpleegkundigen geeft hun dat meer autonomie en het ontlast de praktijkverpleegkundigen en SO's.

### **Support van de direct leidinggevende**

Naar aanleiding van de resultaten van het medewerker belevingsonderzoek van 2021, waar op structuur en leiderschap matig werd gescoord, heeft HilverZorg in Q4 2021 de structuur aangepast door de introductie van locatiemanagers en daaronder teamleiders. Aandacht en voldoende zichtbaarheid van een direct leidinggevende op de werkvloer zijn belangrijke elementen in het boeien van medewerkers. In 2022 heeft dit zijn beslag gekregen en hebben de medewerkers een vast aanspreekpunt in hun teamleider. De resultaten van het medewerker belevingsonderzoek lieten op de thema's structuur en leiderschap een duidelijke verbetering zien. Zie figuur 2.

### **Zeggenschap over de beroepsuitoefening**

De afdeling kwaliteit betreft de verschillende beroepsgroepen bij de protocollen. Daarnaast is op MT-niveau de inspraak geborgd door de MT leden met de portefeuilles zorg. Met name de nieuwe SO's manifesteren zich ook duidelijker bij nieuwe ontwikkelingen, bij beleid en in commissies.

### **Opleidingsmogelijkheden**

Onder regie van de HilverZorg Academie stelt elk team, tegelijk met de begrotingscyclus, een eigen opleidingsplan op. Hierin worden opleidingsvereisten en wensen van het team en individuele medewerkers opgenomen en tegen elkaar afgewogen. Hierdoor ontstaat inzicht in wat een team nodig heeft (bijv. deskundigheidstraining op het gebied van specifieke verpleegtechnische handelingen of weerbaarheid van het team).

Daarnaast zijn nieuwe collega's opgeleid in ons Leerhuis op twee afdelingen van De Egelantier. Het Leerhuis opende in juli 2021 zijn deuren. Zij-instromers en medewerkers die opgeleid willen worden tot N2, N3 of N4 worden door leercoaches en docenten op de werkvloer getraind. Leren is het meest effectief op de werkplek door te zien, te doen en te reflecteren. Daarnaast wordt stagegelopen op verschillende locaties en binnen verschillende doelgroepen van HilverZorg. In februari 2023 zullen de eerste groepen diplomeren. Het mr. Roelsefonds onderschrijft het belang van leren en ontwikkelen en ondersteunt het Leerhuis door middel van een subsidie.

In 2022 hebben de voorbereidingen plaatsgevonden voor de nieuwe opleiding complexe ouderenzorg. Deze opleiding wordt op Stadsplein van Zonnehoeve geïmplementeerd. Stadsplein wordt in 2023 onze Specialistische leerafdeling dementie. De opleiding zal worden gecertificeerd conform NLQF13.

---

<sup>12</sup> SO: Specialist ouderengeneeskunde.

<sup>13</sup> NLQF: Nederlands Kwalificatieraamwerk NLQF geeft duidelijkheid en zekerheid over het niveau van diploma's.

Naast het zelf opleiden wordt ook in de regio ingezet op opleiden van medewerkers voor de zorg via de Regionale Zorgacademie. De verwachting is dat regionaal opleiden de komende jaren aan belang zal winnen.

### **Voldoende personeel**

Op alle vlakken zijn vacatures. HilverZorg is in 2022 met twee nieuwe *recruiters* een nieuwe arbeidsmarktcampagne gestart met als slogan 'bij HilverZorg kan het'. In november is een grote 'Ontdekdag' op De Egelantier gehouden waar alle locaties zich presenteerden en mensen zich konden oriënteren op de zorg door het volgen van een klinische les. Dit heeft direct 12 nieuwe collega's opgeleverd.

Alleen werven op de arbeidsmarkt is niet meer voldoende. Zoals eerder gemeld werft HilverZorg zij-instromers om deze groep medewerkers vervolgens zelf op te leiden voor het werken in de zorg. Dit geldt zowel voor het werken op onze locaties als in de thuiszorg en de verpleegzorg thuis.

Om voldoende personeel te kunnen inzetten is in 2022 daarnaast PNIL<sup>14</sup> ingezet. PNIL maakte in 2022 19,9% uit van de formatie. In 2022 is het aantal leveranciers voor PNIL teruggebracht, zijn er nieuwe afspraken gemaakt en wordt gewerkt met drie voorkeursleveranciers. Hierdoor wordt zoveel mogelijk gewerkt met vaste gezichten ondanks dat medewerkers niet in loondienst zijn.

In 2022 heeft HilverZorg te maken gehad met een tekort aan psychologen waardoor er te kort capaciteit was voor gedragsvisites, observaties en actualisatie van benaderingsplannen. Werving van psychologen is één van de speerpunten voor recruitment.

### **Cliëntgerichte zorgcultuur**

De cultuur is gericht op het aansluiten van de zorgverlening op de wensen en behoeften van de cliënt. HilverZorg zet hierop in door, met behulp van het levensverhaal, zoveel mogelijk de zorgverlening te laten aansluiten op de behoeften van de cliënten: hoe was de cliënt gewend te leven. Cliënten moeten vooral zichzelf kunnen blijven. In de trainingen op de leerafdeling wordt hier veel aandacht aan besteed. Het aspect van welzijn wordt steeds belangrijker t.o.v. zorg. Ook bij de werving van nieuwe medewerkers is dit een belangrijk aspect.

### **Personeelsbeleid**

In 2022 is gestart met de nieuwe gesprekscyclus 'hoofd-hart-handen' (3H-gesprek). Het doel is dat medewerkers met plezier naar het werk gaan, het werk aankunnen en hun (ontwikkel-)doelen kenbaar maken. Daarnaast is het project *onboarding* gestart om het proces van warm welkom en inwerken van nieuwe medewerkers opnieuw vorm te geven en te verbeteren. Gestart is met het optimaliseren van ICT en uitreiking van de ICT-hulpmiddelen. Het totale project loopt door in 2023.

In 2022 is een werkgroep sociale veiligheid gestart die protocollen en procedures hebben opgesteld en vernieuwd. HilverZorg heeft een externe vertrouwenspersoon waar medewerkers terecht kunnen. In het nieuwe beleid is overeengekomen ook een interne vertrouwenspersoon aan te stellen om het voor medewerkers zo laagdrempelig mogelijk te maken om melding te maken van een ongewenste situatie.

Verder heeft de afdeling HR de personele beleidsdocumenten op HKS (HilverZorg kwaliteitssysteem) geactualiseerd.

