

Jaarverslag

2024



Liefdevol - Gastvrij - Moedig

Planning

Datum	Actie
08 mei 2025	Advisering RvT commissie Kwaliteit
12 mei 2025	Advisering CCR
15 mei 2025	Advisering RvT Auditcommissie
19 mei 2025	Vaststelling RvB
19 mei 2025	Goedkeuring RvT
1 juni 2025	Informatie OR
1 juni 2025	Informatie PAR
Vóór 1 juni 2025	Deponering jaarrekening en jaarverslag op http://www.jaarverslagenzorg.nl/
Vóór 1 juli 2025	Aanleveren link via kwaliteitsgegevens DESAN en publicatie op intranet en website

Inhoudsopgave

<u>Voorwoord</u>	4
1. <u>Inleiding</u>	7
2. <u>Algemene informatie</u>	9
3. <u>Beleid op basis van de Koers 2021 - 2025</u>	18
3.1. <u>Fijn werken</u>	19
3.2. <u>Fijn wonen</u>	24
3.3. <u>Fijne ondersteuning</u>	29
3.4. <u>Gezonde bedrijfsvoering</u>	35
4. <u>Financiën</u>	36
4.1. <u>Resultaat</u>	37
4.2. <u>Omzet</u>	38
4.3. <u>Kosten</u>	39
4.4. <u>Investerings</u>	40
4.5. <u>Winstgevendheid, liquiditeit en solvabiliteit ratio's</u>	41
4.6. <u>Doorkijk 2025 en verder</u>	42
5. <u>Belangrijkste risico's en risicobeheersing</u>	44
5.1. <u>Risicomanagementsysteem</u>	45
5.2. <u>Risico's en beheersmaatregelen</u>	47
5.3. <u>Beleid risicobeheer financiële instrumenten</u>	49
6. <u>Maatschappelijk verantwoord ondernemen</u>	50
6.1. <u>Algemene maatschappelijke en milieuaspecten</u>	51
6.2. <u>Sociale aspecten</u>	53
6.3. <u>Belanghebbenden</u>	54
6.4. <u>Samenwerking in netwerken</u>	56
7. <u>Toekomstverwachtingen</u>	58
8. <u>Medezeggenschap</u>	60
8.1. <u>Verslag van de ondernemingsraad (OR)</u>	61
8.2. <u>Verslag van de centrale cliëntenraad (CCR)</u>	63
8.3. <u>Verslag van de professionele adviesraad (PAR)</u>	66
9. <u>Tot slot</u>	67



Voorwoord

De tijd vliegt aan ons voorbij, een jaar is gepasseerd. Het jaar 2024 heeft ons vele mooie momenten opgeleverd. Momenten waar we elkaar hebben weten vast te houden, maar ook momenten waarop we hebben moeten loslaten. In dit jaarverslag delen we met je welke ontwikkeling HilverZorg heeft doorgemaakt en welke succesvolle en minder succesvolle resultaten zijn behaald.

Belangrijke mijlpalen waren:

- het uitwerken van de [Koers 2025-2030, Samen verder....](#). Dit traject hebben we met een grote groep medewerkers en belanghebbenden doorlopen, wat geresulteerd heeft in een mooie nieuwe Koers die richting geeft voor de komende 5 jaar;
- het openen van ons Vitaliteitshuis voor medewerkers. Een plek waar medewerkers preventief en bij uitval kunnen werken aan hun vitaliteit en weerbaarheid;
- het definitief doorgaan van de bouw van een nieuw Carolus;
- het maken van de eerste plannen voor de invulling van de Sigarenfabriek.

Het zijn initiatieven die veel los maken, nieuwe kansen bieden en inspiratie met zich meebrengen voor het vormgeven van de toekomst van de ouderenzorg in Hilversum, Driebergen en Zeist.

Er waren ook momenten van afscheid. Mijn collega bestuurder, André Brand, heeft een mooie nieuwe uitdaging buiten HilverZorg aangenomen. Ook de voorzitter van de Centrale CliëntenRaad (CCR), Jan Koopmans, heeft, na de maximale termijn, afscheid genomen. Wij zijn hen dankbaar voor de inzet voor en betrokkenheid bij onze organisatie.

We hebben in 2024 samen hard gewerkt om van betekenis te zijn voor bewoners, cliënten, naasten en medewerkers. Dit houden we met elkaar vast. Ik ben trots op de organisatie en iedereen die hieraan zijn bijdrage levert. Samen bouwen we verder en maken we onze droom uit de Koers 2025-2030 waar.

Hartelijke groet,

Rachel Leijdekkers, raad van bestuur

Onze droom

“Wij geloven in een woon-, werk- en leefomgeving waar je jezelf mag zijn. Waar jij ertoe doet. In een plek waar jij als onderdeel van een gemeenschap je leven kunt leiden zoals jij dat wilt. Waar jij dingen kunt doen die er voor jou toe doen.

Wij geloven in een omgeving waar mensen naar elkaar omkijken. Waar iedereen vanuit zijn of haar rol een helpende en betekenisvolle hand kan bieden. Vanuit de gedachte dat dit heel normaal is.

Dit doen wij door zelf ook een gemeenschap te vormen. Een gemeenschap waarin we samen onszelf zijn. En verbinding met elkaar ervaren. Er voor elkaar zijn. Dit is waar HilverZorg voor staat. Dit is waar wij in geloven.”

Rachel Leijdekkers, raad van bestuur



Inleiding

In dit jaarverslag delen de raad van bestuur, het management van HilverZorg en de medezeggenschapsorganen de belangrijkste activiteiten, ontwikkelingen en resultaten van 2024. We hebben grote stappen gezet in de richting van onze strategische doelen. En we hebben ons gericht op het verbeteren van de kwaliteit van zorg en ondersteuning.

Het jaar 2024 was een overgangsjaar van de oude Koers 2021-2025, Ruimte voor Aandacht, naar de nieuwe [Koers 2025-2030, Samen verder...](#) [1]. In de nieuwe Koers gaan we verder met de beweging die in de oude Koers in gang zijn gezet.

In dit verslag is verantwoord hoe wij als HilverZorg inhoud hebben gegeven aan de plannen uit de Koers, de focusplannen en vereisten uit titel 9 BW [2]. Op basis van het Generiek Kompas 'Samen werken aan kwaliteit van bestaan' is het verplicht om verantwoording af te leggen over de kwaliteit, middels een Kwaliteitsbeeld. Dit document is apart gepubliceerd op onze website. In het onderliggende jaarverslag worden de kwaliteitsonderwerpen deels behandeld, met een verwijzing naar het [Kwaliteitsbeeld](#) [3] voor meer gedetailleerde informatie.

Leeswijzer

HilverZorg wil medewerkers en cliënten een gezicht geven in de vorm van de persona's Sam (medewerker) en Teun (cliënt). Je komt de persona's op meerdere plekken tegen in het jaarverslag, dat als volgt is opgebouwd:

In hoofdstuk 2 is een profielschets van HilverZorg en onze zorg- en dienstverlening gegeven. In hoofdstuk 3 vind je de realisatie van de initiatieven uit onze focusplannen op basis van de vier strategische thema's uit de Koers 2021-2025:

- Fijn werken
- Fijn wonen
- Fijne ondersteuning
- Gezonde bedrijfsvoering

In hoofdstuk 4 worden de financiële ontwikkelingen benoemd, waarna in hoofdstuk 5 op de belangrijkste risico's en de beheersing hiervan wordt ingegaan. Hoofdstuk 6 beschrijft het beleid voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. In hoofdstuk 7 kijken we naar de uitdagingen voor de toekomst.

In hoofdstuk 8 leggen de raden verantwoording af over het verslagjaar. De raad van toezicht heeft, conform wet- en regelgeving, een eigen jaarverslag opgesteld [4].

[1] Publicatie op www.hilverzorg.nl

[2] BW: Burgerlijk Wetboek. Conform wet- en regelgeving wordt beschreven de toestand per balansdatum, de ontwikkelingen gedurende het boekjaar en de resultaten van Stichting HilverZorg en Stichting Aanvullingsfonds 'De Berken' (Berkenfonds).

[3] Publicatie op www.hilverzorg.nl.

[4] Publicatie op www.hilverzorg.nl en www.jaarverslagenzorg.nl.



Algemene informatie

Doelstelling

Onze missie is en blijft Jezelf blijven, vanuit onze visie dat ieder mens uniek is: 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. En sinds juni 2023 ook voor ouderen in Driebergen en Zeist die in een zorgvilla wonen. Ouderen die niet meer zelfstandig kunnen wonen ervaren vaak somatische en/of geriatrische beperkingen. HilverZorg biedt daarnaast ook zorg en wonen aan voor ouderen met chronisch psychiatrisch (ziekte)beeld of Korsakov. Hiervoor zijn wij één van de landelijke expertisecentra. De vraag van mensen naar zorg en diensten kunnen wij beantwoorden tijdens alle fases 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 bewoners en cliënten zoveel mogelijk in staat van betekenis te zijn en een betekenisvolle dag te hebben. Nu en in de toekomst. Dit doen we vanuit onderstaande 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 om passende, persoonsgerichte zorg en ondersteuning te bieden vanuit de netwerken in de wijk. Onze wijkteams werken nauw samen met het sociaal netwerk, de huisartsen en het ziekenhuis Tergooi MC.

Uitgebreide zorg thuis

Nu ouderen steeds langer thuis blijven wonen, ontstaat steeds meer behoefte aan uitgebreide zorg thuis (Modulair Pakket Thuis of Volledig Pakket Thuis). Ook cliënten met dementie kunnen met goede (digitale) ondersteuning, aandacht en zorg langer thuis blijven wonen. Zowel het Modulair Pakket Thuis (MPT) als Volledig Pakket Thuis (VPT) zijn maatwerk.

HilverZorg biedt in de serviceflat van Nieuw Kerkelanden zorg op basis van het VPT. De serviceflat is een vorm van geclusterd wonen voor ouderen. Daarnaast levert HilverZorg sinds de zomer 2023 deze zorg ook in de zorgvilla's in Driebergen en Zeist. De bewoner behoudt bij VPT zoveel mogelijk de eigen regie en maakt gebruik van zijn eigen netwerk, waarbij de medewerkers van HilverZorg aanvullend en breed inzetbaar zijn.

Ouderen zijn op het gebied van mobiliteit vaak beperkt. Binnen het product MPT of VPT kan de cliënt in Hilversum gebruik maken van de ondersteuning met de Maximobiel voor vervoer naar bijvoorbeeld de huisarts of het ziekenhuis.

Dagopvang

Mensen voor wie het thuis lastig wordt om hun dag in te vullen door geheugenproblemen, kunnen terecht op Nieuw Kerkelanden. Voor dagopvang, waarbij ook behandeling nodig is, kunnen cliënten terecht op ons Dagbehandelingscentrum Zonnehoeve.

HilverZorg Tijdelijk Thuis

De locatie Augustinushof is de HilverZorg Tijdelijk Thuis (HTT) locatie, waar HilverZorg tijdelijke zorg en behandeling[5] aanbiedt: 24 uur per dag, 7 dagen per week. HTT 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 op de locatie met HTT te logeren.

Woonzorgcentra

HilverZorg heeft 4 woonzorgcentra in de wijk. Deze locaties 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.

De locatie Carolus is in 2024 gesloopt. Hier komt nieuwbouw voor terug. De meeste bewoners van het oude Carolus met psychogeriatrische problematiek wonen in de tussentijd in de Alba toren. De bewoners met somatische problematiek wonen tijdelijk in portacabins bij Augustinushof. Dit is onze locatie 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
- Gerontopsychiatrie+

In 2023 ontving onze woonzorglocatie Nieuw Kerkelanden het certificaat Regionaal Expertisecentrum Korsakov van het ministerie van VWS. In 2024 behaalde HilverZorg ook het certificaat voor Regionaal Expertisecentrum Gerontopsychiatrie.

Op de locatie Zonnehoeve (ZH) wordt zorg- en dienstverlening geboden aan bewoners met psychogeriatrische problematiek. De bewoners wonen verdeeld over 6 pleinen. Hier staan ook de bedden voor crisissituaties. HilverZorg heeft hiervoor de regionale functie, inclusief IBS[6].

[5] Betreft het product Eerstelijns Verblijf (ELV).

[6] IBS: In bewaring stelling.

Onze cliëntenpopulatie

Wonen

In onderstaande tabellen is zichtbaar hoe de cliëntenpopulatie van HilverZorg eind 2024 was samengesteld. Het aantal cliënten met een indicatie ZZP4[7] daalt verder. De verwachting is dat alle cliënten met een indicatie ZZP4 in de toekomst deze zorg in de thuissituatie zullen ontvangen middels een MPT (2024 26 cliënten: 2023: 33 cliënten) of VPT (2024 123 cliënten: 2023 102 cliënten).

Het aandeel cliënten met een indicatie ZZP5 is licht gestegen, terwijl het aandeel van de indicatie ZZP7 is gedaald. Dit komt door een wijziging van de indicatiestelling voor cliënten met Korsakov van een ZZP7 met meerzorg naar de indicatie Korsakov. Eind 2024 verbleven 43 cliënten met de diagnose Korsakov en 59 cliënten met de diagnose gerontopsychiatrie bij ons expertisecentrum Nieuw Kerkelanden.

Locatie	VV4	VV5	VV6	VV7	VV8	VV10	Crisis	Partner	GGZ4W	Korsakov	Eindtotaal
Alba		36	1	5	1						43
De Egelantier	6	35	32	8	1				1		83
De Linde	1	1	7	1							10
HTT	1		1								2
Lopes Dias	2	2	32	2		1					38
NK Expertisecentrum				40	2				19	43	104
NK Oude Haven		20		5							25
St. Joseph		12		4	1						17
Zonnehoeve		88		34		1	4				127
Eindtotaal	10	193	73	99	5	1	4	1	19	43	449
peilmoment december 2024											
2024	2%	43%	16%	22%	1%	0%	1%	0%	4%	10%	100%
2023	4%	41%	15%	33%	1%	1%	1%	0%	0%	4%	100%

Tabel 1: Cliëntenpopulatie naar indicatie per locatie 2024-2023.

