



WoonZorgcentra Haaglanden
WZH JAARDOCUMENT 2022

Voorwoord

2022 was het jaar waarin we de coronamaatregelen langzaam achter ons konden laten. Het Covid-19 tijdperk heeft merkbaar zijn sporen nagelaten op iedereen die betrokken is. Een periode, met impact die we niet zomaar zullen vergeten.

Het verslagjaar 2022 laat een veerkrachtige en stabiele organisatie zien, zoals gewoonlijk in de afgelopen jaren. Met als belangrijk onderdeel het persoonsgericht werken: 'Wie bent u, en hoe kunnen we daar zo goed mogelijk op aansluiten?'

In 2022 is daar verder aan gewerkt met onder meer de projecten 'Thuis bij WZH' en de 'Ontdekkingsreis Somatiek'. Thuis bij WZH heeft tot doel om onze cliënten en bewoners betekenisvolle activiteiten aan te bieden die optimaal passen bij hun wensen en voorkeuren. Ontdekkingsreis Somatiek is gericht op positieve gezondheid en legt de focus op wat mensen nog wél kunnen.

De arbeidsmarkt blijft onverminderd krap. WZH wil een goede werkgever zijn en blijven door medewerkers te boeien en binden. Dit mede door te investeren in opleiding en (persoonlijke) ontwikkeling. Om verpleegkundigen te positioneren is in 2022 vorm en inhoud gegeven aan de verpleegkundige structuur en heeft elke locatie een locatieverpleegkundige in het locatiemanagement team.

Het afgelopen jaar zijn voorbereidingen getroffen voor een vernieuwd strategisch vastgoedplan. De komende periode worden er grote investeringen gedaan ter vernieuwing en verbetering van het vastgoed. In december werd WZH opgeschrikt door de plotselinge uitval van de voorzitter van de raad van bestuur, Evert de Glint. Evert is sinds 2004 bestuurder van WZH en was voornemens om in 2023 afscheid te nemen. Door zijn broze gezondheid is het afscheid versneld. Dit is dan ook het laatste jaarverslag dat zijn handtekening draagt.

We zijn trots dat Evert op 29 maart 2023 benoemd is tot Ridder in de Orde van Oranje-Nassau. Het is een terechte blijk van waardering voor wat hij gedaan heeft voor de ouderenzorg in het algemeen en WZH in het bijzonder. Patricia Huijbregts heeft inmiddels zijn rol overgenomen. WZH is op zoek naar een nieuwe bestuurder om de raad van bestuur te versterken.

Ondertussen gaat WZH voort op de ingeslagen weg. Met volle aandacht voor de cliënten en bewoners en voor medewerkers en vrijwilligers. Met ons hoofd, hart en handen. Ons ervan bewust dat zij niet wonen op onze werkplek, maar dat wij werken in hun woning. Met aandacht, liefde en respect.

Bestuur WZH

Uitgangspunten van de verslaglegging

Het jaardocument geeft verplichte informatie vanuit de jaarverantwoording aanbieders zorg 2022 en het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. Daarnaast bevat het aanvullende informatie over WoonZorgcentra Haaglanden (WZH).

Dit jaardocument geeft de gegevens over WZH zoveel mogelijk weer op geconsolideerd en concernniveau. In de jaarrekening is dit steeds het geval. Als de jaarverantwoording voor zorgaanbieders daar expliciet om vraagt, wordt de informatie in dit jaardocument op locatieniveau weergegeven. Het jaardocument doet verslag over de periode 1 januari tot en met 31 december 2022.

Inhoud

1. Bestuurs- en kwaliteitsverslag	5
A. Profiel	6
B. Bestuur, bedrijfsvoering, medezeggenschap	9
C. (Kwaliteits)beleid, inspanningen en prestaties	15
2. Verslag Raad van toezicht	62
3. Jaarrekening 2022	68
3.1 Jaarrekening	69
3.1.1 Balans per 31 december 2022	69
3.1.2 Winst- en verliesrekening over 2022	71
3.1.3 Kasstroomoverzicht over 2022	72
3.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	73
3.1.5 Toelichting op de balans	80
3.1.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa	89
3.1.7 Mutatieoverzicht financiële vaste activa	90
3.1.8 Overzicht langlopende schulden ultimo 2022	91
3.1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening	92
3.2 Overige gegevens	100
3.2.1 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	100
3.2.2 Statutaire regeling resultaatbestemming	100
3.2.3 Nevenvestigingen	100
3.2.4 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	100
3.2.5 Ondertekening door bestuurders en toezichthouders	101

Tabel algemene identificatiegegevens

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

A close-up portrait of an elderly man with white hair, smiling warmly. He is wearing a light blue button-down shirt. The background is a soft, out-of-focus indoor setting. The image is framed by a white curved border on the right side, which transitions into a pink and blue gradient background at the bottom.

Deel 1 A

Bestuurs- en kwaliteitsverslag

Profiel

1A. Profiel van de organisatie

1A.1 Structuur van de organisatie

WoonZorgcentra Haaglanden (WZH) is een stichting met een tweehoofdige raad van bestuur. De raad van toezicht houdt toezicht op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken bij de organisatie. De structuur, de uitwerking van bevoegdheden en de doelstellingen voor de raad van toezicht en het bestuur zijn vastgelegd in statuten en reglementen.

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

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

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

1A.2 Medezeggenschapsstructuur

WZH heeft als medezeggenschapsorganen een centrale cliëntenraad, lokale cliëntenraden, een ondernemingsraad en lokale onderdeelcommissies. Daarnaast is er op centraal niveau een verpleegkundige en verzorgende adviesraad (VAR) en een behandeladviesraad (BAR).

De medezeggenschapsstructuur voor medewerkers bestaat uit een centrale ondernemingsraad (OR) en onderdeelcommissies (OC) voor elke locatie en voor de thuiszorg. De medezeggenschapsstructuur voor cliënten bestaat uit een centrale cliëntenraad (CCR) en per locatie een cliëntenraad (CR). De thuiszorg valt onder de CCR. De behandeladviesraad en de verpleegkundige en verzorgende adviesraad zijn centraal georganiseerd.

Organogram WZH 2022



December 2022

■ = Governance	■ = (Centraal/Decentraal) Uitvoerende diensten & Locaties
■ = Bestuursteam	■ = (Centraal) Ondersteunende diensten
■ = Medezeggenschap	■ = Adviesraden

—	Rapportagelijnen
- - -	Adviesraden en Medezeggenschapsorganen
*	Lid bestuursteam, hierbinnen vindt besluitvorming plaats
**	Rechtstreeks inhoudelijke rapportage raad van bestuur

1A.3 Belanghebbenden/samenwerkingspartners

WZH werkt onder meer samen met partners in de (project-)bouw, (wetenschappelijk) onderzoek en onderwijs, zorg, behandeling, begeleiding, ziekenhuizen, verpleeg- en verzorgingshuizen en brancheorganisaties. De samenwerking is georganiseerd op strategisch, tactisch en operationeel niveau. WZH heeft de interne en externe stakeholders inzichtelijk gemaakt in het beleid 'dialogo met de belanghebbenden'.

1A.4 Kernactiviteiten

WZH biedt haar producten aan binnen de regio Haaglanden (Den Haag, Leidschendam-Voorburg, Zoetermeer en Rijswijk). Deze producten zijn gericht op cliënten met:

- een psychogeriatrische en/of somatische aandoening of beperking;
- cliënten met niet-aangeboren hersenletsel (NAH);
- geriatrische revalidatiezorg;
- psychosociale problemen;
- een lichamelijke handicap.

1A.4.1. Verpleging, verzorging en revalidatie

De kernactiviteiten van WoonZorgcentra Haaglanden (WZH) bevinden zich in de Verpleging & Verzorging (V&V). WZH voert activiteiten uit die vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz) worden gefinancierd. Daarnaast levert WZH intramuraal zorg vanuit de Zorgverzekeringswet, waaronder geriatrische revalidatiezorg (GRZ) en eerstelijns verblijf (ELV). Een overzicht van de kernegevens van WZH over cliënten, productie, capaciteit en personeel is te vinden op www.jaarverantwoordingzorg.nl

1A.4.2 Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)

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

1A.4.3 PGB's

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

1A.4.4 Extramurale diensten en producten

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



Deel 1 B

Bestuurs- en kwaliteitsverslag

Bestuur, bedrijfsvoering, medezeggenschap

1B.1 Bestuur

De raad van bestuur vormt samen met de directeur Wonen en Zorg en de directeur Bedrijfsvoering het bestuursteam.

Werkwijze

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

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

Portefeuilleverdeling

Beide bestuurders zijn geaccrediteerd conform de normen van de NVZD (beroepsvereniging voor bestuurders in de zorg). Elke bestuurder heeft zijn eigen portefeuilles, maar zijn samen verantwoordelijk hiervoor en stemmen inhoudelijk hierover af. Hierdoor kunnen zij elkaar vervangen als dat nodig is. De portefeuilles zijn verdeeld in enerzijds kwaliteit en veiligheid, strategie en innovatie en behandeling en anderzijds de bedrijfsvoering (zoals de afdelingen finance & control, informatisering & automatisering en P&O), zie het eerder gepresenteerde organogram. De bestuurders sturen samen de afdelingen PR & communicatie en WZH Thuiszorg aan. De bestuurders (voorzitter en lid raad van bestuur) overleggen wekelijks met elkaar. Ze delen kennis en stimuleren elkaar bij het vormen van een standpunt en (voorgenomen) besluitvorming. Besluiten worden mede bekrachtigd in het bestuursteam.

1B.2 Bedrijfsvoering

Visie en missie

WZH heeft een visie en missie opgesteld, waarbij wordt aangesloten op de dagelijkse praktijk. Vanuit deze visie en missie is het kwaliteitsplan 2022-2024 opgesteld. Het kwaliteitsplan beschrijft doelen en ambities. WZH heeft een projectorganisatie ingericht waarin alle lopende en nieuwe projecten bij elkaar gebracht worden. Zo wordt samenhang en focus aangebracht. De uitgangspunten van het WZH-toetsingskader voor ontwikkelingen zijn: de visie en missie, de kernwaarden (open, samen en geborgen) en de driehoek cliënt, medewerker en organisatie.

Besturingsmodel

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

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

Planning- en controlcyclus

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

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

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

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

Daarnaast wordt per kwartaal een statusrapportage gemaakt van het WZH Kwaliteitsplan, inclusief de projecten uit de projectorganisatie en de stand van zaken per locatie. De WZH-statusrapportage wordt periodiek besproken in het bestuursteam en in de commissie Kwaliteit en Veiligheid van de raad van toezicht.

1B.3 Adviesraden

In 2022 zijn zowel de behandeladviesraad (BAR) als de verpleegkundige en verzorgende adviesraad (VAR) verder verstevigd in de organisatie. Ze hebben een bijdrage geleverd aan inhoudelijke ontwikkelingen op het gebied van wonen, zorg en behandeling (inclusief de Covid-19-maatregelen). De adviesraden overleggen periodiek met het bestuur. Leden van de VAR en de BAR hebben geparticipeerd op (inhoudelijke) onderwerpen, gerelateerd aan het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg.

Centrale doelstellingen van de adviesraden:

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

1B.3.1 Behandeladviesraad (BAR)

De belangrijkste aandachtspunten van de BAR in 2022 in het contact met de bestuurder waren welzijn en het verpleeghuis van de toekomst.

1B.3.2 Verpleegkundige en verzorgende adviesraad (VAR)

De VAR heeft het bestuur in 2022 gevraagd en ongevraagd geadviseerd over de volgende onderwerpen: WZH Kwaliteitsplan 2022-2024, procedure minimale zorg, Covid-19-gerelateerde aangelegenheden en het integraal zorgakkoord.

2.1 Medezeggenschap

2.1.1 Centrale cliëntenraad (CCR)

Algemeen

De voorzitters van de cliëntenraden op de WZH-locaties vormen samen de CCR. De CCR heeft een onafhankelijk voorzitter. De voorzitter, vicevoorzitter en de secretaris vormen het dagelijks bestuur van de CCR. De CCR heeft overleg met het bestuur. Twaalf keer per jaar is er een agendaoverleg en zes keer per jaar wordt vergaderd met het bestuur. Namens de raad van toezicht sluit de heer Arts (mede benoemd op voordracht van de CCR) aan bij één of twee vergaderingen per jaar.

Samenwerking

De centrale cliëntenraad wordt in het beleidsvoorbereidende stadium betrokken en kan via deze weg al invloed uitoefenen op de beleidsontwikkeling. De overlegcultuur is open en transparant; de inbreng van de cliëntenparticipatie wordt zorgvuldig meegenomen en vrijwel altijd verwerkt in de definitieve beleidsstukken. Als de bestuurder de inbreng niet kan overnemen, dan wordt dat gemotiveerd teruggekoppeld en vindt overleg plaats, als de CCR dat wenst. De centrale cliëntenraad en de bestuurder hebben de intentie om in en buiten de vergaderingen overeenstemming te bereiken. Een negatief advies komt om die reden niet vaak voor.

Commissies

Ter voorbereiding op de CCR-vergaderingen kent de CCR de commissies zorg, vastgoed en bedrijfsvoering. In de laatstgenoemde commissie zijn financiële zaken, facilitaire zaken, ICT en hoteldiensten ondergebracht. In de commissievergaderingen worden regelmatig stafmanagers en/of directieleden uitgenodigd voor toelichting of het beantwoorden van vragen van de CCR-leden. De commissies geven via hun voorzitter een pre-advies aan de voltallige CCR, waarna de raad het definitieve advies aan de bestuurder vaststelt. Met de commissie vastgoed wordt het vastgoedbeleid van WZH besproken en worden ontwikkelingen op locatieniveau getoetst aan het strategisch vastgoedplan. Leden van de CCR en CR participeren naast de bovengenoemde commissies ook in werkgroepen, zoals het continue cliënttevredenheidsonderzoek, de adviescommissie projecten en de wetenschappelijk onderzoekscommissie.

Adviesaanvragen

De CCR heeft in 2022 27 advies- en/of instemmingsaanvragen behandeld, waarvan er twintig positief zijn beoordeeld. De andere zeven aanvragen zijn nog niet afgerond en hebben een doorloop naar 2023. De CCR heeft geen ongevraagde adviezen uitgebracht.

Wmcz 2018

Na een intensief traject zijn op 27 juni 2022 de reglementen en de huishoudelijke reglementen van de CR en CCR vastgesteld. Deze zijn ondertekend door de voorzitter van de CCR en de raad van bestuur. Deze documenten zijn de uitwerking van de Wet medezeggenschap cliëntenraden zorginstelling Wmcz 2018. Wat merken de bewoners en cliënten ervan? Dat was de vraag die in het traject en tijdens discussies, steeds centraal heeft gestaan. WZH is een centraal gestuurde organisatie waarbij alle locaties en diensten deel uitmaken van één organisatie. Vanuit de kernwaarden open, samen en geborgen is vertaald hoe de medezeggenschap vanuit de CCR en CR verder wordt vormgegeven:

- Met het hart
- Vanuit bezinning
- Met enthousiasme

- Met betrokkenheid en zorg
- Door mee te denken met en vanuit het belang van de bewoners en cliënten

2.1.2 Ondernemingsraad

Algemeen

De medezeggenschapsstructuur voor medewerkers bestaat uit een centrale ondernemingsraad en een onderdeelcommissie per locatie en voor WZH Thuiszorg. De ondernemingsraad (OR) heeft vier kiesgroepen met in totaal negentien zetels: zorg, behandelzaken, facilitair en bedrijfsvoering.

De ondernemingsraad heeft 25 keer vergaderd in 2022. Verder is twaalf keer vergaderd met het bestuur. De vergaderingen zijn zowel digitaal als fysiek gehouden. Het dagelijks bestuur van de ondernemingsraad komt iedere week twee keer bij elkaar om de vergaderingen voor te bereiden, voor (in-)formeel overleg en voor het maandelijkse agendaoverleg met de bestuurder. De onderdeelcommissies behandelen voor de ondernemingsraad de aangelegenheden betreffende de locatie en overleggen met de locatiemanager.

Samenwerking

In mei 2022 heeft de ondernemingsraad de 'heidagen' gehad. Tijdens deze dagen is met externe begeleiding gekeken naar de toekomst van de ouderenzorg. Het bestuur was deels aanwezig bij deze dagen en heeft zijn visie op de toekomst gepresenteerd. Op de tweede dag hebben de leden van de ondernemingsraad met een schilderij hun visie op de toekomst van de ouderenzorg gepresenteerd aan het bestuur. Binnen de ondernemingsraad wordt samengewerkt op basis van de kernwaarden open, samen en geborgen. Samen wordt proactief gekeken naar vraagstukken en oplossingen in een dynamisch speelveld.

Commissies

De ondernemingsraad werkt met voorbereidende commissies. Dit zijn de commissie zorg, commissie facilitair, commissie behandelzaken, commissie financiën en de commissie veiligheid, gezondheid, welzijn en milieu (VGWM). Deze commissies bereiden de stukken voor die bij de OR binnenkomen en adviseren de OR. Van daaruit wordt het gesprek met het bestuur gevoerd en advies of instemming opgesteld indien dit van toepassing is.

Adviesaanvragen

De ondernemingsraad heeft in 2022 veertig adviesaanvragen en dertien instemmingsaanvragen behandeld. Vier aanvragen zijn nog niet afgerond en hebben een doorloop naar 2023. De ondernemingsraad heeft geen ongevraagde adviezen uitgebracht.

Leden van de ondernemingsraad participeren naast de bovengenoemde commissies ook in werkgroepen, zoals het continue cliënttevredenheidsonderzoek en de adviescommissie projecten.



Deel 1 C

Bestuurs- en kwaliteitsverslag

(Kwaliteits)beleid, inspanningen en prestaties

1C.1 Algemeen beleid 2022

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

1C.1.1 Onze visie op zorg

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

1C.1.2 Onze missie

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

1C.1.3 Hoe brengt WZH visie en missie in praktijk?

Medewerkers en vrijwilligers werken bij cliënten in huis; of die nu thuis wonen of (tijdelijk) in een WZH-locatie. In de locaties doet WZH haar best het cliënten zo vertrouwd en comfortabel mogelijk te maken. Daarnaast ondersteunen we hen bij het invullen van hun leven.

WZH wil cliënten en hun familie en naasten leren kennen en betreft hen waar mogelijk. De zorg- en dienstverlening is van goede kwaliteit en afgestemd op de fysieke en geestelijke mogelijkheden en de persoonlijke behoefte van de cliënt.

De medewerkers zijn professioneel en geschoold en ze volgen geregeld bij- en nascholingen. Ze nemen hun verantwoordelijkheid, werken op basis van vertrouwen en zijn communicatief. Ze werken met hun hoofd, hart en handen. De organisatie zorgt goed voor haar medewerkers en de werkprocessen zijn ingericht om medewerkers te ondersteunen bij het uitoefenen van hun taak.

1C.1.4 Identiteit

Het WZH identiteitsverhaal is tot stand gekomen met als doel WZH naar de interne en externe omgeving verder te profileren. Hiervoor is een proces doorlopen met externe deskundigen die diverse medewerkers van WZH hebben geïnterviewd. Het resultaat is het antwoord op de vraag: 'Wie is WZH?'.

Het WZH identiteitsverhaal is in 2022 vastgesteld en is er gestart met het implementeren hiervan. In 2023 zal dit een vervolg krijgen. Dit gebeurt op interactieve wijze, zodat alle medewerkers de identiteit voelen, kennen en toepassen in hun werkzaamheden. Het gaat om een grote uitrol naar veertien locaties, thuiszorg, revalidatie en

de stafafdelingen. Communicatie-uitingen worden aangepast op de identiteit en passende communicatie-uitingen worden ontwikkeld.

1C.1.5 Ketenorganisatie en samenwerking

Als specialist op het gebied van wonen met zorg voor ouderen in de regio Haaglanden en als landelijk expertisecentrum voor mensen met niet-aangeboren hersenletsel (NAH) ontwikkelde WZH zich de afgelopen jaren van woonzorgcentra die dicht bij de cliënt staan tot expertisecentra die samen met andere zorg- en dienstverlenende organisaties werken aan de autonomie en wensen van de bewoner.

De ketenorganisatie is zo ingericht, dat mensen zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen en in alle levensfasen kunnen rekenen op zorg. Om dit mogelijk te maken, werkt WZH samen met andere partijen, uiteenlopend van gemeenten en scholen tot andere zorgorganisaties.