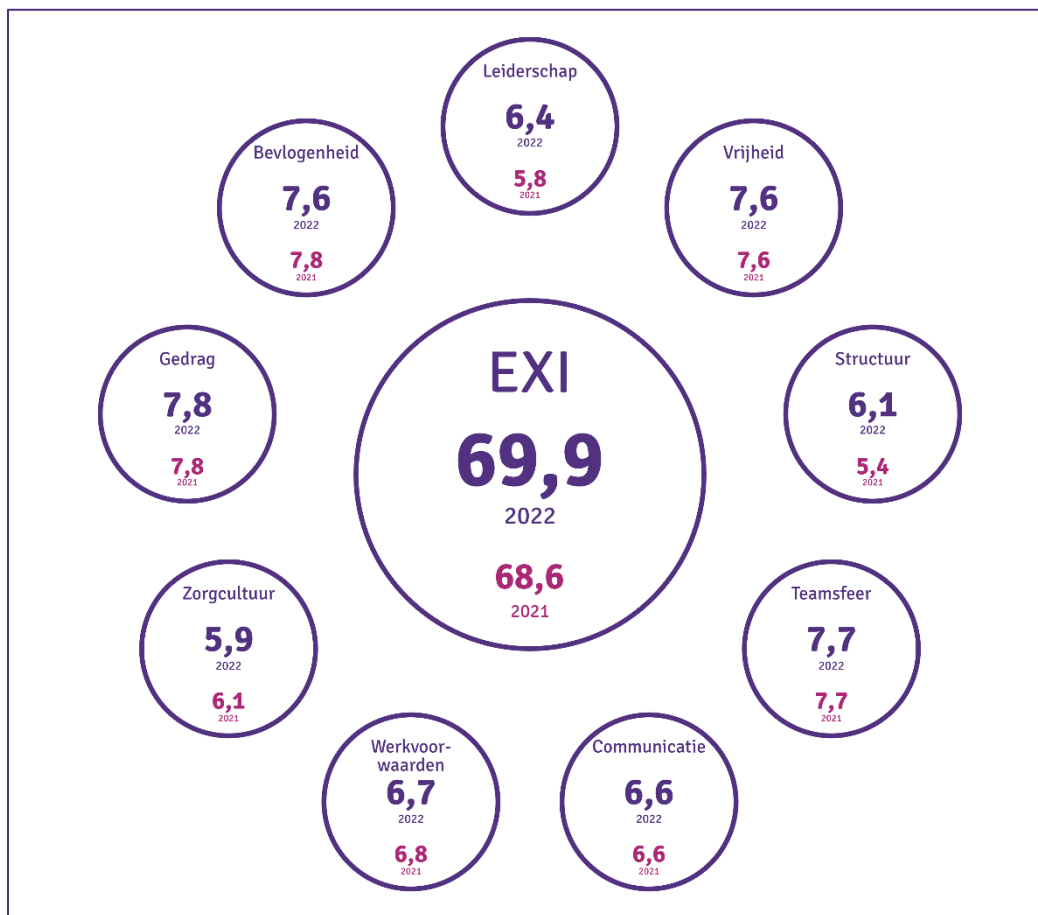
### **Medewerker belevingsonderzoek**

Het medewerker belevingsonderzoek is opnieuw uitgevoerd in 2022. De EXI (*Employee Experience Index*) is verbeterd met ruim 1 punt t.o.v. 2021. Dit is een forse verbetering. Duidelijke verbeteringen

---

<sup>14</sup> PNIL: Personeel niet in loondienst.

waren zichtbaar op de thema's leiderschap en structuur (zie onderstaande figuur). De wijziging van de organisatiestructuur eind 2021 heeft hieraan een belangrijke bijdrage geleverd.



Figuur 2: Uitkomsten MBO 2022 - 2021

Binden en boeien van medewerkers is één van onze speerpunten. Medewerkers gaven in het onderzoek aan dat een belangrijke reden om bij HilverZorg te blijven werken de carrière- en groeimogelijkheden zijn. Met de HilverZorg Academie en het Leerhuis wordt hier verder aan gebouwd.

Zorgcultuur laat een lichte achteruitgang zien. Dit is verklaarbaar doordat één van de drie vragen die onder dit thema valt, de vraag is of er voldoende vakbekwaam personeel is. In de huidige arbeidsmarkt is dit een enorme uitdaging. Ondanks de arbeidsmarktkrapte laat dit niet onverlet dat de locaties met hun teams met dit thema aan de slag zijn.

In 2024 wordt het volgende medewerker belevingsonderzoek uitgevoerd.

### Verzuim

Corona zorgde voor een snelle stijging van het verzuimpercentage, echter daarna is het percentage niet gedaald. In 2022 was het verzuim gemiddeld 9,7% t.o.v. 8,2% in 2021. Het verzuim in de zorg is landelijk hoog (gemiddeld in de VVT bedroeg het verzuim in 2022 9,0%<sup>15</sup>). De druk in de zorg is hoog, er is geen hersteltijd geweest na corona en het personeelsbestand is relatief oud. In 2022 was 29% van ons personeelsbestand ouder dan 55 jaar. Het verzuimpercentage in deze categorie bedroeg 13%. Echter in alle leeftijdscategorieën is het verzuim toegenomen.

<sup>15</sup> CBS StatLine.

HilverZorg heeft een plan van aanpak op basis van een analyse van het verzuim opgesteld waarin wordt gefocust op wat medewerkers nog wel kunnen en op duurzame inzetbaarheid van de oudere medewerkers. Het beleid fysieke belasting is geactualiseerd. Verzuim is en blijft, naast binden en boeien, een speerpunt voor HilverZorg de komende jaren.

### 3.5 Cultuur en ontwikkeling

In de Koers 2025 is de cultuur die we binnen HilverZorg willen uitstralen helder geformuleerd.

*"Cultuur is hoe we met elkaar omgaan. HilverZorg kent veel bevlogen medewerkers. Die bevlogenheid is de basis voor onze cultuur. Daarbij is het belangrijk dat we die bevlogenheid gebruiken om het gevoel van aandacht voor elkaar (cliënten, naasten en collega's) te laten zien. Laat zien dat iedereen ertoe doet!*

*Een gezonde cultuur is een open en veilige cultuur. We zijn elkaars gelijken. We luisteren naar elkaar, spreken met elkaar en staan open voor feedback. Een gezonde cultuur is een cultuur waarin het leiderschap als steunend en richtinggevend wordt ervaren. In een gezonde cultuur voelt iedereen zich vrij, omdat er transparantie en duidelijkheid is. Leiderschap ondersteunt en stimuleert een gezonde cultuur en geeft er richting aan. Onze leiderschapsvisie gaat uit van oprechte aandacht dichtbij, oog voor ontwikkeling van onze medewerkers en ruimte voor vakinhoudelijk leiderschap. We willen de bevlogenheid van onze medewerkers gebruiken om nieuwe energie te krijgen. Een energie waarmee we elkaar kunnen inspireren.*

*We gaan voor een leercultuur, waarin fouten maken wordt gezien als een mogelijkheid om te leren, om te groeien. We zijn nieuwsgierig naar elkaar en vragen door. We willen groeien als mens, als professional, als team en als organisatie. Onze interne cultuur is een gastvrije cultuur, dit is voelbaar en merkbaar voor onze bewoners/cliënten, hun naasten en onze medewerkers. Met onze energie en bevlogenheid staat het welbevinden van onze bewoner en cliënt centraal. Dit zie je terug in hoe wij bij de eerste kennismaking en start van onze zorg het gesprek met cliënten en naasten voeren, tot in hoe wij iedere dag met al onze medewerkers het welzijn van onze cliënten en naasten invullen."*

Leidinggevendenden hebben een belangrijke rol bij het realiseren van onze cultuur. In het 1<sup>ste</sup> kwartaal van 2023 organiseren we een leiderschaps 2-daagse om de cultuur met elkaar te doorleven en een heldere visie op leiderschap te ontwikkelen.

In 2022 zijn we met alle leidinggevendenden aan de slag gegaan met onze kernwaarden liefdevol, gastvrij en moedig. Deze zijn met elkaar gedeeld en in groepen is gediscussieerd over het inhoud geven aan de kernwaarden. Cultuur is niet statisch. Cultuur ontstaat door met elkaar de belangrijke begrippen te delen, inhoud te geven, het goede voorbeeld te geven en in de praktijk met elkaar na te leven.

In onze gedragscode hebben we gedefinieerd hoe we met elkaar en de cliënten en hun naasten omgaan en ook wanneer er grenzen worden overschreden en hoe vervolgens te handelen. Voor medewerkers en cliënten zijn externe vertrouwenspersonen beschikbaar waar men terecht kan wanneer zich een grensoverschrijdende situatie heeft voorgedaan. In 2022 heeft zich een casus voorgedaan, waarop meteen is ingegrepen, er is openheid van zaken gegeven en intern zijn de raad van bestuur en de managers met de betrokkenen in gesprek gegaan en is externe hulp beschikbaar gesteld.

Onderdeel van de cultuur is ook om mijlpalen met elkaar te vieren. In 1997 is HilverZorg ontstaan vanuit een fusie van De Egelantier, Flat Kerkelanden en Zonnehoeve. De andere locaties sloten later aan. In 2022 bestond HilverZorg derhalve 25 jaar. Dit is op 18 september groots gevierd met een

feest voor alle medewerkers, hun gezinnen en vrijwilligers. Overdag waren er diverse activiteiten en een uitgebreide lunch georganiseerd. 's Avonds werd er geborreld en was er feest met een optreden en DJ. Het voelde als een HilverZorg familie, mooi om te zien hoe we met elkaar verbonden zijn.