Volledig Pakket Thuis (VPT)

Op basis van deze zorgverlening krijgen mensen uitgebreide zorg in de thuissituatie. Zoals onderstaande tabel laat zien is er 20% groei gerealiseerd t.o.v. vorig jaar. De toename is voornamelijk te zien op VPT5 wat voor een belangrijk deel verklaard wordt door de nieuwe cliënten van locaties Driebergen en Zeist.

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 met MPT of VPT een goede oplossing bieden om toch zo lang mogelijk veilig thuis te kunnen wonen.

[7] ZZP= ZorgZwaartePakket

Aantal cliënten Volledig Pakket Thuis 2024

Locatie	VV2	VV4	VV5	VV6	VV7	VV8	GGZ2W	GGZ4W	Eindtotaal
Geclusterd VPT en VPT in de Wijk		53	39	23	6		1	1	123
Eindtotaal		53	39	23	6		1	1	123

peilmoment december 2024

2023	1	50	33	15	2	1			102
-------------	----------	-----------	-----------	-----------	----------	----------	--	--	------------

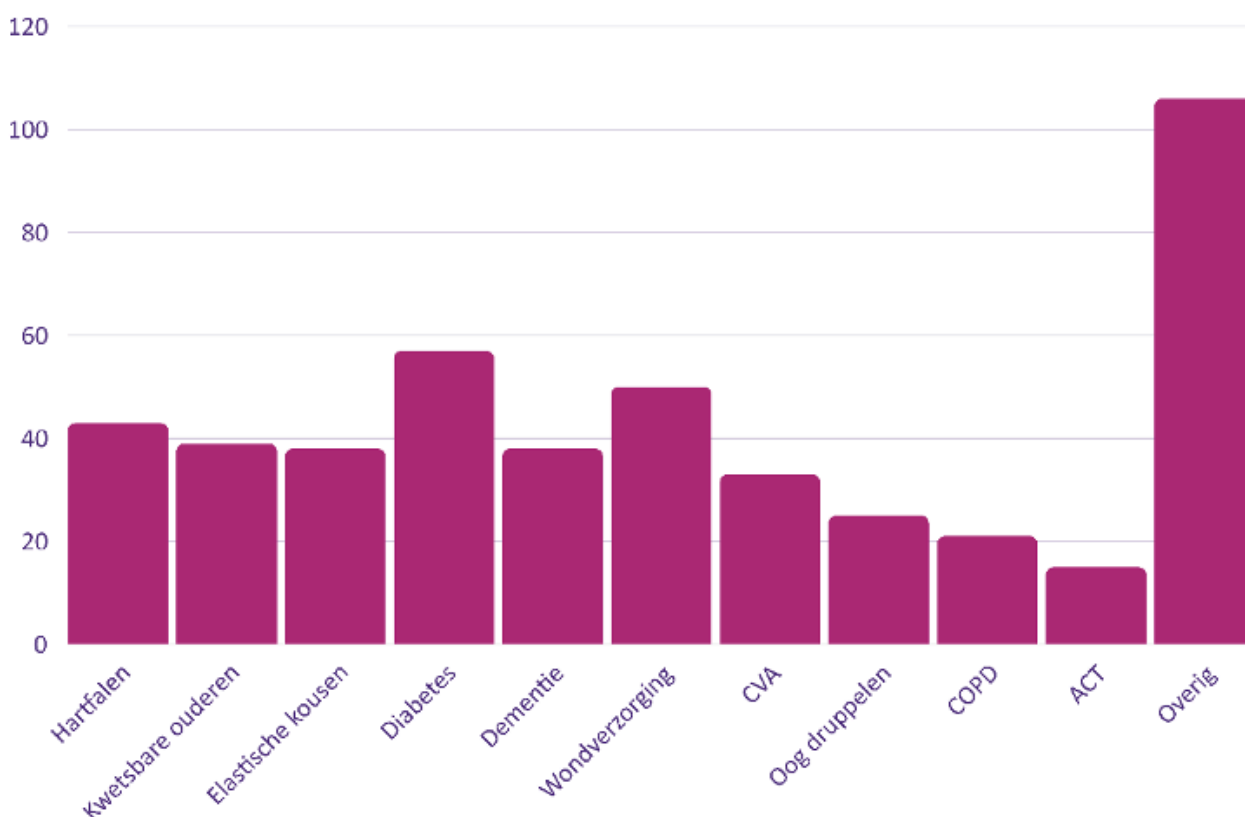
Tabel 2: Cliëntenpopulatie naar indicatie Volledig Pakket Thuis 2024-2023.

Wijkzorg

Eind 2024 werd aan 266 cliënten (eind 2023: 291) wijkzorg geboden, hiervan bestond 68 procent uit vrouwelijke cliënten t.o.v. 32 procent mannelijk. 182 cliënten waren 80 jaar of ouder. Er 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. Eind 2024 werd bij 38 cliënten gebruik gemaakt van thuiszorgtechnologie waarvan 10 cliënten de zorg met beeldzorg ontvangen.

Onderstaande tabel laat zien dat de meeste ondersteuning is geboden aan cliënten met diabetes en wondverzorging (in 2023 was de top twee: hartfalen en kwetsbare ouderen).

Kenmerken



Tabel 3: Top 10 meest voorkomende kenmerken/aandoeningen wijkzorg 2024.

Onze kernwaarden

De kernwaarden zijn behouden gebleven in onze nieuwe Koers. Onze kernwaarden zijn ons kompas. Zij vormen de belangrijkste normen en waarden in onze organisatie. We hebben de kernwaarden:

- **Liefdevol.** Wij geloven in een gemeenschap waarin we omkijken naar elkaar. Plannen maken we niet voor, maar juist mét elkaar. Met Sam en Teun. Ook naar onze omgeving zijn we liefdevol. Duurzaamheid en vitaliteit staan centraal.
- **Gastvrij.** Wij betrekken familieleden, mantelzorgers, vrijwilligers én bewoners uit de buurt bij onze zorg- en dienstverlening. Iedereen wordt gastvrij ontvangen. Jezelf zijn en blijven staat bij ons centraal.
- **Moedig.** We zijn ambitieus, staan open en omarmen nieuwe initiatieven. We durven hierbij nieuwe kansen te ontdekken en moeilijke keuzes te maken. Binnen onze gemeenschap kan Sam Teun helpen om (weer) zo maximaal mogelijk betekenisvol te zijn. We kijken daarbij over de bestaande sectoren in de zorg heen.

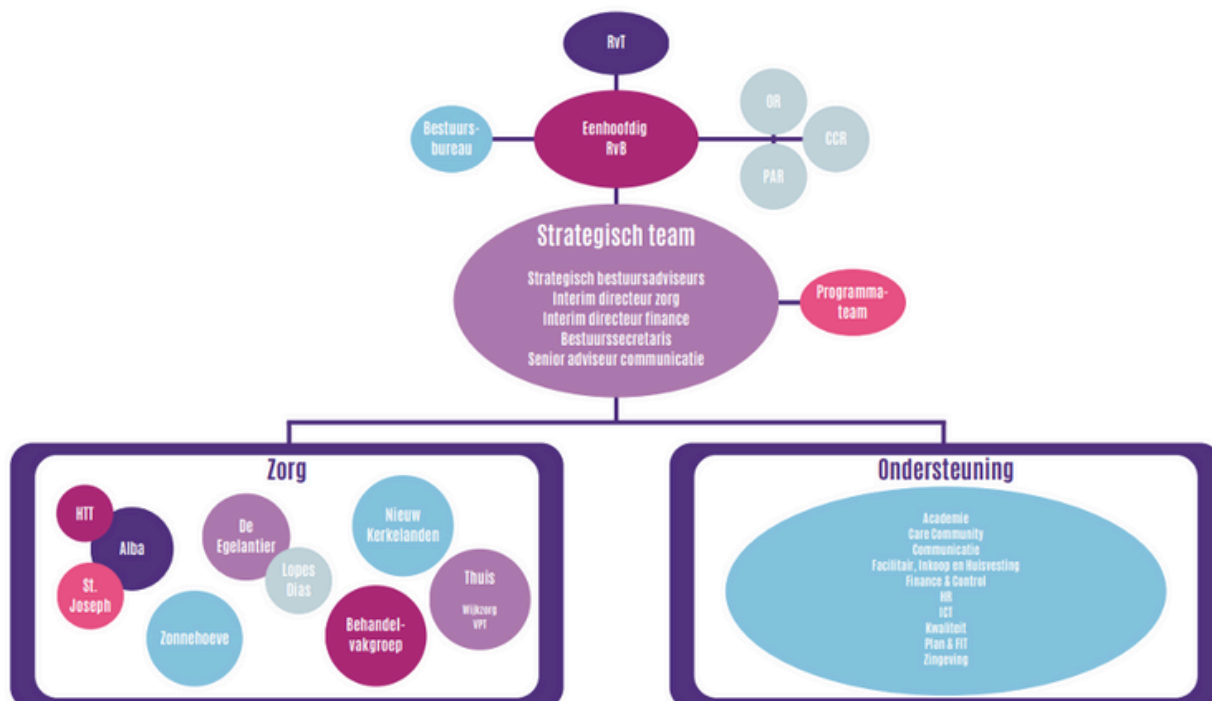
Organisatiestructuur

Door het vertrek van één van de bestuurders per 1 september is er zorgvuldig onderzocht of HilverZorg verder moest gaan met een eenhoofdige of tweehoofdige raad van bestuur. De raad van toezicht heeft zich hierin laten bijstaan door een onafhankelijk adviseur. In november 2024 is besloten de openstaande positie niet in te vullen en verder te gaan met aansturing door een éénhoofdige raad van bestuur. Een belangrijk argument hierbij was dat de Koers 2025-2030 net was vastgesteld en HilverZorg op de ingezette koers verder wil. De beste manier om dit te waarborgen is door de huidige bestuurder de koers verder te laten uitvoeren.

Dit betekent dat ook de laag onder de raad van bestuur opnieuw geëvalueerd moet worden. Dit zal begin 2025 plaatsvinden. In de tussentijd is gekozen voor tijdelijke aansturing, met een directeur zorg, concern controller en de tijdelijke leiding van één van de strategisch bestuursadviseurs.



Organogram HilverZorg



Figuur 1: Organogram

Focusplannen

Om de initiatieven te concretiseren en te implementeren, worden onder begeleiding van de strategisch bestuursadviseurs kort cyclisch, per kwartaal, focusplannen opgesteld op basis van de kaderbrief en onze koers. Hieruit worden actiecirkels gedefinieerd, waarin medewerkers uit verschillende disciplines planmatig werken aan nieuwe initiatieven en plannen. Binnen deze actiecirkels worden de plannen beter op elkaar afgestemd tijdens een tweewekelijkse stand-up.

Personele bezetting

De personele bezetting liet in 2024 het volgende beeld zien:

	31-12-2024		31-12-2023	
	Aantal medewerkers	FTE's (1)	Aantal medewerkers	FTE's (1)
Woonassistenten (niv. 1)	156	82,4	155	85,1
Helpenden (niv. 2)	117	70,9	115	67,3
Verzorgenden (niv. 3)	182	123,9	194	129,7
Verpleegkundigen (niv. 4 en 5)	113	85,9	96	67,9
Behandelaren	25	19,7	20	15,7
Leerlingen	93	74,4	127	102,2
Stagiaires	12	7,2	18	13,1
Overig zorgpersoneel	52	39,7	49	38,1
Totaal zorgpersoneel	750	504,0	774	519,0
Management en RvB	7	6,7	11	10,9
Support (direct en indirect ondersteunend)	106	90,6	89	74,2
Totaal MT en Support	113	97,3	100	85,1
Totaal HilverZorg	863	601,3	874	604,1

	2024		2023	
	Aantal	fte	Aantal	fte
Vrijwilligers	200		176	
Instroom (excl. stagiaires en vakantiekrachten)	271	179,5	330	209,3
Uitstroom (excl. stagiaires en vakantiekrachten)	263	163,4	214	127,5
Externe inzet		120,8		127,7
Verzuim (excl. zwangerschap)		10,3%		11,1%
Ratio personele kosten versus opbrengsten		70,6%		67,7%

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

Tabel 4: personele bezetting

In de gehele zorgsector is de personele bezetting een grote uitdaging en deze uitdaging wordt de komende jaren alleen maar groter. De afgelopen jaren zagen we een duidelijke verschuiving van personeel in vaste dienst naar zzp-schap. Op alle niveaus in de zorg zagen we de afgelopen jaren vacatures die door inzet van zzp'ers werden ingevuld. Met de handhaving van de Wet DBA vanaf 1 januari 2025 kwam hier eind 2024 een lichte kentering in.

Een aantal zzp'ers is in loondienst gekomen, vast in een team of in de flexpool. We zien echter ook dat veel zzp'ers nog afwachten, daar niet alle organisaties op hetzelfde moment stoppen met inzet van zzp'ers. Dit stelt HilverZorg in 2025 voor een grote uitdaging.

HilverZorg richt zich in de nieuwe koers op een betekenisvolle dag. Er wordt gestreefd naar een functiemix waarbij hier meer aandacht voor is.

Om de personeelskrachte het hoofd te bieden blijft HilverZorg zich richten op het in loondienst nemen van medewerkers, functiedifferentiatie, het zelf opleiden van personeel, en inzet van het informele netwerk.



Beleid op basis van de Koers 2021 - 2025

Fijn werken

De belangrijkste onderdelen van ons beleid worden toegelicht aan de hand van vier strategische thema's: fijn werken, fijn wonen, goede ondersteuning en gezonde bedrijfsvoering. Hierbij zijn ook de elementen vanuit de kwaliteitskaders opgenomen.

De arbeidsmarkttekorten blijven de komende jaren de grootste uitdaging in de ouderenzorg. HilverZorg heeft er dan ook voor gekozen om medewerkers op één te zetten. Van belang is het huidige personeel te binden aan HilverZorg en voldoende personeel aan te trekken, omdat er de komende jaren ook veel medewerkers met pensioen zullen gaan.

Wij hebben onze eigen academie opgericht, die in samenwerking met OPPstap, opleidingen verzorgt en ontwikkelt. HilverZorg investeert hiermee in vakbekwame collega's, opleidingsmogelijkheden, professionele zelfstandigheid en cliëntgerichte cultuur.