1C.2 Strategische thema's

Algemeen

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

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

WZH Kwaliteitsplan 2022-2024

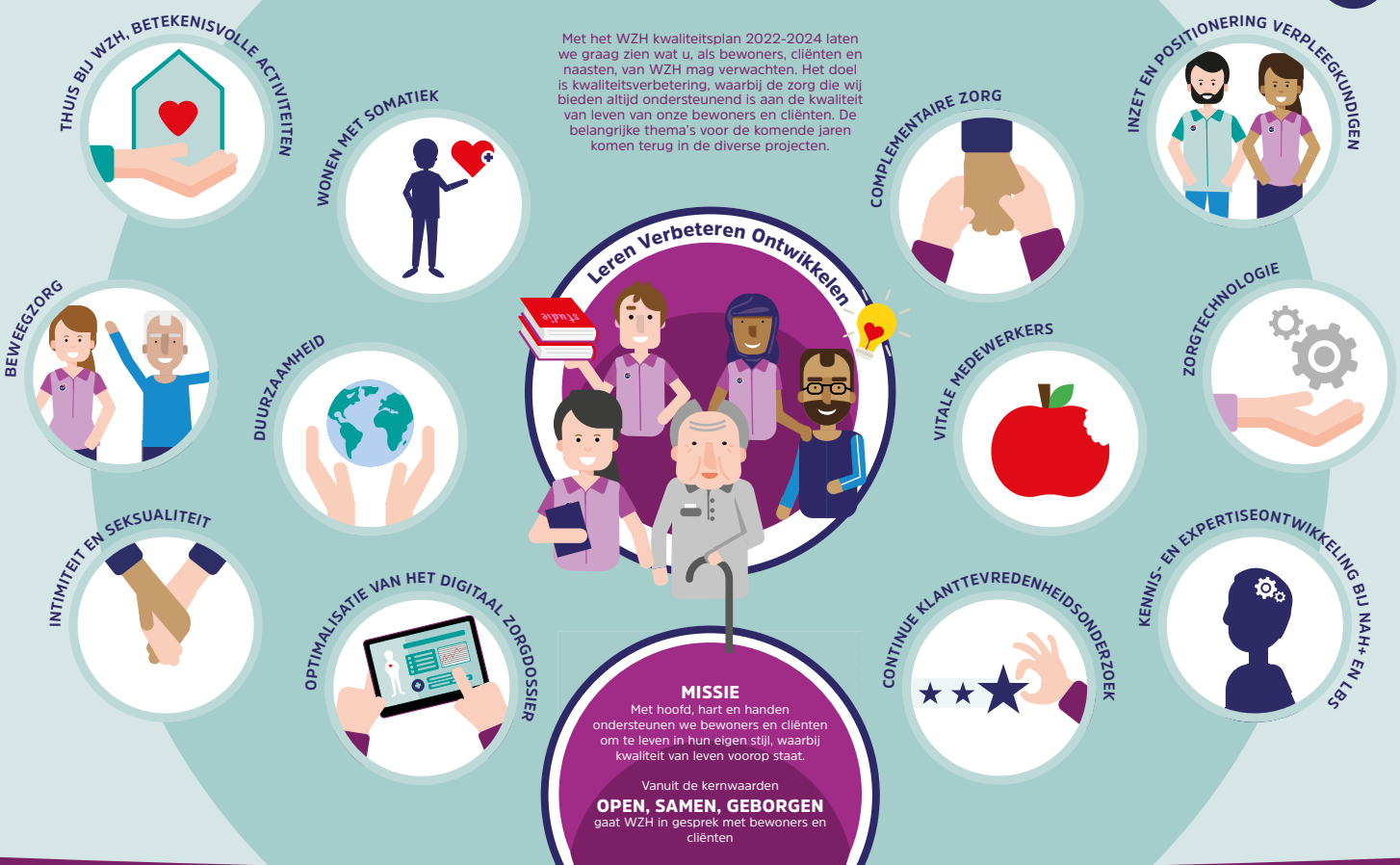
Voor 2022-2024 is een driejarig kwaliteitsplan opgesteld op basis van normen vanuit de kwaliteitskaders voor verpleeghuiszorg, palliatieve zorg en wijkverpleging. Het kwaliteitsplan beschrijft onder andere projecten die zijn opgenomen in de projectorganisatie en binnen de bovengenoemde programmalijnen vallen.

Een uitwerking hiervan, oftewel het kwaliteitsverslag 2022, is te lezen in hoofdstuk 1C.3 Kwaliteitsbeleid.

Kwaliteitsplan 2022 - 2024



Met het WZH kwaliteitsplan 2022-2024 laten we graag zien wat u, als bewoners, cliënten en naasten, van WZH mag verwachten. Het doel is kwaliteitsverbetering, waarbij de zorg die wij bieden altijd ondersteunend is aan de kwaliteit van leven van onze bewoners en cliënten. De belangrijke thema's voor de komende jaren komen terug in de diverse projecten.



1C.3 Kwaliteitsbeleid

1C.3.1 Ontwikkelingen naar aanleiding van diverse kwaliteitskaders

Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg

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

Kwaliteitskader Wijkverpleging

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

Kwaliteitskader palliatieve zorg

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

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

WZH Kwaliteitsplan

In de afgelopen jaren heeft WZH gekozen voor een driejarig kwaliteitsplan, gekoppeld aan de extra middelen Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg, die ook voor drie jaar werden toegekend. Het kwaliteitsbudget van de verpleeghuiszorg landde per 2022 in de tarieven. Daarmee is de integratie van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg voltooid en volgt een fase van borging. WZH geeft deze borging vorm via de kwaliteitsplannen en -verslagen. WZH blijft werken met een driejarig kwaliteitsplan met een jaarlijkse update en volgt daarmee de wettelijke status van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg.

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

De thema's van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg worden in de diverse projecten geïntegreerd opgepakt. In de uitwerking van de projecten wordt inzichtelijk gemaakt welke thema's uit het kwaliteitskader invulling

krijgen. De uitvoering van het kwaliteitsplan wordt gemonitord met behulp van kwartaalrapportages. Deze rapportages zijn mede de basis voor het WZH Kwaliteitsplan 2022-2024.

Het WZH Kwaliteitsplan 2022-2024 is tot stand gekomen met een brede input en betrokkenheid van: verpleegkundigen en verzorgenden vertegenwoordigd in de VAR (verpleegkundige en verzorgende adviesraad), (para-)medici vertegenwoordigd in de BAR (behandeladviesraad), leden van de ondernemingsraad en centrale cliëntenraad, teamleiders, locatie- en stafmanagers en leden van het bestuursteam. Het kwaliteitsplan is ook inzichtelijk gemaakt met een infographic.

Het kwaliteitsplan maakt deel uit van de begrotings- en jaarplancyclus en wordt voorgelegd aan twee collega-organisaties uit het lerend netwerk. De raad van bestuur is eindverantwoordelijk en daarmee aanspreekbaar op het kwaliteitsplan.

WZH Kwaliteitsverslag

Onderstaand een verslag van de activiteiten op basis van de thema's vanuit het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg.



PERSOONSGERICHTE ZORG EN ONDERSTEUNING

Het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg onderscheidt vier thema's die invulling geven aan de kwaliteit van persoonsgerichte zorg en ondersteuning:

- a. **Compassie:** de cliënt ervaart nabijheid, vertrouwen, aandacht en begrip;
- b. **Uniek zijn:** de cliënt wordt benaderd als individu, vanuit zijn persoonlijke verhaal en identiteit;
- c. **Autonomie:** voor de cliënt is de mogelijkheid van eigen regie over leven en welbevinden leidend, ook bij de zorg in de laatste levensfase;
- d. **Samen beslissen:** In overleg met bewoner en naasten worden afspraken gemaakt over zorg, behandeling en ondersteuning die vastgelegd worden in het zorgleefplan.

Deze vier thema's vormen de basis voor persoonsgerichte zorg en ondersteuning.

WZH geeft hier invulling aan onder het motto:

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

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

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

Vertaling WZH en ontwikkelingen 2022

- **Digitaal zorgdossier met behulp van SmartWork**

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



Persoonsgerichte zorg is zorg verlenen door de bewoner te kennen en daarnaar te handelen. Het is belangrijk om daarbij de levensloop, geschiedenis en achtergrond van de persoon te kennen en rekening te houden met het karakter, de wensen en behoeften van de persoon. (Nog) niet gerealiseerde wensen worden vertaald in een doel in het zorgleefplan. Dit hangt nauw samen met de cliëntkaart en het medisch behandelplan. Een gemakkelijk toegankelijk zorgdossier, dat snel en goed inzicht en overzicht geeft, is dan van groot belang.

Zo'n zorgdossier heeft WZH gevonden in SmartWork, een product van Service Heroes. Hiermee krijgen medewerkers gemakkelijker toegang tot het zorgdossier. Dit zorgdossier ondersteunt medewerkers zodanig in hun werk, dat ze minder tijd kwijt zijn aan administratie en het werk efficiënter, intuïtiever en met meer plezier kunnen doen. Zo kunnen zij nog beter persoonsgericht werken.

Op bijna alle locaties zijn somatiek- en PG-afdelingen gestart met werken met SmartWork. SmartWork is in 2021 gestart aan de hand van ervaring en inzet in de praktijk met leermiddelen: snel gidsen, uitlegvideo's en e-learning. De implementatie heeft helaas langer geduurd dan voorzien omdat de kwaliteit moest worden verbeterd en belangrijke functionaliteiten ontbraken. Daartoe is er een SmartWork 2.0 omgeving gecreëerd. WZH heeft extra (tijdelijke) medewerkers ingezet om de zorgmedewerkers te begeleiden, te inspireren en te ondersteunen om met SmartWork te werken.

Alle voorbereidingen, inclusief intranetinformatie, documentatie en plan van aanpak staan inmiddels klaar. Voor de verdere ontwikkeling van SmartWork is een roadmap gemaakt en er wordt gewerkt aan een interne PR-campagne. Daarnaast is er gestart met de borging van de opgeleverde projectresultaten. In 2023 wordt de uitrol verder opgepakt en geborgd en wordt aandacht gegeven aan de verdere ontwikkeling van de verschillende functionaliteiten.

- *Multidisciplinair overleg (MDO-pgz)*

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

In 2022 is gestart met de evaluatie van de toolbox persoonsgerichte zorg (PGZ). Het doel van de toolbox PGZ is om medewerkers via de PDCA-cyclus te ondersteunen in het persoonsgericht werken. In de toolbox staan afspraken over de overlegstructuur en hoe informatie wordt vastgelegd in het zorgdossier. Registratie en overleg is bedoeld om zaken bij te sturen om zo persoonsgerichte zorg te blijven leveren.

Een relevante ontwikkeling is de rol van welzijn. Projecten als 'Thuis bij WZH' en 'De ontdekkingsreis somatiek' leggen beide de nadruk op 'Wie bent u?' in plaats van 'Wat heeft u?'. Welzijn, welbevinden en zingeving krijgen een prominente(re) plek binnen WZH. Dit is een verandering van aanbod- en zorggericht werken naar vraag- en welzijnsgericht werken. In 2023 zal dit verder vervolg krijgen.

- *Cliëntportaal*

Via het cliëntportaal kunnen bewoners en mantelzorgers die geregistreerd staan als eerste contactpersoon thuis meekijken in hun eigen dossier of dat van hun naaste. Het cliëntportaal biedt steeds meer informatie en WZH blijft het portaal verder ontwikkelen. WZH Thuiszorg werkt met het ONS-clieëndossier van NEDAP. Binnen dit dossier staat de optie om berichten uit te wisselen tussen cliënten en zorgprofessionals standaard aan. Deze optie wordt goed gebruikt.



In 2022 is de pilot 'Test nieuwe functionaliteiten cliëntportaal' bij WZH Hoge Veld formeel afgerond. Hierin werd de mogelijkheid getest om vanuit de eerste contactpersoon direct berichten te sturen naar de

verantwoordelijke EVV-er, en andersom. Besloten is de geteste berichtenverkeer-functionaliteit voor WZH Hoge Veld open te laten staan, in afwachting van opname van deze functionaliteit in SmartWork. Zodra dat gereed is, zal verdere uitrol binnen WZH plaatsvinden. Daarnaast zijn de AVG-regels een belangrijk onderdeel van de implementatie.

- *Oudtopia*

Deelname aan het dagprogramma van Oudtopia is een vast onderdeel van het WZH Inwerkprogramma waaraan alle nieuwe medewerkers deelnemen. Het doel hiervan is het bewustzijn vergroten en thema's bespreekbaar maken rond persoonsgerichte zorg. Medewerkers worden zich meer bewust van hun eigen compassie, het uniek zijn van de bewoner en het belang van diens autonomie. En hoe ze daar vanuit hun eigen rol binnen WZH een bijdrage aan kunnen leveren, ongeacht hun functie of taak.



Daarnaast is Oudtopia onderdeel van het workshopprogramma 'Wonen met somatiek'. Medewerkers kunnen Oudtopia ook bezoeken om klantgerichte thema's op een interactieve wijze bespreekbaar te maken. De komende jaren wil WZH gebruik blijven maken van Oudtopia.

- *Thuis bij WZH*

Met het project 'Thuis bij WZH; wat is voor u belangrijk?' wil WZH bereiken dat cliënten, ondanks hun beperkingen, zoveel mogelijk hun betekenisvolle activiteiten behouden op het moment dat ze bij WZH komen wonen. We leren de cliënt kennen voordat deze verhuist naar een woonzorgcentrum van WZH. Dit doen we door informatie op te halen tijdens een huisbezoek, indien mogelijk samen met naasten en betrokken hulpverleners.



In het project lag de focus op het onderzoekend ontwikkelen van een multidisciplinair programma/werkwijze, inclusief scholingstraject en ondersteunende materialen 'Kunnen zijn wie je bent van huis naar verpleeghuis' oftewel 'Wat is betekenisvol voor u?'

De ervaringen met het project zijn zo positief dat het verder is uitgerold en toegepast binnen andere locaties van WZH. Het eindresultaat van het project is een programma en werkwijze met diverse ondersteunende materialen, dat nu geïmplementeerd wordt op alle overige locaties. Daarnaast wordt gekeken of het ook ingezet kan worden voor cliënten met een somatische zorgvraag. Zo krijgt 'Thuis bij WZH' een vaste plaats binnen de denk- en werkwijze van WZH.

De resultaten van het project en de verdere invulling worden ondersteund door een promotieonderzoek van de lecturer practitioner van WZH. Het onderzoek geeft input en ondersteuning aan het programma en de daarbij behorende werk- en denkwijze. De focus van de projectgroep ontwikkelt zich meer van het ontwerpen van de werkwijze naar het begeleiden van de locaties bij implementatie en het optimaliseren van de denk- en werkwijze.

- *Wonen met somatiek*

WZH werkt vanuit de visie op wonen, zorg en welzijn voor de doelgroep 'wonen met somatiek'. WZH gebruikt de visie om het bewustzijn te verdiepen van waar medewerkers in het dagelijkse werken mee bezig zijn. Dit doet WZH door aan de slag te gaan met het thema 'de hele mens centraal'. Het gedachtegoed van Positieve Gezondheid van Machteld Huber staat hierin centraal. Dit is ook verwerkt in een training voor medewerkers die inmiddels op meerdere locaties wordt gegeven.



Daarnaast wil WZH met dit traject aansluiten bij de ontwikkelbehoeften van de teams. WZH integreert vragen waarmee teams al bezig zijn in het trainingsprogramma, vanuit de veronderstelling dat daarmee andere ontwikkelingen in het team een duidelijke focus en meer samenhang krijgen. Daarnaast brengt WZH de visie 'wonen met somatiek' tot uiting in de kwaliteit en de inhoud van haar dienstverlening en bedrijfsvoering.

Afgelopen jaren zijn er dus twee belangrijke projecten van start gegaan: de ontdekkingsreis wonen met somatiek en Thuis bij WZH. Beide vanuit de gedachte om verandering te realiseren, te innoveren in de deelnemende teams en het werk anders en nog meer persoonsgericht te gaan doen. Vanuit beide projecten worden aan deelnemende teams in dit kader kennis, ervaringsgerichte oefeningen, reflectiemomenten en diverse handvatten aangeboden om het toepassen van het geleerde in de praktijk te ondersteunen. Beide projecten gaan naar een afrondende fase en zullen geleidelijk worden ingebed in de organisatie.

In het nieuwe strategische opleidingsplan van de afdeling Leren en Ontwikkelen heeft collectief leren een belangrijke plek. Omdat de nadruk in de ontdekkingsreis wonen met somatiek ligt op ervarings- en teamgericht leren (collectief leren) en de organisatie en uitvoering van de ontdekkingsreis veel raakvlakken heeft met de opleidingswerkzaamheden die plaatsvinden vanuit de afdeling Leren en Ontwikkelen, ligt het voor de hand om de organisatie, planning en uitvoering van de ontdekkingsreis wonen met somatiek, net als de opleidingsactiviteiten van Thuis bij WZH, onder te brengen bij de afdeling Leren en Ontwikkelen. Met het oog op voorgaande heeft inmiddels een aantal verkennende gesprekken plaatsgevonden met de afdeling Leren en Ontwikkelen, waarbij ook de ontwikkelingen rond de afronding en het vervolg van Thuis bij WZH zijn meegenomen.

- *Ontwikkeling PG plus*

WZH neemt sinds 2021 deel aan het landelijk netwerk D-ZEP (dementie en zeer ernstig probleemgedrag). In dit netwerk werkt WZH samen met andere zorgorganisaties aan één breed gedragen richtlijn voor de behandeling van mensen met deze problematiek en de ontwikkeling van landelijke Wlz-expertisecentra.

WZH had zich opgegeven voor regionaal expertisecentrum (REC) binnen het netwerk D-ZEP voor de regio Zuid-Holland. Naast WZH hadden zich drie andere organisaties aangemeld, maar er konden slechts twee organisaties opgaan voor REC in de regio. In 2022 zijn de vier organisaties met elkaar in gesprek gegaan om te bepalen welke twee organisaties opgaan voor de visitatie. Tijdens dit proces is WZH tot de conclusie gekomen dat zij niet opgaat voor de visitatie van 2023 en dus geen REC gaat worden.

WZH heeft aangegeven wel open te staan voor een eventuele samenwerking met een andere organisatie. Dit werd positief ontvangen en WZH is al benaderd door twee organisaties. WZH gaat onderzoeken welke mogelijkheden er hiertoe zijn binnen de bestaande kaders en eisen. Dit krijgt een vervolg in 2023 omdat

VWS heeft aangegeven dat bekostiging per 1 januari 2023 niet haalbaar is. Het visitatieproces zal mogelijk worden verplaatst.

- *Ontwikkelingen landelijke Wlz-expertisecentra voor mensen met NAH+ en langdurige bewustzijnsstoornis (LBS)*

In navolging van het onderzoek in opdracht van het ministerie van VWS naar laag volume hoog complex (LVHC) doelgroepen waarvoor specifieke expertise, kennis en kunde nodig is om de kwaliteit van de zorg te borgen, werden in 2022 stappen gezet in de ontwikkeling van Wlz-expertisecentra in Nederland. WZH Nieuw Berkendael biedt deze gespecialiseerde zorg aan twee doelgroepen, namelijk mensen met een langdurige bewustzijnsstoornis en mensen met NAH+. Het gaat om cliënten met een complexe, specifieke, omvangrijke, intensieve zorgvraag binnen de Wlz-zorg.



Voor de doelgroep niet-aangeboren hersenletsel (NAH+) maakt WZH onderdeel uit van het Expertisenetwerk NAH+. Dit is een netwerk van organisaties en professionals die zich inzetten voor kwalitatief hoogwaardige zorg en behandeling voor mensen met een complexe zorgvraag als gevolg van NAH+. Het expertisenetwerk bestaat uit Kenniscentrum NAH+, doelgroepexpertisecentra (DEC's) en regionale expertisecentra (REC's).

Voor mensen met een langdurige bewustzijnsstoornis maakt WZH onderdeel uit van Expertisenetwerk Ernstig Niet-aangeboren hersenletsel na coma (EENnacoma).

In 2022 is een visitatiecyclus van proefvisitaties ingevoerd. Tijdens de proefvisitaties zijn de doelgroepen beoordeeld aan de hand van een criteriaset. Deze criteria zijn generieke criteria, waar doelgroepspecifieke criteria aan toegevoegd worden. Ze zijn geformuleerd door het doelgroepnetwerk in samenspraak met en vastgesteld door de Commissie Expertisecentra Langdurige Zorg (CELZ). Er gelden aparte criteria in het doelgroepnetwerk voor het kenniscentrum (KC), de doelgroepexpertisecentra (DEC) en regionale expertisecentra (REC).

WZH Nieuw Berkendael heeft actief geparticipeerd binnen de doelgroepnetwerken in de ontwikkeling van de landelijke Wlz-expertisecentra voor mensen met NAH+ en LBS. In februari 2022 vond in WZH Nieuw Berkendael de proefaudit REC voor mensen met NAH+ plaats en in oktober 2022 de proefaudit REC en DEC voor mensen met LBS. Naast de aandachtspunten waren de resultaten over het algemeen positief en WZH Nieuw Berkendael kijkt met trots terug naar de bevindingen en het behaalde resultaat.

Naar aanleiding van de proefvisitaties is er een inhoudelijke webinar georganiseerd om met elkaar te bespreken wat er is opgevallen tijdens de proefvisitaties, wat er van elkaar geleerd kon worden en wat meer aandacht vraagt. Daarnaast was de uitwisseling tussen de deelnemende partijen van groot belang om vervolg te geven aan het visitatietraject. In 2023 zullen de officiële visitaties plaatsvinden in WZH Nieuw Berkendael voor zowel de REC voor mensen met NAH+ als voor het REC en DEC voor mensen met LBS.

- *Wijkgerichte aanpak*

Vanaf september 2021 is er een subsidie toegekend voor wijkgerichte aanpak van multidisciplinaire inzet van expertise en behandeling in de eerste lijn. De focus lag aan het begin vooral op het verder uitwerken van de rol van de wijkverpleegkundige bij de huisartsenpraktijk en het bestendigen van de relatie met

Gezondheidscentrum De Rubenshoek. In De Rubenshoek zijn twee huisartspraktijken gevestigd. De thuiszorg is logischerwijs aangesloten bij het project omdat dit een cruciale factor is in de wijkgerichte aanpak.

In 2022 is een wijkverpleegkundige aangenomen en gestart bij de huisartsenpraktijk van De Rubenshoek. Door Covid-19 en de lastige arbeidsmarkt heeft de zoektocht naar een geschikte kandidaat lang op zich laten wachten. Mede hierdoor is twee maanden verlenging van de subsidie aangevraagd en toegekend.

Er zijn verschillende gesprekken gevoerd met opleidingsorganisaties om een maatwerktraject te ontwikkelen waarin de competenties als wijkverpleegkundige bij de huisartsenpraktijk verder vorm worden gegeven. Dit heeft geresulteerd in een scholing voor medewerkers van de thuiszorg. Zij zijn in het najaar van 2022 gestart.

Ook Behandelzaken is nauw betrokken is bij het project. Er zijn concrete afspraken gemaakt op welke wijze de behandelaren van de eerste lijn bij WZH als kernteam worden toegevoegd aan de huisartsenpraktijk in de Schilderswijk. De behandelaren hebben elkaar leren kennen en hun aanwezigheid in het MDO wordt als meerwaarde gezien.

Eind december is er een bijeenkomst georganiseerd over geheugentesten in de wijk. Deze werd begeleid door een psycholoog van WZH. Er was een goede opkomst. Niet alleen vanuit de thuiszorg sloten medewerkers aan, maar ook van huisartspraktijken uit de Haagse regio. Zo leren disciplines elkaar beter kennen en zijn lijnen korter geworden. Het was een waardevolle bijeenkomst met een positieve bijdrage aan wijkgericht werken.