### 3.6 Optimaliseren bedrijfsvoering en organisatie

De bedrijfsvoering wordt bewaakt middels maandelijkse rapportages. Hierin wordt de omzet afgezet tegen de kosten. Het verzuim, inzet van PNIL<sup>16</sup> en verloop personeel worden inzichtelijk gemaakt. En voor extramuraal wordt de productie afgezet tegen de omzetplafonds. PNIL was en is een punt van zorg voor zowel de bedrijfsvoering als de kwaliteit van zorg. In het nieuwe organisatiemodel (ingevoerd 4<sup>e</sup> kwartaal 2021) zijn locatieplanners aangesteld om de roosters en het planningsproces te optimaliseren. Niet ingevulde diensten worden zoveel mogelijk eerst met het eigen vaste of flexibele personeel ingevuld. Wanneer dit niet mogelijk is, wordt extern personeel (vaste gedetacheerden of in het uiterste geval uitzendkrachten) benaderd. De overschrijding op PNIL drukt op onze bedrijfsvoering. In het 1<sup>e</sup> kwartaal van 2023 diplomeert de eerste lichte van ons Leerhuis. De gediplomeerden kunnen hun voorkeursplek aangeven waar ze willen werken. Door hierin een continue stroom van nieuwe aanwas te creëren wordt beoogd om de inzet van PNIL te reduceren.

Daarnaast zagen we in 2022 een uitbreiding in onze bedrijfsvoering door de start met het product Volledig Pakket Thuis. We verwachten dat in de toekomst, met het langer thuis blijven wonen van ouderen, dat dit product een belangrijke schakel vormt in de zorgketen. De investeringen gaan altijd voor de baten uit. In 2022 is hier volop geïnvesteerd met het opzetten van twee teams.

De grootste investeringen in 2022 zijn gedaan in onze ICT. HilverZorg heeft begin 2022 de ICT-strategie voor de komende jaren bepaald. HilverZorg zal ICT omvormen tot een regie-organisatie. ICT wordt steeds complexer en zal een steeds belangrijker rol gaan spelen bij onze dagelijkse activiteiten, zoals toegang krijgen, medicatieverstrekking, vastlegging van de zorg, communicatie, bewaking. Dit is niet meer allemaal in eigen beheer uit te voeren, te onderhouden en veilig en actueel te houden. Hiervoor is in 2022 een contract aangegaan met Pink Elephant. Samen met Pink is gewerkt aan een stabiel platform, veiligere omgeving en het benaderen van alle applicaties middels één inlogschermb. In 2022 is HilverZorg in twee *batches* overgegaan naar de Nieuwe Werkplek. Tegelijk is onze website vernieuwd met een modernere uitstraling.

Niet alle servers konden gelijk overgezet worden. In 2023 wordt gewerkt aan de optimalisatie van onze ICT.

Om alle toepassingen goed te laten werken is een goed werkend netwerk noodzakelijk. Met name op Zonnehoeve, gelegen op het landgoed Zonnestraal, moet het netwerk van access points aanzienlijk uitgebreid worden. In het 4<sup>e</sup> kwartaal is gestart met de uitbreiding en verbetering van het netwerk. Ook op dit gebied zijn grote stappen gezet.

---

<sup>16</sup> PNIL: personeel niet in loondienst.

## 4. Financiën

In 2022 heeft HilverZorg het 25-jarig jubileum gevierd met medewerkers inclusief gezinnen en vrijwilligers. Dit feest was een welkome afleiding want het jaar 2022 was niet alleen voor de medewerkers een uitdagend jaar door de gestegen kosten van levensonderhoud en energiekosten maar ook voor HilverZorg in financieel opzicht.

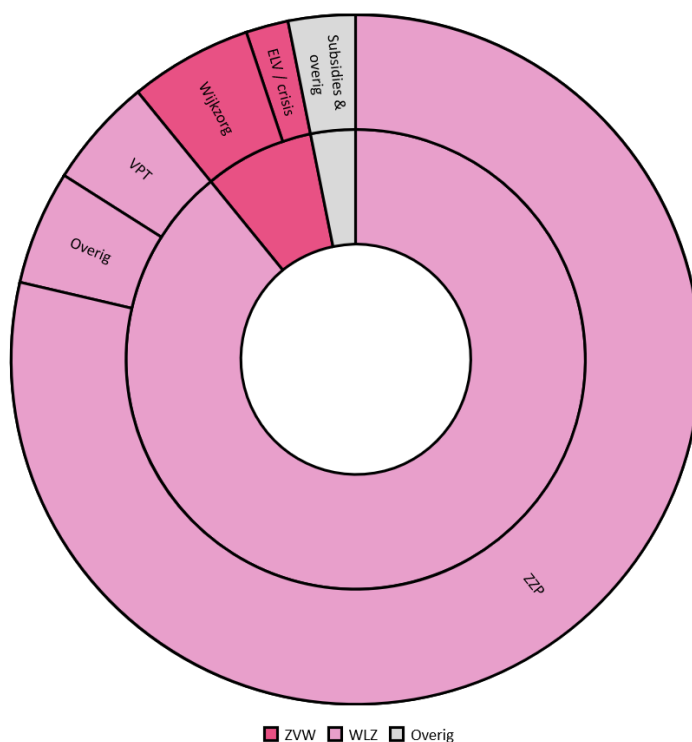
### 4.1 Resultaat

HilverZorg heeft in 2022 een klein positief resultaat gerealiseerd van +€ 19K. Vanuit het Berkenfonds, dat gelieerd is aan Stichting HilverZorg, is een bijdrage aan de medewerkers uitgekeerd ter compensatie voor de hoge kosten van levensonderhoud. Geconsolideerd heeft dit geleid tot een resultaat van -€ 1.185K.

De contouren van het ingezette beleid beginnen zich voor HilverZorg in financieel opzicht in positieve zin te ontwikkelen. In onderstaande paragrafen worden de grootste financiële onderwerpen voor HilverZorg (exclusief Berkenfonds) voor het jaar 2022 nader toegelicht.

### 4.2 Omzet

De omzet van HilverZorg in 2022 bedroeg € 67,5mln. Voor 89% bestaat de omzet uit WLZ<sup>17</sup>-middelen, 7% ZVW<sup>18</sup> en 4% overige opbrengsten en subsidies. In 2022 is HilverZorg gestart met VPT<sup>19</sup> in de wijk waardoor de omzet respectievelijk is toegenomen tot € 3,5mln t.o.v. € 2,1mln in 2021. De omzet categorieën zijn in onderstaande grafiek weergegeven:



<sup>17</sup> WLZ: Wet Langdurige zorg.

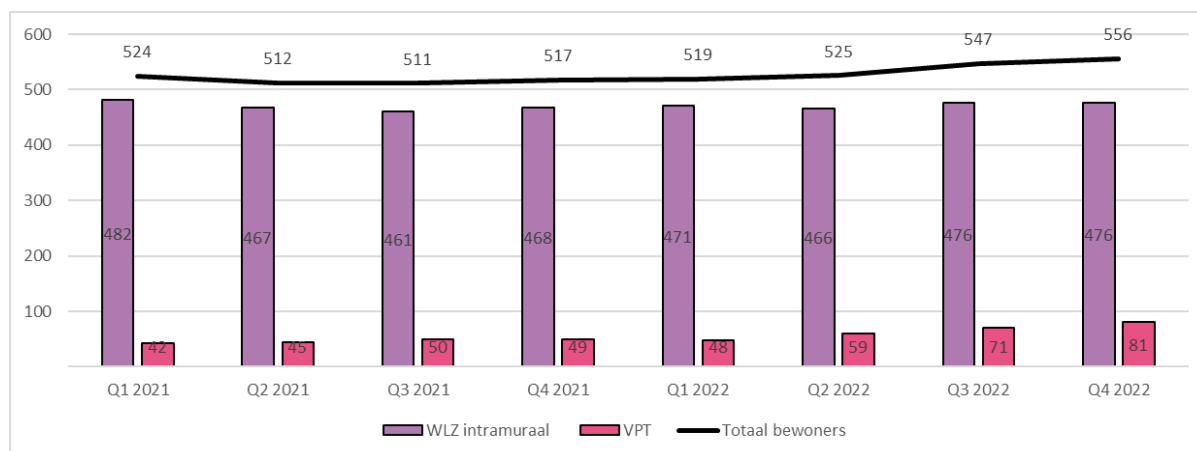
<sup>18</sup> ZVW: Zorgverzekeringswet.