Vakbekwame collega's en opleidingsmogelijkheden

De HilverZorg Academie heeft in 2024 opleidingen[8] verzorgd op 2 leerpleinen van locatie Zonnehoeve. De nieuwe generatie studenten vraagt om een nieuwe manier van leren waarbij een beroep wordt gedaan op het leervermogen van de studenten (competentieverricht, skills-based leren). Naast leerdocenten ondersteunen leercoaches de leerlingen op de werkvloer. Het mr. Roelsefonds onderschrijft het belang van leren en ontwikkelen en heeft de HilverZorg Academie ondersteund met een mooie substantiële subsidiebijdrage.

In 2024 heeft de academie voor het 2^e jaar de opleiding tot maatschappelijke zorg heeft verzorgd. De medewerkers maatschappelijke zorg leren meer vanuit het welbevinden en een betekenisvol leven zorg en ondersteuning te verlenen, en betrekken de naasten hierbij. Deze manier van opleiden sluit goed aan op de bewegingen vanuit het Generiek Kompas (het nieuwe kwaliteitskader) en de Koers van HilverZorg.

In 2024 hebben 66 medewerkers vanuit de HilverZorg Academie met trots hun diploma gehaald.

	2024
Helpende Zorg en Welzijn incl. plusmodule	24
Maatschappelijke zorg niveau 3	1
Maatschappelijke zorg niveau 4	10
Verzorgende IG	12
Verpleegkunde	11
Cliëntcoach	8
Totaal gediplomeerd	66

Tabel 5: gediplomeerden HilverZorg Academie 2024

[8] De opleidingen zijn NLQF gecertificeerd

Ook het starten van de taalklas was een groot succes voor de Academie. In 12 maanden worden medewerkers getraind in de Nederlandse taal en opgeleid tot niveau 2 helpende. In 2024 zijn de eerste 4 studenten afgestudeerd als helpende, 2 studenten zitten nog in de opleiding en 2 studenten zijn als woonassistent aan de slag.

“Laten we samen een cultuur van warmte en verwelcoming creëren in onze organisatie. Wanneer onze collega’s uitstromen als gediplomeerd helpende, laten we hen weten dat ze altijd welkom zullen zijn binnen HilverZorg. Samen kunnen we een gemeenschap opbouwen waarin iedereen zich gewaardeerd en geliefd voelt. Laten we dit samen doen!”

Ilse, werkbegeleider 1^e taalklas

Onder andere vanuit wensen van studenten is in het 4^e kwartaal besloten het leren anders te organiseren, dicht bij de teams op de verschillende locaties. Leren doe je niet alleen via opleidingen, maar vooral ook op de werkvloer, door van en met elkaar te leren. Om de praktijk daarin te ondersteunen heeft de academie een werkbegeleiderstraining ontwikkeld en wordt er voor deze groep medewerkers ook intervisie ingezet.

Uitgebreide ondersteuning

Op complexe medische en mentale vraagstukken worden de medewerkers ondersteund door het ambulant verpleegkundig team, specialist ouderengeneeskunde, paramedici en zingevingsspecialisten. De medische en paramedische behandelaren van de behandelvakgroep hebben elk een aantal locaties als speerpunt, zodat ook zij de cliënten (en medewerkers) beter kunnen leren kennen en maatwerk kunnen bieden.

Door de introductie van gezamenlijke weekstarts en maandelijks Klein Beraad (waar teamleiders en medewerkers vanuit de bedrijfsvoering elkaar ontmoeten) is merkbaar dat medewerkers elkaar gemakkelijker weten te vinden en ondersteuning kunnen bieden.

Professionele autonomie

Verpleegkundigen en verzorgenden krijgen de ruimte om hun vak uit te oefenen. Ze mogen zelfstandig beslissingen nemen, zoals het toedienen van pijnmedicatie. In overleg met een arts kunnen ze ook verpleegtechnische handelingen verrichten, zoals het aansluiten van infuuspompen, katheteriseren of het plaatsen van een subcutane naald.

Voor de verzorgenden en verpleegkundigen geeft dat meer autonomie en het ontlast de praktijkverpleegkundigen en specialisten ouderengeneeskunde. Informatie wordt gedeeld via rapportages in het elektronisch cliëntendossier.

Cliëntgerichte cultuur

HilverZorg wil cliënten ondersteunen om invulling te geven aan betekenisvol leven. Cliënten moeten vooral zichzelf kunnen blijven. Hiertoe wordt zoveel mogelijk de zorgverlening afgestemd op de behoeften van de cliënten: wat wil de cliënt en hoe was de cliënt gewend te leven? Het aspect van welbevinden wordt steeds belangrijker ten opzichte van zorg. We zien dat medewerkers actief zijn in het benutten van mogelijkheden om met cliënten op stap te gaan en proberen er elke dag weer een betekenisvolle dag van te maken.

Sociale veiligheid

Voor behoud van medewerkers is werkplezier essentieel. Het gaat naast de inhoud ook over hoe we met elkaar omgaan. Het gaat dan over cultuur. In de Koers 2021 - 2025 is de cultuur die we binnen HilverZorg willen uitstralen helder geformuleerd. Leidinggevendenden hebben een belangrijke rol bij het realiseren van onze cultuur.

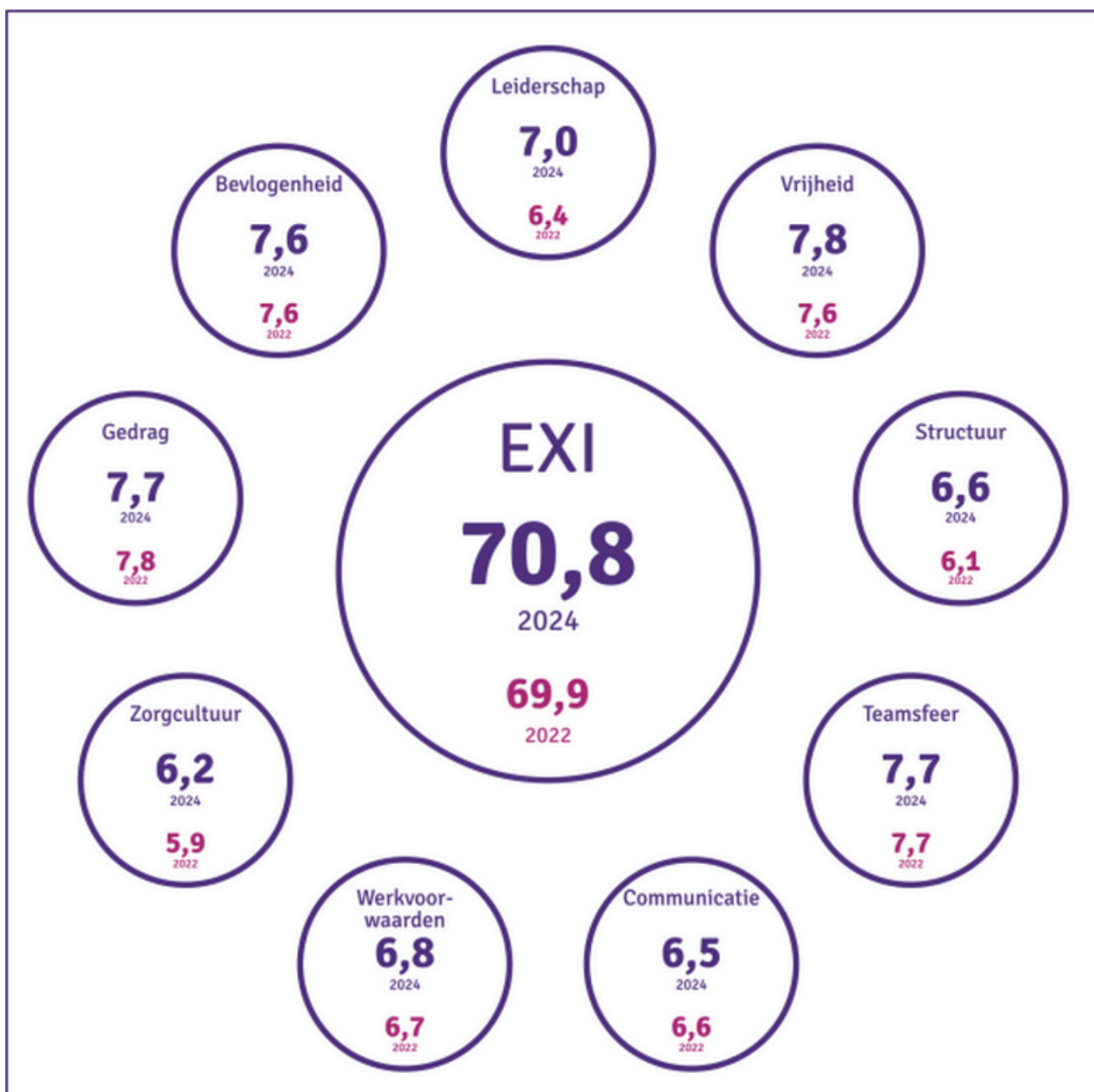
Sociale veiligheid is ook landelijk een belangrijk thema. HilverZorg heeft naast een externe vertrouwenspersoon ook twee interne vertrouwenspersonen, zodat het voor medewerkers zo laagdrempelig mogelijk is om melding te maken van een ongewenste situatie.

"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...."

Medewerker belevingsonderzoek

In 2024 is het medewerkersbelevingsonderzoek uit 2022 herhaald. Een vergelijking met 2022 laat een verdere verbetering zien op vrijwel alle thema's. Met name de verbetering van de score op de thema's leiderschap en structuur valt op.



Figuur 2: Uitkomsten MBO 2024-2022

Personeelsbestand

Van ons personeelsbestand is verreweg het merendeel vrouw (87 procent) In de tabel is de verdeling over de verschillende leeftijdscategorieën weergegeven.

In 2024 was 25 procent van ons personeelsbestand ouder dan 55 jaar. Van de categorie ouder dan 55 jaar, bereiken 26 medewerkers binnen 5 jaar de pensioengerechtigde leeftijd. Hierdoor, gecombineerd met de krapte op de arbeidsmarkt en de dubbele vergrijzing, is strategische personeelsplanning extra belangrijk. Tegelijk vraagt dit, samen met een nieuwe kijk op ouderenzorg vanuit een betekenisvol leven, om een andere manier van zorg verlenen en een andere verdeling van functies.

	2024							2023		
	man	vrouw	Totaal	man %	vrouw %	Totaal %		man %	vrouw %	Totaal %
< 25 jaar	23	99	122	19%	81%	14%		16%	84%	15%
25-40 jaar	28	202	230	12%	88%	26%		16%	84%	28%
41-55 jaar	34	265	299	11%	89%	34%		11%	89%	32%
> 55 jaar	26	192	218	12%	88%	25%		12%	88%	25%
	111	758	869	13%	87%	100%		13%	87%	100%

Tabel 6: personeelsbestand peildatum december.

Door de structurele arbeidsmarktkrapte voor zorgpersoneel is HilverZorg zich gaan oriënteren op arbeidspotentieel uit het buitenland. In 2024 hebben we 32 nieuwe collega's mogen aannemen uit Suriname en Portugal. Dit zorgt voor een welkome aanvulling van personeel en ook voor een nieuwe dynamiek in de zorgteams.

Verzuim

Corona zorgde voor een snelle stijging van het verzuimpercentage, echter daarna is het percentage niet meer echt gedaald. In 2024 was het verzuim gemiddeld 10,3 procent ten opzichte van 1,0 procent in 2023. Het verzuim in de zorg is landelijk hoog (gemiddeld in de VVT bedroeg het verzuim in 2024 9,1 procent[9]).

De verdeling over kort, middellang en lang verzuim is als volgt:

Verzuimduur	Verzuim 2024	Verzuim 2023
Kort (< 15 dgn)	2,3%	2,6%
Middellang (15-91 dgn)	2,7%	3,3%
Lang (92-365 dgn)	3,6%	4,3%
Extra lang (> 366 dgn)	1,6%	0,8%
Totaal	10,3%	11,0%

Tabel 7: Verzuimduur 2024-2023

Om zoveel mogelijk mensen zo lang mogelijk in de zorg werkzaam te houden is duurzame inzetbaarheid van essentieel belang. HilverZorg richt zich op vitaliteit van de medewerker. In juni 2024 hebben wij daarom het Vitaliteitshuis geopend. Hierin worden medewerkers begeleid tijdens verzuim. Ook wordt er preventief gewerkt aan het voorkomen van verzuim door onder andere weerbaarheidstrainingen, verbeteren van fysieke en mentale gezondheid en workshops. Terugdringen van verzuim blijft de komende jaren, naast binden en boeien, een speerpunt voor HilverZorg.

[9] Vernet: Branchemonitor VVT.

Fijn wonen

Voor cliënten zijn welbevinden, wonen en zorg onlosmakelijk met elkaar verbonden. Dit kan thuis zijn, waar mensen wijkzorg, MPT of VPT ontvangen. Als dat niet meer mogelijk is, kunnen zij terecht in een woonvorm van HilverZorg.

Zorg in de thuissituatie

Doordat er niet meer plekken voor verpleeghuiszorg bijkomen moet de toename in de vergrijzing in de thuissituatie worden opgevangen. We hebben dit in de Koers 2021 – 2025 opgenomen door te werken aan eigen regie, het gebruik van het sociaal netwerk via de care community en, als dat niet meer mogelijk is, professionele wijkzorg en het verder uitbreiden van het Volledig Pakket Thuis (VPT).

Wijkteams klaar voor de toekomst

Na de omslag in 2023 waarbij zes wijkteams zijn samengevoegd tot twee grote wijkteams, was 2024 een jaar van samen verder bouwen. De wijkteams werken nu efficiënter en voor onze stakeholders is duidelijk welk wijkteam benaderd moet worden.

De wijkteams zetten steeds meer in op preventie en eigen regie. We zien daar nu de effecten van. Omdat ze weer voldoende redzaam zijn, zijn 54 cliënten uit zorg gegaan. Sinds dit jaar volgen we cliënten die weer uitstromen. De wijkverpleegkundigen gaan elke 6 maanden op huisbezoek. Zo willen we voorkomen dat de zorgvraag toeneemt of dat er een terugval komt. We blijven op deze manier laagdrempelig in contact.