De subsidievoorwaarden zijn eind 2022 aangepast, waardoor het mogelijk werd om opnieuw een verlenging aan te vragen voor dit project. Zo is er meer tijd om de samenwerking vorm te geven en te bestendigen.

De werkgroep heeft over financiering na de subsidie geconcludeerd dat er voor het jaar 2023 geen nieuwe financieringsvormen zijn ontwikkeld voor de rol van de wijkverpleegkundige bij de huisartsenpraktijk of behandelaren van het MDO. De trend is dat wordt ingezet op preventie. Het is alleen nog niet vertaald naar concrete financieringsmogelijkheden. Bij nieuwe inzichten zal de werkgroep in 2023 opnieuw bijeenkomen.

- *Screening en observatie*

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

In 2021 was er een eerste evaluatie met de NZa; het product screening en observatie werd als essentieel gezien. De tariefstelling is in 2021 verder uitgewerkt en sinds 1 januari 2022 wordt er gewerkt met een nieuwe dataset. De nieuwe dataset is minder arbeidsintensief dan de voorgaande en levert de gevraagde informatie op. Daarmee zijn de administratieve lasten verminderd.

Daarnaast is dit project onderdeel geworden van een registratieonderzoek ELV en Wlz crisiszorg van de NZa.

De data bieden mogelijk uitkomst waar het product past voor structurele financiering. Dit registratieonderzoek liep van juli 2022 tot en met december 2022. De organisaties die aan dit project meedoen hebben ervoor gepleit dat de SOABB wel meegaat in het onderzoek, maar als apart product wordt beschreven en onderzocht. Deze toezegging is gedaan.

In de regionale overleggen is aandacht besteed aan de aanlevering en registratie ten behoeve van de SOABB. De wens is om aan te tonen dat de SOABB een onmisbaar product is en een speciaal tarief noodzakelijk is. De vijf organisaties houden contact met elkaar en de zorgkantoren om dit goed te laten verlopen. Het is een langdurig proces om met de betrokken organisaties, zorgkantoren en de NZa te komen tot vaststelling en tariefstelling van het product. In januari 2023 zal een gezamenlijke tussenrapportage opgesteld worden, om vervolgens verdere stappen te kunnen nemen. WZH Sammersbrug blijft aandacht besteden aan het verbeteren van de kwaliteit van de SOABB.

Tenslotte is, samen met de andere organisaties, formeel de vraag neergelegd bij het Zorginstituut hoe het concept-zorgpad samen met de productomschrijving kan worden geformeerd tot een erkend product met passende financiering. Hopelijk biedt de reactie duidelijkheid over de te bewandelen route. Voor 2023 is samen met de aangesloten organisaties een concept-jaarplan opgesteld voor de SOABB.

- *Volledig Pakket Thuis (VPT)*

In 2022 is WZH gestart met een pilot om de leveringsvorm Volledig Pakket Thuis (VPT) aan te bieden. Dit wordt aangeboden in de garantwoningen bij de locatie WZH Carel van den Oever. VPT is een leveringsvorm voor mensen met een indicatie in de Wet Langdurige Zorg (Wlz). Zij ontvangen het volledige pakket zorg van WZH, maar blijven zelfstandig wonen. Het doel van deze pilot is om te onderzoeken of, en zo ja in welke vorm, VPT voor WZH voor de toekomst een interessant en kostendekkend product kan worden.

Met het VPT krijgt de cliënt alle zorg en ondersteuning die valt binnen de door CIZ (Centraal Indicatieorgaan Zorg) afgegeven Wlz-indicatie. Samen met de cliënt bekijkt WZH welke zorg en ondersteuning het best past binnen deze indicatie en de wensen van de cliënt. Dit pakket kan bestaan uit: verpleging, persoonlijke verzorging, begeleiding, vervoer, verstrekken van eten en drinken en schoonhouden van de woonruimte. De zorg wordt op maat geleverd, waarmee de zelfredzaamheid van de cliënt wordt verhoogd.

- *Doorstroom in de keten*

Ouderen ontvangen op dit moment niet altijd de juiste zorg en behandeling door het ontbreken van geriatrische expertise in de acute keten. Door de mogelijkheid tot het consulteren van een specialist ouderengeneeskunde (SO) wordt deze expertise toegevoegd, dit wordt door WZH en Florence gefaciliteerd voor ketenpartners* in de regio Haaglanden. De cliënt krijgt zo direct de juiste zorg op de juiste plek, bedden worden niet onnodig bezet gehouden en het is voor verwijzers duidelijk hoe zij hun cliënt op de beste manier kunnen helpen.

In 2022 is dit project gestart en zal vervolg krijgen in 2023.

* Huisartsen regio Haaglanden, SEH en Kliniek HAGA Ziekenhuis

WONEN EN WELZIJN

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

Waar mogelijk en wenselijk krijgt het netwerk van familie en naasten een betekenisvolle rol in de ondersteuning van de bewoners. Zij kennen hen als geen ander en spelen een rol in hun leven. Familieparticipatie in zorg en ondersteuning geeft zo een meerwaarde aan het dagelijks leven van de cliënt.

Het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg onderscheidt vijf thema's die van belang zijn bij het vormgeven van de kwaliteit van wonen en welzijn:

- a. Zingeving
- b. Zinvolle tijdsbesteding
- c. Schoon en verzorgd lichaam en verzorgde kleding
- d. Familieparticipatie en inzet vrijwilligers
- e. Wooncomfort

Deze vijf thema's vormen de basis voor het optimaliseren van de kwaliteit van wonen en welzijn.

Vertaling WZH

a. *Zingeving*

WZH heeft een team geestelijk verzorgers die ondersteuning bieden bij vragen over leven en zingeving. Bij hen kunnen bewoners en hun naasten terecht voor een zorgzame begeleiding die aansluit bij de persoonlijke behoefte. Van een gesprek over hoe het met de bewoner gaat tot gesprekken over gezondheid, ziekte, levensvragen, zin en zinloosheid van het leven, rouwverwerking, eenzaamheid en andere levensthema's. Naast de individuele geestelijke verzorging heeft elke locatie een wisselend aanbod van bijeenkomsten en vieringen. Dit varieert van zondagsvieringen, vieringen op feestdagen en maandelijkse themabijeenkomsten tot herdenkingsbijeenkomsten, huiskamervieringen en gemeenschappelijke ziekenzegen of -zalving. In diverse gespreksgroepen is er specifiek aandacht voor mantelzorgers.

b. *Zinvolle tijdsbesteding*

Elke locatie van WZH heeft een uitgebreid activiteitenprogramma. Zorgmedewerkers en activiteitenbegeleiders helpen bewoners om de dag zinvol en plezierig in te vullen. Zij ontwikkelen individuele en groepsactiviteiten en krijgen in de uitvoering hulp van huiskamer- en woonbegeleiders en vrijwilligers. De activiteiten worden afgestemd op de interesses van de bewoners. Denk aan ontspanning, stimulatie of opbouwen van een ritme. De wensen en mogelijkheden van bewoners zijn het uitgangspunt. Enkele woonzorgcentra van WZH hebben een ontmoetingscentrum of dagactiviteitencentrum. Hier kunnen ouderen met en zonder indicatie gebruikmaken van een dagbestedingsprogramma. Naast een flinke dosis plezier biedt het programma veel aandacht aan een gezonde leefstijl, bijvoorbeeld door lekker te bewegen en met elkaar te koken.

c. *Schoon en verzorgd lichaam en verzorgde kleding*

Binnen WZH krijgt de bewoner een vaste contactpersoon. Dit kan een verpleegkundige, woonzorgbegeleider of woonzorgmedewerker zijn. WZH vindt persoonlijke begeleiding belangrijk. De vaste contactpersoon zorgt dat de afspraken in het zorgleefplan worden nagekomen en onderhoudt de contacten met de familie. De zorgmedewerkers ondernemen actie wanneer er iets verandert in de gezondheid van de bewoner. Daarnaast helpen de zorgmedewerkers bij persoonlijke verzorging, huishoudelijke taken en een zinvolle dagbesteding. Verder biedt elke WZH-locatie verschillende diensten aan op het gebied van persoonlijke verzorging, zoals een kapsalon, manicure, pedicure en wasverzorging.

d. *Familieparticipatie en inzet vrijwilligers*

• *Familieparticipatie*

De betrokkenheid van mantelzorgers is voor onze bewoners enorm waardevol. Meer nog dan een prettige woonvoorziening met een mooi interieur speelt het contact met vrienden, familie en de maatschappij een belangrijke rol in het welbevinden van de bewoner. Door de aanwezigheid van een familielid, vriend of vriendin zoveel mogelijk te faciliteren en continueren, zorgt WZH ervoor dat zowel bewoners als hun naasten zich bij WZH thuis voelen. Mantelzorgers of familieleden hoeven dus niet te stoppen met zorgen op het moment dat de bewoner in een WZH-locatie komt wonen. Integendeel, WZH moedigt het voortzetten van de mantelzorg aan. De kennis en expertise van mantelzorgers en familieleden kan eraan bijdragen dat het leven zoals thuis zoveel mogelijk kan doorgaan.

• *Vrijwilligers*

WZH werkt onder het motto 'voor elkaar'. Dagelijks maken ongeveer 1000 vrijwilligers met elkaar dit motto waar in de praktijk. De rol van vrijwilligers binnen WZH is essentieel en zeer waardevol. Mede dankzij hen kan WZH haar bewoners nog beter ondersteunen in de persoonlijke behoeften en wensen. WZH vindt dat vrijwilligers net zo belangrijk zijn als de medewerkers. Dat betekent dat vrijwilligers gelijkwaardig worden behandeld en aan opleidingsprogramma's kunnen meedoen die ook door medewerkers worden gevolgd.

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



e. *Wooncomfort*

De dagelijkse gang van zaken en de kwaliteit van de directe leefomgeving spelen een belangrijke rol bij het welbevinden van bewoners. Gastvrijheid, maaltijden, schoonmaak en inrichting bepalen voor een groot deel hoe zij hun dagelijkse woonomgeving ervaren en of zij zich daar prettig voelen. Het welzijn staat voorop bij WZH. Daarom vindt WZH het belangrijk dat bewoners in een prettige en veilige leefomgeving kunnen verblijven.

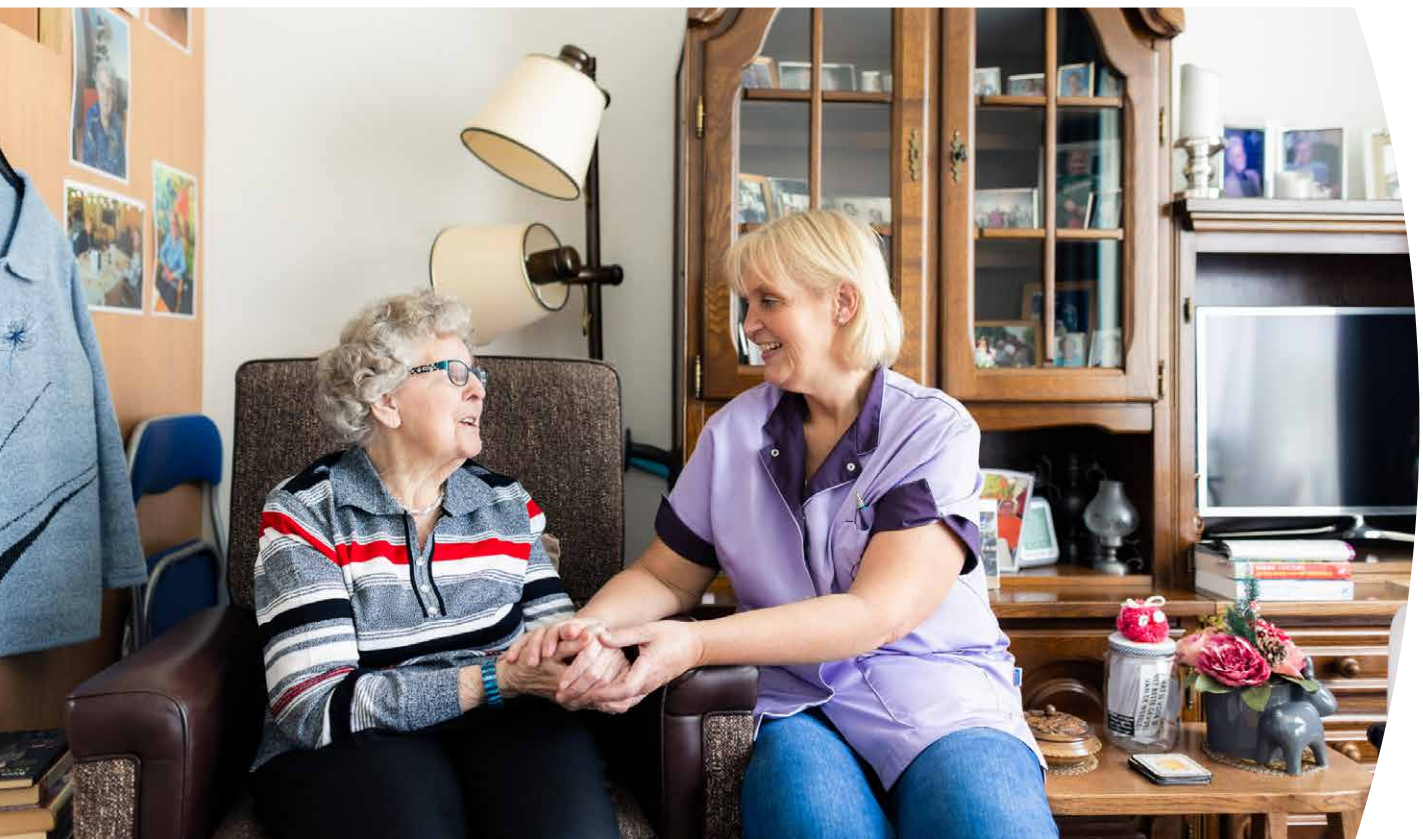
De dagelijkse maaltijden zijn onderdeel van de basiszorg. In overleg met de zorgmedewerkers kunnen familieleden en mantelzorgers mee-eten. Eten en drinken is naast een noodzakelijke levensbehoefte ook een sociale aangelegenheid. Daarom worden de maaltijden op de locaties zoveel mogelijk aangeboden in een

restaurant/kooktheater. Dankzij een serveerbuffet hebben bewoners en bezoekers voldoende keuze. De ambiance straalt sfeer, gezelligheid, warmte en saamhorigheid uit. De locaties organiseren regelmatig themamaaltijden.

WZH verzorgt de schoonmaak van algemene ruimtes en gemeenschappelijke huiskamers. De appartementen worden regelmatig schoongemaakt. Bewoners kunnen daarnaast gebruikmaken van mogelijkheden voor extra schoonmaak.

Bewoners kunnen hun appartement inrichten met persoonlijke spullen. Kleine huisdieren zijn toegestaan, mits de bewoner of familie hiervoor zorgt en er geen overlast ontstaat voor andere bewoners en medewerkers.

Kortom, de locaties, het interieur en de sociale context van vrienden, familie en de maatschappij dragen bij aan de kwaliteit van het leven en een gevoel van welbevinden. Uitgangspunt is dat de woonomstandigheden eraan bijdragen dat bewoners zich zoveel mogelijk thuis voelen. Interactie en participatie met de samenleving, familie en vrienden moet mogelijk blijven.



ONTWIKKELINGEN 2022

• WZH TV en WZH Maandblad

Met het WZH Maandblad en WZH TV wil WZH de bewoners een ervaring geven die op een positieve, voedende en bekrachtigende wijze aansluit op de eigen belevingswereld. Het gaat hierbij om persoonsgericht contact, (gelijk)waardigheid, verbinding, het versterken of verdiepen van het contact en elkaar inspireren. We bieden een podium voor de talenten, kwaliteiten en verhalen van de bewoners en medewerkers.

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

Het WZH Maandblad verschijnt maandelijks en wordt zowel digitaal als op papier in alle locaties aangeboden. WZH TV werd allereerst in de locaties met radio Remember aangeboden. Locaties die dit nog niet hadden, hebben versneld deze aansluiting gekregen. WZH TV is ook beschikbaar via het YouTube kanaal 'WZH TV'.

Er hebben in 2022 verschillende activiteiten plaatsgevonden zoals:

- De WZH Paasbingo; een interactief event voor heel WZH.
- Een project 'Levenskunstlied' waarin op locaties in gesprek werd gegaan met bewoners over hun levenswijsheid. Dit werd verwerkt in een lied.
- Een presentatie tijdens een bijeenkomst van toneelgezelschap 'Het Huis van Vervoering' om een ander licht te laten schijnen op dementiezorg en te inspireren tot een nieuw theaterproject, dat in 2022 uitgevoerd is. In 2023 wordt een verkorte versie van het theaterproject uitgevoerd in diverse locaties van WZH.
- Deelname aan de creatiewedstrijd van het Huygens Festival in Leidschendam-Voorburg. WZH won met de zelfgemaakte film 'Mowgli met de grijze haren' wederom de eerste prijs, dankzij de creativiteit van de bewoners en medewerkers van verschillende WZH-locaties. Naar aanleiding van het succes rondom het Huygens Festival heeft het maandblad nieuwe rubrieken ontwikkeld, passend bij bewoners met affiniteit met toneel. Tijdens het Huygens Festival kwam deze behoefte naar voren.
- De WZH Jungleweek, dat als afronding van het Huygens Festival werd georganiseerd binnen WZH.
- Een project 'Het Concert', uitgevoerd in WZH Carel van den Oever waarbij een dirigent-bewoner centraal stond. De opnames van dit evenement werden getoond op WZH TV.

Daarnaast is Studio WZH toegevoegd aan het WZH Maandblad en WZH TV. Studio WZH is een marktplaats voor talent van zowel bewoners als medewerkers. Het doel is om elkaar helpen door talenten of vaardigheden, diensten en objecten te ruilen met elkaar. Het maandblad en de televisie kunnen bijdragen aan profilering van Studio WZH en Studio WZH kan bijdragen aan content.

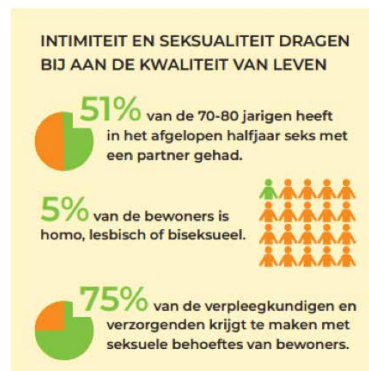
• Seksualiteit en intimiteit

Intimiteit en seksualiteit zijn een wezenlijk onderdeel van ieders leven. Iedereen heeft het recht dit vorm te geven binnen de eigen mogelijkheden en behoeften. Voor ouderen zijn intimiteit en seksualiteit ook belangrijke thema's. Ouderen die in een instelling verblijven zijn voor een groot deel afhankelijk van deze instelling en de medewerkers. Soms ook voor het kunnen beleven van intimiteit en seksualiteit.



Tijdens de lancering van de film 'Ken je mij' binnen WZH werd duidelijk: het is behoorlijk zoeken als je als partners intiem contact wilt. Mag dat eigenlijk wel? En hoe en met wie maak je bespreekbaar dat je daarnaar verlangt? Wat zijn de mogelijkheden? Het is belangrijk dat WZH hier iets mee gaat doen. Dat er meer aandacht komt voor dit thema, zowel voor mensen die samen met iemand zijn als mensen die single zijn.

In het afgelopen jaar heeft WZH meegedaan aan het Train de Trainer Programma van Vilans en Rutgers. Dit programma helpt organisaties bij het opstellen van een plan van aanpak en geeft handreikingen en informatie over ondersteunende maatregelen om het thema bespreekbaar te maken binnen de organisatie. Het plan van aanpak is inmiddels gereed en goedgekeurd door het bestuursteam. Er is een projectgroep aan de slag gegaan. Samen met een paar locaties wordt gekeken hoe het thema meer als een vanzelfsprekendheid op de agenda kan worden gezet. Daarbij wordt zoveel mogelijk aangesloten bij activiteiten die al lopen. Ook wordt verder in gesprek gegaan met medewerkers, bewoners en naasten over dit thema, met als doel te weten hoe het thema leeft en hoe WZH vervolgens medewerkers, bewoners en naasten op een passende manier kan ondersteunen om wensen op dit gebied bespreekbaar te maken en te realiseren.



In december 2022 hebben twee projectgroepleden het door Vilans georganiseerde symposium Intimiteit en Seksualiteit bezocht. Tot slot hebben twee verzorgenden van WZH meegewerkt aan een interview over het thema voor het Tijdschrift voor Verzorgenden en heeft WZH op haar sociale-mediakanalen het onderwerp in de schijnwerpers gezet.

- **Beweegzorg**

Bewegen is goed, meer bewegen is beter. Meer bewegen helpt om de kwetsbaarheid bij ouderen te beperken en past in de visie van WZH op positieve gezondheid, het vermogen om je aan te passen en je eigen regie te voeren. Om bewegen structureel deel te laten uitmaken van de zorg is het van belang een visie en beleid op bewegen te ontwikkelen, die afgestemd zijn op de eigen wensen en leefstijl van onze bewoners en past bij de woonzorgcentra.



Bij het ontwikkelen en uitvoeren van deze visie is de inzet van zowel de ouderen en hun verwanten, als zorgprofessionals en vrijwilligers van groot belang.

In 2022 is een projectgroep gestart met het schrijven van deze visie. Bewegingsgerichte zorg en aandacht wordt hierbij in het spectrum van Welzijn geplaatst. Dit is tot uitdrukking gekomen in een multidisciplinaire samenstelling van het projectteam. In het projectteam zitten beweegzorgprofessionals, zorgmedewerkers, huiskamer-/woonbegeleiders en activiteitenbegeleiders.

In oktober 2022 kwam de projectgroep voor de eerste keer bijeen. Samen is gedroomd over de ideale wereld, waarin aandacht voor bewegen voor ouderen binnen WZH vanzelfsprekend is bij alle dagelijkse activiteiten. Tijdens de volgende bijeenkomsten is gediscussieerd over wat deze dromen betekenen voor medewerkers en cliënten van WZH. Een eerste opzet voor een visie is op papier gezet en zal in 2023 worden vervolgd. Na instemming van het bestuursteam en de medezeggenschap kan gestart worden met het vervolgtraject.