<sup>19</sup> VPT: Volledig Pakket Thuis.



## WLZ

In onderstaande grafiek is het aantal WLZ cliënten opgenomen uitgesplitst in intramuraal en VPT. Het aantal cliënten is in 2022 gegroeid van 519 naar 556, voornamelijk door toename van het aantal VPT cliënten in de wijk.



De zorgwaarde (ZZP mix) van de cliënten is eind 2022 toegenomen t.o.v. begin 2021. De gemiddelde zorgwaarde voor bewoners zonder behandeling was 5,2 eind 2022 versus 4,7 begin 2021 en voor cliënten met behandeling 5,9 versus 5,7. In 2022 zijn er 32 herindicatie aanvragen ingediend bij het Zorgkantoor zodat de financiering aansluit bij de zorgwaarde van de cliënt en de geleverde zorg. Dit blijft een continu proces en een speerpunt voor HilverZorg.

In 2022 zijn er voor twee cliënten Meezorggelden toegekend waarvoor de reguliere ZZP vergoeding niet toereikend was. Aanspraak op Meezorg is mogelijk indien de zorg meer dan 25% boven de vergoeding uitkomt.

HilverZorg heeft in 2022 een compensatie voor hoger verzuim en materiële kosten i.r.t. Covid-19 kosten ontvangen van € 1,2mln en energiecompensatie van € 0,16mln.

## ZVW

De omzet voor de thuiszorg bedroeg in 2022 voor zowel de financieringsstromen WLZ en ZVW € 4,9 mln t.o.v. € 5,6 mln in 2021. De oorzaak van de lagere omzet is personeelstekort. Daarnaast is er bewust gestuurd op het zoveel mogelijk leveren van thuiszorg met eigen personeel.

## 4.3 Kosten

De bedrijfslasten van HilverZorg over de afgelopen twee jaren zijn in onderstaande tabel opgenomen:

Bedrijfslasten (x€1.000)	2022	2021
Lonen en salarissen	25.203	25.977
Personeel niet in loondienst	15.333	12.351
Sociale lasten	5.120	4.662
Pensioenlasten	2.250	2.232
Afschrijvingen	3.293	2.943
Overige bedrijfskosten	16.230	17.760
<b>Totaal bedrijfslasten</b>	<b>67.429</b>	<b>65.926</b>

De personeelskosten zijn in 2022 in totaal € 47,9mln, respectievelijk 71% van de totale bedrijfslasten. In 2022 zijn de inhuurkosten voor personeel niet in loondienst toegenomen tot

€ 15,3mln. HilverZorg heeft in 2020 geïnvesteerd in het ‘Leerhuis’ en veel zij-instromers aangetrokken. Het aantal leerlingen in dienst bij HilverZorg is in 2022 toegenomen tot 86 t.o.v. 40 eind 2021. In het eerste kwartaal van 2023 diplomeren de eerste leerlingen en stromen binnen HilverZorg door.

Naast de uitdaging van het personeelstekort was het verzuim van HilverZorg in 2022 hoog met 9,7%. De hele sector kende een hoog verzuim, gemiddeld 9%.

In 2022 is naast het ‘leerklimaat’ verder ingezet op werving en selectie door het aantrekken van twee nieuwe recruiters. In 2022 zijn er 240 nieuwe medewerkers bij HilverZorg aan de slag gegaan ten opzichte van 190 in 2021. De uitstroom van medewerkers ligt in 2021 nagenoeg op hetzelfde niveau. Om medewerkers te blijven binden en boeien zet HilverZorg in op opleidingsmogelijkheden via de HilverZorg Academie.

Naast het zelf opleiden van medewerkers via de HilverZorg Academie voor de niveaus van verzorgende en verpleegkundige zet HilverZorg ook in op een andere deskundigheidsmix van personeel. Dit betekent een overgang van bevoegd én bekwaamheid van personeel naar meer focussen op bekwaamheid. Daarnaast richt HilverZorg zich nadrukkelijker meer op het inzetten van welzijn voor cliënten van HilverZorg (Teun). Dit resulteert in 2022 in een stijging van 19,3 FTE<sup>20</sup> van niveau van woonondersteuners.

De materiële kosten en overige bedrijfskosten zijn gedaald in 2022 ten opzichte van 2021, zie onderstaande tabel:

<b>Overige bedrijfskosten</b>	<b>x€1.000</b>		
	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>Vershil</b>
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	4.166	4.280	-114
Algemene kosten	3.218	3.010	208
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	1.971	2.089	-118
Onderhoud en energiekosten	2.084	1.742	342
Huur en leasing	2.778	2.787	-9
Dotaties en vrijval voorzieningen	80	2.016	-1.936
Andere personeelskosten	1.933	1.838	95
<b>Totaal overige bedrijfskosten</b>	<b>16.230</b>	<b>17.760</b>	<b>-1.531</b>

De daling van overige bedrijfskosten is voornamelijk veroorzaakt door hogere kosten in 2021 in de categorie dotaties en vrijval voorzieningen door reorganisatie kosten € 1,6mln en € 0,4mln regeling vervroegde uitdiensttreding.

De onderhoudskosten zijn met € 294K toegenomen. HilverZorg heeft in 2022 voor een totaal bedrag van € 156K aan energiecompensatie ontvangen.

#### 4.4 Investerings

HilverZorg heeft € 4,7mln geïnvesteerd in het jaar 2022. Voornamelijk op het gebied van ICT heeft er een inhaalslag plaatsgevonden door in te zetten op ICT werkplekbeheer, netwerkbeheer, WIFI, single sign-on en bijbehorende projectondersteuning. In 2022 is een nieuw contract getekend met de leverancier HartingBank en is een nulmeting uitgevoerd ten aanzien van de hulpmiddelen en worden vervangingsinvesteringen planmatig uitgerold. De verbouwingen betreffen voor de locatie Nieuw

<sup>20</sup> FTE: Fulltime eenheden.

Kerkelanden extra kamers voor de doelgroep Korsakov en voor de locatie Zonnehoeve m.n. de crisisafdeling.

Type investering	Investering 2022 (x€1.000)
Instandhouding	363
Inventaris	383
ICT	3036
Overig	79
Verbouwingen	832
<b>Totaal</b>	<b>4693</b>

#### 4.5 Winstgevendheid, liquiditeit en solvabiliteit ratio's

HilverZorg is in 2022 goed in staat geweest om de betaalverplichtingen op korte termijn (liquiditeit) en lange termijn (solvabiliteit) te voldoen. Hiermee voldoet HilverZorg aan haar convenanten met de bank.

Categorie	Ratio	Realisatie 2022	Norm 2022	Realisatie 2021	Berekening
Winstgevendheid	EBITDA (x€1.000)	3.583	2.750	3.219	Opbrengsten - Kosten (exclusief rentelasten)
Winstgevendheid	Debt Service Coverage Ratio (DSCR)	5,0	2,5	2,0	vrije geldstroom / financiële verplichtingen
Liquiditeit	Current ratio	1,23		1,21	Vlottende activa / Kort vreemd vermogen
Solvabiliteit	Solvabiliteit	45%	35%	45%	(Eigen vermogen / Totaal vermogen) x 100%

#### 4.6 Doorkijk 2023 en verder

De winstgevendheid van HilverZorg is afgelopen twee jaren een punt van zorg geweest maar de eerste signalen voor 2023 zijn boven verwachting. Positieve ontwikkelingen zijn zichtbaar op onderstaande onderdelen waar actie op is uitgezet o.a.:

- Groei aantal VPT cliënten
- Daling inzet PNIL
  - HilverZorg Academie
  - Werving & Selectie
- Intramuraal bezetting boven begroting
- Toekenning groepsmeezorg voor doelgroep gerontopsychiatrie
- Levering thuiszorg met eigen personeel

Het hoge verzuim blijft een punt van aandacht en zal een speerpunt zijn voor 2023 en komende jaren.