De wijkteams hebben zich verder geprofessionaliseerd en bekwaamd in meer verpleegtechnische handelingen, zoals de pleurale-katheter.

De krapte op de arbeidsmarkt raakt ook de wijkzorg. Het uitgangspunt was en is nog steeds om langere routes en daarmee langere diensten te creëren. De praktijk laat echter ook zien dat de meeste zorgvraag in de ochtend en/of avond plaatsvindt. Hierdoor is het aanbieden van grote contracten moeizaam. Wel kijken we naar de mogelijkheden voor samenwerking met VPT en HTT. Medewerkers werken dan op wisselende plekken.

De inzet van zorgtechnologie gaat een steeds grotere rol spelen. Begin 2024 is de wijk gestart met beeldzorg. We werken hierin samen met Vivium. Op dit moment bedienen wij negen cliënten met beeldzorg en merken we dat hier steeds meer interesse voor is. Momenteel werken twee medewerkers van HilverZorg in het beeldzorgteam samen met Vivium. Begin 2025 gaat onderzocht worden of we het beeldbellen vanaf locatie De Egelantier kunnen aanbieden. Dit scheelt medewerkers reistijd en dit maakt het gemakkelijker om te groeien met beeldzorg. We blijven dit in nauwe samenwerking met Vivium organiseren.

Volledig Pakket Thuis (VPT)

In de zomer van 2024 hebben we besloten tot een efficiëntere indeling van de teams. Doordat de teams relatief klein waren qua omvang, waren ze weliswaar goed op elkaar ingespeeld, maar ook kwetsbaar. Na de zomer hebben wij de keuze gemaakt om VPT Zuid en VPT West anders te verdelen.

VPT West is samengevoegd met het team van de Serviceflat Nieuw Kerkelanden. Dit heeft er ook voor gezorgd dat het team van de Serviceflat nu volgens de nieuwe koers werkt: transmuraal, zowel in de wijk als binnen de muren van de serviceflat.

VPT Zuid is toegevoegd aan VPT Centrum, waardoor het team robuuster is om zo de cliënten goed te kunnen bedienen. De teams zijn hier vanaf het begin goed in betrokken waardoor iedereen begripvol en welwillend was om de veranderingen door te voeren. De maanden november en december hebben we hier de positieve effecten van gezien. De teams kunnen gemakkelijker nieuwe cliënten in zorg nemen en zijn bij ziekte/vakantie minder kwetsbaar. De praktijk leert wel dat het steeds opnieuw zoeken is naar een efficiënte vorm van werken. Dit komt vooral door wisselende aantallen cliënten en postcodegebieden.

De zorgvilla's Driebergen en Zeist die halverwege 2023 onder de paraplu van HilverZorg zijn gekomen, hebben begin 2024 te maken gehad met leegstand. We hebben actief en in samenwerking met het team Marketing en Communicatie een campagne gevoerd. Het resultaat was merkbaar, er meldden zich weer nieuwe bewoners. De teams van Driebergen-Zeist zijn verder meegenomen in alle processen van HilverZorg, hebben in 2024 het kwaliteitscertificaat van Certificering in de Zorg behaald en voelen zich ook echt onderdeel van de organisatie.

Begin 2024 hebben de eerste cliëntcoaches hun diploma behaald aan de HilverZorg Academie. De opleiding, specifiek gericht op VPT, is nieuw en stelt de cliëntcoaches in staat om intakegesprekken te voeren, cliënten te begeleiden en de zorg binnen hun team te coördineren. De opleiding is vertaald naar twee functieprofielen. In september 2024 is de tweede lichting gestart. We verwachten dat de studenten in maart 2025 afstuderen.

Wonen bij HilverZorg

Van betekenis zijn

HilverZorg streeft ernaar dat bewoners een betekenisvolle dag ervaren. Dit is voor een groot deel verbonden met bejegening, aandacht, een mooie daginvulling en gevoel van vrijheid en autonomie. In de opleiding maatschappelijke zorg is hier expliciet aandacht voor. Alhoewel mensen met vergevorderde PG-problematiek vanuit het oogpunt van veiligheid wonen in locaties waar niet automatisch de deur opengaat, is het streven bewoners wel zoveel mogelijk regie over de eigen daginvulling te geven. Met daarbij zoveel mogelijk vrijheid in bewegingsruimte doordat ze zich vrij over meerdere afdelingen, de algemene ruimtes en de buitenruimte, kunnen begeven.

Eten en drinken

Voor welbevinden en prettig wonen is goed en lekker eten erg belangrijk. Bij HilverZorg gaan we daarom uit van het principe 'vers koken, tenzij...'. Op basis van dit principe is per 1 februari 2024 een nieuwe voedingsleverancier gestart.

In De Egelantier en op Nieuw Kerkelanden worden de maaltijden vers bereid in samenwerking met de lokale groenteboer, die de gerechten kookt in de keuken van de brasserie. Op Zonnehoeve kookt Plezier in de Zorg. Plezier in de Zorg biedt jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt de kans om zich te ontwikkelen en te groeien.

Waar mogelijk worden bewoners actief betrokken bij de maaltijd. Zo wordt op Lopes Dias wekelijks het menu besproken met de bewoners, en hun input wordt meegenomen bij de menukeuze en bestelling. Omdat er op iedere etage een ander menu wordt aangeboden, is er altijd de mogelijkheid om iets anders te kiezen dan het gerecht dat op de eigen etage wordt geserveerd.

Huisvesting

HilverZorg heeft CBRE als partner gekozen voor vastgoedontwikkelingen. De komende jaren is uitbreiding van zorgvastgoed hard nodig. Door de dubbele vergrijzing dreigt het tekort aan Wlz-plekken in Hilversum in 2050 op te lopen tot wel 1.400, als zorgaanbieders nu geen actie ondernemen.

HilverZorg heeft de ambitie om haar marktaandeel van 70 procent in Hilversum te behouden. Dat doen we door te blijven innoveren en samen te werken vanuit de visie van community care. We richten ons op geclusterd wonen, waarbij ontmoeting, preventie en passende zorg centraal staan. HilverZorg wil er zijn voor alle segmenten, sociaal, midden en hoger segment.

HilverZorg heeft voor vernieuwing en uitbreiding van zorgvastgoedlocaties 2 samenwerkingsovereenkomsten lopen. Er is een samenwerkingsovereenkomst met Woonzorg Nederland voor de nieuwbouw van Carolus, en met ontwikkelaar Scala voor nieuwbouw op de plek van de oude Sigarenfabriek.

In 2024 liep nog een procedure van omwonenden van Carolus bij de Raad van State tegen de gemeente voor het verlenen van de vergunning. De Raad van State heeft deze bezwaren ongegrond verklaard, waardoor het bouwtraject nu volgens plan kan worden voortgezet. Het nieuwe Carolus wordt een belangrijke stap in het realiseren van onze vastgoedstrategie, zowel in capaciteit als in kwaliteit. Op deze locatie komt een verpleeghuis voor 100 cliënten en een voorgebouw met 32 zelfstandige woningen voor mensen met een zorgvraag (VPT).

Op de plek van De Sigarenfabriek zullen 2 gebouwen verrijzen, waar mensen met een Wlz-indicatie kunnen wonen, ofwel intramuraal, ofwel zelfstandig met VPT.

Beide projecten staan gepland voor oplevering in het tweede kwartaal van 2026.

Mr. Roelsefonds

Naast de steun aan het programma van de Leeracademie (zie 3.1) draagt het Mr. Roelsefonds ook bij aan kleinere projecten en initiatieven. In 2024 mochten we dankzij een subsidie van het fonds koppelbedden aanschaffen. Deze bedden worden ingezet in de stervensfase. Het biedt naast de mogelijkheid om in deze belangrijke periode dicht bij hun geliefde te zijn. Met een koppelbed maak je eenvoudig van een hoog/laag bed een tweepersoonsbed. Daarnaast hebben we ook een duofiets mogen aanschaffen voor Lopes Dias, waardoor bewoners met een vrijwilliger of hun naaste lekker naar buiten kunnen en bewegen.

Crisisbedden Zonnehoeve

De crisisbedden zijn voor de regio centraal georganiseerd op onze locatie Zonnehoeve. Er is een afdeling met 7 kamers bestemd voor crisisopname op Dorpsplein, waarvan 2 kamers voor IBS-opname. Mensen kunnen 2 weken opgevangen worden op de crisisafdeling waarna ze door- of teruggeplaatst worden. Hiermee hebben wij veel efficiëntiewinst in de keten bereikt en hebben we kennis en kunde gebundeld op één centrale plek. In 2024 zijn 82 cliënten op de crisisbedden en 29 cliënten met IBS opgevangen (met een gemiddelde verblijfsduur van 13 dagen en respectievelijk 18 dagen).

Ontwikkelingen behandeling

Onze kernwaarden zijn liefdevol, gastvrij en moedig. Dit is de manier waarop we naar onze cliënten kijken en de zorg willen verlenen. Dit betekent ook dat we op een andere manier naar behandeling zijn gaan kijken.

De uitgangspunten voor de visie op behandeling zijn:

- behandeling in de thuissituatie is de toekomst;
- behandeling intramuraal gaat steeds meer lijken op behandeling zoals in de thuissituatie;
- kwaliteit van leven is leidend bij alle keuzes die worden gemaakt.

Behandeling heeft binnen HilverZorg vooral als doel om bij te dragen aan het welzijn van de bewoner. Behandelaren willen niet “beter maken” maar zelfredzaamheid en eigen regie van Teun behouden of vergroten. Hierbij zetten we in op maatwerk.

We hebben inmiddels een stabiele medische vakgroep opgebouwd waardoor steeds meer collega's ervoor kiezen om bij HilverZorg in loondienst te komen. Daarmee kunnen we de inzet van zzp'ers en gedetacheerden afbouwen. Daarnaast zijn we binnen de medische vakgroep verder gegaan met taakherschikking. In het kader daarvan zijn we in 2023 en 2024 gestart met het opleiden van een Physician Assistent en een Verpleegkundig Specialist.

De grenzen tussen behandeling in een intramurale setting en de thuissituatie vervagen. Om ook in de toekomst alle ouderen in onze regio de juiste medische zorg te kunnen blijven bieden, zijn nieuwe samenwerkingsvormen noodzakelijk. Om die reden hebben we met de huisartsenpraktijk De Egelantier een nieuwe samenwerking gevormd waarbij de huisarts en de specialist ouderengeneeskunde samen verantwoordelijk zijn voor de medische zorg op de verpleegafdeling Magnolia.

Ook verwachten wij dat een intensieve samenwerking tussen huisarts en specialist ouderengeneeskunde op de WLZ-afdelingen ertoe zal leiden dat zij elkaar ook voor thuiswonende cliënten sneller en makkelijker weten te vinden. De inzet van de specialist ouderengeneeskunde in de thuissituatie kan daarbij van grote meerwaarde zijn – voor de cliënt zelf, maar ook voor de huisarts en andere betrokkenen.

Zingeving

In 2024 is in opdracht van de manager Behandelzaken een adviesrapport verschenen over hoe wij binnen HilverZorg met het thema zingeving kunnen werken. Het adviesrapport met de titel ‘Zingeving is van ons allemaal’ heeft geleid tot het aanstellen van een senior adviseur zingeving binnen HilverZorg. In de zomer van 2024 heeft deze adviseur twee zingevingsspecialisten in dienst genomen om het advies daadwerkelijk in de praktijk te brengen.

Sindsdien zijn er belangrijke stappen gezet in de begeleiding, ondersteuning en coaching op het gebied van zingeving en betekenisvol leven en werken – zowel individueel als in groepsverband, voor bewoners én voor medewerkers. Deze begeleiding vindt plaats op de locaties en in het Vitaliteitshuis. Dit sluit nauw aan bij onze visie: zingeving is essentieel voor een betekenisvol leven, en dat geldt niet alleen voor cliënten en bewoners, maar net zo goed voor onze medewerkers. Wij vinden het belangrijk dat hier binnen de organisatie bewust en gericht aandacht voor is.

Fijne ondersteuning

Bewoners en cliënten mogen vanuit onze kernwaarden rekenen op fijne ondersteuning en zorgverlening. Dit houdt in dat zij zichzelf kunnen blijven en het gevoel hebben dat ze ertoe doen. Kwaliteit van leven staat voorop waarbij de cliënt en de bewoner zoveel mogelijk zelf de regie voert. Het ontwikkelen van gemeenschappen waar mensen naar elkaar omkijken en zelf actief een bijdrage leveren is één van de nieuwe ontwikkelingen waar wij ons voor inzetten. Dit zijn de zogenaamde BloeiZones.

BloeiZones

Met het oog op de toekomst (Koers 2025 - 2030) wil HilverZorg vier strategische bewegingen doormaken. Een onderdeel van deze bewegingen draait om het bouwen aan gemeenschappen binnen wat we noemen een BloeiZone: een nieuw woon- en leefconcept dat niet vertrekt vanuit beperkingen of tekorten, maar juist uitgaat van overvloed, kracht en het herverdelen van mogelijkheden binnen onze samenleving. Binnen een BloeiZone bieden we ruimte waar iedereen, als onderdeel van een gemeenschap, zijn of haar leven op eigen wijze kan vormgeven. We geloven sterk in de waarde van de gemeenschap op zichzelf, en willen op deze manier bijdragen aan een veerkrachtige en betrokken samenleving. De focus ligt op meedoen, ertoe doen en van betekenis zijn in relatie met anderen.

Wederkerigheid en burenccontact staan in een BloeiZone centraal. Door bewoners al in een vroeg stadium met elkaar te verbinden, kan er een sterk sociaal netwerk ontstaan. Een netwerk waar iedereen op kan terugvallen, op het moment dat dat nodig is.

In 2024 zijn de eerste contouren gevormd van de allereerste BloeiZone van Hilversum op onze locatie Nieuw Kerkelanden. Verschillende sleutelfiguren hebben dit mogelijk gemaakt: een betrokken groep bewoners (de gangmakers) een toegewijd team gastvrijheid, een betrokken zorgteam, en een community builder die al 18 jaar lang actief is in het versterken van verbindingen, zowel binnen de locatie als met de buurt.