Hier toe zal een projectplan worden opgesteld waarin beschreven wordt hoe de visie handvatten kan bieden voor blijvende aandacht voor beweging en bewegingsgerichte zorg binnen de organisatie.

- **Complementaire zorg**

In de complementaire zorg staat een integrale visie op gezondheid centraal, waarbij interventies gericht zijn op het bevorderen van gezondheid en het herstellen van evenwicht. Complementaire zorg betekent letterlijk 'aanvullende zorg'. Deze zorg komt dus niet in de plaats van de gangbare zorg, maar is daar een aanvulling op. WZH ondersteunt deze ontwikkeling en stimuleert de inzet hiervan.



Eind 2022 hebben er voorbereidende gesprekken plaatsgevonden met een teamleider van WZH Nieuw Berkendael, waar complementaire zorg al onderdeel is van de persoonsgerichte zorg. Complementaire zorg wordt in 2023 verder opgepakt als project met als doel verdere ontwikkeling en implementatie binnen verschillende doelgroepen binnen WZH.

- **Muziek en dementie**

Muziek kan het welzijn en de kwaliteit van leven van mensen met dementie verbeteren en communicatie met mensen in de directe omgeving bevorderen. Ook draagt het bij aan het verbeteren van sociale vaardigheden en de emotionele toestand en het vermindert gedragsproblemen. Om deze redenen is een aantal jaar terug het project Muziek & Dementie van start gegaan in Den Haag. De Haagse Muziekcentrale en WZH hebben daarbij de handen ineengeslagen om voor mensen met dementie van betekenis te zijn. Daarbij is waardevolle kennis en ervaring opgedaan. In 2022 heeft dit vervolg gekregen op de WZH-locaties Hoge Veld en Sammerbrug.

Hoewel de effecten moeilijk kwantificeerbaar zijn en blijvende veranderingen nauwelijks realiseerbaar, zien we in de praktijk toch een positief effect in de communicatie tussen mensen met dementie en hun naasten en verzorgers. Zo zijn er verbeteringen waargenomen in de cognitieve functies, stemming en het gedrag van mensen met dementie. In 2023 zal hier verder vervolg aan gegeven worden.

KWALITATIEF VEILIGE ZORG EN ONDERSTEUNING

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

Het leveren van goede persoonsgerichte zorg en ondersteuning vraagt om een permanente leercultuur, waarbij zorgprofessionals, als onderdeel van persoonsgerichte zorg, zoveel mogelijk ook de veiligheid van cliënten waarborgen.

Indicatoren basisveiligheid

De indicatoren basisveiligheid staan jaarlijks beschreven in het 'Handboek voor zorgaanbieders van verpleeghuiszorg - toelichting op de kwaliteitsindicatoren'.

Er zijn indicatoren ontwikkeld voor onder andere:

- Medicatieveiligheid
- Decubituspreventie
- Gemotiveerd gebruik van vrijheidsbeperkende maatregelen
- Advanced Care Planning
- Continentie
- Aandacht voor eten en drinken

Infectiepreventie en antibioticaresistentie zijn op dit moment extra belangrijke thema's in de veiligheid en kwaliteit van zorg. De coronapandemie heeft laten zien hoe een uitbraak van een virusinfectie zowel bewoners als personeel van een verpleeghuis enorm kan raken en hoe maatregelen invloed kunnen hebben op kwaliteit van leven. Ook voor het voorkomen en bestrijden van andere infectiezieken (zoals het norovirus en MRSA) en het voorkomen van antibioticaresistentie zijn hygiënisch werken en infectiepreventie essentieel. Het is daarom belangrijk dat verpleeghuizen hun kennis en vaardigheden rondom infectiepreventie op orde hebben.

Vertaling WZH en ontwikkelingen 2022

- *Indicatoren basisveiligheid*

Jaarlijks wordt bepaald wat de verplichte indicatoren zijn en uit welke keuze-indicatoren gekozen kan worden. WZH kiest samen met de cliëntenraad indicatoren die binnen de organisatie bijdragen aan betere zorg. Om de uitkomsten te kunnen vergelijken is vanaf 2019 gekozen voor dezelfde indicatoren.

De meting is vanuit centraal gecoördineerd en de indicatoren die op locatie gemeten moesten worden zijn alle opgehaald via dossieronderzoek. De uitkomsten van de meting zijn per locatie op afdelingsniveau teruggekoppeld, zodat de teams deze konden bespreken. De meting indicatoren personeelssamenstelling is geheel centraal gemeten en wordt ook op concernniveau aangeleverd.

WZH levert jaarlijks de kwaliteitsgegevens over verpleeghuiszorg en wijkverpleging via de gegevensmakelaar aan bij Zorginstituut Nederland. Tweemaal per jaar is met iedere locatie een gesprek op basis van deze meetresultaten om de kwaliteit van de geleverde zorg en dienstverlening te beoordelen en waar nodig te verbeteren.

- *Medicatieveiligheid*

WZH heeft een proces ingericht om de medicatieveiligheid te borgen, met ondersteuning van interne en externe audits. De interne audit medicatie heeft als doel om de kwaliteit van het medicatieproces en de medicatieveiligheid te verhogen en te borgen. Met de interne audit willen we inzicht krijgen in eventuele knelpunten in het medicatieproces. Aan de hand van de uitkomsten van de interne audit werkt de locatie aan verbeteringen. De interne audits worden uitgevoerd door eigen medewerkers van WZH, met als doel de procesgang te beoordelen en te verbeteren.



De geneesmiddelencommissie van WZH initieert en ziet toe op uitvoering en resultaten van interne medicatieaudits. De externe audits worden uitgevoerd door de medicatieleverancier.

- *Gemotiveerd gebruik van vrijheid beperkende maatregelen*

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

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

Op 1 januari 2020 is de Wet Zorg en Dwang (Wzd) in werking getreden. Door deze wet is het bewustzijn onder medewerkers vergroot over vrijheid beperkende maatregelen binnen de organisatie. De implementatie van het multidisciplinair overleg Wet Zorg en Dwang (MDO Wzd) heeft bijgedragen aan dit bewustzijn. In het MDO Wzd worden de ingezette maatregelen geëvalueerd. Hierbij is ook aandacht voor alternatieven, het afbouwen van maatregelen en de mate waarin een maatregel de vrijheid beperkt.

WZH stelt ieder halfjaar een analyse op. In deze analyse is oog voor de onvrijwillige en onvoorziene zorg die is ingezet. WZH analyseert hoe deze zorg verdeeld is over de locaties, welke trends zichtbaar zijn en waar mogelijk nog bijgestuurd dient te worden.

- *Hygiëne en Infectiepreventie (HIP)*

WZH staat voor kwaliteit van zorg en kwaliteit van leven waarbij het individu centraal staat. Het voorkomen van en het zoveel als mogelijk reduceren en bestrijden van infecties en infectieziekten en resistentieontwikkeling is hierbij essentieel. Wet- en regelgeving van de gezondheidszorg en de hierop aansluitende ARBO VVT-catalogus geven een kader voor beleid op het gebied van hygiëne en infectiepreventie.



Om vorm en inhoud te geven aan (de uitvoering van) hygiëne- en infectiepreventiebeleid is er binnen WZH een hygiëne en infectiepreventie-commissie (HIP-cie). Deze commissie is verantwoordelijk voor:

- het opstellen, implementeren en borgen van het beleid;
- de standaardisatie van hiermee samenhangende procedures, werkwijzen en richtlijnen voor de WZH-locaties;
- het geven van implementatieadvies.

De commissie maakt gebruik van aandachtsvelders HIP per locatie (zorgmedewerkers met hygiëne als aandachtsgebied).

- *Melding Incidenten Cliënten (MIC)*

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

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

De doelstelling van het incidentenregistratiesysteem is:

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

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

- *Melding Incidenten Medewerkers (MIM)*

De MIM is bedoeld om meldingen van WZH-medewerkers te registreren en informatie te verkrijgen over situaties waarbij veiligheid, gezondheid en/of welzijn van medewerkers in het geding is. Doel is om hier actief beleid op te voeren.

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

- *Zorgrisicomanagement*

WZH heeft een organisatie breed zorgrisicomanagement (ZRM). Doelstelling van ZRM is het beperken van risico's voor bewoners, mede door continu leren en bewustwording als basis voor kwaliteitsverbetering te nemen. Daarnaast is het doel van het ZRM uniformiteit op locaties te waarborgen in het omgaan met situaties waarin iets is misgegaan in de zorg en consistentie in visie en beleid te borgen.

Als onderdeel van het ZRM is een (onafhankelijke) onderzoekscommissie ingesteld. Het gehele proces is vastgelegd in een stroomschema en stappenplan met rollen en verantwoordelijkheden in geval van een incident of calamiteit. Deze werkwijze wordt standaard gevolgd bij een incident of calamiteit.

Medewerkers worden geschoold in de PRISMA-plusmethodiek van onderzoek doen. Naast deze methodiek gebruiken we het vlinderdasmodel als een volledig PRISMA-onderzoek niet nodig is, maar de betreffende casus wel leerpunten kan opleveren.

- *WZH Expertiseteam*

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

- *WZH Informatiebeveiligingsbeleid*

WZH streeft naar een hoge kwaliteit in de uitvoering van cliëntenzorg en de ondersteunende bedrijfsprocessen. WZH als geheel en diverse onderdelen van de organisatie in het bijzonder beschikken over kwaliteitscertificaten of -accreditaties. WZH werkt aan continue kwaliteitsverbetering. Ook op de informatievoorziening en -beveiliging is dit van toepassing.



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

WZH heeft een multidisciplinaire commissie informatiebeveiliging. Deze commissie bespreekt privacy- en beveiligingsvraagstukken en stelt kwartaalrapportages op. Daarnaast is er een functionaris gegevensbescherming werkzaam binnen WZH.

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

- *Zorginhoudelijke indicatoren*

Om de cliëntveiligheid en de kwaliteit van zorg te verbeteren worden de zorginhoudelijke indicatoren minimaal eenmaal per halfjaar gemeten met de proactieve risicosignalering in het digitaal zorgdossier. Risicosignalering is om verschillende redenen belangrijk. Het verhoogt de kwaliteit van leven van cliënten en de veiligheid van de zorg.

WZH gebruikt de landelijke 'Verkorte checklist veilige zorg' van Zorg voor Beter waarmee je eenvoudig gezondheidsrisico's kan signaleren. De risicosignalering bestaat uit de volgende onderwerpen: ondervoeding, huidletsel, incontinentie, medicatiefouten, vallen en depressie. Facultatief zijn de onderwerpen: mondproblemen, delier, oogproblemen, oorproblemen, pijn en eenzaamheid.



- *Ontwikkelingen ten gevolge van de coronapandemie*

De afgelopen jaren stonden in het teken van Covid-19 en de landelijke maatregelen. Dit heeft grote impact gehad op de samenleving. Voor WZH werd dit zichtbaar in elke vezel van de organisatie. Cliënten, naasten, medewerkers en leidinggevenden, iedereen kreeg te maken met de gevolgen van de coronapandemie. Van 'business as usual' was geen sprake meer. Angst voor wat het virus doet met jou als persoon, met je omgeving en je werkzaamheden, de onzekerheid, sociale gevolgen voor jezelf en de bewoners/cliënten en de organisatie werden leidend. Dit had grote impact op de zorg- en dienstverlening.

Corona en de gevolgen ervan vragen continue alertheid van WZH en van alle mensen die er werken. Coronabesmettingen, zowel bij bewoners en cliënten als bij medewerkers, uitval, thuiswerken, het managen van de privé- en werksituatie, snel 'herstellen', de ervaringen verwerken, maar ook schakelen in het hier en nu, alert blijven en continu nieuwe leerervaringen opdoen. Kortom: een onderwerp dat in 2022 nog regelmatig is langsgelopen en waar WZH steeds alert op is geweest. Zo is WZH De Lotus, een Covid-afdeling, wederom in gebruik genomen om Covid-patiënten te verzorgen vanuit de regio. Hier werden maximaal 36 cliënten met een somatische en/of psychogeriatrische achtergrond afkomstig uit het ziekenhuis en/of thuissituatie intensief behandeld en verzorgd. Ondersteunende medewerkers met een zorgachtergrond zijn (vrijwillig) ingezet op de locatie of op de Covid-afdeling. Daarnaast is het Covid-handboek, dat voor alle medewerkers beschikbaar was, constant geüpdatet naar aanleiding van de recente ontwikkelingen.

Aangezien Covid niet meer weg te denken is, zal het onderwerp ondergebracht worden in de WZH HIP-commissie.

LEREN EN ONTWIKKELEN

Om de best mogelijke zorg en ondersteuning voor bewoners van verpleeghuizen te realiseren is het nodig om permanent te leren en ontwikkelen. Dat geldt voor alle betrokkenen: medewerkers, vrijwilligers, de organisatie en haar samenwerkingspartners. De zorg- en ondersteuningsvraag van bewoners en de wensen en verwachtingen vanuit de maatschappij veranderen voortdurend. Het vraagt een permanente leercultuur om daar steeds weer op in te spelen.

WZH werkt voortdurend aan het verbeteren van de kwaliteit en veiligheid van de zorgverlening. We maken hierbij gebruik van de best beschikbare kennisbronnen zoals wetenschappelijke literatuur, professionele richtlijnen, landelijke en lokale data, gesystematiseerde ervaringsgegevens en kwalitatieve informatie.

Het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg benoemt vijf uitgangspunten als het gaat om leren en ontwikkelen:

- a. Leren van en in de praktijk
- b. Leren van elkaar
- c. Plannen maken
- d. Evalueren en ontwikkelen
- e. Inzicht en bijsturen

Vertaling WZH en ontwikkelingen 2022

- *Continu werken in de praktijk aan verbeteren door zorgverleners*

De kwaliteit van zorg- en dienstverlening en de realisatie van de doelstellingen van het kwaliteitsbeleid hangen in grote mate af van de houding van de medewerkers. WZH geeft scholing en training in onderwerpen die met houding te maken hebben, zoals bewustwording, open communicatie, vaardigheden leren, coaching op houdingsaspecten en het nemen van initiatieven. Er is een ruim aanbod aan trainingen en cursussen.

WZH hecht naast opleiden ook belang aan onderzoek en ontwikkeling. Het investeren in kwaliteit van zorg, in combinatie met het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek, is belangrijk. De wetenschappelijke onderzoekscommissie (WOC) is daar een belangrijk onderdeel van. Daarnaast voeren we verschillende projecten uit om wonen, welzijn, zorg en behandeling van bewoners en cliënten verder te verbeteren en om deskundigheidsbevordering van medewerkers te ondersteunen.

- *Deel uitmaken van een lerend netwerk*

WZH maakt al jaren deel uit van UNC-ZH, universitair netwerk voor de caresector van Zuid-Holland. Daarnaast is WZH lid van Zorgscala, de regionale brancheorganisatie van VVT-organisaties. WZH participeert via Zorgscala in het netwerk van Vereniging Transmurale Zorg Den Haag e.o. sinds de oprichting in 1999.



Vanuit UNC-ZH is samenwerking gezocht rondom het delen van en feedback op het kwaliteitsplan met Stichting Marente en Stichting Saffier. Marente biedt zorg en ondersteuning aan ouderen en kwetsbaren in de Duin- en Bollenstreek, Oegstgeest, Voorschoten en Leiden en Saffier biedt wonen, zorg en behandeling aan diverse doelgroepen in de stadsdelen Loosduinen, Segbroek, Escamp, Scheveningen en Haagse Hout.

Daarnaast participeert WZH in het Kennisnetwerk Dementie. Dat bestaat uit acht zorgorganisaties, waarvan WZH er één is. In dit netwerk deelt WZH kennis over dementie en legt ze de verbinding tussen wetenschap en praktijk met de praktijk altijd als uitgangspunt.

Tenslotte zijn er lerende netwerken ontstaan vanuit de WOC:

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

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

- *Jaarlijks kwaliteitsverslag*
WZH maakt jaarlijks een bestuursverslag, inclusief een kwaliteitsverslag. Het bestuursverslag bevat de in de Jaarverantwoording zorginstellingen verplichte informatie en daarnaast aanvullende relevante informatie over de organisatie. Het kwaliteitsverslag, zoals benoemd in het kwaliteitskader, is gebaseerd op de evaluatie van de doelstellingen en inhoud van het kwaliteitsjaarplan, inclusief de feedback op het kwaliteitsplan door de collega's vanuit het lerend netwerk. Het verslag komt terug op de hoofdstukken en thema's uit het kwaliteitsplan en beschrijft hoe de organisatie ervoor staat.

Het kwaliteitsverslag dient als interne en externe verantwoording. WZH heeft ervoor gekozen om het bestuurs- en kwaliteitsverslag in één document te verwerken: het WZH Jaardocument.

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



Het kwaliteitssysteem PREZO (Care) is een manier van denken en werken die kwaliteit heel tastbaar en concreet maakt; in de dagelijkse praktijk, op de werkvloer. Daar waar medewerkers elke dag weer klaarstaan voor de mensen die zij verzorgen of ondersteunen. Mensen zoals wij allen, met eigen mogelijkheden en beperkingen. Met een eigen geschiedenis, toekomst en levensdoelen. PREZO (Care) focust niet op protocollen, systemen of richtlijnen. PREZO (Care) kijkt in de eerste plaats naar het resultaat van de zorgverlening aan de cliënten. Voelen zij zich thuis? Voelen ze zich gehoord? Ervaren zij dat ze (met hulp) hun eigen keuzes kunnen maken? PREZO (Care) kijkt naar de prestaties die zorgprofessionals en -organisaties leveren. Uitgangspunt zijn de verhalen van alledag.

Vanuit haar visie hecht WZH belang aan een continu ontwikkel- en verbeterproces om de zorg- en dienstverlening rond de cliënt te optimaliseren. Jaarlijks wordt dit getoetst via een externe audit door kwaliteitsinstituut Perspekt. Alle WZH-locaties, inclusief thuiszorg en geriatrische revalidatie, zijn PREZO (Care) gecertificeerd en worden jaarlijks getoetst.

Het zorgrisicomanagement is een belangrijk onderdeel van het kwaliteitsmanagementsysteem. Door ons bewust te zijn van de risico's en deze tijdig te (h)erkennen, kunnen we noodzakelijke verbetermaatregelen inzetten. De dialoog met alle betrokkenen is hierbij cruciaal. Onderzoek en analyses helpen om kernoorzaken te ontdekken en verbetermaatregelen te formuleren. Vervolgens worden deze verbetermaatregelen intern gedeeld, geïmplementeerd en geborgd.

Daarnaast vindt er een vijfjaarlijkse (multidisciplinaire) kwaliteitsvisitatie plaats door Verenso, de vereniging van specialisten ouderengeneeskunde. De laatste visitatie was in 2018; in 2023 volgt een nieuwe visitatie.

De uitvoering van het kwaliteitsplan wordt gemonitord met statusrapportages die per kwartaal worden opgevraagd bij de verantwoordelijken. Deze rapportages vormen mede de basis voor het kwaliteitsplan. Bestuur, management, medezeggenschap (OR, CCR) en adviesraden (VAR, BAR) worden structureel betrokken.

- *Projectorganisatie*

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

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

LEIDERSCHAP, GOVERNANCE EN MANAGEMENT

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

Vertaling WZH en ontwikkelingen 2022

WZH kent een tweehoofdige raad van bestuur en een bestuursteam bestaande uit de raad van bestuur, de directeur Wonen en Zorg en de directeur Bedrijfsvoering. De raad van toezicht, bestaande uit vijf leden, houdt toezicht op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken van de organisatie. De bestuursverantwoordelijkheden zijn georganiseerd volgens de Zorgbrede Governancecode.

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

WZH kent als medezeggenschapsorganen een centrale cliëntenraad en lokale cliëntenraden en de ondernemingsraad en lokale onderdeelcommissies. Daarnaast is er een verpleegkundige en verzorgende adviesraad (VAR) en een behandeladviesraad (BAR). Een aantal locaties heeft een vrijwilligersadviescommissie (VAC).

De leden van de raad van bestuur hebben geen zorgverleners- of medische achtergrond. Een van de leden heeft ruime ervaring in de patiëntenbeweging en behartiging van cliëntenbelangen. De raad van bestuur voert regelmatig overleg met de VAR en de BAR. Deze organen wordt advies gevraagd bij de opzet en uitvoering van projecten en innovaties.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het adequaat inzicht verschaffen in het gevoerde (kwaliteits-) beleid, de uitwerking daarvan in de praktijk en de gegevens waaruit de prestaties van de organisatie blijken. Deze verantwoording wordt afgelegd op twee niveaus:

- Lokaal aan de bewoners en hun familie en aan de eigen collega's via de medezeggenschapsorganen, door hen te betrekken bij het kwaliteitsplan en -verslag;
- Landelijk aan de samenleving met het kwaliteitsverslag en het meten van onder andere indicatoren die aangeleverd moeten worden aan de Openbare Database (ODB) van Zorginstituut Nederland. Het kwaliteitsverslag wordt op de website van WZH gepubliceerd. Het webadres waar het kwaliteitsverslag te vinden is, wordt ook aangeleverd aan de ODB, zodat de verslagen landelijk vindbaar zijn.

WZH levert jaarlijks gegevens aan over:

- Indicatoren Basisveiligheid: verplichte en keuze-indicatoren
- Gemiddelde totaalscore berekend op basis van de zes vragen van ZorgkaartNederland
- Kwaliteitsverslag: webadres (url)
- Kernfactoren personeelssamenstelling

Het bestuursteam gaat periodiek (net als de raad van toezicht, zie deel 2), minimaal één keer per jaar op bezoek bij de locaties en stafdiensten, het zogenoemde 'BT on tour'. In deze bezoeken wordt gesproken met de betrokkenen bij de locaties. Diverse programma's worden bedacht om het bestuursteam mee te nemen in ontwikkelingen en ervaringen.