Groei in rendement moet resulteren in het verder kunnen bouwen aan een gezond HilverZorg en de zorg voor onze cliënten. In de meerjarenbegroting is een verbetering van het rendement begroot. Zie onderstaande tabel, waarbij ook de EBITDA-bankconvenant naar verwachting ruimschoots wordt behaald.

	2023	2024	2025	2026
Resultaat HilverZorg (x€1.000)	503	1.013	1.999	2.142
Procentueel resultaat t.o.v. de omzet	0,7%	1,3%	2,3%	2,3%
EBITDA convenant (x€1.000)	3.750	4.000	4.500	4.500
EBITDA budget (x€1.000)	4.360	5.002	6.437	6.691

## 5. Belangrijkste risico's en risicobeheersing

## 5.1 Risicomanagementsysteem

HilverZorg heeft een *risk*team ingericht bestaande uit de vertegenwoordigers van de disciplines Finance en Control, HR, kwaliteit en *governance*. Halfjaarlijks evalueert het *risk*team het beleid en de strategische risicomatrix en rapporteert hierover aan de raad van bestuur en raad van toezicht. Er wordt gekeken naar interne en externe risico's.

Het evalueren van de belangrijkste risico's en ingezette beheersmaatregelen ondersteunt HilverZorg bij het bereiken van zijn (strategische) doelstellingen en zorgt ervoor dat de risico's t.a.v. de kwaliteit van zorg, veiligheid voor cliënten en medewerkers, investeringen, imago en marktrisico's beperkt worden.

Voor grote projecten en programma's wordt een plan van aanpak opgesteld waarvan identificatie van risico's en de daarbij te nemen beheersmaatregelen een vast onderdeel uitmaken.

Op operationeel niveau is het risicomanagementsysteem beschreven en opgenomen in het kwaliteits- en veiligheidsmanagementsysteem TriasWeb.

Op individueel cliëntniveau wordt een risicoscan uitgevoerd die een vast onderdeel is in het cliëntdossier.

Een belangrijk aspect van risicomanagement is het cultuuraspect. Transparantie en een open cultuur waarbij risico's voortijdig worden gesignaleerd en gemeld is van belang om te voorkomen dat een risico werkelijkheid wordt. HilverZorg heeft in de Koers 2025 opgenomen dat we met elkaar een leercultuur nastreven waarin we leren van elkaar en van gemaakte fouten. Hieraan wordt de komende jaren gebouwd.

Daar er gewerkt wordt met kwetsbare mensen die in een afhankelijkheidsrelatie tot de zorgverlener staan, is de risicobereidheid over het algemeen laag. We zien wel langzaam een verandering ontstaan in het afwegen van aspecten als veiligheid versus vrijheid, waarbij de bereidheid ontstaat om meer risico's toe te staan ten gunste van meer vrijheid.

## 5.2 Risico's en beheersmaatregelen

De belangrijkste risico's die geïdentificeerd zijn in de risicomatrix zijn:

Risico	Toelichting	Beheersmaatregelen	Resterend risico
Arbeidsmarkt tekorten, hoge werkdruk, gecombineerd met hoog verzuim en verloop, heeft hoge inzet PNIL (personeel niet in loondienst) tot gevolg.	Door een hoog aandeel PNIL staat de continuïteit en kwaliteit van de zorgverlening onder druk. Het drukt ook op de teamcultuur en de financiën.	Door veel te investeren in zelf opleiden en binden en boeien van medewerkers wordt getracht het percentage PNIL terug te dringen. Voor externe medewerkers is van belang hen snel in te werken en toegang tot de informatiesystemen te geven.	Dit is en blijft een speerpunt voor de komende jaren
Rendement staat	De tarieven zullen de	De kosten worden	Landelijk wordt er via

onder druk door hoge inflatie enerzijds en korting op tarieven anderzijds.	komende jaren verder verlaagd worden terwijl de kosten verder stijgen (o.a. door PNIL, energie, cao). Om te investeren in personeel en duurzaamheid is de komende jaren een positief rendement noodzakelijk	strak gemonitord. Regionaal worden de krachten gebundeld om de schaarste op te vangen.	ActiZ gelobbyd om meer middelen beschikbaar te krijgen voor de zorg enerzijds en anderzijds is er een beweging gaande om anders te kijken naar de zorg van de toekomst.
Door de dubbele vergrijzing, gecombineerd met geen groei in personeel en middelen, zal de druk op huidige personeel verder toenemen en kunnen we niet de zorg leveren op de wijze zoals we nu gewend zijn.	De zorg zal radicaal moeten veranderen om ons voor te bereiden op de toekomst.	Inzetten op versterken eigen regie, netwerk cliënt, gebruik technologische hulpmiddelen, andere functiemix, zorg thuis.	Verzekeraars en zorgkantoren zetten in op regionale ontwikkeltrajecten en netwerken (IZA en WOZO).

Tabel 5: Risicomatrix belangrijkste risico's

Frauderisico en de beheersmaatregelen zijn in 2022 als apart thema in de werkgroep, het MT en de commissie Financiën en Vastgoed besproken. Belangrijke thema's als 'tone at the top, adequate (AO/IC) interne beheersmaatregelen, beheer grote contracten zijn onder de loep genomen en de beheersmaatregelen zijn geëvalueerd. Dit is een vast onderdeel van onze halfjaarlijkse risico evaluatie.

### 5.3 Verbeteringen in het risicomanagementsysteem en verankering in de organisatie

Het risicomanagementsysteem wordt halfjaarlijks besproken door de raad van bestuur met het managementteam en met de raad van toezicht. In 2022 is afgesproken om het risicomanagementsysteem beter te verankeren in de organisatie door risico-identificatie en de beheersmaatregelen in 2023 in een bredere groep van leidinggevenden te bediscussiëren en vast te stellen. De leidinggevenden verankeren het risicomanagement vervolgens verder in de organisatie door dit ook te bespreken in hun teams.

### 5.4 Beleid risicobeheer financiële instrumenten

HilverZorg heeft voor het beheer van de financiële instrumenten een treasury statuut en treasury commissie ingesteld. De controller behartigt de treasuryfunctie. Deze functie omvat alle activiteiten die zich richten op het besturen en beheersen van, het verantwoorden over en het toezicht houden op de financiële vermogenswaarden, de financiële stromen, de financiële posities en de hieraan verbonden risico's.

In het treasury statuut zijn vijf aandachtsgebieden van de treasuryfunctie uitgewerkt, te weten:

1. Risicobeheer
2. Financiering
3. Kasbeheer
4. Debiteuren- en crediteurenbeheer
5. Administratieve organisatie/interne controle (AO/IC)

Eens per halfjaar worden in de treasury commissie, bestaande uit de raad van bestuur, manager support, teammanager Finance en Control, controller en bestuurssecretaris, de ontwikkelingen, resultaten en risico's op bovenstaande aandachtsgebieden besproken. Daarnaast worden de resultaten van de halfjaarlijkse AO/IC controle besproken. Een belangrijke aanvulling is 2022 was het betrekken van de afdeling kwaliteit bij de inhoudelijke controle op de zorgdossiers. De conclusie t.a.v. het financiële beleid is dat HilverZorg de risico's in beeld heeft en *in control* is. Voor de financiële resultaten wordt verwezen naar hoofdstuk 4.

## 6. Toekomstverwachtingen

De prognose is dat de vraagontwikkeling van WLZ-zorg t/m 2030 met 30% zal toenemen (en t/m 2040 +72%)<sup>21</sup>. Een deel van deze toename zal in de thuissituatie moeten worden opgevangen.

HilverZorg heeft met de totstandkoming van de Koers 2025 helder hoe Hilverzorg hierop anticipeert; wat de stip op de horizon is. Hieraan wordt hard gewerkt met de thuiszorg op de kaart, Volledig Pakket Thuis (VPT) en de scholing van personeel o.a. in het Leerhuis. Qua investeringen verwacht HilverZorg dat meer middelen ingezet zullen gaan worden voor ICT en domotica, zowel in de thuissituatie als in de locaties. Om voldoende personele bezetting te garanderen nu en in de toekomst zal in toenemende mate een beroep gedaan worden op medewerkers met focus op welzijn en daarnaast op het sociale netwerk van cliënten. De arbeidsmarktkrapte zal de komende jaren nog aanhouden en door de dubbele vergrijzing zelfs toenemen. HilverZorg anticipeert hierop door mensen zelf op te leiden in het Leerhuis. Het opleiden in het Leerhuis zijn erkend op basis van het NLQF<sup>22</sup>-kwalificatiesysteem.