In een paar maanden zien we de successen van deze BloeiZone al. In 2025 gaan we het concept ook ontwikkelen op andere locaties. Zo worden locaties Lopes Dias en De Egelantier meegenomen in de beweging om ook daar BloeiZones van te maken.

Regionaal Expertisecentrum Nieuw Kerkelanden Korsakov en Gerontopsychiatrie (GP+)

Sinds 2022 is Nieuw Kerkelanden gecertificeerd als Regionaal Expertisecentrum (REC) voor de doelgroep Korsakov, en sinds 2023 ook voor Gerontopsychiatrie (GP+). Deze erkenning benadrukt onze expertise en toewijding aan het ondersteunen van mensen met complexe zorgvragen. We hebben onder andere geïnvesteerd in scholing en interdisciplinaire samenwerking. Zo maken we als organisatie actief deel uit van zowel een landelijk als regionaal expertisenetwerk voor GP+.

Op alle lagen werken we voortdurend aan het verbeteren van de zorgkwaliteit, met een duidelijke focus op de doelgroepen die wij ondersteunen. Het consultatieteam heeft dit het afgelopen jaar gedaan door de samenwerkingsafspraken en expertise te borgen op een efficiënte manier. Een voorbeeld is hiervan het vernieuwde handboek waar alle informatie samenkomt voor de zorgmedewerker.

Daarnaast is er in 2024 een projectleider Expertisecentrum aangesteld.

De projectleider heeft de dagelijkse leiding over de projecten op het gebied van de certificering Korsakov en Gerontopsychiatrie.

Verder is veel tijd en aandacht besteed aan de uitbreiding van de regionale samenwerking met andere expertisecentra waarbinnen consultatie en advies zijn ontwikkeld. We zijn erg trots op het uitgebreide welzijnsaanbod binnen het expertisecentrum waar bewoners een grote inspraak hebben bij de inrichting van de activiteiten. Zo is er een winkeltje geopend waar de producten vanuit de arbeidsmatige dagbesteding worden verkocht en waar bewoners zelf de naam van hebben bedacht; De Okidoshop!

Tot slot is er veel tijd en aandacht besteed aan het uitbreiden van de regionale samenwerking met andere expertisecentra, waarbij consultatie en advies zijn ontwikkeld.

Commissies

Vijf commissies houden binnen HilverZorg toezicht op de kwaliteit en inhoud van belangrijke thema's. Elke locatie is vertegenwoordigd in de verschillende commissies, die minimaal eens per kwartaal bijeenkomen. De commissies zijn als volgt:

Commissie Wet zorg en dwang (Wzd)

Het stappenplan voor de Wzd, dat gevolgd moet worden bij onvrijwillige zorg, bleek niet goed ingebed te zijn binnen de organisatie. Samen met de commissie hebben we het hele proces opnieuw in kaart gebracht, waarbij de belangrijkste aandachtspunten extra zijn benadrukt. Eén van de knelpunten was de gebrekkige inrichting van de Wzd in het elektronisch zorgdossier Caress, wat inmiddels snel opgelost is. Bij de HilverZorg Academie is het verzoek neergelegd om intervisie en het bespreken van casuïstiek rondom de Wzd in gang te zetten voor alle medewerkers die hiermee te maken hebben.

Commissie Palliatieve zorg

In 2024 is in kaart gebracht wat de verbeterpunten zijn met betrekking tot het bieden van de juiste palliatieve zorg. Ook is er beleid gemaakt op hoe het bieden van goede palliatieve zorg eruit moet zien in de dagelijkse praktijk. In 2024 is het mogelijk gemaakt om infuuspompen voor medicatie in te zetten in de terminale of de stervensfase.

HilverZorg participeert in het netwerk Palliatieve Zorg Gooi en Vechtstreek. Vanuit dit netwerk is subsidie verstrekt om twee verpleegkundigen op te leiden tot consulent palliatieve zorg. Deze opleiding is door beiden eind 2024 met succes afgerond. Deskundigheidsbevordering van medewerkers op het gebied van palliatieve zorg is een belangrijk aandachtspunt, dat door de consulenten wordt opgepakt. Bij ZonMw is een subsidie aangevraagd (en toegekend) voor het leren markeren van de palliatieve fase bij bewoners in een verpleeghuis.

Commissie Farmacie

De commissie Farmacie focust op het actualiseren van het beleid ten aanzien van de medicatieverstrekking en de toepassing hiervan in de praktijk. De apotheker die verbonden is aan HilverZorg, maakt deel uit van deze commissie.

Verbeterpunten vanuit incidenten en calamiteiten worden meegenomen in de commissie Farmacie.

Commissie Veilig Incident Melden (VIM)

De trends die voortkomen uit de decentrale commissies op locatie worden in de commissie VIM centraal besproken. Met name vanuit deze commissie worden verbeterpunten meegenomen naar het verbeterregister van de locatie. Hierdoor is de PDCA[10]-cyclus zichtbaar en kan er monitoring en ondersteuning plaatsvinden vanuit de afdeling kwaliteit.

Commissie Hygiëne en Infectie Preventie (HIP)

Eén van de belangrijkste aandachtspunten in de zorg is hygiëne. De doelstelling van deze commissie is uniformiteit in procedures (standaard en bij uitbraak). Eind 2024 zijn de nieuwe draaiboeken voor infectiepreventie in werking getreden. Evaluatie en bijstelling van de draaiboeken vindt plaats in het eerste kwartaal van 2025.

Moreel beraad

In 2024 heeft de senior adviseur zingeving moreel beraad georganiseerd voor de deelnemers aan het Groot Beraad (het overleg van locatiemanagers, managers bedrijfsvoering en senior adviseurs bedrijfsvoering) en op locaties. In het artsenteam heeft de senior adviseur CURA[11] geïntroduceerd. Dit is een eenvoudig stappenplan dat ondersteuning biedt bij lastige situatie.

Met de komst van de zingevingsspecialisten hebben zij de moreel beraden voor de locaties onder hun hoede genomen. Hier wordt veel gebruik van gemaakt. De mensen op de locaties weten de zingevingsspecialisten goed te vinden. De moreel beraden bieden medewerkers de kans om op een gestructureerde manier ethische dilemma's met elkaar te bespreken.

[10] PDCA: Plan, Do, Check, Act.

[11] CURA bestaat uit vier processtappen: Concentreren, Uitstellen, Reflecteren, Actie ondernemen.

Incidenten en klachten

Klachten

Klachten worden in eerste instantie zoveel mogelijk in de lijn besproken en direct opgelost. Lukt dit niet dan wordt de klacht gemeld bij en afgehandeld door de klachtenadviseur van de afdeling kwaliteit. Incidenteel worden klachten rechtstreeks ingediend bij CBKZ, een onafhankelijke klachtenfunctionaris.

In geheel 2024 zijn 4 klachten binnengekomen bij CBKZ. Vrijwel alle klachten, zowel intern als extern, zijn ook afgehandeld in 2024.

Incidenten

In 2024 zijn op basis van incidenten 7 prisma light onderzoeken uitgevoerd door de afdeling kwaliteit. Verbetermaatregelen vanuit de onderzoeken zijn meegenomen in de PDCA-cyclus.

Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)

Calamiteiten met een ernstig gevolg voor de cliënt, veroorzaakt door een zorgtekort, worden direct gemeld bij de IGJ. In 2024 zijn 3 calamiteiten gemeld. De inspectie heeft de rapporten van de externe onderzoeker goedgekeurd, en de verbetermaatregelen zijn opgenomen in de PDCA-cyclus.

Interne en externe audits en het verbeterregister

In 2024 werd de jaarlijkse externe audit opnieuw uitgevoerd door Certificatie in de Zorg. Deze keer vond de audit plaats op de locaties Nieuw Kerkelanden, De Egelantier en Lopes Dias. De scope werd ook uitgebreid naar Driebergen en Zeist, die met vlag en wimpel slaagden en daardoor aan het certificaat konden worden toegevoegd.

Twee andere jaarlijkse externe audits op locatie zijn de HACCP[12]-audit en de HIP[13] audit.

Intern zijn op alle locaties de medicatieveiligheid en het zorgdossier ge-audit.

Verbeterpunten uit alle prisma onderzoeken en audits worden meegenomen in het verbeterregister van de locatie, wat vervolgens weer wordt gemonitord door de afdeling kwaliteit.

Behoeft aan verbreding van het uitvoeren van de interne audits heeft geleid tot het instellen van een intern auditteam. Implementatie en scholing van dit team vindt plaats in het eerste kwartaal van 2025. De bedoeling is dat door middel van waarderend auditen, observaties en gesprekken de kwaliteit verbeterd en bewaakt kan worden.

[12] HACCP: Hazard Analysis and Critical Control Points. Een methode om voedselveiligheid in kaart te brengen.

[13] HIP: Hygiëne en Infectiepreventie.

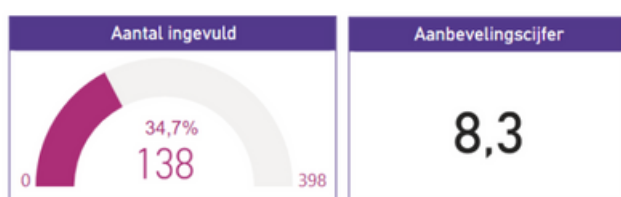
De Excel database voor de registratie van verbeterpunten blijft een aandachtspunt. In de zomer van 2024 is de verantwoordelijkheid voor het bijhouden van het verbeterregister overgedragen naar de plek waar de verbeteringen daadwerkelijk moeten plaatsvinden, namelijk bij het management van de locaties.

Omdat het gebruik van Excel te complex bleek, is besloten om Triasweb in te zetten voor het verbeterregister. De planning is om dit in het tweede kwartaal van 2025 effectief te hebben.

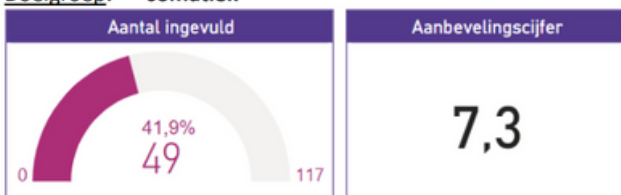
Cliënttevredenheidsonderzoek (CTO)

Net als voorgaande jaren is het CTO in 2024 uitgevoerd door Van Loveren & Partners. De gemiddelde eindscore was 7,5 en is gelijk aan de gemiddelde eindscores van 2022 en 2023. Per doelgroep waren de cijfers als volgt:

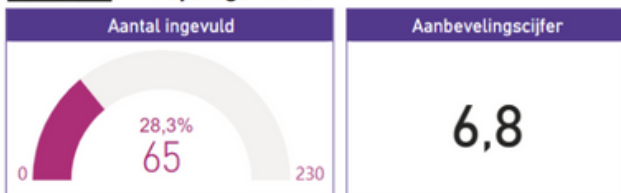
Resultaten 2024 per doelgroep: wijkverpleging



Doelgroep: somatiek



Doelgroep: Psychogeriatric



Figuur 3: uitkomsten CTO 2024

Een hoge waardering scoorden de thema's aandacht, gemak en het stimuleren om zoveel mogelijk zelf te doen. Het laagst werd gescoord op gemaakte afspraken nakomen. De teams gaan met de uitkomsten van hun locatie aan de slag.

Om in de toekomst nog beter te kunnen aansluiten bij de behoeften van de mensen aan wie wij zorg leveren, is er in 2024 in samenwerking met Van Loveren & Partners een visie ontwikkeld op het continu meten van de cliënttevredenheid. Deze manier van meten wordt begin 2025 geïmplementeerd. Door het constant ontvangen van responses kan er direct worden ingespeeld op de behoeften en kan er worden getoetst of onze aanpassingen effectief zijn.

Generiek Kompas

Vanaf 1 juli 2024 is het Generiek Kompas van kracht. Hiermee krijgen zorgorganisaties meer vrijheid om als organisatie zelf te bepalen wat zij belangrijk vinden om te meten, zowel kwantitatief als kwalitatief. Dit is een positieve ontwikkeling die ons in staat stelt te meten wat we willen weten en wat toegevoegde waarde heeft voor de cliënt, de bewoner, de naaste en de medewerker. In maart 2025 is het eerste [Kwaliteitsbeeld](#) op basis van dit nieuwe kwaliteitskader gepubliceerd.

Vrijwilligers

HilverZorg had eind 2024 200 actieve vrijwilligers die niet alleen ondersteunen bij activiteiten met onze bewoners op de locaties, maar ook gezamenlijk onze HilverTours bussen rijden en onderhouden. Bij HilverZorg geloven wij dat iedereen van betekenis kan zijn voor een ander en dat iedereen dit op zijn eigen manier mag doen. We tonen waardering naar deze vrijwilligers tijdens bijzondere gebeurtenissen. Zo krijgen ze een sinterklaas- en kerstattentie. Ook worden ze uitgenodigd tijdens locatiegebonden vieringen. Onze vrijwilligers zijn een belangrijk onderdeel van onze organisatie en de betrokkenheid van de mensen om ons heen draagt bij aan ons doel van gewoon leven.

In 2024 is een netwerkcoördinator aangenomen die ideeën rondom werven en behouden van vrijwilligers, samen met de vrijwilligerscoördinatoren van de locaties, gaat vormgeven. Een belangrijk initiatief dat hieronder valt is de Club van Betekenis. Mensen die van betekenis willen zijn, worden in de gelegenheid gesteld dit te doen vanuit hun eigen kracht en interesses. Samen met andere mensen kunnen zij, vanuit hun gedeelde interesse, op een locatie bijdragen aan een betekenisvolle dag. Hierin kunnen vrijwilligers, mantelzorgers, mensen die bij ons wonen en mensen die anderszins betrokken willen zijn, elkaar ontmoeten en van betekenis zijn op een manier die bij ze past.

Leren en verbeteren

Inmiddels is het melden, bespreken en evalueren van VIM-meldingen ingebed in de organisatiestructuur. In 2023 werd vastgesteld dat grensoverschrijdend gedrag en agressie toenamen. In de eerste helft van 2024 is er beleid gemaakt met betrekking tot agressie tussen cliënten en richting zorgverleners. Het trainen van medewerkers die de meldingen afhandelen blijft een aandachtspunt. De adviseurs kwaliteit ondersteunen hierin.

Een aantal medewerkers heeft in 2024 de triagetraining gevolgd, waardoor zij vertrouwen krijgen in het durven maken van keuzes en in hun kracht gezet worden.

Gezonde bedrijfsvoering

Informatie

De bedrijfsvoering wordt bewaakt aan de hand van maandelijkse rapportages met daarin inzicht in omzet en kosten, verzuim, verloop en productie op organisatieniveau en per bedrijfsonderdeel. Personeel in loondienst bleef in 2024 een punt van zorg voor zowel de bedrijfsvoering als de kwaliteit van zorg.

De overschrijding op PNIL drukt op onze bedrijfsvoering. Daarnaast is gedurende 2024 de aankondiging van de handhaving op de Wet DBA nauw gevolgd, die een verdere noodzaak geeft om de inzet van zzp'ers af te bouwen.

Naast de maandelijkse informatie heeft in 2024 een doorontwikkeling van het dashboard plaatsgevonden. Hierdoor kunnen managers en teamleiders meer real time beschikken over informatie op het gebied van financiën, personeel, productie, roosters, facilitair en de academie.

Innovatief contract Zvw en Wlz

In 2023 hebben de 4 grootste regionale VVT-instellingen – Vivium, Amaris, Inovum en HilverZorg – samen met het Zorgkantoor en Zilveren Kruis gewerkt aan een nieuwe financieringsmethode. Hierbij staat niet de productieprikkel centraal, maar het opvangen van de regionale vergrijzingsgolf binnen de beschikbare middelen. Dit heeft geleid tot de afsluiting van een 5-jarig contract, het zogenaamde Innovatief Contract, waarin zorgaanbieders maximale vrijheid hebben om samen oplossingen te ontwikkelen, over de verschillende domeinen heen. Dit Innovatief Contract is uniek in Nederland. De resultaten worden gemeten op basis van het aantal unieke cliënten. Hiervoor is een gezamenlijk dashboard ontwikkeld, dat vanaf begin 2025 operationeel wordt.

ICT

ICT wordt steeds complexer en speelt een steeds belangrijkere rol bij al onze dagelijkse activiteiten, zoals toegang krijgen, medicatieverstrekking, vastlegging van de zorg, communicatie, borging en bewaking van processen. Dit is niet meer allemaal in eigen beheer uit te voeren, te onderhouden en beveiligd en actueel te houden. Wij hebben hiervoor een samenwerking met Pink Elephant. Grote dossiers waaraan gewerkt is in 2024 zijn verbetering van het netwerk, verbetering van de applicaties, telefonie, implementatie nieuw zorgoproepsysteem (Sensara), veiligheid van onze systemen en droomsessies om te komen tot een nieuw ECD.



Financiën

Resultaat

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste financiële resultaten kort weergegeven. De jaarrekening met de financiële jaarcijfers is terug te vinden via www.jaarverslagenzorg.nl of op onze website www.hilverzorg.nl.

HilverZorg heeft in 2024 een positief resultaat gerealiseerd van € 1,1 miljoen. Dit komt overeen met 1,4 procent van de geconsolideerde omzet (2023: 4,9 procent). Het Berkenfonds[14] moet verplicht in de resultaten meegeconsolideerd worden. HilverZorg heeft hierin meer dan 50 procent zeggenschap. Het Berkenfonds heeft een klein verlies van € 0,1 miljoen bijgedragen aan het totale resultaat.

In onderstaande paragrafen worden de belangrijkste financiële ontwikkelingen voor HilverZorg, exclusief Berkenfonds, voor het jaar 2024 nader toegelicht.

[14] Het Berkenfonds heeft tot doel het beheren van beschikbare middelen t.b.v. het financieel ondersteunen, onder voorwaarden, van arrangementen voor werknemers van Stichting HilverZorg.

Omzet

In 2023 heeft HilverZorg een innovatief contract afgesloten met het Zorgkantoor en Zilveren Kruis voor respectievelijk de Wet landurige zorg (Wlz) omzet en het aandeel van de ZorgverzekeringsWet (ZvW) zorg voor verzekerden van Zilveren Kruis. De financiële afspraak die hoort bij dit contract bestaat uit een aanneemsom voor de Wlz en de ZvW. In 2024 heeft HilverZorg onderproductie gerealiseerd in de Wlz ten opzichte van de afgesproken aanneemsom, waardoor niet de volledige aanneemsom is uitgekeerd.

De omzet van HilverZorg bedroeg in 2024 € 81 miljoen (in 2023 € 77,1 miljoen). Voor ruim 91 procent bestaat onze omzet uit Wlz-middelen, 4,1 procent ZvW en 4,7 procent overige opbrengsten en subsidies.

Wlz

Het aantal mensen dat langer thuis blijft wonen neemt toe. In 2022 is HilverZorg gestart met VPT[15] in de wijk. Daarnaast heeft HilverZorg gedurende 2023 de zorg van een failliete zorgorganisatie overgenomen waar geclusterde VPT zorg wordt geleverd. De VPT omzet is in 2024 toegenomen tot € 9,5 miljoen (2023: € 7,8 miljoen).

ZvW

De omzet voor de thuiszorg bedroeg in 2024 voor zowel de financieringsstromen Wlz en ZvW € 2,4 miljoen ten opzichte van € 2,5 miljoen in 2023. De oorzaak van de lagere omzet is personeelstekort, waarbij er bewust is gestuurd op het zoveel mogelijk leveren van thuiszorg met eigen personeel.

[15] VPT: Volledig Pakket Thuis.

Kosten

De bedrijfslasten van HilverZorg zijn met € 6,5 miljoen toegenomen in 2024 naar € 79,8 miljoen (2022: € 73,3 miljoen). De toename van de kosten wordt voornamelijk veroorzaakt door een stijging van de personele lasten met € 5,5 miljoen. De kosten voor externe inhuur zijn met € 13,4 miljoen nagenoeg gelijk gebleven met 2023. We zijn actief bezig het aantal externe personeelsleden terug te dringen en daarvoor vaste medewerkers in dienst te nemen. In februari 2025 zullen we als gevolg van de Wet DBA stoppen met het inhuren van zzp'ers in de zorg.

Naast de stijging van de personele kosten zijn de overige bedrijfskosten gestegen met € 0,9 miljoen. Dit wordt met name veroorzaakt door een stijging van de huurkosten (o.a. voor het Vitaliteitshuis en extra kantoorruimte) en patiënt- en bewoners gebonden kosten.

Investeringsen

HilverZorg heeft € 4,0 miljoen geïnvesteerd in het jaar 2024. Deze investeringen bestaan uit inventaris (€ 1 miljoen), ICT (€ 1 miljoen), onderhoud gebouwen (€ 1,1 miljoen) en overname van de inventaris in de panden in Driebergen en Zeist (€ 0,5 miljoen).

Winstgevendheid, liquiditeit en solvabiliteit ratio's

HilverZorg is in 2024 goed in staat geweest om de betaalverplichtingen op korte termijn (liquiditeit) en lange termijn (solvabiliteit) te voldoen. Hiermee voldoen we aan onze convenanten met de bank. Daarnaast hebben we in 2024 onze overtollige liquiditeit op een rekening voor tijdslot sparen kunnen zetten.

Categorie	Ratio	2024	Norm 2024	2023	Berekening
Winstgevendheid	EBITDA (x € 1.000)	4.897	4.000	7.274	Opbrengsten - Kosten (exclusief rentelasten)
Liquiditeit	Current ratio	1,41	-	1,42	Vlottende activa / Kort vreemd vermogen
Solvabiliteit	Solvabiliteit	53%	30%	51%	(Eigen vermogen / Totaal vermogen) x 100%

Tabel 8: financiële ratio's

Doorkijk 2025 en verder

Belangrijke ontwikkelingen in 2025 en de jaren daarna zijn de ontwikkelingen binnen de regionale samenwerkingsverbanden, zowel binnen de zorgketen als met het sociaal domein. Door enerzijds te bouwen aan care communities en anderzijds VPT-zorg aan te bieden in geclusterd wonen en in de thuissituatie, streven we ernaar de gevolgen van de vergrijzing op een toekomstbestendige manier op te vangen. Wij geloven in de ontwikkeling van care communities en het versterken van het netwerk om cliënten heen. Samen met het sociaal domein willen we daarom de gemeenschapszin versterken en benutten.

In 2024 heeft de raad van toezicht besloten om in de aansturing van HilverZorg terug te gaan van een tweehoofdige raad van bestuur naar éénhoofdig. In 2025 wordt hierop de structuur van de laag onder de raad van bestuur, aangepast door de vorming van een directielaag zodat er de komende vijf jaar een stabiele organisatie staat.

Beheersen van inzet PNIL en verzuim blijven intern punten van aandacht. Door handhaving van de belastingdienst op de Wet DBA per 1 januari 2025 zijn organisaties genooddaakt kritisch te kijken naar inzet van zzp'ers. Hierdoor zal de inzet van PNIL versneld afgebouwd worden en zzp'ers gestimuleerd worden in loondienst te gaan. Dit proces loopt echter niet meteen gelijk op waardoor begin 2025 veel druk zal ontstaan op de vaste medewerkers in zorg.

Om onze medewerkers vitaal en weerbaar te maken en te houden worden vanuit ons Vitaliteitshuis verschillende ondersteuningsprogramma's aangeboden, zowel op mentaal, sociaal als fysiek vlak.

Zoals in het verslag is te lezen wordt een deel van onze vastgoedportefeuille vernieuwd. Er wordt op twee locaties in Hilversum voor HilverZorg gebouwd. De geplande opleverdatum van beide nieuwe locaties is het 2^e kwartaal 2026. De nieuwe locaties stellen HilverZorg in staat om te groeien in Wlz-cliënten. HilverZorg heeft huurcontracten afgesloten voor de nieuwe locaties en heeft gepland in de gemeenschappelijke ruimtes voor eigen rekening voor tezamen ongeveer € 3,8 miljoen te investeren. Ook binnen de gebouwen is volop aandacht voor het faciliteren van elkaar ontmoeten.

Daarnaast zijn er mooie nieuwe plannen voor landgoed Zonnestraal in ontwikkeling waar HilverZorg op wil aansluiten met locatie Zonnehoeve.

Naast vastgoed blijft het ontwikkelen van onze ICT, waardoor efficiëntieslagen in het werk kunnen worden gemaakt en zorgtechnologie ingezet kan worden, de komende jaren belangrijk. Hier zal ook een groot deel van het investeringsbudget aan besteed (blijven) worden. Gezien de blijvende krapte op de arbeidsmarkt, zullen we maximaal gebruik moeten maken van ICT en technologie. Een stabiele ICT-omgeving is hiervoor essentieel. Dit wordt begin 2025 gerealiseerd. In de tweede helft van 2025 zal de focus liggen op de implementatie van een nieuw Elektronisch Cliënten Dossier (ECD).

Zoals in de vorige paragrafen geschetst kon het boekjaar 2024 met een mooi financieel resultaat worden afgesloten. Ook in 2025 wil HilverZorg een gezond rendement realiseren, om voldoende sterk te blijven voor de uitdagingen waar we voor staan.

A photograph of a young man with dark, wavy hair and a dark jacket, smiling and looking at a laptop. An older man with white curly hair, glasses, and a beard, wearing a red and blue plaid shirt, is pointing at the laptop screen. They are in an indoor setting with large windows and a green plant in the background.

Belangrijkste risico's en risicobeheersing

Risicomanagement

Een belangrijke taak van het management is de organisatie zodanig in te richten dat risico's inzichtelijk worden gemaakt en zoveel mogelijk beperkt worden, zodat de organisatie haar doelstellingen kan waarmaken.

HilverZorg heeft de risico's in kaart gebracht, de kans dat het risico zich voordoet ingeschat en door beheersmaatregelen verkleind. Mocht een risico zich voordoen dan wordt de schade zoveel mogelijk beperkt.

HilverZorg heeft een risicomanagement systeem ingeregeld waarbij halfjaarlijks het beleid en de strategische risico's geëvalueerd worden. Hierover wordt gerapporteerd aan de raad van bestuur en raad van toezicht. Er wordt gekeken naar zowel interne als externe risico's.

Het evalueren van de belangrijkste risico's en ingezette beheersmaatregelen ondersteunt HilverZorg bij het bereiken van haar (strategische) doelstellingen en zorgt ervoor dat de risico's ten aanzien van 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 - 2030 opgenomen dat we met elkaar een leercultuur nastreven waarin we leren van elkaar en van gemaakte fouten. Hieraan wordt de komende jaren gebouwd.

Frauderisico is een onderdeel van het risicomanagementsysteem. Belangrijke thema's als 'tone at the top', adequate (AO/IC) interne beheersmaatregelen, beheer van grote contracten zijn onder de loep genomen en de beheersmaatregelen zijn geëvalueerd.

In 2024 is apart aandacht besteed aan informatieveiligheid. Een chief information en security officer (CISO) is in 2024 aan de slag gegaan om de risico's in kaart te brengen en HilverZorg gereed te maken voor de NEN7510/NIS2 regelgeving. Dit traject loopt door in 2025.

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 voor de bewoners.

Risico's en beheersmaatregelen

In de risico analyse zijn de risico's geïnventariseerd en gescoord op basis van de vier strategische thema's, met als toevoeging cultuur en organisatie.

Uit de inventarisatie en evaluatie kwamen als belangrijkste risico's:

Cultuur en organisatie

HilverZorg werkt aan het anders, toekomstbestendig maken van de ouderenzorg, waarbij het risico is dat je koploper bent en deze beweging (nog) niet herkend en/of gedragen wordt (zowel intern als extern).

HilverZorg maakt een mooie beweging om de ouderenzorg anders voor de toekomst vorm te geven. Onze visie op ouderenzorg botst op een aantal vlakken met de traditionele opvattingen. Als HilverZorg onvoldoende in staat is om de interne- en externe communicatie op elkaar af te stemmen, komt het draagvlak onder (potentiële) medewerkers en (potentiële) cliënten in het geding.

Als beheersmaatregelen hierop zet HilverZorg in op heldere communicatie en uitdragen van de Koers 2025 - 2030. Daarnaast zal in een nieuw te ontwikkelen leiderschapsprogramma aandacht besteed worden aan de transformatie.