PERSONEELSSAMENSTELLING

De optimale personeelssamenstelling van teams in een verpleeghuis laat zich niet vastleggen in een standaard. Dat heeft te maken met de steeds veranderende doelgroep en zorgvraag in de verpleeghuizen. Dit vraagt om maatwerk. Scholing en ontwikkeling van medewerkers zijn essentieel om die veranderende vraag adequaat te beantwoorden met de juiste personeelssamenstelling op de zorglocatie.

De personeelssamenstelling moet voldoen aan normen op het gebied van aandacht en aanwezigheid, kennis en vaardigheden en leren en ontwikkelen. De normen zijn richtinggevend, met ruimte voor toepassing in de lokale context. Deze situatiespecifieke toepassing vraagt om reflectie en aanpassing waar nodig. Zo werken de teams continu aan een optimale afstemming tussen (zorg)vraag en personeelssamenstelling. Met als hoofddoel: goede zorg die bijdraagt aan kwaliteit van leven van bewoners.

De normen zijn in drie thema's geclusterd:

1. Aandacht, aanwezigheid en toezicht
2. Specifieke kennis en vaardigheden
3. Reflectie, leren en ontwikkelen

Vertaling WZH en ontwikkelingen 2022

- *Aandacht, aanwezigheid en toezicht*

Er is grote concurrentie op de arbeidsmarkt. Vooral het werven en aan boord houden van verpleegkundigen en niveau 3-medewerkers vraagt veel aandacht. WZH creëert een werkomgeving waarin medewerkers de ruimte krijgen om te leren, te reflecteren en te verbeteren. Onderstaande onderwerpen dragen hieraan bij:

- *Planning en roosteren*

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

- *Huiskamer- en woonbegeleiders*

WZH maakt gebruik van huiskamerbegeleiders op de PG-woongroep/huiskamer en woonbegeleiders voor 'wonen met somatiek'. Het belangrijkste onderdeel van deze functies is aandacht, nabijheid en toezicht in de huiskamer, waarbij de eigen regie en autonomie van de cliënt zoveel mogelijk wordt bevorderd. Hierdoor krijgen zorgprofessionals meer rust en ruimte om hun taken uit te oefenen en voelen cliënten zich prettiger.

- *Leerlingen en stagiaires*

WZH leidt jaarlijks een groot aantal leerlingen op en begeleidt een fors aantal stagiaires. WZH voelt zich medeverantwoordelijk om voldoende beroepskrachten op te leiden voor de ouderenzorg. Leerlingen en stagiaires zorgen voor dynamiek en verbinding met nieuwe ontwikkelingen in het werkveld.

Leerlingen kunnen voor een deel worden ingezet bij uitvoerende werkzaamheden als onderdeel van hun opleiding. Hierdoor hebben de verzorgenden en verpleegkundigen tijdens de dagelijkse werkzaamheden meer ruimte en rust voor individuele aandacht en contact met de bewoners. Terwijl de leerlingen kennismaken met de verschillende locaties en doelgroepen, wordt de leertijd ook gebruikt om te bepalen of zij passen bij WZH.

- *Behandelzaken*

Behandelzaken heeft conform het vorige kwaliteitsplan het aantal behandelaren uitgebreid: medici, vaktherapeuten en psychologen. Mede door deze uitbreiding van behandelcapaciteit kan extra worden ingezet op de zorg dichtbij bewoners (kwaliteit van leven) en op dossiers en thema's als probleemgedrag, risicovol gedrag, kwaliteit van de dienstverlening/behandeling en acute zorg. Ook heeft Behandelzaken zich gericht op de implementatie van de veranderingen rondom vrijheid beperkende maatregelen in het kader van de Wet Zorg en Dwang (Wzd).

- *Specifieke kennis en vaardigheden*

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

Daarnaast is er een trainee-programma om talentvolle medewerkers te stimuleren, te ondersteunen en te coachen bij het bereiken van de uitgesproken ambitie om (op termijn) een andere functie in te vullen. Ook kunnen medewerkers meelopen bij een andere WZH-locatie of -doelgroep of buiten de deuren van WZH.

- *Reflectie, leren en ontwikkelen*

Naast de zorgmedewerkers kunnen ook medewerkers van ondersteunende diensten trainingen volgen, onder meer gericht op persoonlijke ontwikkeling, storytelling of communicatie. Ook is een introductie gemaakt met werkplekleren. Ofwel: hoe stimuleer je leren op de werkvloer? De ouderenzorg is sterk in verandering. Dat vraagt nieuwe manieren van kijken, denken, handelen en (samen)werken. De trainingen worden continu afgestemd op de praktijk en de ontwikkelingen die daar spelen. Onderstaande onderwerpen dragen hieraan bij:

- *Vitale medewerkers*

Binnen WZH Vitaal zijn de afgelopen jaren aan medewerkers uiteenlopende vitaliteitsactiviteiten geboden. Het doel van WZH Vitaal is dat medewerkers in eigen regie kunnen werken aan het behouden en versterken van hun vitaliteit. Op het WZH Vitaliteitsportaal kunnen medewerkers alle informatie over WZH Vitaal en de vitaliteitsactiviteiten vinden. Naast workshops en trainingen wordt ook een Persoonlijke Gezondheidscheck (PGC) aangeboden. Medewerkers maken veelvuldig gebruik van de vitaliteitsactiviteiten. De locaties zijn ook gemotiveerd om WZH Vitaal onder de aandacht te blijven brengen. Zij zijn aan de slag gegaan om vitaliteit binnen hun eigen locatie vorm te geven. WZH Vitaal heeft inmiddels een vaste plek gekregen binnen de organisatie. Ook in 2023 blijft WZH investeren in de vitaliteit van de medewerkers.



- *Inzet en positionering verpleegkundigen*

De toenemende complexiteit van zorg- en ondersteuningsvragen en de eisen die het kwaliteitskader stelt aan de beschikbaarheid van verpleegkundige zorg vragen een grotere inzet van verpleegkundigen.



Dit geldt met name voor de doelgroepen 'Wonen met somatiek' en 'Wonen met dementie'. Tegelijkertijd is er een tekort aan verpleegkundigen.

WZH-breed is het een uitdaging om de functie van verpleegkundige voldoende uitdagend te maken en te houden en om 'nieuwe' verpleegkundigen warm te krijgen voor de ouderenzorg. WZH heeft ervoor gekozen te werken met twee nieuwe functies: teamverpleegkundige en locatieverpleegkundige. Er zijn competentieprofielen opgesteld voor beide rollen en die zijn uitgebreid in de organisatie besproken en getoetst (OR, VAR, locatiemanagers, teamleiders, verpleegkundigen). Hierbij is gekeken naar herkenbaarheid, voldoende onderscheid tussen beide rollen, aantrekkelijkheid van beide rollen en werkbaarheid in de praktijk.

In 2022 is WZH formeel gestart met beide functies. Er is begonnen met een opleidingsprogramma en als vervolg op de training is in september 2022 gestart met intervisie. Daarnaast is een verpleegkundig overleg op locatie opgezet met de locatie- en teamverpleegkundigen. Daarin ligt de focus onder meer op verdeling van aandachtsgebieden, structuur en werkwijze op de afdeling, kennisontwikkeling (klinische lessen) en uitwerking triagediensten. De locatieverpleegkundigen zijn inmiddels begonnen met het ontwikkelen van een gezamenlijke vakgroep.

Met de komst van locatie- en teamverpleegkundigen maakt WZH de verpleegkundige functie aantrekkelijker. Daarnaast draagt het bij aan betere kwaliteit van de zorg- en dienstverlening, zowel op de locaties als locatie-overstijgend. Met Leren en Ontwikkelen en de stuurgroep Verpleegkundige structuur wordt gewerkt aan de verdere ondersteuning en versteviging van de basisstructuur voor zowel locatie- als teamverpleegkundigen.

- *Inzicht in de personeelssamenstelling*

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

Om tot een optimale personeelssamenstelling te komen is inzicht in ontwikkelingen en trends binnen de branche noodzakelijk. Verpleeghuizen kunnen op dit terrein leren en ontwikkelen als ze weten hoe hun prestaties zich verhouden tot landelijke gemiddelden. Daarom verzamelen zij op organisatieniveau een aantal gegevens die inzicht geven in de personeelssamenstelling. Zo wordt sector-breed informatie bij elkaar gebracht en kunnen trends, ontwikkelingen en waardevolle informatie geanalyseerd en ontsloten worden.

In onderstaand schema staat de personeelssamenstelling per 31-12-2022.

WZH Personeelsopbouw per functie	31-12-2022 in fte	31-12-2022 in aantal	31-12-2021 in fte	31-12-2021 In aantal
Niveau 1	351,50	729	368,77	671
Niveau 2	253,74	432	261,77	439
Niveau 3	381,96	539	416,24	583
Niveau 4	122,61	171	133,06	183
Niveau 6	26,81	35	32,08	42
Behandelaar	122,36	158	116,75	151
Overig zorgpersoneel	82,21	118	78,79	108
Leerlingen	196,39	249	195,01	248
Zorgpersoneel	1.537,58	2.431,00	1.602,47	2.425,00
Hotelfuncties	155,16	236	152,31	234
Terrein en gebouw	17,72	20	17,14	19
Algemeen en administratief	227,72	262	221,49	256
Overig personeel	400,60	518	390,94	509
Totaal personeel	1.938,18	2949	1.993,41	2934
Stagiaires		166		173
Vrijwilligers		766		832

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

- In-, door- en uitstroom*

WZH instroom, doorstroom, uitstroom 2021-2022	FTE 2022	Medewerkers 2022	FTE 2021	Medewerkers 2021
Instroom	225,28	563	229,13	433
Uitstroom	296,92	629	300,29	536
Doorstroom zorgmedewerkers	95,72	125	90,96	115

De arbeidsmarkt voor zorgmedewerkers en verpleegkundigen voor de VVT-sector is zeer krap. Het invullen van (zorg)vacatures vraagt veel inspanning en verloopt moeizaam. Daarnaast is het voorkomen van ongewenste uitstroom een belangrijk punt van aandacht. WZH had in 2022 een uitstroompercentage van 21.1%. In 2021 was dit 14,06%. De benchmarkgegevens van ZW Connect geven een gemiddelde uitstroom in de branche voor Nederland aan van 22.3% en voor de branche in de regio Haaglanden 23.6%.

Werving

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

- *Ziekteverzuim*

Ziekteverzuim 2021-2022	2022	2021
WZH Verzuimpercentage	12,90%	10,50%
WZH Meldingsfrequentie	2,11	1,73

WZH had in 2021 al een hoog verzuimcijfer als gevolg van de coronapandemie, maar in 2022 is het verder gestegen. Daarnaast heeft de hogere werkdruk door corona en de krappe arbeidsmarkt invloed op de verzuimontwikkeling. De hele VVT-branche kampt met hoge verzuimcijfers. Ze zijn een aandachtspunt voor zowel WZH als de branche.

- *Ratio personele kosten/opbrengsten 2021-2022*

Ratio personele kosten/opbrengsten 2021-2022	2022	2021
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	€ 196.601.869	€ 185.870.555
Personeelskosten inclusief PNIL*	€ 142.512.472	€ 135.282.979
Ratio	72,5%	72,8%

HULPBRONNEN, OMGEVING EN CONTEXT

Het thema hulpbronnen, omgeving en context gaat over het effectief en efficiënt gebruiken van hulpbronnen om de best mogelijke zorgresultaten en ervaringen te behalen met de beschikbare financiën en middelen. Uitgangspunt daarbij is dat het gebruik moet helpen om de kwaliteit van leven en de kwaliteit van werken te versterken.

Belangrijke hulpbronnen zijn:

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

Vertaling WZH en ontwikkelingen 2022

a. *De gebouwde omgeving*

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

WZH implementeert in haar gebouwen een huisstijl en een bezielende omgeving waardoor gebouwen gezonder zijn. Met het strategisch vastgoedplan zorgt WZH dat haar vastgoed met nieuwe gebouwen een duurzame kwaliteitsimpuls krijgt.

b. *Materialen en hulpmiddelen*

Werknemers van WZH kunnen overal inzetbaar zijn. Informatie wordt binnen alle computersystemen beter toegankelijk. WZH werkt met de DZD-systemen Caress en ONS. Hierin staan alle zorgleefplannen.

Het gestructureerd inzetten van hulpmiddelen is ook van belang om ICT meer te integreren in het reguliere primaire proces. Denk hierbij aan zorgondersteunende producten zoals een iPod, de therapeutische robot PARO, CRDL (een interactief zorginstrument dat aanraking tussen mensen vertaalt in geluid), tover- en belevingstafels, braintrainers, Silverfit (activatie voor ouderen door middel van computerspellen), QWiek (biedt ondersteuning aan de zorgverlener en familie bij een belevingsgerichte zorgaanpak, waarbij het welzijn van cliënten centraal staat), SmartGlass (bril dat een zicht-, spreek- en luisterverbinding tot stand brengt met een of meerdere personen via een beveiligde app), etc.

c. *Technologische hulpbronnen*

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

WZH heeft een informatiebeveiligingsbeleid opgesteld conform wet- en regelgeving.

WZH heeft een functionaris gegevensbescherming (FG) in dienst. Deze functionaris ziet onder andere toe op de toepassing en naleving van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).

Op het gebied van privacy en privacyvraagstukken – zoals waarborgen privacy en (voorkomen van) datalekken – is deze functionaris de vraagbaak voor alle medewerkers.

WZH werkt met het documentbeheerssysteem WZH Kennisportaal. Hiermee kunnen medewerkers (kwaliteits)documenten en procedures beter opzoeken, opslaan, delen en bewerken.

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

d. Financiën en administratieve organisatie

Jaarlijks wordt onder verantwoordelijkheid van het bestuursteam een begrotingsbrief uitgebracht. Die vormt het startpunt voor het plannen, begroten, uitvoeren en evalueren van de (financiële) plannen van de totale organisatie. Ook vormt de begrotingsbrief een leidraad voor het locatiemanagement voor het stellen van doelen, prioriteiten en daaraan gekoppelde begrotingen, passend binnen het locatieplan. Periodieke rapportages aan het bestuursteam en het verantwoordelijke locatiemanagement zijn een belangrijk onderdeel van de cyclus.

In deze rapportages is aandacht voor zorgproductie, personele inzet, klachten, verzuim en exploitatieresultaat.

e. Professionele relaties en samenwerkingsovereenkomsten met andere zorginstellingen

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

f. Verbindingen met andere maatschappelijke organisaties en doelen

WZH verbindt zich op diverse wijzen met maatschappelijke organisaties en doelen. Zo is er jaarlijks NL doet, waarbij vrijwilligers op locatie hun handen uit de mouwen steken. Ook andere bedrijven (uit de commerciële sector) ondersteunen bij activiteiten op de locaties. Activiteiten met leerlingen uit het basisonderwijs en studenten van middelbare scholen vinden ook plaats op locaties. Daar waar mogelijk biedt WZH ook ruimte voor ontwikkeling van andere maatschappelijke organisaties, zoals Dance voor Health en leveren van inhoudelijke bijdragen aan het Alzheimer café.

Duurzaamheid

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



WZH geeft duurzaamheid zowel extern als intern vorm:

- **Intern:** komen tot een heldere visie op duurzaamheid.
- **Intern:** WZH wil medewerkers bewust betrekken bij duurzaamheid, zodat zij dat dagelijks kunnen meewegen in hun gedrag.

- **Intern:** bij gebouwinrichting gebruikt WZH duurzame en onderhoudsarme materialen.
- **Extern:** WZH laat leveranciers de organisatie ondersteunen in outputgerichte informatie, middelen en maatregelen en advies in de juiste financiële context.
- **Extern:** WZH kiest leveranciers die zich conformeren aan deze uitgangspunten en die de organisatie ondersteunen om duurzaamheid te ontwikkelen.

In 2022 is een notitie geschreven om het onderwerp duurzaamheid projectmatig vorm te gaan geven. De punten die hierbij naar voren kwamen waren: de juiste projectstructuur, het doen van een 0-meting en de juiste certificering. Geconcludeerd is dat het een groot en langdurig project is. Het advies van het bestuursteam is dan ook om klein te beginnen, maar wel de bewustwording bij medewerkers te stimuleren.

Er zijn verschillende congressen bijgewoond: Congres Duurzame Zorg 2022 en Congres Koplopers van de zorg: verduurzaming begint vandaag. De ambitie is om 2023 van start te gaan met het project.

Visie op e-health

Nieuwe technologieën en digitalisering zijn bezig aan een opmars, op alle terreinen in de samenleving. Ook in de ouderenzorg maken deze ontwikkelingen, gebundeld onder de noemer e-health, onderdeel uit van het zorg- en ondersteuningsaanbod. De inzet van technologie in de zorg is een hulpmiddel en geen vervanging van persoonlijke, warme zorg. De inzet van e-healthtoepassingen en ICT-oplossingen gebeurt altijd in overleg met cliënten, hun naasten en zorgprofessionals. Technologische innovatie gaat niet zonder sociale innovatie; de organisatie en de mensen moeten de meerwaarde van het gebruik zien en ervaren.



Gestimuleerd door het overheidsbeleid, technologische ontwikkeling en het tekort aan zorgpersoneel, schieten bedrijven en initiatieven als paddenstoelen uit de grond. WZH maakt al gebruik van diverse toepassingen zoals SmartWork, cliëntportaal, slimme sensoren, QWiek etc. WZH wil de komende jaren e-healthvoorzieningen verder onderzoeken en inzetten om cliënten meer eigen regie te geven over de zorg of behandeling. Behalve een uitgewerkt beleid vraagt dat ook om een structurele afstemming tussen zorg en ICT over wat nodig én mogelijk is.

GEBRUIK VAN INFORMATIE

Het verzamelen van kwalitatieve en kwantitatieve cliëntervaringen en -oordelen is voor WZH vanzelfsprekend. In eerste instantie moet immers aan de cliënt verantwoording worden afgelegd over de geboden kwaliteit en veiligheid van zorg. Het werk- en leerklimaat is een belangrijk onderdeel én is van groot belang voor het leveren van kwalitatief goede zorg. Daarom hoort ook het verzamelen van ervaringen van medewerkers onderdeel te zijn van de informatieverzameling, bijvoorbeeld in de vorm van een medewerkerstevredenheidsonderzoek.

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

- a. Cliëntkeuze-informatie
- b. Zorginkoop
- c. Verantwoording & toezicht

Vertaling WZH en ontwikkelingen 2022

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

- De kwaliteitsindicatoren worden jaarlijks aangeleverd bij de Openbare Database van het Zorginstituut.
- WZH heeft een informatiebeveiligingsbeleid opgesteld waarin alle (wettelijke) vastgestelde privacy- en veiligheidseisen verwerkt zijn.
- Cliëntervaringen worden binnen WZH zowel in- als extern verzameld en besproken. WZH maakt per kwartaal een overzicht van de waarderingen, analyseert deze en stelt verbeterpunten op. Dit gebeurt zowel op locatieniveau als WZH-breed. De resultaten worden minimaal een keer per halfjaar besproken met de locatiemanager, directeur Zorg en Wonen, manager Kwaliteit en Veiligheid en bestuurder.

ZorgkaartNederland (ZKN)

ZorgkaartNederland is de grootste waarderingssite voor de Nederlandse gezondheidszorg en trekt maandelijks 1,4 miljoen bezoekers. In aanvulling op de waarderingen die op de WZH-locaties worden geuit, geven de



waarderingen op ZKN informatie over de ervaringen van onze cliënten en wettelijk vertegenwoordigers op WZH-niveau.

Naast het verzamelen en delen van cliëntwaarderingen wordt de informatie gebruikt om te verbeteren en te borgen. Daarmee sluit WZH aan bij het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg.

Toekomstige cliënten en hun naasten kunnen deze informatie gebruiken bij hun keuze voor een organisatie voor zorg- en dienstverlening.

WZH maakt jaarlijks gebruik van interviewteams voor ZKN. WZH schakelt hiervoor onafhankelijk onderzoeksbureau Facit in. Deze interviews hebben geleid tot een toename in het aantal waarderingen op ZKN.

De locatiemanagementteams analyseren de uitkomsten van ZorgkaartNederland op locatieniveau en nemen hieruit voortvloeiende verbeteracties op in hun plannen op locatie. WZH maakt per kwartaal een overzicht van de waarderingen, analyseert die en stelt verbeterpunten op. Dit gebeurt zowel op locatieniveau als WZH-breed. De analyses worden minimaal één keer per halfjaar besproken met de locatiemanager, directeur Wonen en Zorg, bestuurder en manager Kwaliteit en Veiligheid. De waarderingen worden op de locaties meegenomen in de verbeter- en borgingscyclus en dienen als input voor de plannen van de locaties. Daarnaast worden de analyses besproken in de centrale cliëntenraad en breed gedeeld, zowel lokaal als WZH-breed.

Vanaf Q3 2021 is de analyse aangevuld met de Google-reviews. Google is immers ook een plek waar mensen hun waarderingen kunnen achterlaten en deze waarderingen zijn voor iedereen inzichtelijk.

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

De waarderingen van cliënten en eerste contactpersonen geven waardevolle informatie om de zorg- en dienstverlening te verbeteren. Daarom is WZH gestart met het vormgeven van een continu tevredenheids-onderzoek. De waarderingen op ZKN blijven een mooie aanvulling. WZH blijft ZorgkaartNederland daarom actief onder de aandacht brengen. Onder andere via onze website, sociale media, in digitale nieuwsbrieven en in onze woonzorgcentra met flyers en posters.

Door de trends in de waarderingen op ZKN te volgen, ziet WZH of de ingezette acties effectief zijn en daadwerkelijk voor meer cliënttevredenheid zorgen.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek

Eén keer per twee jaar wordt een medewerkerstevredenheidsonderzoek gehouden onder de medewerkers van WZH. In 2021 heeft het laatste onderzoek plaatsgevonden onder medewerkers en vrijwilligers door Facit. De uitkomsten zijn gedeeld in de vorm van rapportages en infographics. Om de uitkomsten bespreekbaar te maken hebben de manager P&O en de arboadviseur in 2022 alle locaties bezocht. Zij bespraken de resultaten en kwamen gezamenlijk tot verbeteracties, die meegenomen zijn in de verbeter- en borgingscyclus. Ook worden de resultaten minimaal één keer per halfjaar besproken met de (locatie)manager, directeur Wonen en Zorg, bestuurder en manager Kwaliteit en Veiligheid. Daarnaast worden de analyses besproken in de ondernemingsraad.