Een knelpunt in de toekomst zal zeker de betaalbaarheid zijn. We zullen als maatschappij ook met elkaar de verwachtingen en (on-)mogelijkheden helder moeten maken. De overheid heeft hier middels de afspraken uit de woon- en zorgakkoorden, WOZO<sup>23</sup> en IZA<sup>24</sup>, de contouren voor geschetst. HilverZorg sluit met zijn beleid hierop aan de komende jaren. Belangrijk hierin zal zijn de samenwerking in de keten en met collega VVT-instellingen in de regio te zoeken.

## 7. Maatschappelijk verantwoord ondernemen

### 7.1 Algemene maatschappelijke en milieuaspecten

Duurzaamheid is een steeds belangrijker thema voor bedrijven, instellingen en individuen. Zowel behoud van ons leefmilieu als betaalbaarheid van onze energiebronnen zijn van groot belang. ActiZ heeft in 2022 namens de VVT-branche de *Green Deal Duurzame Zorg 3.0* getekend. Het doel is om in 2030 de directe CO<sub>2</sub>-uitstoot met 55% te verminderen en klimaatneutraal te werken in 2050. Voor de ouderenzorg zijn de focusgebieden:

---

<sup>21</sup> Regioanalyse in opdracht van Regiokompas Gooi-Vechtstreek-Almere, februari 2023.

<sup>22</sup> NLQF: Nederlands kwalificatieraamwerk.

<sup>23</sup> WOZO: Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen

<sup>24</sup> IZA: Integraal Zorgakkoord.

- Duurzaam zorgvastgoed
- Duurzame en gezonde voeding
- Afvalreductie
- Duurzame mobiliteit

HilverZorg onderzoekt met een extern bureau en Intrakoop de mogelijkheden van verduurzaming van onze locaties in eigendom, te weten Nieuw Kerkelanden en Zonnehoeve. Voor Nieuw Kerkelanden wordt het plan uitgewerkt voor het plaatsen van zonnepanelen op het dak. Het gaat om circa 500 zonnepanelen. Voor Zonnehoeve wordt gekeken naar zonnepanelen, isolatie van het dak, LED-verlichting en mogelijke vervanging van werktuigbouwkundige installaties. Voor de locaties waar we huurder van zijn, gaan we in gesprek met de verhuurder.

Gezonde en gevarieerde voeding maakt onderdeel uit van ons huidige voedingsconcept. Verduurzaming is hierin nog geen actueel thema. Het eten en drinken concept wordt in 2023 vernieuwd, waarbij ook naar verduurzaming zal worden gekeken.

Bij het aangaan van nieuwe contracten met onze grote leveranciers speelt duurzaamheid een rol. Zo is in juni 2022 een nieuw contract gesloten met een hulpmiddelen leverancier. Hierbij is één van de aspecten hulpmiddelen zo efficiënt mogelijk in te zetten. Afgeschreven zorghulpmiddelen wordt een 2<sup>e</sup> leven gegeven door ze aan charitatieve instellingen te geven. Daarnaast werken we al jaren samen met een vast schoonmaakbedrijf en wasserij. Bij de schoonmaak wordt gebruik gemaakt van microvezel techniek in combinatie met ecologische afbreekbare middelen. De wasserij waarmee we samenwerken is partner van MVO Nederland.

HilverZorg zet ook in op 'groene' mobiliteit. Medewerkers worden gestimuleerd om op de fiets te komen middels de fiscale mogelijkheid om een elektrische fiets aan te schaffen en een fietsleaseregeling.

De dienstauto's van HilverZorg en de maximobiels zijn elektrisch. De bussen die voor Hilvertours worden gebruikt zijn dat nog niet. In 2023 zal met de leasemaatschappij een plan van aanpak worden opgesteld om ook hier te verduurzamen. Daarnaast promoot HilverZorg om in de wijk en tussen locaties zoveel mogelijk gebruik te maken van de elektrische dienstfiets. HilverZorg heeft hiervoor 23 elektrische dienstfietsen en een elektrische scooter beschikbaar.

## 7.2 Sociale aspecten

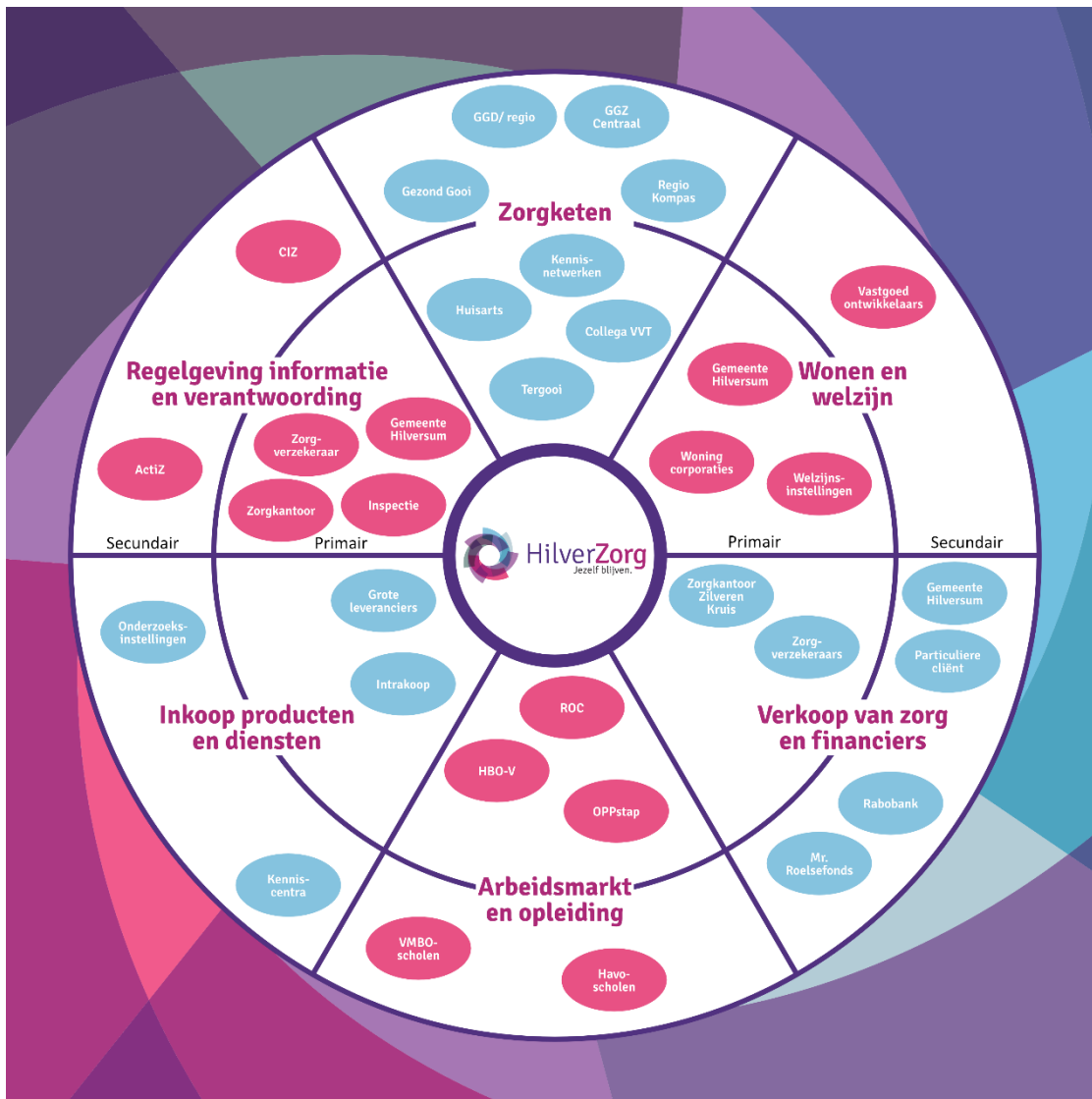
In 2022 kwamen veel huishoudens in de problemen door de enorme inflatie. Het Berkenfonds, gelieerd aan HilverZorg, heeft de werknemers eenmalig in november een compensatie van € 750 netto geschonken. Dit is enorm gewaardeerd. Daarnaast biedt het Berkenfonds in bijzondere individuele situaties financiële ondersteuning.