Het middenmanagement is onvoldoende in staat om de beoogde cultuur met het bijbehorende leiderschap uit te dragen en/of op te volgen.

Het middenmanagement vormt een zeer belangrijke schakel in de organisatie. Door uitstroom en uitval wordt er gebruik gemaakt van hoge inzet van PNIL. HilverZorg wil dit risico beheersen door het verbeteren van de onboarding van nieuwe medewerkers en door scholing van het middenmanagement.

Fijn werken

Onvoldoende arbeidskrachten door vergrijzing.

De krappe arbeidsmarkt zal aanhouden door de Nederlandse bevolkingsopbouw. De instroom van nieuwe medewerkers zal beperkter zijn dan de uitstroom. HilverZorg is nog niet in staat gebleken om per locatie een toekomstbestendig personeelsplan op te stellen om in te spelen op de behoeften van cliënten en medewerkers en de PNIL te beperken tot een flexibele schil.

De genomen beheersmaatregelen op dit risico zijn het opstellen van een strategische personeelsplanning (SPP), het opleiden van leerlingen in de eigen academie, het optimaliseren van automatisering en de inzet van vrijwilligers en naasten een nieuwe impuls geven.

Gezonde bedrijfsvoering

Onvoldoende anticiperen op lagere bedbezetting.

Doordat niet snel geanticipeerd wordt op leegstand en de marges zeer dun zijn lopen de kosten snel uit de pas met de opbrengsten. Medio 2026 openen twee nieuwe huurlocaties hun deuren. In de beginperiode is er altijd een aanlooperperiode met leegstand.

De beheersmaatregelen zijn continue bewaking van de bedbezetting en snel inhuizen van nieuwe cliënten. Contacten worden buiten de regio gelegd voor overname van cliënten. Het klantcentrum en de afdeling Marketing en Communicatie zijn vanaf het begin betrokken om HilverZorg goed te positioneren. Een marketingplan wordt opgesteld om mensen te benaderen en wachtlijsten op te bouwen. Daarnaast wordt een schuifplan gemaakt om het vastgoed optimaal uit te nutten. Aan de uitgavenkant worden de overheadkosten bewaakt in relatie tot de inkomsten.

De financiële afspraak als onderdeel van het Innovatief Contract.

Er wordt jaarlijks onderhandeld over de aanneemsom en er is onduidelijkheid over het meten van unieke cliënten, waardoor het budget onduidelijk is. Financiering van onder andere preventie en de beweging om het sociaal netwerk als eerste vangnet te laten fungeren staan onder druk.

Er zijn regelmatig gesprekken met Zilveren Kruis en de andere VVT-organisaties over de effecten van het Innovatief Contract.

Onvoldoende sturing op output.

De nieuwe bewegingen die we maken en moeten maken, kunnen vaak nog onvoldoende in concrete resultaten omgezet worden. Ook het sturen op resultaten van projecten heeft verbetering.

Door resultaten helderder te definiëren en te bewaken wordt sturing op output geoptimaliseerd. Het programmamteam ondersteunt hierbij.

Beleid risicobeheer financiële instrumenten

Naast HilverZorg breed risicomanagement worden de financiële risico's bewaakt met het treasury statuut en treasury jaarplan. De concern controller bewaakt de treasury functie. 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 en de financiële posities.

In het treasury statuut zijn vijf aandachtsgebieden van de treasury functie gedefinieerd, te weten:

- Risicobeheer
- Financiering
- Kasbeheer
- Debiteuren- en crediteurenbeheer
- Administratieve organisatie/interne controle (AO/IC)

Eens per halfjaar worden in de treasury commissie de ontwikkelingen, resultaten en risico's op bovenstaande aandachtsgebieden besproken. Daarnaast worden de resultaten van de halfjaarlijkse AO/IC en zorgdossiercontrole besproken. 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.



Maatschappelijk verantwoord ondernemen

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 CO₂-uitstoot met 55% te verminderen en klimaatneutraal te werken in 2050. Voor de ouderenzorg zijn de focusgebieden:

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

Duurzaam zorgvastgoed

Nieuw Kerkelanden beschikt inmiddels voor 70% over LED-verlichting. Op Zonnehoeve is in 2024 40% van de verlichting vervangen door LED-verlichting. In de nieuwe Duurzaam Meerjarenonderhoudsplannen (DMJOP's), die begin 2025 worden opgesteld, wordt een traject meegenomen om tot 100% LED-verlichting te komen voor zowel de huur- en eigendomslocaties.

De Egelantier beschikt als enige locatie over zonnepanelen. Voor de locaties waar we huurder van zijn, gaan we in gesprek met de verhuurder. In de nieuwbouwlocaties worden zonnepanelen direct meegenomen in de bouw.

Duurzame en gezonde voeding

Gezonde en gevarieerde voeding maakt onderdeel uit van ons huidige voedingsconcept. Per 1 februari 2024 is HilverZorg gestart met een nieuwe voedingsleverancier, Huuskes. De nieuwe leverancier is ondertekenaar van de Green Deal Duurzame Zorg en werkt aan verduurzaming op het gebied van voedselbereiding, logistiek en sociaal maatschappelijk. HilverZorg werkt zelf aan verduurzaming op het gebied van voeding door verspilling tegen te gaan en ook gebruik te maken van lokale mogelijkheden.

Afvalreductie

Alle locaties staan ingeschreven bij het loket 'Afval Goed Geregeld', waardoor gescheiden afval apart (papier en glas) apart wordt opgehaald. Op het hoofdkantoor en ook op de locaties is het gebruik van de wegwerpkoffiebekers vervangen door mokken en kopjes. Verder is HilverZorg aangesloten bij Statiegeld Nederland voor het recyclen van flessen en blikjes. In 2025 wordt de afvalreductie verder geoptimaliseerd.

Duurzame mobiliteit

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

De postauto's van HilverZorg zijn deels en de maximobiels geheel elektrisch. De rolstoelbussen die voor Hilvertours-uitjes worden gebruikt zijn dat nog niet. In 2025 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.

Overige acties

Bij het aangaan van nieuwe contracten met onze grote leveranciers speelt duurzaamheid een belangrijke rol. Zo zet onze hulpmiddelen leverancier in op duurzaam gebruik van de middelen. Afgeschreven zorghulpmiddelen wordt een tweede 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 ecologisch afbreekbare middelen. De wasserij waarmee we samenwerken, is partner van MVO Nederland.

Sociale aspecten

HilverZorg biedt aan verschillende mensen met een afstand tot de arbeidsmarktmarkt een baan. Hierdoor is o.a. een jongere uit zijn isolement gehaald en heeft weer structuur en invulling kunnen geven aan zijn leven.

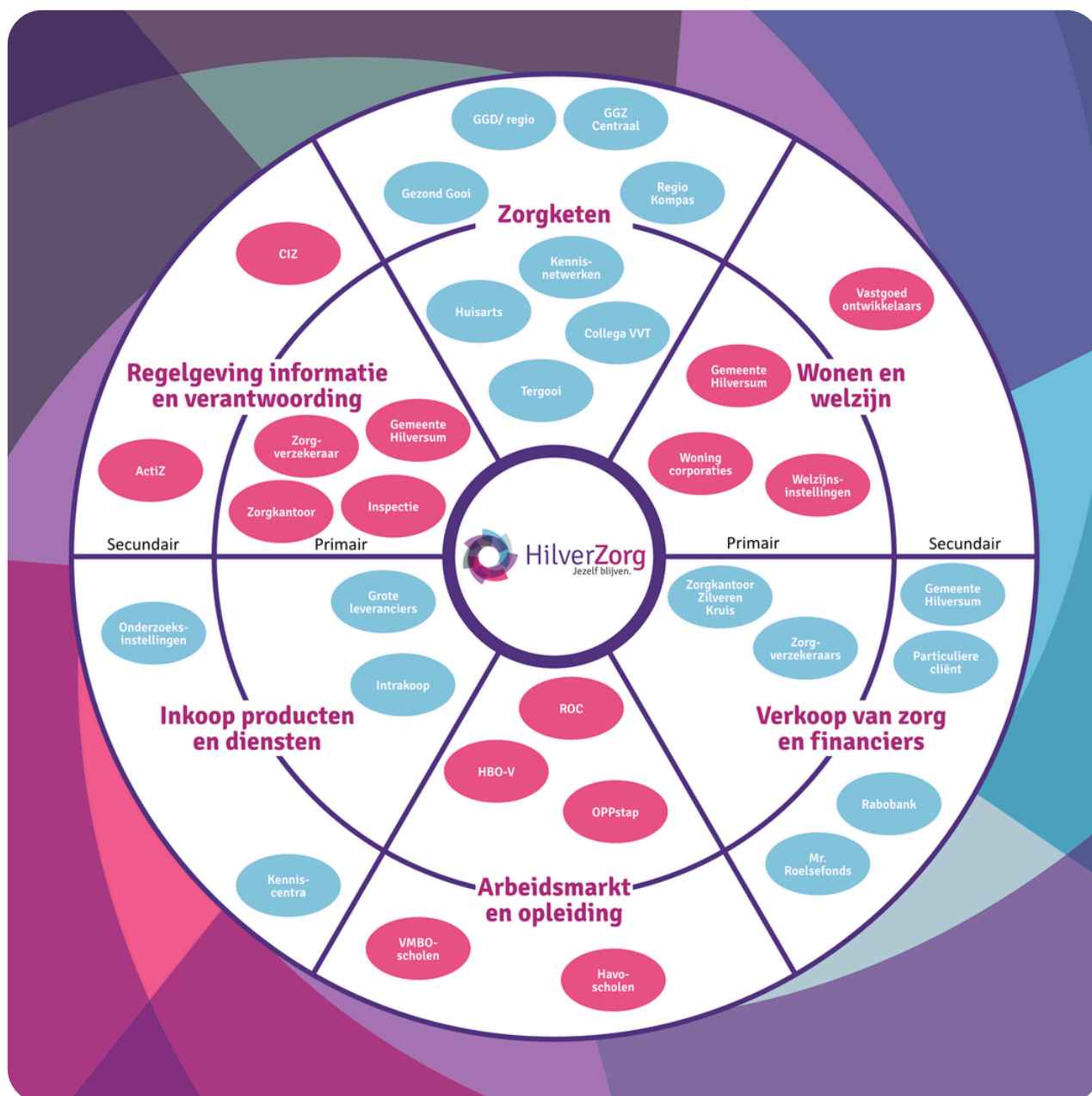
Verder zet HilverZorg in op duurzame inzetbaarheid van het bestaande personeel. Van het personeelsbestand is 25% ouder dan 55 jaar. HilverZorg probeert medewerkers zo lang mogelijk inzetbaar te houden door een groots opgezet vitaliteitsprogramma dat vanaf de 2^e helft 2024 is en verder wordt uitgerold. Als medewerkers verminderd inzetbaar zijn, is er de mogelijkheid om met een beroep op het Berkenfonds financiële ondersteuning te organiseren opdat medewerkers zo lang mogelijk deels nog ingezet kunnen worden. Gekeken wordt naar de mogelijkheden van mensen.

Belanghebbenden

HilverZorg heeft diverse interne en externe belanghebbenden waarmee nauw wordt samengewerkt.

De belangrijkste interne belanghebbenden van HilverZorg zijn inwoners uit Hilversum en Driebergen/Zeist die in de wijken of in één van onze locaties wonen, hun informele netwerk, vrijwilligers en medewerkers. Cliënten en medewerkers worden vertegenwoordigd door de lokale en centrale cliëntenraad, en respectievelijk de ondernemingsraad. De centrale cliëntenraad en ondernemingsraad hebben in hoofdstuk 8 verslag uitgebracht over hun inspraak in 2024.

Voor wat betreft de externe belanghebbenden zijn het Zorgkantoor en de zorgverzekeraars van belang als zijnde de financiers. Zij zijn ook gesprekspartner over de toekomst van zorg. Hiervoor wordt ook nauw samengewerkt met de gemeente Hilversum, de regionale collega VVT-instellingen, de partners in de keten en de woningcorporaties. Onderstaande figuur brengt de primaire en secundaire belanghebbenden in beeld.



Figuur 5: Overzicht belanghebbenden

Afdeling Marketing en Communicatie gaat de samenwerking met stakeholders in 2025 intensiveren. Ook de nieuwe netwerkcoördinator gaat hier een rol in spelen

Samenwerking in netwerken

HilverZorg is actief in verschillende samenwerkingsverbanden, de belangrijkste zijn Gezond Gooi en het Regiokompas.

Gezond Gooi

In Gezond Gooi zijn het ziekenhuis Tergooi, VVT-instellingen, RHOGO, GGZ, Merem, De Regio, Versa Welzijn, Zilveren Kruis en gemeentes vertegenwoordigd. Voor Gezond Gooi is een onafhankelijke voorzitter en programmacoördinator geworven. In dit samenwerkingsverband zijn de snelle toetsen voor het Integraal Zorg Akkoord (IZA) ingediend waarvan een aantal uitgewerkt mogen worden tot een transformatieplan.

Binnen Gezond Gooi wordt de sociale basis gezien als een belangrijk deel van de oplossing voor de groeiende zorgvraag. Het levert een belangrijke bijdrage aan de (ervaren) gezondheid en het welzijn van mensen en aan de opgave om de professionele zorg en ondersteuning van goede kwaliteit, betaalbaar en toegankelijk te houden voor iedereen.

In 2024 is vanuit zes coalities gewerkt aan:

- Digitalisering: selectie Regionaal Netwerk Informatiesysteem.
- Wijkgericht werken: opstellen van Wijkwaarden: Hoe werken we in onze wijken samen met inwoners en met professionals uit andere domeinen.
- Mentale Gezondheid: pilot rondom het verkennend gesprek om de aansluiting tussen sociaal domein en GGZ te versterken. Daarnaast zijn er twee werkgroepen die zich richten op laagdrempelige steunpunten en samenwerking rondom mensen met ernstige psychiatrische aandoeningen (EPA).
- Waardig ouder worden: het doel is om jaarlijks 15 initiatieven te ondersteunen met bijbehorende financiering. Dit kan gaan om bestaande initiatieven vergroten, kopiëren naar andere gemeentes of nieuwe initiatieven opstarten. De levensloopbenadering staat centraal.
- Ketensamenwerking: versterken van samenwerking rond medisch specialistische zorg in de regio. Daarnaast wordt een platform ingericht om in de regio rond verschillende thema's met elkaar samen te werken en tot initiatieven te komen. Het MCC[16] wordt overwogen als basis voor dit platform om tot optimale zorg te komen.
- Gezond leven en Preventie: In slechts een jaar tijd zijn er in de gemeenten veel nieuwe leefstijlpunten gestart. Vanuit een brede blik op gezondheid kunnen inwoners hier terecht met allerlei niet medische vragen op het terrein van gezondheid, leefstijl en welzijn.

[16] MCC: Medisch Contact Centrum (24/7 huisartsenzorg op afstand).



Figuur 4: Coalities Gezond Gooi.

Regiokompas

HilverZorg is ook actief in het Regiokompas, een samenwerkingsverband van de vier grote regionale VVT-instellingen die met Zilveren Kruis de uitdagingen voor de toekomst van de ouderenzorg gezamenlijk het hoofd wil bieden. De regionale ambitie is om de zorg toegankelijk te houden voor ouderen in Gooi & Vechtstreek. Het Regiokompas kent de strategische kernthema's:

- Basiszorg infrastructuur
- Sociale cohesie
- Betekenisvol leven
- Domeinoverstijgend samenwerken
- Specialistisch voorzieningen

Korsakov en gerontopsychiatrie

Zoals al gemeld in hoofdstuk 3.3 is HilverZorg in haar functie als Regionaal Expertisecentrum aangesloten bij de netwerken voor Korsakov en gerontopsychiatrie.



Toekomstverwachtingen

De prognose is dat de vraagontwikkeling van langdurige zorg t/m 2030 met 30% zal toenemen (en t/m 2040 +72%)[17]. Een deel van deze toename zal in de thuissituatie met elkaar, naasten, buurt, vrijwilligers en professionals, binnen een care community, moeten worden opgevangen.

HilverZorg speelt hier met de Koers 2025-2030 duidelijk op in aan de hand van vier bewegingen:

- Van zorg, behandeling, ondersteuning en werk naar betekenisvol leven;
- Van zorgen voor naar zorgen dat;
- Van zorgorganisatie naar sociale ruggengraat in de buurt;
- Van co-creatie naar co-realisatie.

Qua investeringen verwacht HilverZorg dat meer financiële middelen ingezet zullen gaan worden voor ICT en huisvesting. Zeker met het oog op twee nieuwe locaties die in het tweede kwartaal van 2026 opgeleverd worden.

Om voldoende personele bezetting te borgen nu en in de toekomst zal in toenemende mate een beroep gedaan worden op medewerkers met focus op welbevinden en daarnaast zal een beroep gedaan worden 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 een andere functiemix en mensen zelf op te leiden.

Een knelpunt in de toekomst zal ook zeker de betaalbaarheid zijn. We zullen als maatschappij met elkaar de verwachtingen en (on-)mogelijkheden helder moeten maken. De overheid heeft hier de contouren voor geschetst met de afspraken uit de woon- en zorgakkoorden WOZO[18] en IZA[19]. HilverZorg sluit met zijn beleid hierop aan de komende jaren. Belangrijk hierin is de samenwerking in de keten, met de gemeente en met collega VVT-instellingen in de regio.

[17] Regioanalyse in opdracht van Regiokompas Gooi-Vechtstreek-Almere, februari 2023.

[18] WOZO: Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen

[19] IZA: Integraal Zorgakkoord.



Medezeggenschap

Verslag van de ondernemingsraad (OR)

Samenstelling ondernemingsraad

De ondernemingsraad is ingesteld op basis van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). Op basis van de WOR oefent de OR medezeggenschap uit bij het bestuur op het beleid van de HilverZorg en behartigt daarbij de belangen van alle medewerkers. De OR begon het jaar 2024 met 8 leden, ondersteund door een (externe) ambtelijk secretaris. Op basis van de WOR mag de OR van HilverZorg uit maximaal 13 leden bestaan. Er is een convenant van één jaar met de bestuurder om met maximaal 9 leden te werken. Het convenant zal in 2025 herzien worden.

In de eerste helft van het jaar 2024 hebben we van verschillende leden afscheid genomen. Redenen waren: niet te combineren met een nieuwe drukke functie, afscheid HilverZorg en/of ziekte. De OR hield diverse promotiecampagnes om nieuwe leden te werven. Alle teams werden bezocht door een afvaardiging van de OR. Ze ontvingen een leuk pakket met allerlei lekkers en ook daarin het verzoek om zich aan te melden als nieuw OR lid. Dit bracht 3 nieuwe leden op, zodat de OR per september weer kon starten met 8 leden. Omdat de OR met deze 3 nieuwe leden niet boven het maximumaantal 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 Zonnehoeve (HilverZorg Academie), HTT, De Linde, Hilverpoint (Bedrijfsvoering), Lopes Dias, Alba en Nieuw Kerkelanden. Het is de wens van de OR om in de toekomst nog meer locaties vertegenwoordigd te zien in de ondernemingsraad, en ook een vertegenwoordiging vanuit extramuraal. Eind van het jaar sloot de OR af met 8 leden. De functie van ambtelijk secretaris is per 1 december 2024 weer opgevuld.

Overleggen 2024: OR vergaderingen en Overlegvergaderingen met de raad van bestuur

De OR vergadert zelf tweemaal per maand, op de 1e en de 3e donderdag van de maand. Eens in de ongeveer twee maanden werd vergaderd met de raad van bestuur in een Overlegvergadering (OV). In 2024 waren er 5 OV's. De verslagen zijn via het intranet Mijn HilverNet met de medewerkers gedeeld. In 2024 is er één BOT overleg (Benen Op Tafel sessies om te brainstormen met de raad van bestuur en bij te praten) geweest.

Overleg andere organen en afdelingen

Ook werd er tweemaal 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 Professionele AdviesRaad (PAR) heeft de OR in 2024 tweemaal bijgepraat. Begin juli was de jaarlijkse themabijeenkomst met alle raden op Zonnehoeve.

Van onder andere 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 2024 de volgende advies- en instemmingsaanvragen.

De adviesaanvragen hadden betrekking op:

1. De MDIEU; Is een subsidieregeling voor medewerkers;
2. Een intentieovereenkomst Sigarenfabriek;
3. Het strategisch vastgoedbeleid;
4. Herbenoeming RvT-lid (tweede termijn);
5. Aanstelling éénhoofdige RvB.

De instemmingsaanvragen hadden betrekking op:

1. Het intrekken van het thuiswerkbeleid;
2. Instemmingsaanvraag nieuwe Arbodienst.

Tabel 9: Advies- en instemmingsaanvragen OR

De OR heeft op bijna alle aanvragen, met de nodige aandachts- en evaluatiepunten, een positief advies gegeven. Aan het voornemen van de RvB het thuiswerkbeleid in te trekken heeft de OR geen instemming verleend.

Scholing

De OR heeft in maart een WOR-training gehad van Bureau Noorderlicht. Dit was nieuw voor de nieuwe leden, en een herhaling/opfrissing voor de zittende leden. Verder had de OR in juni een hele dag scholing met als leidraad de financiële jaarcijfers van HilverZorg van het voorgaande jaar.

Verslag van de centrale cliëntenraad (CCR)

Centrale cliëntenraad 2024

De centrale cliëntenraad (CCR) behartigt de belangen van cliënten binnen de doelstellingen van HilverZorg en ziet toe op de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening. Zowel met betrekking tot zaken die meerdere locaties betreffen als op strategische dossiers. Hierbij sluit de CCR zich aan bij de ontwikkelde visie van HilverZorg, zoals beschreven in de Koers 2021 - 2025 (Ruimte voor aandacht) en de hieruit afgeleide ambities voor 2024. Hieronder valt ook de voortgaande regionale samenwerking en de HilverZorg Academie. In het jaarplan 2024 van de CCR zijn kwaliteit, welzijn, eten & drinken, familieparticipatie en uitbreiding lokale cliëntenraden (LCR-en) speerpunten geweest.

Kwaliteit

Het jaar 2024 stond in het teken van het bewaken van de voortgang van afgesproken jaarplannen per locatie. Met kwartaalrapportages is gerapporteerd over de voortgang. Daarnaast heeft de CCR geparticipeerd in de voorbereidingen van de Koers 2025 - 2030.

Er zijn in 2024 cliënttevredenheidsonderzoeken uitgevoerd, waarvan de uitkomsten zijn gepresenteerd.

Welzijn

Welzijn is omgevormd naar 'Betekenisvol leven' envormt een centraal onderdeel van de visie van HilverZorg, zoals verwoord in de Koers 2025 - 2030. De CCR rekent het tot haar taak om ontwikkelingen binnen dit kader te volgen en te beoordelen. Onderwerpen die hierbij aan de orde kwamen zijn: activiteiten op de locaties, cliëntbesprekingen, geestelijke verzorging, zingeving en welzijn.

Eten & drinken

In 2024 is de visie "Vers koken, tenzij dit niet anders kan" op eten en drinken per locatie beschreven en vormgegeven met de nieuwe voedingsleverancier.

Familieparticipatie

Familieparticipatie heeft ook in 2024 duidelijke focus van de CCR. In de notitie "Zorg voor elkaar" wordt uitgegaan van een model waarbij de cliënt in het midden staat en onderdeel uitmaakt van de driehoek: professional, vrijwilliger en mantelzorger. Gesproken wordt van samenredzaamheid. Als gevolg van deze ontwikkelingen is er een grote beweging gaande bij zowel de naasten als de medewerkers. In plaats van de term 'familieparticipatie' wordt gesproken over "zorg voor je naasten".

Lokale cliëntenraden (LCR)

Dit jaar hebben wij als CCR onze aandacht gericht op werving van leden voor de verschillende lokale cliëntenraden en de centrale cliëntenraad.

Het verloop is groot, na verhuizing of overlijden van hun naaste stoppen veel cliëntenraadleden. Cliëntenraden De Egelantier en Nieuw Kerkelanden hebben voldoende leden, voor Alba, Lopes Dias, Zonnehoeve, St Joseph en De Linde wordt nog gezocht naar leden. Werving is uitgezet door HilverZorg via de lokale krant en digitaal.

Adviezen en instemming

De CCR ontving in 2024 meerdere advies- en instemmingsaanvragen van de raad van bestuur. De aanvragen zijn in de overlegvergaderingen besproken. De belangrijkste onderwerpen betroffen:

- Wijziging organisatiestructuur naar éénhoofdige RvB. De CCR heeft hierop positief geadviseerd. Na het vertrek van bestuurder André Brand is er, ter ondersteuning, gekozen voor een interim-directeur Zorg en een directeur Financiën (deze is ondertussen vervangen door een ad interim). Dit is het gevolg van het kiezen voor een raad van bestuur-model met één bestuurder.
- Vastgoed. De CCR heeft positief geadviseerd op de intentieverklaring en het verder uitwerken van de plannen en business case voor De Sigarenfabriek.
- Voeding. De CCR heeft ingestemd met de aanvang van het nieuwe voedingsbeleid “Vers koken, tenzij dit niet anders kan”, welke in 2024 wordt vormgegeven met een nieuwe voedingsleverancier.

Onderstaand een volledig overzicht van alle onderwerpen waarop de CCR in 2024 advies of instemming heeft uitgebracht:

Advisering	Instemming
• Strategisch vastgoedplan • Intentieverklaring, plannen en business case Sigarenfabriek • Wijziging van tweehoofdig naar éénhoofdige RvB • Jaarverslag 2023 • Herbenoeming RvT –lid (tweede termijn) • Jaarrekening 2023 • Koers 2025-2030 • Begroting 2025	• Adviesrapport Zingeving is van ons allemaal • Beleid op het gebied van zingeving • Beleidsstuk palliatieve zorg • Wijziging voedingsconcept • Actualisatie medezeggenschapsreglementen cliëntenraad

Tabel 10: Advies- en instemmingsaanvragen CCR

Samenstelling en ondersteuning

In principe benoemt elke LCR uit eigen kring een CCR-lid. De CCR bestond in 2024 uit vier leden. In dit jaar zijn twee leden aan het einde van hun 2e termijn, één lid stopt en één lid verlengt na overleg. Per 1 december 2024 is er een nieuwe ambtelijk secretaris CCR aangesteld.

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 2024 acht keer overlegd met de raad van bestuur. In 2024 was één overleg specifiek gewijd aan de presentatie Innovatief Contract. Daarnaast heeft de CCR zelf zes keer een 'eigen overleg' gehad.

De CCR overlegt daarnaast tweemaal per jaar met een vertegenwoordiging van de raad van toezicht en tweemaal per jaar met de OR van HilverZorg.

Er was betrokkenheid bij sollicitaties van leidinggevenden in de zorg en bij de herbenoeming van een RvT lid (tweede termijn).

Verslag van de professionele adviesraad (PAR)

Begin 2024 is gestart met werving nieuwe leden en het inbedden van de PAR in de nieuwe organisatie- en overlegstructuur. Er zijn twee nieuwe leden gestart.

Alhoewel het de voorkeur heeft van zowel de raad van bestuur als van de PAR-leden om multidisciplinair te zijn samengesteld bestond de PAR in 2024 uit vertegenwoordigers van de discipline verpleging. De PAR-leden hebben in 2024 gewerkt aan een nieuwe werkwijze. Door deelname aan actiecirkels kan vooraf invloed worden uitgeoefend op het beleid.

Verder hebben PAR-leden deelgenomen aan de jaarlijkse themabijeenkomst voor alle raden en aan een artikel 24 overleg van de OR over de Koers 2030 en de voor- en nadelen van een nieuwe functiemix.

Eenmaal heeft er overleg met de commissie Kwaliteit, Vrijheid en Veiligheid van de raad van toezicht plaats gehad.



Tot slot

We zijn trots op wat we in 2024 allemaal hebben bereikt en kijken uit naar de uitdagingen en kansen die 2025 zal brengen. Samen met onze medewerkers, vrijwilligers, cliënten, bewoners naasten en belanghebbenden blijven we werken aan een toekomstbestendige ouderenzorg.

Dit document, en ook de jaarrekening 2024, zijn terug te vinden op www.jaarverslagenzorg.nl.