Continu klanttevredenheidsonderzoek

WZH is in 2021 gestart met een continu klanttevredenheidsonderzoek. Hiermee beoogt WZH doorlopend informatie op te halen over de tevredenheid van cliënten en hun vertegenwoordigers, maar ook van medewerkers en vrijwilligers. Door de raadplegingen onder cliënten, vertegenwoordigers, medewerkers en vrijwilligers in gezamenlijkheid vorm te geven streeft WZH naar meer samenhang in de raadplegingen en de terugkoppelingen en opvolging hiervan. Hierbij wordt meegenomen dat WZH de metingen op verschillende manieren uitvoert (interviews, vragenlijsten, klantenpanels, stempalen etc.).



November 2022 was WZH omgedoopt tot de maand van de klanttevredenheid. Er zijn op de locaties klantenpanels gehouden ter verdieping van eerdere tevredenheidsonderzoeken. Daarnaast is er een speciale nieuwsbrief verspreid onder bewoners, mantelzorgers, medewerkers en vrijwilligers waarin staat wat WZH doet in het kader van klanttevredenheid.

Bij WZH Prinsenhof is een pilot gestart met een stemzuil van Tante Co om te onderzoeken of dit een goede aanvulling kan zijn op de huidige tevredenheidsonderzoeken en de waarderingen op ZorgkaartNederland. Ook hebben alle WZH-locaties een banner van ZorgkaartNederland ontvangen die ze kunnen neerzetten bij het servicepunt en bij bijeenkomsten en evenementen. Naast de inzet van de banner kunnen locaties visitekaartjes en flyers gebruiken om bewoners en naasten uit te nodigen een waardering achter te laten op ZorgkaartNederland. Zo probeert WZH naast het continu klanttevredenheidsonderzoek en de actieve raadplegingen van ZorgkaartNederland de respons op ZorgkaartNederland en daarmee de informatie over de klanttevredenheid te vergroten.



1C.4 Klachtenafhandeling

1C.4.1 Klachtenafhandeling cliënten

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

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

Klachtenbemiddeling

Bij WZH is een onafhankelijke klachtenbemiddelaars van Quasir BV gedetacheerd. Cliënten en hun naasten kunnen contact opnemen met de klachtenbemiddelaar voor een gesprek, advies of bemiddeling. In 2022 zijn er 111 klachten door 67 klagers ingediend. Deze klachten gaan vooral over communicatie en het 'elkaar niet goed begrijpen'. De maatschappij verhardt en dat is terug te zien in het uiten van klachten. Dit maakt de bemiddeling complex. Klagers zoeken de grenzen op van mogelijkheden van de organisatie en willen maximaal resultaat in het eigen belang. Dit gaat niet altijd op basis van gewenste maatschappelijke omgangsvormen.

Cliëntvertrouwenspersoon

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

In 2022 zijn er negen kwesties voorgelegd aan de vertrouwenspersoon. Er waren zes kwesties over onvrede, er is één klacht geuit en twee kwesties betroffen een informatievraag. De cliëntvertrouwenspersoon heeft locaties bezocht.

Klachten bij de raad van bestuur en raad van toezicht

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

In 2022 heeft de raad van bestuur zes klachten ontvangen. De raad van bestuur heeft deze klachten naar tevredenheid opgelost, al dan niet in overleg met de locatiemanager en/of betrokken stafmanagers.

Klachtencommissie bij Wzd-klachten

De klachtencommissie Wzd heeft geen klachten ontvangen. Deze commissie heeft dezelfde leden als de hierboven beschreven adviescommissie.

1C.4.2 Klachtenafhandeling voor medewerkers

Vertrouwenspersoon

De klachtenregeling biedt alle medewerkers een laagdrempelige mogelijkheid om een klacht in te dienen. Medewerkers van WZH kunnen hun vragen en klachten neerleggen bij een onafhankelijke vertrouwenspersoon, gedetacheerd door Gimd (werk en balans). In 2022 hebben 31 medewerkers contact gezocht met de vertrouwenspersoon.

Er zijn in 2022 geen meldingen voorgelegd aan de (externe) klachtencommissie. Wel is één melding gemaakt bij de raad van bestuur, waarna een gesprek heeft plaatsgevonden met betrokkenen.

Adviescommissie

De adviescommissie werkt volgens een vastgestelde procedure, beschreven in de klachtenregeling voor medewerkers. De adviescommissie bestaat uit een OR-lid, de manager P&O en de bestuurssecretaris. In het verslagjaar 2022 zijn geen klachten ingediend bij de adviescommissie.

Bezwarencommissie

Bij de bezwarencommissie kunnen medewerkers die bij een reorganisatie overgeplaatst worden, bezwaar indienen tegen deze plaatsing. De bezwarencommissie telt drie leden en heeft in 2022 geen bezwaren behandeld.

Toetsingscommissie

De met de ondernemingsraad (OR) afgesproken mobiliteitsregels bij transities voor medewerkers worden met de grootst mogelijke zorgvuldigheid toegepast. Medewerkers die bij transities zijn betrokken, krijgen in een persoonlijk gesprek met de eigen leidinggevende en een P&O-medewerker nadere toelichting op de transitie. Samen maken zij concrete afspraken. Medewerkers die vinden dat het proces niet goed is verlopen, kunnen bezwaar aantekenen bij de toetsingscommissie. In deze commissie zitten twee OR-leden, een directielid en de manager P&O. Zij beoordelen samen of de procedure conform de mobiliteitsregels is verlopen. De toetsingscommissie beoordeelt ook verzoeken voor boventaligheid van een transitied medewerker vanuit de afdeling werk & begeleiding. In 2022 zijn geen bezwaren ingediend bij de toetsingscommissie.

Bezwarencommissie bij stempels en roosters

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

De bezwarencommissie toetst of het voorstel voor het (continu)rooster voor de zorgmedewerkers zorgvuldig, redelijk en conform afspraak is verlopen. Het doel is om het stabiel roosteren met rust en regelmaat correct en zorgvuldig te laten verlopen. De bezwarencommissie bestaat uit een staf- of locatiemanager, twee afgevaardigden van de OR en de teamleider P&O. Bij deze commissie zijn in 2022 geen bezwaren binnen gekomen.

1C.5 Risicobeheersing

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

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

Een belangrijk instrument is het periodiek ZRM-overleg (zorgrisicomanagement) van een bestuurder, de directeur Wonen en Zorg, de bestuurssecretaris, de manager behandelen, de manager Kwaliteit en Veiligheid, een specialist ouderengeneeskunde en de Wzd-arts. In dit overleg worden complexe klachten besproken, acties uitgezet en een en ander bewaakt.

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

WZH heeft op het gebied van de frauderisicobeheersing en fiscale beheersing (tax control framework) risico's in kaart gebracht en beheersmaatregelen verbeterd. Jaarlijks vindt een actualisatie plaats die in het bestuursteam en de raad van toezicht wordt besproken.

Belangrijkste risico's en onzekerheden

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

- Te weinig gekwalificeerd personeel door krapte op de arbeidsmarkt, ziekteverzuim en vergrijzing.
- Overheidsbeleid, bezuinigingen overheid en druk op tarieven.
- Contractering zorg en budgetplafonds.
- Beheersing vastgoedprojecten en dalende vergoeding NHC.
- Niet goed kunnen inspelen op technologische ontwikkelingen.

Arbeidsmarkt

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

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

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

Overheidsbeleid

De zorg dreigt onbetaalbaar te worden en het aantal ouderen stijgt de komende jaren explosief. Begrotingstekorten zullen oplopen en dit zal gevolgen hebben, zoals bezuinigingen en druk op tarieven. Het huidige beleid van de overheid is onder meer gericht op extramuralisering, scheiden van Wonen en Zorg en zelfredzaamheid. Hiermee wordt de kapitaallastcomponent niet meer door de overheid gefinancierd, maar rechtstreeks door de cliënt via het betalen van huur. De risico's liggen enerzijds in marktconforme huren; die zijn lager dan de huidige NHC-tarieven en dekken bovendien niet de algemene ruimten. Anderzijds is er meer risico op leegstand; cliënten worden kritischer als ze zelf moeten betalen en ze hebben meerdere alternatieven, ook buiten de zorg.

Contractering zorg en budgetplafonds

Een belangrijk jaarlijks terugkerend financieel risico betreft de contractering van de intramurale en extramurale zorg. De kwalitatieve eisen aan de te leveren diensten nemen steeds toe en ze verschillen per verzekeraar, vooral in het domein van de Zorgverzekeringswet. Daarnaast werken zowel het zorgkantoor als veel zorgverzekeraars met budgetplafonds. Dat wil zeggen dat alle zorg slechts tot een bepaald punt wordt vergoed. De afgelopen jaren hebben geleerd dat WZH hiermee een reëel risico loopt. In het overleg met de zorgverzekeraars en het zorgkantoor wordt soms gesproken over een (gedeeltelijke) opnamestop om dit risico te mitigeren. Dit leidt vaak tot verbetering van de afspraken. In enkele gevallen wordt al selectief opgenomen.

Beheersing vastgoedprojecten

WZH is van plan om in de komende vijf jaar ruim € 150 miljoen te investeren in vernieuwing van vastgoed. Om de huidige prijsontwikkelingen te beheersen werkt WZH met het doorrekenen van scenario's. Per scenario wordt vooraf vastgesteld hoe dit kan worden beheerst. Ook is van invloed de verlaging van de NHC-tarieven in tijden van explosieve rentestijgingen en fors hogere bouwkosten en op termijn mogelijk onderhandelbare NHC-tarieven.

Technologische ontwikkeling

Het risico op impactvolle cyberincidenten met dataverlies of uitval van IT-systemen tot gevolg wordt groter. Om de kans en gevoeligheid te bewaken worden periodiek pentesten uitgevoerd en worden verdere beheersmaatregelen genomen. Inefficiënt en ineffectief gebruik van automatisering en gebrek aan overdracht van gegevens tussen systemen benadeelt de bedrijfsvoering van WZH.

1C.6 Financiën

1C.6.1 Behaalde omzet en resultaten

Over 2022 heeft WZH een resultaat gerealiseerd van € 3,2 miljoen positief, een daling van € 2,1 miljoen ten opzichte van 2021. Met name incidentele tegenvallers – waaronder een duurzame waardevermindering op het vastgoed door een structurele verlaging van de NHC – zorgen voor deze daling. Binnen de reguliere bedrijfsvoering heeft WZH last van een hoog ziekteverzuim, met als gevolg een hogere inzet van personeel niet in loondienst. Hiervoor heeft WZH een eenmalige compensatie van € 8,3 miljoen ontvangen.

De opbrengsten over het boekjaar 2022 bedragen € 203,8 miljoen, een stijging van € 8,7 miljoen die in belangrijke mate voortkomt uit de eenmalige Wlz-compensatie voor ziekteverzuim.

De personeelskosten zijn toegenomen als gevolg van het hogere ziekteverzuim. WZH was genoodzaakt om meer personeel niet in loondienst in te zetten om dit verzuim op te vangen en tegelijk werd WZH geconfronteerd met een krimp in het eigen (vaste) personeelsbestand. Per saldo stijgen de personeelskosten met € 4,3 miljoen tot € 138,6 miljoen.

Ten aanzien van de afschrijvingen en waardeverminderingen op materiële vaste activa zijn de kosten gestegen van € 9,1 miljoen naar € 12,3 miljoen. Hierin is de waardevermindering van € 4,8 miljoen opgenomen.

De bedrijfskosten bedragen € 46,5 miljoen, een stijging van € 3,2 miljoen als gevolg van inflatie. Veel leveranciers waren genoodzaakt om hun hogere kosten door te belasten, zoals bij voeding en energie.

De voornaamste risico's en onzekerheden in 2022 blijven in 2023 aanwezig. De bedrijfsvoering blijft onder druk staan als gevolg van het hogere ziekteverzuim, hoge inzet van externen en inflatie op kosten. In 2023 wordt echter geen compensatie meer verwacht voor het bovenmatige verzuim. Hierdoor zet WZH stevig in op passende bedrijfsvoering met een dekkende (zorg)exploitatie.

Voor de verdere toelichting wordt verwezen naar de jaarrekening in deel 3.

1C.6.2 Toestand op balansdatum

WZH heeft een gezonde balans per jaareinde 2022. Het eigen vermogen is met een resultaat van € 3,2 miljoen gestegen van € 56,3 miljoen naar € 59,5 miljoen, een balanstotaal van € 165,9 miljoen en stijging van de liquide middelen met € 15,2 miljoen tot € 77,3 miljoen.

De ratio's van WZH, op basis van de jaarrekening 2022, zijn opgenomen in onderstaande tabel. Per ultimo 2022 voldoen deze ratio's aan de normen die zijn overeengekomen met de BNG Bank.

	2022	2021
Solvabiliteit	35,8%	34,7%
Vermogensniveau	29,2%	28,8%
Rentabiliteit	1,6%	2,7%
Liquiditeitsratio	271%	236%
Debt Service Coverage Ratio (DSCR)	2,3	2,8
EBITDA (exclusief boekwinst activa)	14,2 miljoen	17 miljoen

1C.6.3 Kasstroom en financieringsbehoefte

In 2022 is een positieve operationele kasstroom gerealiseerd van € 21,0 miljoen. Ten opzichte van 2021 is dit een daling van € 2,4 miljoen.

Financiële instrumenten

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

Investerings en financieringsbehoefte

WZH moet de komende jaren fors investeren in vastgoed en verduurzaming. In dit kader wordt het strategisch vastgoedplan in 2023 vernieuwd en wordt een bijpassende financieringsstrategie ontwikkeld. Op basis van de huidige financiële positie staat WZH gunstig voorgesorteerd voor deze investeringen.

Op basis van de liquiditeitsplanning is de beschikbare ruimte voor 2023 ruim voldoende. Dit leidt niet tot een aanvullende financieringsbehoefte, respectievelijk een liquiditeits- of kasstroomrisico. Op basis van liquiditeitsprognoses wordt de liquiditeit gemonitord en indien nodig bijgestuurd.

1C.6.4 Vooruitzichten

De financiële ontwikkeling voor 2023 is onzeker. De coronacrisis is inmiddels ingeruild voor vele andere crises die ook WZH in meer en mindere mate raken. Met deze context is de begroting 2023 vastgesteld met een resultaat van 1,3 miljoen positief, oftewel 0,7% van de totale opbrengsten. Dit wordt in de financiële markt gezien als een beperkte marge. Onzekerheden en risico's zijn verbonden met de krappe arbeidsmarkt, een structureel hoog ziekteverzuim en de groei van de inzet van personeel niet in loondienst. Daarnaast blijft de inflatie hoog, waardoor de materiële kosten snel stijgen. Verder is de ontwikkeling van de energiekosten heel onzeker. Voor risico's in de bedrijfsvoering wordt een bedrag van € 4,6 miljoen gereserveerd in de begroting van 2023.

Genoemde financiële onzekerheden hebben geen effect op de continuïteit van WZH. Enerzijds heeft WZH een goede liquiditeitspositie om op korte termijn de effecten zelf op te vangen. Anderzijds wordt ingezet op een duurzame verbetering van de bedrijfsvoering. Hiervoor monitort WZH maandelijks diverse KPI's en neemt zo nodig extra maatregelen om deze te verbeteren.



Deel 2

Verslag Raad van toezicht

2 Raad van toezicht

In december van dit verslagjaar zijn de leden van de raad van toezicht geïnformeerd over de plotseling ontstane gezondheidstoestand van de heer De Glint, voorzitter raad van bestuur. De impact van deze gebeurtenis is groot, zowel voor de heer De Glint persoonlijk als voor andere betrokkenen bij de organisatie. In overleg met mevrouw Huijbregts, lid raad van bestuur, zijn afspraken gemaakt ten aanzien van de continuïteit van de organisatie.

2.1 Algemeen

WZH houdt zich aan de Governancecode Zorg (versie 2022). De taken en verantwoordelijkheden voor de raad van toezicht en de raad van bestuur zijn vastgelegd in de statuten en de reglementen. De raad van toezicht overlegt in plenaire vergaderingen met de raad van bestuur en de directeurs Wonen en Zorg en Bedrijfsvoering. Daarnaast is er periodiek overleg tussen de voorzitter van de raad van toezicht en de voorzitter van de raad van bestuur en ook tussen de voorzitter, vicevoorzitter raad van toezicht en de raad van bestuur.

In 2022 waren de uitwerkingen van de genomen coronamaatregelen als gevolg van de coronapandemie nog merkbaar. Het beheerste nog wel het dagelijks leven en ook cliënten en medewerkers van WZH zijn getroffen door verdriet en machteloosheid. De organisatie bleef zich veerkrachtig en robuust tonen in deze bijzondere tijd. WZH is financieel gezond. De extra kwaliteitsgelden zijn ook in 2022 mede aangewend om huiskamer- en woonbegeleiders in te zetten. Dit draagt bij aan het levensgeluk van de bewoners en cliënten en aan de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening.

De raad van toezicht vindt het belangrijk om zichtbaar en aanspreekbaar te zijn. Gebruikelijk is dat individuele leden werkbezoeken brengen aan locaties en stafdiensten. Deze bezoeken zijn in 2022 weer fysiek afgelegd. In de periode daarvoor waren ze vanwege de coronapandemie opgeschort.

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

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

Net als in voorafgaande jaren is er intensief met de accountant gesproken, zowel in de auditcommissie als in de vergaderingen van de raad van toezicht. De accountant is benoemd door de raad van toezicht. In 2022 heeft een evaluatie plaatsgevonden en is de samenwerking met PwC herbevestigd. Aan de raad van bestuur is over het in 2022 gevoerde beleid décharge verleend conform de geldende wet- en regelgeving. De raad van toezicht geeft décharge aan zijn leden en sluit op deze wijze formeel het jaar 2022 af.

2.2 Werving en selectie lid raad van bestuur

In 2023 bereikt de voorzitter van de raad van bestuur de pensioengerechtigde leeftijd. Het huidige lid van de raad van bestuur wordt door de raad van toezicht benoemd als voorzitter raad van bestuur. Het proces van werving en selectie voor een nieuw lid raad van bestuur is gestart in het tweede deel van 2022. De raad van toezicht laat zich bij dit proces ondersteunen door een extern bureau. De werving en selectie wordt in samenwerking met het bestuur van WZH vormgegeven.

2.3 Beleidsdag

In november heeft een beleidsdag van de raad van toezicht plaatsgevonden in aanwezigheid van het bestuursteam. In het ochtendprogramma is gesproken over toezicht & innovatie digitale transformatie en er was een masterclass verzorgd door Ebbing in aanwezigheid van de manager I&A. Aan de hand van deze masterclass zijn afspraken gemaakt voor verdere ontwikkeling van dit onderwerp binnen WZH. In het middagdeel is gestart met een actualisatie van de visie op toezicht. Deze wordt in 2023 verder ontwikkeld en naar verwachting vastgesteld.

2.4 Scholing

De leden van de raad van toezicht namen in 2022 deel aan (digitale) scholingen, congressen en symposia. Het overzicht hiervan is terug te vinden op de website van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in zorg en welzijn (nvtz.nl).



2.5 Samenstelling raad van toezicht

De raad van toezicht bestond in 2022 uit de onderstaande leden:

Naam	Functies binnen RvT WZH	Nevenfuncties
De heer M. Verweij <i>Benoemd per 1 april 2020</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter raad van toezicht • Lid remuneratie commissie 	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter bestuur Stichting Nefrovisie, Utrecht • Onafhankelijk voorzitter AVA Medrie BV, Zwolle • Bestuurslid Stichting Vhufuli Art ('Gone Arty') • Voorzitter International Christian Medical and Dental Association (ICMDA) CIO (UK) Engeland • Penningmeester Stichting Durlstone Zimbabwe
Mevrouw A.C.S. Atzema <i>Herbenoemd tot 1 september 2025</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Vicevoorzitter raad van toezicht • Voorzitter remuneratie commissie • Voorzitter commissie kwaliteit en veiligheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Anky Atzema coaching • Lid raad van toezicht Junis kinderopvang • Lid raad van toezicht JGZ ZHW
De heer W. Riegman <i>Herbenoemd tot 1 augustus 2023</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lid raad van toezicht • Voorzitter auditcommissie 	<ul style="list-style-type: none"> • Zelfstandig adviseur • Vicevoorzitter raad van toezicht Stichting het Spectrum • Bestuurslid Stichting WZH Vriendenfonds • Penningmeester Stichting van Achterbergh-Domhof
De heer D. Lodewijk <i>Herbenoemd tot 29 september 2025</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lid raad van toezicht • Lid auditcommissie 	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Koninklijke Industriële Groote Club • Lid raad van toezicht Almeerse Scholen Groep (PO en VO) <i>tot 01 april 2022</i> • Lid raad van toezicht Koraal • Vicevoorzitter raad van commissarissen Huisartsenorganisatie Noord Kennemerland • Lid raad van toezicht Gezond op Zuid <i>tot 15 november 2022</i> • Lid raad van toezicht Zorggroep Apeldoorn • Lid raad van toezicht Samenwerkende Vrijescholen Zuid Holland
De heer J. Arts <i>Benoemd per 1 november 2020</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lid raad van toezicht • Lid commissie kwaliteit en veiligheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter raad van toezicht Stichting Jonkerszorg • Lid Raad van Commissarissen Woonwaard • Lid Adviesraad SIDN • Lid redactieraad ICT & Health <i>tot november 2022</i> • Zelfstandig adviseur en spreker

2.6 Vergaderingen raad van toezicht

In 2022 heeft de raad van toezicht zes keer regulier vergaderd. Voorafgaand aan de vergadering van de raad van toezicht vergaderen de auditcommissie en de commissie kwaliteit en veiligheid. Reguliere onderwerpen in de vergadering zijn onder meer strategie, ontwikkelingen in de woonzorgcentra, kwaliteit en veiligheid van zorg en de financiële situatie. Daarnaast is in 2022 een aantal belangrijke thema's geagendeerd en besproken:

- WZH Kwaliteitsplan 2022-2024
- Locatie- en teamverpleegkundige
- Voortgang informatisering en automatisering, inclusief informatiebeveiliging en privacy
- Nieuwe en aankomende wetgeving
- Fiscale strategie

In elke vergadering van de raad van toezicht worden eventuele bestuurlijke dilemma's ingebracht door het bestuur. Deze kunnen een intern en extern karakter hebben. Hierbij wordt een specifiek thema nader toegelicht en/of onder de aandacht gebracht.