HilverZorg biedt verder aan verschillende mensen met een afstand tot de arbeidsmarktmarkt een baan. Gekeken wordt naar de mogelijkheden van mensen.

## 7.3 Dialoog met stakeholders

Een stakeholder is een persoon of organisatie of instituut die van belang is voor de organisatie om mee samen te werken en afstemming te zoeken. Elke organisatie heeft te maken met interne en externe stakeholders. De belangrijkste interne stakeholders van HiverZorg zijn de cliënten en hun naasten en medewerkers. Zij worden vertegenwoordigd door de centrale cliëntenraad resp. ondernemingsraad en hebben in hoofdstuk 8 verslag uitgebracht over hun inspraak in 2022.

Voor wat betreft de externe stakeholders zijn het Zorgkantoor en de zorgverzekeraars van belang als zijn de financiers, maar ook gesprekspartner over de toekomst van zorg, de gemeente Hilversum, de regionale collega VVT-instellingen, de partners in de keten en de woningcorporaties. Onderstaande figuur brengt de primaire en secundaire stakeholders in beeld.



Figuur 3: Overzicht stakeholders

HilverZorg is proactief in verschillende samenwerkingsverbanden en is de voorzitter van Gezond Gooi (voorheen Leidende Coalitie). In Gezond Gooi zijn het ziekenhuis Tergooi, VVT-instellingen, RHOGO, GGZ, Merem, De Regio, Zilveren Kruis en gemeentes vertegenwoordigd. In dit samenwerkingsverband zijn de belangrijkste transformatiethema's geïdentificeerd. Daarnaast is HilverZorg actief in het Regiokompas, een samenwerkingsverband van 10 regionale VVT-instellingen die de uitdagingen voor de toekomst van de ouderenzorg gezamenlijk het hoofd wil bieden. In 2022 is de gezamenlijke nachtzorg met Amaris en Vivium vormgegeven.

Behalve in deze grote samenwerkingsverbanden zijn er op raad van bestuur/MT niveau periodiek contacten met de bovengenoemde stakeholders. De uitdagingen die voor ons liggen zullen we samen met onze belangrijkste stakeholders het hoofd moeten bieden, menskracht en middelen zijn schaars. HilverZorg bouwt niet zelf, nieuwbouw van St. Carolus wordt gerealiseerd met Woonzorg Nederland. HilverZorg wordt huurder.



## 8. Medezeggenschap

### 8.1 Verslag van de ondernemingsraad (OR)

#### **Samenstelling ondernemingsraad**

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 2022 met 8 leden, ondersteund door een ambtelijk secretaris. Op basis van de WOR mag de OR van HilverZorg uit maximaal 13 leden bestaan, waarbij de ondergrens het aantal 7 is (50% van het maximum).

In januari maakte een OR lid bekend om te stoppen, en ook was bekend dat onze gewaardeerde voorzitter (gedurende de afgelopen 12 jaar) eind februari met pensioen zou gaan. Omdat de OR onder bovengenoemd aantal van 7 leden zou komen, moesten in februari verkiezingen uitgeroepen/aangekondigd worden, t.w. 29 april. De OR hield diverse promotiecampagnes hiervoor. Alle teams ontvingen een leuk 'Opkikker' pakket persoonlijk bezorgd door drie OR-leden, met daarin het verzoek om zich aan te melden als nieuw OR lid. Dit bracht 5 nieuwe leden op, zodat de OR per 1 mei weer kon starten met 12 leden. Omdat de OR met deze 5 nieuwe leden niet boven het maximum aantal van 13 kwam, hoefden er geen verkiezingen gehouden te worden, maar werden de leden automatisch geïnstalleerd.

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, Lopes Dias en Nieuw Kerkelanden.

Het is de wens van de OR om in de toekomst nog meer locaties vertegenwoordigd te zien in de ondernemingsraad, en tevens een vertegenwoordiging vanuit extramuraal.

Gedurende het jaar 2022 hebben we wederom van 3 leden afscheid genomen. Redenen: niet te combineren met een nieuwe drukke functie, afscheid HilverZorg en/of ziekte. Eind van het jaar sloot de OR af met 9 leden.

#### **Overleggen 2022**

*OR vergaderingen en Overlegvergaderingen met de Raad van Bestuur*

De OR vergadert zelf tweemaal per maand, t.w. de 1<sup>e</sup> en de 3<sup>e</sup> donderdag van de maand.

Eens in de twee maanden werd vergaderd met de raad van bestuur in een Overlegvergadering (OV).

In 2022 waren er 6 OV's. De verslagen zijn via het intranet Hilverpedia met de medewerkers gedeeld.

Van BOT overleggen (Benen Op Tafel sessies om te brainstormen en bij te praten) is het in 2022 niet gekomen. Deze zijn in 2023 weer opgestart.

*Overleg andere organen en afdelingen*

Tevens werd er viermaal met een delegatie van de raad van toezicht gesproken; regulier over de algemene gang van zaken, met een terugblik en een vooruitblik.

Met afgevaardigden van de centrale cliëntenraad ging de OR in april in gesprek over het reilen en zeilen van bewoners en medewerkers op de locaties. En met de PAR heeft de OR in 2022 tweemaal bijgepraat.

In juli was er een themabijeenkomst met alle raden op Hilverpoint.

Van o.a. de afdelingen Kwaliteit, HR, ICT, Wijk, VPT en het Leerhuis ontvangt de OR regelmatig gasten in de reguliere OR-vergadering. Zij praten de OR leden bij over de ontwikkelingen die er gaande zijn, en de plannen voor de toekomst.

### **Advies- en instemmingsaanvragen**

De OR ontving in dit jaar 9 adviesaanvragen en 3 instemmingsaanvragen.

De adviesaanvragen hadden betrekking op de HZ Academie en nieuwe functies hiervoor, herinrichting Wijkteams, jaarplannen 2023, Koers 2025, aanpassing MKSA, Thuiswerken en in december op de valreep Leerhuis verhuizing naar Zonnehoeve.

De instemmingsaanvragen gingen over de door HR aangepaste gesprekscyclus, HR PAWW en WGA hiaat en rookbeleid.

De OR heeft op alle aanvragen met de nodige aandachts- en evaluatiepunten, een positief advies, respectievelijk instemming gegeven.

### **Scholing**

De OR had in september een hele dag scholing met als leidraad de financiële jaarcijfers van HilverZorg van het voorgaande jaar.

Verder heeft de OR in oktober en november tweemaal een training gehad van Bureau Noorderlicht. In oktober stond deze in het teken van teambuilding en heldere communicatie met de OR leden onderling. De OR vond dit een waardevolle dag, waarna iedereen weer zeer gemotiveerd aan de slag is gegaan. In november was er een dag WOR-training; nieuw voor de nieuwe leden, en herhaling/opfrissing voor de zittende leden.

## **8.2 Verslag van de centrale cliëntenraad (CCR)**

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 2022 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 2022 verder voortgezet. Vanwege de nadrukkelijker rol van LCR-en conform de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen hebben de locaties Zonnehoeve, Nieuw Kerkelanden, De Egelantier, Alba en Lopes Dias / St Joseph al enige tijd een actieve LCR. Ook voor HTT en de wijk/VPT wordt actief geworven voor een vertegenwoordiging.

Extra aandacht voor communicatiemiddelen en zichtbaarheid hebben geleid tot nieuwe leden. Echter in verband met natuurlijk verloop blijft er prioriteit liggen bij de werving van nieuwe leden voor bestaande en op te richten LCR-en in samenspraak met de LCR en het locatie management. Dit met ondersteuning van secretariaat en de afdeling communicatie. Doelstelling was dat er eind 2022 op alle locaties inclusief de thuiszorg een volwaardig functionerende LCR zou zijn met vertegenwoordiging in de CCR. Dit is in 2022 nog niet voor de wijk gerealiseerd.

### ***Adviezen en instemming***

De CCR ontving in 2022 meerdere advies- en instemmingsaanvragen van de raad van bestuur. Deze zijn in de overlegvergaderingen besproken. Dit betrof:

Keuze nieuw kwaliteitssysteem/keurmerk. Twee leden waren bij de presentatie van PREZO en van Certificering in de Zorg aanwezig. De CCR heeft positief geadviseerd over Certificering in de Zorg.

Verzoek om installatie WZD functionaris: Vanuit de Wet zorg en dwang (Wzd) is de aanstelling van een of meerdere Wzd-functionarissen een vereiste. De CCR heeft positief geadviseerd op de voorgedragen kandidaat.

**Plan van aanpak Welzijn:** HilverZorg heeft een programmaplan opgesteld waarin we de initiatieven en de projecten beschrijven die ervoor zorgen dat Teun, samen met Max op een liefdevolle en gastvrije manier zichzelf kan blijven en waarmee het werken en denken vanuit welzijn verder ontwikkeld kan worden. Op verzoek van de CCR is aan de welzijnscoördinatoren en de teams gevraagd naar de huidige stand van zaken van familieparticipatie (0-meting) en wat men eind 2022 bereikt wil hebben. De CCR heeft positief geadviseerd.

De CCR heeft positief geadviseerd op **de Koers 2025**, die na een uitgebreid traject in 2021 tot stand is gekomen.

De CCR heeft op 26 september 2022 een positief advies afgegeven met betrekking tot het **Specialistisch Leerhuis Dementie Zonnehoeve**.

Naar aanleiding van de presentatie Evaluatie Leerhuis na 1 jaar en de nieuwe plannen betreffende de Academie en de Specialistische Leerafdeling, liet de CCR weten achter deze plannen te staan. De extra aandacht voor Teun en de verhoogde kwaliteit van leven zijn voor de CCR belangrijke punten. Maar ook het op deze manier aantrekken van nieuwe medewerkers en deze zelf op te leiden in deze krappe arbeidsmarkt is een belangrijke reden om door te gaan.

De CCR heeft positief geadviseerd t.a.v. de **jaarplannen 2023**: - extramuraal - intramuraal en - ondersteuning.

Eind december heeft de CCR positief geadviseerd op de herbenoeming van het **raad van toezicht lid** dat op voordracht van de CCR is benoemd.

Onderstaand een volledig overzicht van alle onderwerpen waarop de CCR in 2022 advies of instemming heeft uitgebracht:

Advisering:	Instemming
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koers 2025</li> <li>• Plan van aanpak Welzijn</li> <li>• Wzd functionaris</li> <li>• Specialistisch Leerhuis Dementie Zonnehoeve</li> <li>• Kwaliteitsjaarplan '22-'23</li> <li>• HilverZorg Academie (advies volgt in 2023)</li> <li>• Jaarrekening 2021</li> <li>• Begroting 2023</li> <li>• Jaarplannen 2023: - extramuraal - intramuraal en – ondersteuning</li> <li>• Herbenoeming van het raad van toezicht lid dat op advies van de CCR is benoemd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuze nieuw kwaliteitssysteem: Certificering in de Zorg</li> <li>• Huisdierenbeleid</li> </ul>

***Samenstelling en ondersteuning***

In principe benoemt elke LCR uit eigen kring een CCR-lid. De CCR bestond in 2022 uit vier leden. In 2022 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 2022 twaalf keer overlegd met de raad van bestuur. Vanwege extra overleggen, door de vele onderwerpen en betrokkenheid, wordt er ook in 2023 gestart met maandelijks vergaderen met het bestuur en is er tevens maandelijks een eigen overleg.

Twee leden van de raad van toezicht wonen tweemaal per jaar een vergadering van de CCR bij. Een CCR-afvaardiging nam deel aan themabijeenkomsten over Welzijn en over de Koers 2025 (visiedocument) en de jaarplannen. Er was betrokkenheid bij sollicitaties van leidinggevenden in de zorg. De CCR initieerde contact met regionale cliëntenraden en organiseerde in 2022 eenmaal een netwerkbijeenkomst. Tevens is er tweemaal per jaar informeel overleg met de OR van HilverZorg.

### **Overige onderwerpen**

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

Terugkoppeling cliënttevredenheidsonderzoeken, crisisbedden en Wzd, jaarverslag klachten 2021, eten en drinken, huisvesting, locaties & support, zingeving, regionale zorgvisie, ECD, managementrapportages, kwaliteitsrapportages en voortgang (o.a. KPI's, kwaliteitsagenda), ICT-strategie, HilverZorg Thuis (VPT).

In het najaar is er een themabijeenkomst geweest met de andere regionale (centrale) cliëntenraden m.b.t. tot het onderwerp: verandering van klantrelatie in relatie tot huisvesting.

## **8.3 Verslag van de professionele adviesraad (PAR)**

De leden van de PAR komen uit de disciplines verpleging, verzorging en woonondersteuner. De PAR heeft in 2022 achtmaal overlegd met de bestuurder waarbij de PAR breed is geïnformeerd over ontwikkelingen in de organisatie op zorginhoudelijke en organisatiebrede onderwerpen. De PAR heeft gevraagd en ongevraagd advies gegeven, variërend van de Koers 2025, het kwaliteitsjaarplan, de herinrichting van de medische dienst en het plan over de uitbreiding en verplaatsing van de HilverZorg Academie.

Het thema voor het eigen onderzoek in 2022 stond in het teken van het gebruik van het "levensverhaal".

De PAR is bij De Zorgcirkel in Purmerend op werkbezoek geweest om te kijken hoe zij het levensverhaal als leidraad centraal stellen en gebruiken bij alles wat ze doen.

Ook is de PAR bij Liv Inn in Hilversum geweest om te kijken hoe daar het levensverhaal is omgezet naar een praktische vorm (een levensverhaal dat voor de cliënt zelf en anderen zichtbaar is en gemakkelijk aangepast kan worden).

Beide werkbezoeken zij besproken in de PAR-overlegvergadering met de raad van bestuur. Naar aanleiding hiervan kreeg de PAR het verzoek aan te sluiten bij het kernteam, waarin alle locatiemanagers vertegenwoordigd zijn, en daar een presentatie te houden over het levensverhaal. Duidelijk werd dat er op verschillende manieren naar het levensverhaal en de toepassing hiervan binnen HilverZorg wordt gekeken. Besloten is om het op de agenda te zetten van Hilverzorg United in 2023. Bij deze maandelijks bijeenkomsten zijn de teamleiders aangesloten. De teamleiders wordt gevraagd vanuit hun ervaring op de werkvloer mee te denken hoe het levensverhaal het beste in de praktijk kan worden vormgegeven en levend gehouden kan worden. Het levensverhaal krijgt een vervolg in 2023 waarbij aandacht is voor het gebruik in het ECD en de zichtbaarheid voor de cliënt (en naasten).

## 9. Ten slotte

Met dit jaarverslag heeft HilverZorg verantwoord hoe in 2022 inhoud is gegeven aan de strategische, tactische en operationele doelstellingen, alsmede aan de kwaliteitskaders.

Er is samen veel werk verzet en veel bereikt met als uiteindelijk doel dat bewoners fijn bij ons wonen met goede ondersteuning en zorg, dat cliënten die thuis wonen met onze ondersteuning en zorg dat ook zo lang mogelijk kunnen en dat onze medewerkers fijn bij ons werken in een werkomgeving waarin we ons elke dag kunnen ontwikkelen. De uitdagingen in de zorg zijn enorm, maar met elkaar zetten we de schouders eronder want alleen samen kunnen we de uitdaging het hoofd bieden.

Conform de nieuwe regelgeving is het verslag van de interne toezichthouders in een apart document opgenomen. Dit document, alsmede de jaarrekening 2022 zijn terug te vinden op [www.jaarverslagenzorg.nl](http://www.jaarverslagenzorg.nl).