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

2.7 Commissies raad van toezicht

Auditcommissie

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

Onderwerpen die in 2022 zijn besproken:

- Managementletter accountant (in aanwezigheid van de externe accountant)
- Controleplan accountant
- Accountantsverslag (in aanwezigheid van de externe accountant)
- Jaarrekening 2021 (in aanwezigheid van de externe accountant)
- Begroting 2023
- Management-, vastgoed- en ICT-rapportages
- Uitwerking strategisch vastgoedplan
- Frauderisicoanalyse en opgestelde beheersmaatregelen
- Enkele grote investeringsbesluiten

Commissie kwaliteit en veiligheid

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

De commissie heeft zich in 2022 verder ontwikkeld op basis van de overzichten op het gebied van (management) informatie. De zogenoemde statusrapportages worden per kwartaal opgesteld op basis van de ambities in het Kwaliteitsplan 2022-2024. De commissie heeft in 2022 zorgrisico's in kaart gebracht en bespreekt periodiek diverse parameters voor het analyseren van kwaliteit en veiligheid.

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

Tijdens de vergaderingen zijn onder meer de volgende onderwerpen besproken:

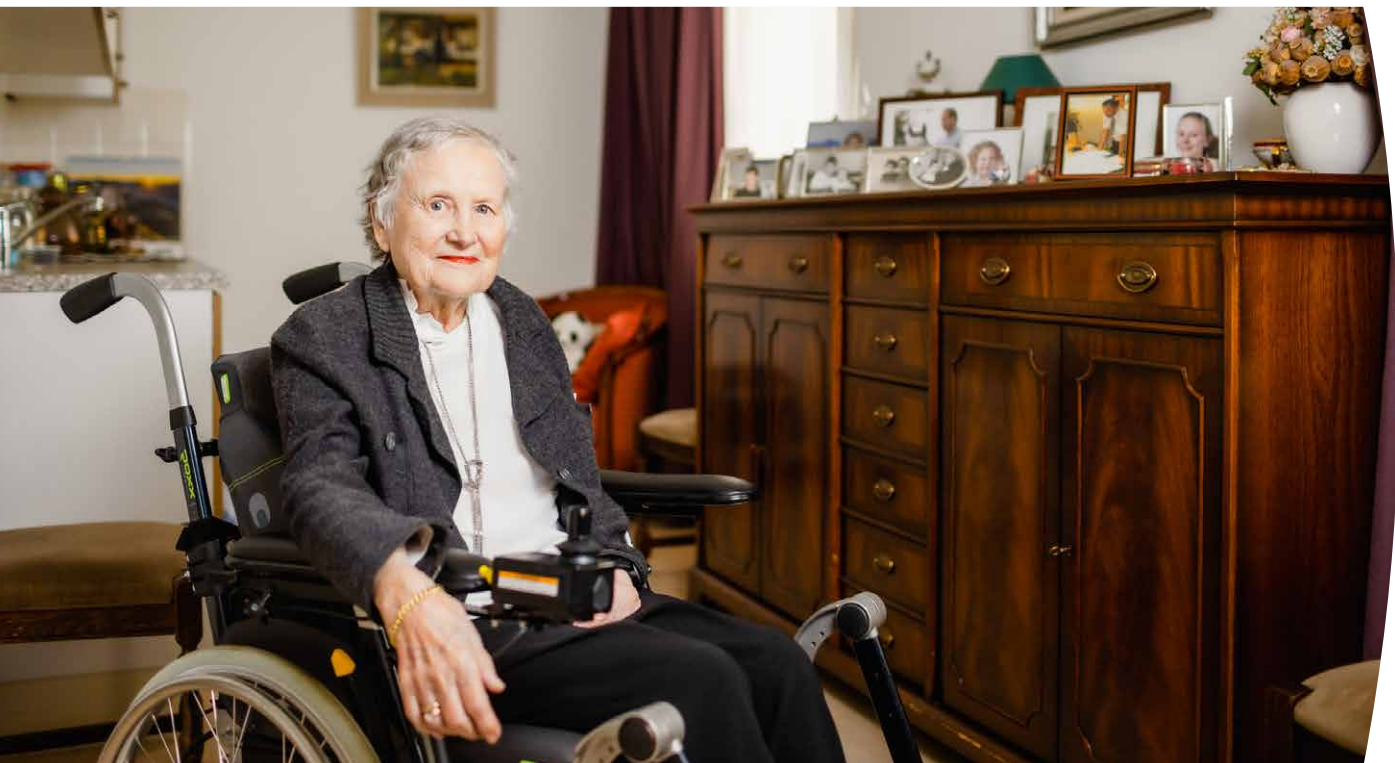
- Uitwerking en ontwikkeling Kwaliteitsplan 2022-2024
- Risicomanagement zorg (inspectie, klachten en incidenten)
- Audits zoals PREZO (extern) en medicatieveiligheid (intern)
- Continue Klant Tevredenheid Onderzoek (CKTO)
- Wet Zorg en Dwang

Remuneratiecommissie

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

De beide bestuurders zijn lid van een kerngroep van ActiZ. WZH levert op deze manier een bijdrage aan landelijke ontwikkelingen binnen de VVT-sector. Beide bestuurders nemen deel aan het accreditatieprogramma van de NVZD (beroepsvereniging voor bestuurders in de zorg) en zijn in 2019 geaccrediteerd.

Tot slot buigt de remuneratiecommissie zich over het WNT-dossier (Wet normering topinkomens) en doet daarover voorstellen aan de raad van toezicht, na overleg met de leden van de raad van bestuur.





Deel 3

Jaarrekening 2022

3.1 Jaarrekening

3.1.1 Balans per 31 december 202

(na resultaatbestemming)

	REF.	31 december 2022	31 december 2021
ACTIVA		€	€
A. Vaste activa			
Materiële vaste activa	1		
1. bedrijfsgebouwen en -terreinen		65.859.775	75.423.272
2. machines en installaties		1.792.811	1.927.805
3. andere vaste bedrijfsmiddelen		6.520.898	6.605.991
4. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		1.822.865	1.872.640
Totaal materiële vaste activa		<u>75.996.349</u>	<u>85.829.708</u>
Financiële vaste activa	2		
1. overige vorderingen		7.518.414	7.566.410
Totaal financiële vaste activa		<u>7.518.414</u>	<u>7.566.410</u>
B. Vlottende activa			
Vorraden	3		
1. onderhanden werk		138.117	399.520
Totaal voorraden		<u>138.117</u>	<u>399.520</u>
Vorderingen	4		
1. op handelsdebiteuren		1.048.905	1.727.432
2. overige vorderingen		2.755.590	3.514.948
3. overlopende activa		1.135.061	939.746
Totaal vorderingen		<u>4.939.556</u>	<u>6.182.126</u>
Liquide middelen	5	<u>77.291.448</u>	<u>62.135.919</u>
C. Totaal activa		<u>165.883.884</u>	<u>162.113.683</u>

	REF.	31 december 2022	31 december 2021
		€	€
PASSIVA			
D. Eigen vermogen	6		
1. Gestort en opgevraagd kapitaal		345.583	345.583
2. Bestemmingsfondsen		48.524.342	45.371.310
3. Overige reserves		10.585.248	10.562.636
Totaal eigen vermogen		<u>59.455.173</u>	<u>56.279.529</u>
E. Voorzieningen	7		
1. overige		10.938.866	8.455.902
Totaal voorzieningen		<u>10.938.866</u>	<u>8.455.902</u>
F. Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)	8		
1. schulden aan banken		3.082.235	4.378.782
2. overige schulden		62.060.651	63.912.429
Totaal langlopende schulden		<u>65.142.886</u>	<u>68.291.211</u>
G. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	9		
1. schulden aan banken		3.148.324	3.077.712
2. schulden aan leveranciers en handelskredieten		6.296.457	5.754.083
3. belastingen en sociale premies		2.824.762	3.448.217
4. schulden terzake van pensioenen		2.806.904	350.205
5. overige schulden		11.003.095	9.598.820
6. overige passiva		4.267.417	6.858.004
Totaal kortlopende schulden		<u>30.346.959</u>	<u>29.087.041</u>
H. Totaal passiva		<u>165.883.884</u>	<u>162.113.683</u>

3.1.2 Winst- en verliesrekening over 2022

	REF.	2022	2021
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	12		
- Opbrengsten Zorgverzekeringswet (Zvw)		13.374.982	15.234.009
- Opbrengsten Wet langdurige zorg (Wlz)		180.762.339	168.232.470
- Subsidies op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies		1.878.050	4.146.799
- Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		602.228	611.055
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	13	1.862.320	1.793.021
Netto omzet		198.479.919	190.017.354
Overige bedrijfsopbrengsten	14	5.317.082	5.072.316
Som der bedrijfsopbrengsten		203.797.001	195.089.670
BEDRIJFSLASTEN			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	15	20.714.161	14.066.242
Lonen en salarissen	16	93.658.533	97.347.271
Sociale lasten	17	15.941.569	14.906.887
Pensioenlasten	18	8.044.750	7.745.694
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	19	7.862.516	8.674.730
Overige waardevermindering immateriële en materiële vaste activa	20	4.774.785	433.100
Overige bedrijfskosten	21	46.510.909	43.346.616
Som der bedrijfslasten		197.507.223	186.520.540
Rentelasten en soorgelijke kosten	22	-3.114.134	-3.249.523
RESULTAAT BOEKJAAR		3.175.644	5.319.607
RESULTAATBESTEMMING			
		2022	2021
		€	€
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
Bestemmingsreserve		3.153.032	5.299.608
Overige reserves		22.612	19.999
		3.175.644	5.319.607

3.1.3 Kasstroomoverzicht over 2022

	REF.	2022		2021	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			6.289.778		8.569.130
Aanpassingen voor:					
• afschrijvingen	19	7.862.516		8.674.730	
• waardeverminderingen	20	4.774.785		433.100	
• mutaties voorzieningen	7	2.482.964		4.861.628	
			15.120.265		13.969.458
Veranderingen in vlottende middelen:					
- voorraden	3	261.402		-71.252	
- vorderingen	4	1.242.570		4.274.114	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	9	1.192.715		-148.323	
			2.696.687		4.054.539
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			24.106.730		26.593.127
Betaalde interest (incl. financial lease)	22	-3.117.543		-3.249.523	
			-3.117.543		-3.249.523
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			20.989.187		23.343.604
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	1	-2.494.276		-4.382.789	
Overige investeringen in financiële vaste activa	2	-261.669		-240.286	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-2.755.945		-4.623.075
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Aflossing langlopende schulden	8	-3.077.713		-3.010.609	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-3.077.713		-3.010.609
Mutatie geldmiddelen			15.155.529		15.709.920
Stand geldmiddelen per 1 januari	5		62.135.919		46.425.999
Stand geldmiddelen per 31 december	5		77.291.448		62.135.919
Mutatie geldmiddelen			15.155.529		15.709.920

Toelichting:

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

3.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

3.1.4.1 ALGEMEEN

Algemene toelichting

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

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2022, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2022.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

Deze jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG, de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, in het bijzonder RJ 655 inzake de jaarverslaggeving door zorginstellingen, Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). Op 1 januari 2022 is de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza) in werking getreden. Deze wet vervangt de Wet toelating zorginstellingen (WTZi). Tevens geldt dat de verplichting tot openbare jaarverantwoording vanaf 1 januari 2022 niet langer voortvloeit uit de WTZi, maar uit het van toepassing geworden nieuwe artikel 40b Wet Marktordening Gezondheidszorg (Wmg). Dit heeft geleid tot een nieuw model jaarrekening. In deze jaarrekening is dan ook sprake van een stelselwijziging.

WZH heeft de consolidatie met Stichting WZH Vriendenfonds (kvk nummer 63598450) achterwege gelaten, omdat de omvang van een te verwaarlozen betekenis is. Stichting WZH Vriendenfonds heeft ultimo 2022 een eigen vermogen van € 698.100,-, een belanstotaal van € 698.100,- en een resultaat van € 10.000 negatief over het boekjaar 2022.

Continuïteitsveronderstelling

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

De jaarrekening 2022 is daarom opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Schattingen

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

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar, met uitzondering van het volgende:

Stelselwijziging

De jaarrekening 2022 is opgesteld op basis van de regeling openbare jaarverantwoording WMG. Deze regeling schrijft de balans en de winst- en verliesrekening modellen voor die afwijken van de modellen die in de jaarrekening 2021 zijn gehanteerd. De vergelijkende cijfers over 2021 zijn aangepast op basis van de nieuwe modellen. De aanpassingen hebben geen invloed op de omvang van het eigen vermogen ultimo 2021 en het resultaat over 2021.

3.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

3.1.4.2 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Financial leasing

WZH huurt een deel van de panden die zij inzet voor haar activiteiten. WZH is grotendeels verantwoordelijk voor de voor- en nadelen die zijn verbonden aan het eigendom van deze panden. De panden worden geactiveerd op de balans bij aanvang van het leasecontract tegen de reële waarde van het actief of de lagere contante waarde van de minimale leasetermijnen.

De te betalen leasetermijnen worden op annuïtaire wijze verdeeld in een aflossings- en een rentecomponent. De leaseverplichtingen worden exclusief de rentecomponent opgenomen onder de langlopende schulden.

De rentecomponent wordt gedurende de looptijd van het contract verantwoord in de winst-en-verliesrekening met een vast rentepercentage over de gemiddelde resterende aflossingscomponent. De relevante activa worden afgeschreven over de resterende gebruiksduur of, indien korter, de looptijd van het contract.

Operational leasing

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

Activa en passiva

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

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

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

Materiële vaste activa

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

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

De volgende afschrijvingspercentages worden gehanteerd:

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

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

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

3.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

3.1.4.2 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA (VERVOLG)

Financiële vaste activa

Financiële vaste activa worden opgenomen tegen de bestede bedragen onder aftrek van de gecumuleerde afschrijvingen. De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Bijzondere waardeverminderingen worden in mindering gebracht op de winst-en-verliesrekening.

Duurzame waardevermindering (impairment)

WZH beoordeelt op iedere balansdatum de aanwijzingen of een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig is. Wanneer deze aanwijzingen aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen dan wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde is bij het contant maken van de kasstromen een disconteringsvoet gehanteerd van 4,03 %. Een bijzonder waardeverminderingverlies wordt direct als een last verwerkt in de winst-en-verliesrekening. Indien een bijzondere waardevermindering, die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van het desbetreffende actief niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Financiële instrumenten

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

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

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

Vorderingen

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

Liquide middelen

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

3.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

3.1.4.2 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA (VERVOLG)

Voorzieningen

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

Voorziening langdurig zieken

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

Voorziening jubileumverplichtingen

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

Voorziening doorbetaling na 45 dienstjaren

De voorziening uitkeringen 45+ dienstverband zijn gebaseerd op de bepalingen in de CAO VVT 2022-2023. Uitgangspunt voor de bepaling van de voorziening uitkeringen 45+ dienstverband zijn de medewerkers die 45 jaar in de zorg werkzaam zijn. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen en uitputtingskans.

Schulden

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

3.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

3.1.4.3 GRONDSLAGEN VAN RESULTAATBEPALING

Algemeen

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

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

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

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

Opbrengsten

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

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

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

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

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

Subsidies

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

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

Overige opbrengsten

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

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

3.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

3.1.4.3 GRONDSLAGEN VAN RESULTAATBEPALING (VERVOLG)

Personele kosten

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

Pensioenen

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

De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Het pensioenfonds verwacht hieraan te kunnen voldoen en voorziet geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten. WZH heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij PFZW, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Op de Nederlandse pensioenregelingen zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte, contractuele of vrijwillige basis premies aan pensioenfonds en verzekeringsmaatschappijen betaald door WZH. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen. De beleidsdekkingsgraad van het PFZW bedraagt per januari 2023 112%.

Afschrijvingen

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

Verwerking van groot onderhoud

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

Financiële baten en lasten

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

Kasstroomoverzicht

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

3.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

3.1.4.3 GRONDSLAGEN VAN RESULTAATBEPALING (VERVOLG)

Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

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

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

Waarderingsgrondslagen WNT

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

3.1.5 Toelichting op de balans

ACTIVA

1. MATERIËLE VASTE ACTIVA

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31 december 2022</u>	<u>31 december 2021</u>
	€	€
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	65.859.775	75.423.272
Machines en installaties	1.792.811	1.927.805
Andere vaste bedrijfsmiddelen	6.520.898	6.605.991
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa	1.822.865	1.872.640
Totaal materiële vaste activa	75.996.349	85.829.708

<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	85.829.707	90.245.869
Bij: investeringen en herrubriceringen	2.494.276	4.382.789
Bij: herwaarderingen	0	0
Af: afschrijvingen	-7.552.849	-8.798.950
Af: bijzondere waardeverminderingen	-4.774.785	0
Af: desinvesteringen	0	0
Boekwaarde per 31 december	75.996.349	85.829.708

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 3.1.6.

Onder de materiële vaste activa is een totaalbedrag van € 47,0 mio. voor huurpanden (financial lease, geen juridisch eigenaar) opgenomen. Een deel van de eigen panden dienen als hypothecaire zekerheid voor de langlopende leningen.

2. FINANCIËLE VASTE ACTIVA

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31 december 2022</u>	<u>31 december 2021</u>
	€	€
Overige vorderingen		
Betaalde koopsom t.b.v. toekomstige huurverlagingen	6.451.439	6.761.106
Compensatie transitievergoeding UWV	1.066.975	805.304
Totaal overige vorderingen	7.518.414	7.566.410

<i>Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:</i>	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	7.566.410	7.635.003
Compensatie transitievergoeding UWV	261.671	240.287
Af: Afschrijving FVA	-309.667	-308.880
Boekwaarde per 31 december	7.518.414	7.566.410

Toelichting:

De post compensatie transitievergoedingen UWV heeft betrekking op de berekende transitievergoedingen van langdurig zieken. Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 3.1.7.

3.1.5 Toelichting op de balans

3. VOORRADEN

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31 december 2022</u>	<u>31 december 2021</u>
	€	€
Onderhanden werk	138.117	399.520
Totaal onderhanden werk	138.117	399.520

Toelichting:

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

4. VORDERINGEN

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31 december 2022</u>	<u>31 december 2021</u>
	€	€
Op handelsdebiteuren	1.048.905	1.727.432
Overige vorderingen		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort *	2.662.434	3.035.677
- diversen	93.156	479.271
Overlopende activa	1.135.061	939.746
Totaal debiteuren en overige vorderingen	4.939.556	6.182.126

Toelichting:

De daling van de vordering op debiteuren is het gevolg van een lagere vordering op zorgverzekeraars. De opbrengsten uit deze bron zijn gedaald in 2022. De overige vorderingen dalen in verband met de ontvangst in 2022 van enkele subsidiegelden die betrekking hadden op vorig jaar.

3.1.5 Toelichting op de balans

* Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot.

	t/m 2019	2020	2021	2022	Totaal
	€	€	€	€	€
Saldo per 1 januari	0	0	3.035.677	0	3.035.677
Financieringsverschil boekjaar	0	0	0	2.662.434	2.662.434
Correcties voorgaande jaren	0	0	3.603.367	0	3.603.367
Betalingen/ontvangsten	0	0	-6.639.044	0	-6.639.044
Subtotaal mutatie boekjaar	0	0	-3.035.677	2.662.434	-373.243
Saldo per 31 december	0	0	0	2.662.434	2.662.434

Stadium van vaststelling (per erkenning):

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

a = interne berekening

b = overeenstemming met zorgverzekeraars

c = definitieve vaststelling NZa

	31 december 2022	31 december 2021
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	2.662.434	3.035.677
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	0	0
	2.662.434	3.035.677

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar	2022	2021
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	180.762.339	168.232.470
Af: ontvangen voorschotten	174.859.092	162.724.026
Af: afboeking budget voorgaande jaren	3.240.813	2.472.767
Totaal financieringsverschil	2.662.434	3.035.677

Toelichting:

Het wettelijk budget over het boekjaar 2022 bedraagt € 180,8 miljoen, waarvan € 2,5 miljoen betrekking heeft op transitiemiddelen 2022. De vorig jaar voorziene bedragen voor compensaties ad € 3,0 miljoen zijn in 2022 ontvangen en als opbrengst verantwoord.

3.1.5 Toelichting op de balans

ACTIVA

5. LIQUIDE MIDDELEN

De specificatie is als volgt:

	<u>31 december 2022</u>	<u>31 december 2021</u>
	€	€
Bankrekeningen	77.285.261	62.130.950
Kassen	<u>6.187</u>	<u>4.969</u>
Totaal liquide middelen	<u>77.291.448</u>	<u>62.135.919</u>

Toelichting:

Alle tegoeden zijn direct opeisbaar. Voor een nadere toelichting op de mutatie liquide middelen verwijzen wij naar paragraaf 3.1.3 kasstroomoverzicht.

3.1.5 Toelichting op de balans

PASSIVA

7. EIGEN VERMOGEN

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	<u>31 december 2022</u>	<u>31 december 2021</u>
	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	345.583	345.583
Bestemmingsfondsen	48.524.342	45.371.310
Overige reserves	10.585.248	10.562.636
Totaal eigen vermogen	<u>59.455.173</u>	<u>56.279.529</u>

Gestort en opgevraagd kapitaal

	Saldo per 01-01-2022	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2022
	€	€	€	€
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Kapitaal WZH	345.583	0	0	345.583
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	<u>345.583</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>345.583</u>

Bestemmingsfondsen

	Saldo per 01-01-2022	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2022
	€	€	€	€
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Bestemmingsfondsen: Reserve aanvaardbare kosten WZH:	45.371.310	3.153.032	0	48.524.342
Totaal kapitaal	<u>45.371.310</u>	<u>3.153.032</u>	<u>0</u>	<u>48.524.342</u>

Overige reserves

	Saldo per 01-01-2022	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2022
	€	€	€	€
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Algemene reserves WZH:	10.562.636	22.612	0	10.585.248
Totaal overige reserves	<u>10.562.636</u>	<u>22.612</u>	<u>0</u>	<u>10.585.248</u>

Toelichting:

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

3.1.5 Toelichting op de balans

7. VOORZIENINGEN

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 01-01-2022	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-12-2022
	€	€	€	€	€
Langdurig zieken (1)	4.638.939	6.592.435	4.209.261	0	7.022.113
Jubileumverplichtingen (2)	1.877.533	211.878	104.041	0	1.985.370
Doorbetaling na 45 dienstjaren (3)	1.939.430	33.536	41.583	0	1.931.383
Totaal voorzieningen	8.455.902	6.837.849	4.354.885	0	10.938.866

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

	31-12-2022
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	4.763.514
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	6.175.532
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	1.513.125

Toelichting per categorie voorziening:

1. De voorziening langdurig zieken is gevormd voor medewerkers die ultimo boekjaar langdurig ziek zijn, rekening houdende met een individuele beoordeling van de terugkeerkans. De voorziening dient ter dekking van de kosten tot het moment waarop de medewerker twee jaar ziek is. Deze voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde.
2. De voorziening jubileumverplichtingen is gevormd voor toekomstige jubileumuitkeringen aan medewerkers. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De blijfkans is ingeschat op 85%.
3. De voorziening doorbetaling na 45 dienstjaren betreft een voorziening voor medewerkers die gebruikmaken van de regeling om na 45 dienstjaren in de zorg- en welzijnssector vervroegd uit te treden en voor de medewerkers die naar verwachting in de toekomst zullen opteren voor het gebruik van de regeling. Binnen deze regeling hebben medewerkers die opteren voor de regeling en voldoen aan de voorwaarden, recht op een maandelijkse uitkering die voor rekening van de werkgever komt. De voorziening betreft de beste schatting van de contante waarde van de verschuldigde uitkeringen en daarmee samenhangende kosten. Hiervoor is bepaald welke medewerkers voldoen aan de voorwaarden voor de regeling en is per medewerker een inschatting gemaakt van de kans dat daadwerkelijk wordt geopteerd voor de regeling.

8. LANGLOPENDE SCHULDEN (VOOR MEER DAN 1 JAAR))

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31 december 2022	31 december 2021
	€	€
Schulden aan banken	3.082.235	4.378.782
Overige schulden inzake leasecontracten vastgoed	62.060.651	63.912.429
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan 1 jaar)	65.142.886	68.291.211

3.1.5 Toelichting op de balans

PASSIVA

Het verloop van de leningen is als volgt weer te geven:

	2022	2021
	€	€
Stand per 1 januari	71.368.923	74.379.532
Bij: nieuwe leningen	0	0
Af: aflossingen	-3.077.713	-3.010.609
Stand per 31 december	68.291.210	71.368.923
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	-3.148.324	-3.077.712
Stand langlopende schulden per 31 december	65.142.886	68.291.211

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

	2022	2021
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	3.148.324	3.077.713
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	65.142.886	68.291.211
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	55.089.523	57.552.085

Toelichting:

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar paragraaf 3.1.8 overzicht langlopende leningen. De aflossingsverplichtingen voor 2023 zijn verantwoord onder de kortlopende schulden. Onder de langlopende leningen (> 5 jaar) valt naast de reële leningen de administratieve verwerking van financial lease.

9. KORTLOPENDE SCHULDEN (TEN HOOGSTE 1 JAAR)

De specificatie is als volgt:

	31 december 2022	31 december 2021
	€	€
Schulden aan banken	3.148.324	3.077.712
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	6.296.457	5.754.083
Belastingen en sociale premies	2.824.762	3.448.217
Schulden terzake van pensioenen	2.806.904	350.205
Overige schulden:		
- nog te betalen salarissen	971.241	990.657
- vakantiegeld	3.786.174	3.707.243
- vakantiedagen	4.469.926	4.393.532
- personeel	527.029	484.679
- subsidies	1.229.425	0
- overlopende rente	19.300	22.709
Overige passiva		
- overige nog te betalen kosten	2.207.188	3.807.221
- overlopende passiva	2.060.229	3.050.783
Totaal overige kortlopende schulden	30.346.959	29.087.041

Toelichting:

De overige schulden nemen toe met € 1,3 miljoen, onder andere door een ontvangen subsidie voor verduurzaming die nog niet is besteed. De schulden terzake van pensioenen stijgen doordat het pensioenfonds de vorm van incasso heeft gewijzigd. Voorheen werden voorschotten betaald, nu wordt per maand achteraf een premienota verstrekt.

3.1.5 Toelichting op de balans

10. RATIO'S

Ten behoeve van door WZH afgesloten bankconvenanten wordt in deze jaarrekening solvabiliteit en DSCR verantwoord.

De volgende definities worden hierbij gedefinieerd:

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

			<u>31 december 2022</u>	<u>31 december 2021</u>
			€	€
<i>Solvabiliteit</i>	(Aandelen)kapitaal	Blz. 70	345.583	345.583
	Gebonden vermogen	Blz. 70	48.524.342	45.371.310
	Vrij vermogen	Blz. 70	10.585.248	10.562.636
	Overige onderdelen (i, ii, iii, iv)		0	0
	Gecorrigeerd Eigen Vermogen	A	59.455.173	56.279.529
	Balanstotaal	Blz. 69	165.883.884	162.113.683
	Overige onderdelen (i, ii, iii, iv)		0	0
	Gecorrigeerd Balanstotaal	B	165.883.884	162.113.683
	Solvabiliteitsratio	A/B	35,8%	34,7%
				<u>31 december 2022</u>
			€	€
<i>DSCR</i>	Netto resultaat	Blz. 71	3.175.644	5.319.607
	Financiële lasten en baten	Blz. 71	3.114.134	3.249.523
	Totaal Afschrijvingen	Blz. 71	7.862.516	8.798.950
	Overige onderdelen (i, ii, iii, iv, vii)		0	0
	EBITDA	A	14.152.294	17.368.080
	Rentelasten	Blz. 96	3.114.134	3.249.523
	Aflossingen	Blz. 86	3.077.713	3.010.609
	Rente en aflossingen	B	6.191.847	6.260.132
	DSCR	A/B	2,3	2,8

Toelichting:

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

3.1.5 Toelichting op de balans

11. NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

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

Zorgaanbieders kunnen op basis hiervan een terugbetalingsverplichting opgelegd krijgen in 2023.

Bij het opstellen van de jaarrekening 2022 bestaat nog geen inzicht in de omvang van deze verplichting. WZH kan geen betrouwbare inschatting maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze kwantificeren. Daarom is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2022.

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

3.1.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en voortuitbetalingen op materiële vaste activa	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2022						
- aanschafwaarde	166.926.482	8.660.394	18.863.473	1.872.640	0	196.322.990
- cumulatieve herwaarderingen	-3.420.700	0	0	0	0	-3.420.700
- cumulatieve afschrijvingen	88.082.511	6.732.590	12.257.482	0	0	107.072.582
Boekwaarde per 1 januari 2022	75.423.272	1.927.804	6.605.991	1.872.640	0	85.829.708
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	744.187	300.682	1.499.182	-49.775	0	2.494.276
- afschrijvingen	5.532.899	435.675	1.584.275	0	0	7.552.849
- bijzondere waardeverminderingen	4.774.785	0	0	0		4.774.785
Terugname geheel afgeschreven activa						
- aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
Desinvesteringen						
- aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
- per saldo	0	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-9.563.497	-134.993	-85.093	-49.775	0	-9.833.358
Stand per 31 december 2022						
- aanschafwaarde	167.670.669	8.961.076	20.362.655	1.822.865	0	198.817.266
- cumulatieve herwaarderingen	-8.195.485	0	0	0	0	-8.195.485
- cumulatieve afschrijvingen	93.615.410	7.168.265	13.841.757	0	0	114.625.431
Boekwaarde per 31 december 2022	65.859.775	1.792.812	6.520.898	1.822.865	0	75.996.349
Afschrijvingspercentage	0-5%	2-5%	10-33%	0,0%	0,0%	

3.1.7 Mutatieoverzicht financiële vaste activa

	Deel- nemingen in groeps- maatschap- pijen	Overige deel- nemingen	Vorderingen op groeps- maatschap- pijen	Vorderingen op participanten en op maat- schappijen waarin wordt deelgenomen (overige deel- nemingen)	Overige effecten	Vordering op grond van com- pensatie- regeling	Overige vorderingen	Totaal
	€	€	€	€	€	€	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2022	0	0	0	0	0	0	7.566.410	7.566.410
Compensatie transitievergoeding UWV	0	0	0	0	0	0	261.671	261.671
Kapitaalstortingen	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultaat deelnemingen	0	0	0	0	0	0	0	0
Ontvangen dividend	0	0	0	0	0	0	0	0
Betaalde koopsom tbv toekomstige huurverlagingen	0	0	0	0	0	0	0	0
Ontvangen dividend / aflossing leningen	0	0	0	0	0	0	0	0
(Terugname) waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortisatie (dis)agio	0	0	0	0	0	0	0	0
afschrijving FVA	0	0	0	0	0	0	-309.667	-309.667
Boekwaarde per 31 december 2022	0	0	0	0	0	0	7.518.414	7.518.414

Toelichting

In 2017 is een bedrag van € 8 miljoen opgenomen aan betaalde koopsom ten behoeve van toekomstige huurverlagingen aan WoonInvest. Hierop wordt afgeschreven conform de looptijd van de huur van betreffende panden. Zie 1. Materiële vaste activa voor nadere toelichting. WZH heeft in de periode juli 2015 tot en met december 2018 transitievergoedingen uitgekeerd. Vanaf 1 april 2020 kunnen deze uitkeringen vanuit de compensatieregeling transitievergoedingen teruggevraagd worden. Deze vorderingen zijn opgenomen onder nog te ontvangen bedragen. Onder deze post zijn de berekende transitievergoedingen langdurig zieken opgenomen. Het bedrag van circa € 0,1 miljoen is opgenomen onder nog te ontvangen bedragen (berekende looptijd korter dan 1 jaar).

3.1.8 Overzicht langlopende schulden ultimo 2022

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop- tijd	Soort lening	Wer- lijke rente	Restschuld 31 december 2021	Nieuwe leningen in 2022	Aflossing in 2022	Restschuld 31 december 2022	Restschuld over 5 jaar	Reste- rende looptijd in jaren eind 2022	Aflos- sings wijze	Aflossing 2023	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€	€	€	€			€	
BNG	30-dec.-88	1.707.313	42	onderhands	2.87%	696.799	0	68.953	627.846	331.670	8	annuitair	70.932	gemeente- garantie
BNG	2-mei-98	1.364.131	30	onderhands	4.58%	505.311	0	62.860	442.451	160.872	6	annuitair	65.739	gemeente- garantie
BNG	1-aug.-99	3.366.969	31	onderhands	0.65%	1.467.328	0	158.843	1.308.485	662.719	8	annuitair	159.876	gemeente- garantie
BNG	14-dec.-04	20.000.000	20	onderhands	2.22%	3.000.000	0	1.000.000	2.000.000	0	2	lineair	1.000.000	hyp. verklaring alsmede een negatieve pledge/ pari passu verklaring
Totaal Krediet- instellingen						5.669.438	0	1.290.656	4.378.782	1.155.261			1.296.547	
Huurverplich- tingen		72.489.294	43	lease	4.30%	65.699.485		1.787.057	63.912.428	53.934.262	30		1.851.777	
Totaal						71.368.923	0	3.077.713	68.291.210	55.089.523			3.148.324	

3.1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening

BATEN

12. BATEN UIT BEROEPS- OF BEDRIJFSMATIGE ZORGVERLENING

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Opbrengsten Zorgverzekeringswet (Zvw) (inclusief GRZ, exclusief subsidies)	13.374.982	15.234.009
Opbrengsten Wet langdurige zorg (Wlz) (exclusief subsidies)	180.762.339	168.232.470
VWS- en/of Wlz-subsidies	1.878.050	4.146.799
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	<u>602.228</u>	<u>611.055</u>
Totaal	<u>196.617.599</u>	<u>188.224.333</u>

Toelichting:

In 2023 ontvangt WZH uit de Wlz een eenmalig bedrag ad € 8,3 miljoen voor compensatie van het ziekteverzuim 2022. Deze eenmalige compensatie is opgenomen in de opbrengsten 2022. Tevens is sprake van een nagekomen bate van € 3,9 miljoen. In 2021 werd een eenmalige subsidie van € 2,3 miljoen ontvangen als bonus voor zorgmedewerkers van VWS. De opbrengst uit de Zorgverzekeringswet loopt terug doordat minder bedden worden ingezet voor deze vormen van zorg.

13. BATEN UIT ANDERE BEROEPS- OF BEDRIJFSMATIGE ACTIVITEITEN

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Opbrengsten Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)	<u>1.862.320</u>	<u>1.793.021</u>
Totaal	<u>1.862.320</u>	<u>1.793.021</u>

3.1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening

14. OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN

De specificatie is als volgt:

	2022	2021
	€	€
Subsidies:		
- Subsidies van provincies en gemeenten	665.815	612.749
- Overige subsidies	94.494	217.163
Overige opbrengsten:		
- Verhuuropbrengsten	2.847.985	2.820.663
- Opbrengsten servicekosten	611.607	491.617
- Opbrengsten horecavoorzieningen	446.495	262.145
- Opbrengsten andere dienstverlening aan cliënten	508.921	521.310
- Opbrengsten uit eigen bijdragen van cliënten	141.765	146.669
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	217.163	169.673
Totaal	5.317.082	5.072.316

Toelichting:

Van de gemeente Leidschendam-Voorburg zijn in het boekjaar 2022 de volgende subsidies ontvangen middels de beschikking subsidietafel Zelfredzame inwoners 2022 (kenmerk 777334). De realisatie hiervan is als volgt:

	2022	2021
Personenalarmering	€ 136.693	€ 133.659
OC Schoorwijk	€ 66.842	€ 65.358
OC Sionshave	€ 7.458	€ 23.075
MOM Mantelzorgers ontmoeten mantelzorgers	€ 12.522	€ 12.244
Realisatie subsidie boekjaar	€ 223.515	€ 234.336
Subsidies gemeente Leidschendam-Voorburg	€ 239.656	€ 234.336
Terug te betalen inzake subsidies gemeente Leidschendam-Voorburg	€ 16.141	€ 0

3.1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening

LASTEN

15. KOSTEN UITBESTEED WERK EN ANDERE EXTERNE KOSTEN

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Kosten personeel niet in loondienst:		
- Kosten ingehuurd personeel/uitzendkrachten	<u>20.714.161</u>	<u>14.066.242</u>
Totaal	<u>20.714.161</u>	<u>14.066.242</u>

Toelichting:

De kosten van inhuur stijgen door een hoog ziekteverzuim en uitstroom van eigen personeel.

16. LONEN EN SALARISSEN

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Lonen en salarissen	<u>93.658.533</u>	<u>97.347.271</u>
Totaal lonen en salarissen	<u>93.658.533</u>	<u>97.347.271</u>

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

- zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	<u>2.047</u>	<u>2.150</u>
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van fulltime eenheden	<u>2.047</u>	<u>2.150</u>

Toelichting:

Het aantal personeelsleden is inclusief stagiaires. De lonen en salarissen dalen doordat er minder medewerkers op loonbasis in dienst waren. De gemiddelde salarissom per fte steeg met 2,3%, vooral als gevolg van de verhoging van de CAO-lonen.

17. SOCIALE LASTEN

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Sociale lasten	<u>15.941.569</u>	<u>14.906.887</u>
Totaal sociale lasten	<u>15.941.569</u>	<u>14.906.887</u>

18. PENSIOENLASTEN

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Pensioenlasten	<u>8.044.750</u>	<u>7.745.694</u>
Totaal pensioenlasten	<u>8.044.750</u>	<u>7.745.694</u>

3.1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening

LASTEN

19. AFSCHRIJVINGEN OP MATERIËLE- EN FINANCIËLE VASTE ACTIVA

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	7.552.849	8.365.850
- financiële vaste activa	309.667	308.880
Totaal afschrijvingen	<u>7.862.516</u>	<u>8.674.730</u>

20. OVERIGE WAARDEVERMINDERING IMMATERIËLE VASTE ACTIVA EN MATERIËLE VASTE ACTIVA

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Waardeverminderingen:		
- materiële vaste activa	4.774.785	433.100
Totaal	<u>4.774.785</u>	<u>433.100</u>

Toelichting:

In 2024 daalt de NHC-vergoeding voor gebouwen en stijgt de rente (WACC). Dit heeft een forse impact op de toekomstige kasstromen van de in gebruik zijnde gebouwen. Dit leidt tot een waardevermindering van een aantal panden.

21. OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Overige personeelskosten	4.153.459	3.536.400
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	11.345.389	10.494.794
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	7.964.820	8.179.102
Algemene kosten	9.778.013	10.014.811
Huur en leasing	3.361.859	3.482.469
Onderhoudskosten	6.800.178	4.586.566
Energiekosten	3.107.191	3.052.474
Totaal overige bedrijfskosten	<u>46.510.909</u>	<u>43.346.616</u>

Toelichting:

De stijging van de kosten voor voedingsmiddelen is het gevolg van de inflatie. Daarnaast is meer onderhoud gepleegd aan de eigen panden.

3.1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening

LASTEN

22. RENTELASTEN EN SOORTGELIJKE KOSTEN

De specificatie is als volgt:

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Rentelasten	<u>-3.114.134</u>	<u>-3.249.523</u>
Totaal rentelasten	<u>-3.114.134</u>	<u>-3.249.523</u>

3.1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening

23. WNT-VERANTWOORDING

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

Het bezoldigingsmaximum in 2022 voor WZH is € 216.000. Het weergegeven WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte. Het individuele WNT-maximum voor de leden van de raad van toezicht bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband.

BEZOLDIGING TOPFUNCTIONARISSEN WZH

GEGEVENS 2022

<i>bedragen x € 1</i>	Dhr. E.H.J. de Glint	Mw. P.P.C.W. Huijbregts
Functiegegevens	Bestuurder	Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	189.807	168.807
Beloningen betaalbaar op termijn	26.193	26.193
<i>Subtotaal</i>	216.000	195.000
Individueel WNT-maximum 2022	216.000	216.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging 2022	216.000	195.000
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vorderingen wegens overschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.

GEGEVENS 2021

<i>bedragen x € 1</i>	Dhr. E.H.J. de Glint	Mw. P.P.C.W. Huijbregts
Functiegegevens	Bestuurder	Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	184.231	160.231
Beloningen betaalbaar op termijn	24.769	24.769
<i>Subtotaal</i>	209.000	185.000
Individueel WNT-maximum 2021	209.000	209.000
Bezoldiging 2021	209.000	185.000

3.1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening

TOEZICHTHOUDENDE FUNCTIONARISSEN WZH

Gegevens 2022 - bedragen x € 1	Dhr. M. Verweij	Mw. A. Atzema	Dhr. W. Riegman
Toezichthoudende functionarissen WZH	Voorzitter	Vicevoorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging 2022	25.920	21.600	17.280
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	32.400	21.600	21.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging 2022	25.920	21.600	17.280
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vorderingen wegens overschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2021 - bedragen x € 1	Dhr. M. Verweij	Mw. A. Atzema	Dhr. W. Riegman
Functiegegevens	Voorzitter	Vicevoorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging 2021	25.080	20.900	16.720
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	31.350	20.900	20.900

Gegevens 2022 - bedragen x € 1	Dhr. D. Lodewijk	Dhr. J. Arts
Functiegegevens	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging 2022	17.280	17.280
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.600	21.600
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging 2022	17.280	17.280
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vorderingen wegens overschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2021 - bedragen x € 1	Dhr. D. Lodewijk	Dhr. J. Arts
Functiegegevens	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging 2021	16.720	16.720
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.900	20.900

3.1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening

24. HONORARIA ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

<i>De honoraria van de onafhankelijke accountant zijn als volgt:</i>	2022	2021
	€	€
1. Controle van de jaarrekening	151.250	158.026
2. Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en nacalculatie)	16.638	30.795
3. Fiscale advisering	0	0
4. Niet-controlediensten	0	0
Totaal honoraria onafhankelijke accountant	167.888	188.821

25. TRANSACTIES MET VERBONDEN PARTIJEN

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

26. RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 3.1.2.

27. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

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

3.2 Overige gegevens

3.2.1 VASTSTELLING EN GOEDKEURING JAARREKENING

De raad van bestuur van Stichting WoonZorgcentra Haaglanden heeft de jaarrekening 2022 vastgesteld in de vergadering van 22 mei 2023.

De raad van toezicht van de Stichting WoonZorgcentra Haaglanden heeft de jaarrekening 2022 goedgekeurd in de vergadering van 22 mei 2023.

3.2.2 STATUTAIRE REGELING RESULTAATBESTEMMING

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

3.2.3 NEVENVESTIGINGEN

Stichting WoonZorgcentra Haaglanden heeft geen nevenvestigingen.

3.2.4 CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen op pagina 102.

3.2.5 ONDERTEKENING DOOR BESTUURDERS EN TOEZICHTHOUDERS

Den Haag, 22 mei 2023

Raad van Bestuur
E.H.J. de Glint

Raad van Bestuur
P.P.C.W. Huijbregts

Voorzitter Raad van Toezicht
M. Verweij

Vicevoorzitter Raad van Toezicht
A. Atzema

Lid Raad van Toezicht
W. Riegman

Lid Raad van Toezicht
D. Lodewijk

Lid Raad van Toezicht
J. Arts

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De gewaarmerkte jaarrekening 2022 en bijbehorende accountantsverklaring kunt u vinden op www.jaarverslagenzorg.nl.

WoonZorgcentra Haaglanden

Polanenhof 497

2548 MP Den Haag

TELEFOON: 070 756 11 00

FAX: 070 756 10 01

INTERNET: www.wzh.nl

E-MAIL: info@wzh.nl

Volg WZH ook via:

