



**WoonZorgcentra Haaglanden**  
**WZH JAARDOCUMENT 2023**

# Voorwoord

De wereld van zorg en ondersteuning is in beweging. En dus is WoonZorgcentra Haaglanden (WZH) in beweging. Ontwikkelingen in de samenleving vragen om een antwoord. Er komen steeds meer ouderen, de zorgvraag neemt toe en er zijn steeds minder mensen beschikbaar om die zorg te leveren. De zorg zal zich moeten aanpassen aan deze veranderende omstandigheden. Dit stelt WZH voor vraagstukken en uitdagingen.

WZH bereidt zich voor op een nieuwe toekomst. De eerste contouren hiervan zijn zichtbaar geworden in 2023. We hebben de lijnen uitgezet voor de transformatie van de zorg- en dienstverlening, zodat WZH ook in de komende jaren passende ouderenzorg, revalidatiezorg, thuiszorg en zorg voor mensen met niet-aangeboren hersenletsel kunnen blijven bieden.

Centraal daarbij staan de kernwaarden: open, samen, en geborgen. In 2022 is de identiteit onder woorden gebracht en in 2023 hebben we deze verder verankerd in de organisatie. Oprechte aandacht en warmte voor cliënten en bewoners is daarbij het uitgangspunt. Wie is die cliënt? Wat is zijn of haar geschiedenis? Welke wensen en behoeften heeft hij of zij? De uitdaging is om hier elke dag weer zo goed als mogelijk bij aan te sluiten.

Het is de missie om met inspanning van alle betrokkenen de best mogelijke zorg, ondersteuning en kwaliteit van leven te bieden aan bewoners en cliënten. Om de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening te monitoren en te verbeteren, gebruiken we het kwaliteitssysteem PREZO (Care). Alle WZH-locaties, inclusief thuiszorg en geriatrische revalidatie, zijn PREZO (Care) gecertificeerd.

WZH werkt samen met tal van organisaties om de uitdagingen van vandaag aan te kunnen. Zodat samen de totale keten van ouderenzorg optimaal kan worden ingericht, van thuis wonen tot intramuraal wonen in de laatste levensfase. We zijn onder meer aangesloten bij het Verwijspunt Ouderenzorg Haaglanden om de doorstroming in de keten zo soepel mogelijk te laten verlopen.

In 2023 is vanwege gezondheidsredenen afscheid genomen van bestuurder Evert de Glint. In 2023 is gezocht naar een opvolger en die is gevonden in Marco de Bruin, die op 1 maart 2024 is toegetreden tot de raad van bestuur van WZH. Samen werken aan goede zorg en een gezonde organisatie loopt als een rode draad door zijn loopbaan.

De uitdagingen die voor WZH liggen zijn groot, onder meer door de schaarste op de arbeidsmarkt. Maar dat stimuleert WZH juist. WZH zal ook de komende jaren alles in het werk stellen om bewoners en cliënten ondanks deze uitdagingen zo goed mogelijk van dienst te zijn. Samen met de medewerkers, vrijwilligers en samenwerkingspartners.

Patricia Huijbregts en Marco de Bruin  
Bestuurders WZH

## Uitgangspunten van de verslaglegging

Het jaardocument geeft verplichte informatie vanuit de jaarverantwoording aanbieders zorg 2023 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 2023.

# Inhoud

<b>1. Bestuurs- en kwaliteitsverslag</b>	<b>5</b>
A. Profiel	6
B. Bestuur, bedrijfsvoering, medezeggenschap	9
C. (Kwaliteits)beleid, inspanningen en prestaties	16
<b>2. Verslag Raad van toezicht</b>	<b>66</b>
<b>3. Jaarrekening</b>	<b>71</b>
<b>3.1 Jaarrekening</b>	<b>72</b>
3.1.1 Balans per 31 december 2023	72
3.1.2 Winst- en verliesrekening over 2023	74
3.1.3 Kasstroomoverzicht over 2023	75
3.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	76
3.1.5 Toelichting op de balans	83
3.1.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa	92
3.1.7 Mutatieoverzicht financiële vaste activa	93
3.1.8 Overzicht langlopende schulden ultimo 2023	94
3.1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening	95
<b>3.2 Overige gegevens</b>	<b>104</b>
3.2.1 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	104
3.2.2 Statutaire regeling resultaatbestemming	104
3.2.3 Nevenvestigingen	104
3.2.4 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	104
3.2.5 Ondertekening door bestuurders en toezichthouders	105

## Tabel algemene identificatiegegevens

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



Deel 1 A

Bestuurs- en kwaliteitsverslag

# Profiel

# 1A. Profiel van de organisatie

## 1A.1 Structuur van de organisatie

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.

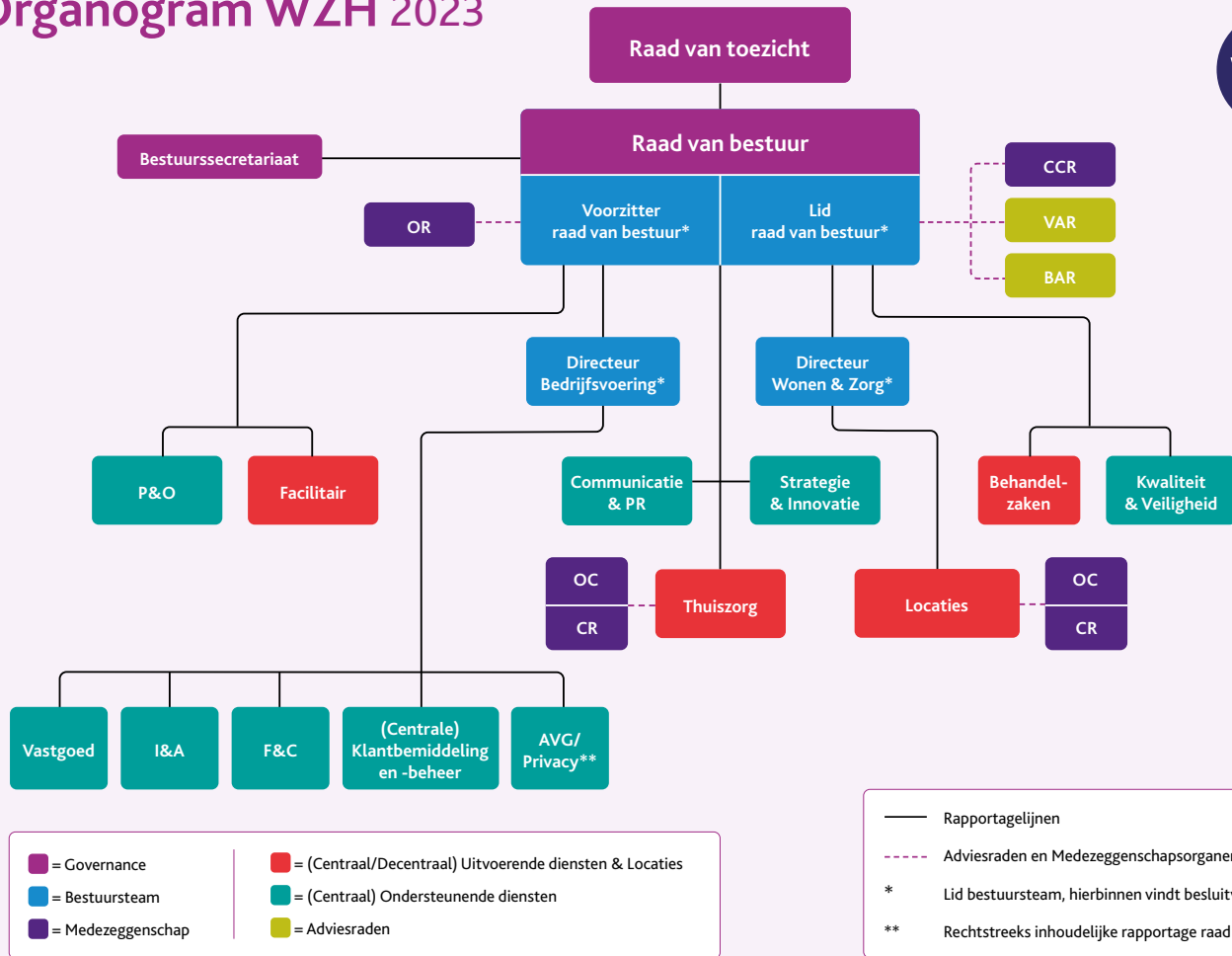
De kern van het aanbod van WZH is het leveren van (complexe) zorg aan kwetsbare ouderen, mensen met dementie en mensen met niet-aangeboren hersenletsel (NAH). WZH heeft veertien locaties en beschikt over meerdere dagactiviteiten- en ontmoetingscentra. Daarnaast levert WZH thuiszorg, palliatieve zorg, geriatrische revalidatiezorg en kortdurende zorg, waaronder crisis. De locaties zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid in 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.

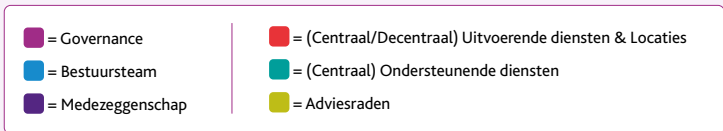
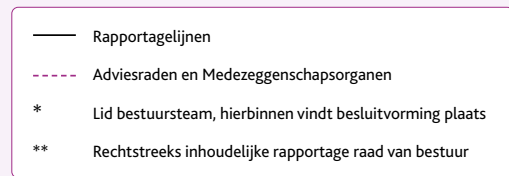
## 1A.2 Medezeggenschapsstructuur

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.



December 2023



## 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;
- niet-aangeboren hersenletsel (NAH);
- geriatrische revalidatiezorg;
- kortdurende zorg (waaronder crisis);
- psychosociale problemen;
- een lichamelijke handicap.

### 1A.4.1. Verpleging, verzorging en revalidatie

De kernactiviteiten van WZH bevinden zich in de sector 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 kerngegevens van WZH over cliënten, productie, capaciteit en personeel staan opgenomen op [www.jaarverantwoordingzorg.nl](http://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 's-Gravenhage, 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 beperkt aantal cliënten met een persoonsgebonden budget (PGB) binnen de Wlz, de Zorgverzekeringswet en de Wmo.

#### 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 aan ouderen met dementie en een NAH-coach voor mensen met niet-aangeboren hersenletsel. Tot slot biedt WZH diagnostiek en eerstelijnsbehandeling.





Deel 1B

Bestuurs- en kwaliteitsverslag

**Bestuur,  
bedrijfsvoering,  
raad van toezicht,  
medezeggenschap en  
adviesraden**

## 1B.1 Bestuur

De raad van bestuur vormt samen met de directeur Wonen en Zorg en de directeur Bedrijfsvoering het bestuursteam. Door de plotselinge uitval van de heer De Glint (eind 2022) was in 2023 mevrouw Huijbregts in overleg met de raad van toezicht tijdelijk de enige bestuurder. Mevrouw Huijbregts is door de raad van toezicht per 1 mei benoemd als voorzitter raad van bestuur. Met mevrouw Huijbregts en de raad van toezicht zijn afspraken gemaakt over de continuïteit van de organisatie. Het werving- en selectieproces voor de werving van een collegiale bestuurder heeft in 2023 verder vorm gekregen.

### 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. Binnen de raad van toezicht zijn er 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 hebben.

### Portefeuilleverdeling

De bestuurders zijn geaccrediteerd conform de normen van de NVZD (beroepsvereniging voor bestuurders in de zorg). Er is in 2023, door afwezigheid van de heer De Glint, geen sprake geweest van een portefeuilleverdeling. Bij een voltallige raad van bestuur wordt gewerkt op basis van aandachtsgebieden, waarbij de gezamenlijkheid wordt gedeeld en (inhoudelijk) afstemming plaatsvindt over de aandachtsgebieden. Hierdoor kunnen bestuurders elkaar vervangen als dat nodig is. In de wenselijke situatie overleggen de bestuurders 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, die is herijkt in juni 2023 en 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), de identiteit, de driehoek cliënt, medewerker en organisatie en de ambitie: groen, gezond en gelukkig.

### Besturingsmodel

Voor de besturing van WZH is gekozen voor een model waarbij directie en ondersteunende stafdiensten centraal georganiseerd zijn. De locaties en de 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 de thuiszorg. Het bestuur is eindverantwoordelijk.

Locatie- en stafmanagers zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het ontwikkelen van beleid en het implementeren van procedures en werkwijzen. Dit 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 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. Tevens 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 ziekteverzuimpercentage, inzet van fte's, bedbezetting, ZorgZwaartePakketten-mix, 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 Medezeggenschap

### 1B.3.1 Centrale cliëntenraad (CCR)

#### Algemeen

De voorzitters van de cliëntenraden op de WZH-locaties vormen samen de CCR. De CCR heeft een onafhankelijke voorzitter. De voorzitter, vicevoorzitter en de secretaris vormen het dagelijks bestuur van de CCR. De CCR overlegt 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 CCR 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 en ICT 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 preadvies 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 behalve in de bovengenoemde commissies ook in werkgroepen, zoals voor: het continue cliënttevredenheidsonderzoek, de adviescommissie projecten en de wetenschappelijk onderzoekscommissie.

#### Adviesaanvragen

De CCR heeft in 2023 45 advies- en/of instemmingsaanvragen behandeld, waarvan er 37 positief zijn beoordeeld. De andere aanvragen zijn nog niet afgerond en hebben een doorloop naar 2024.

WZH is een centraal gestuurde organisatie waarbij alle locaties en diensten deel uitmaken van één organisatie. Vanuit de WZH-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

Omdat het werven van nieuwe voorzitters voor een cliëntenraad niet altijd makkelijk is, zijn enkele voorzitters het afgelopen jaar voorzitter geweest van twee cliëntenraden. In 2023 heeft de CCR besloten de wijze van vergaderen aan te passen. Als gevolg daarvan overlegt de CCR vanaf 2024 iedere maand in plaats van eens per twee maanden met het bestuur.

## 1B.3.2 Ondernemingsraad (OR)

### Algemeen

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

De ondernemingsraad heeft 27 keer vergaderd in 2023. Bovendien is elf 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 september 2023 heeft de ondernemingsraad twee cursusdagen gehad. Het bestuur was deels aanwezig bij deze dagen en heeft deelgenomen aan het creëren van de gezamenlijke uitgangspunten van de medezeggenschap.

### 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 OR heeft in 2023 53 adviesaanvragen en 25 instemingsaanvragen behandeld. Zes aanvragen zijn nog niet afgerond en hebben een doorloop naar 2024. De OR heeft geen ongevraagde adviezen uitgebracht.

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

## 1B.4 Adviesraden

In 2023 zijn de BAR en de VAR verder verstevigd in de organisatie en hebben zij een bijdrage geleverd aan inhoudelijke ontwikkelingen op het gebied van wonen, zorg en behandeling. 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.

A close-up portrait of an elderly man with thinning hair, looking slightly to the left. He is wearing a light blue collared shirt under a dark green sweater. The background is a soft-focus outdoor scene with green foliage. The image is framed by a white border that curves around the right and bottom edges.

Deel 1C

Bestuurs- en kwaliteitsverslag

# (Kwaliteits)beleid, inspanningen en prestaties



## 1C.1 Algemeen beleid 2023

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 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 dagelijks 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 identiteitsverhaal van WZH is in 2022 tot stand gekomen met het doel om WZH naar de interne en externe omgeving verder te profileren.

In 2023 is gestart met het implementeren van het WZH-identiteitsverhaal. Gekozen is om de identiteit te verankeren in momenten (bijeenkomsten, teamoverleggen, uitingen vanuit het bestuur etc.) en communicatie-uitingen. Identiteit zit namelijk in personen en de wijze waarop dit wordt uitgedragen. Het verhaal sluit aan bij de kernwaarden open, samen en geborgen en gaat niet alleen over 'Wie is WZH?' maar ook over 'Wie ben jij?' Het is richtinggevend in wat we doen, wie we zijn en hoe we dagelijkse werkzaamheden samen uitvoeren.

### 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 bewoner 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.

### Transformatie ouderenzorg

De ouderenzorg in Nederland staat voor een grote transformatieopgave gegeven de vergrijzing en de schaarste op de arbeidsmarkt in Nederland. Dit geldt ook voor WZH. WZH is al meerdere initiatieven en projecten gestart om vorm te geven aan deze transformatie. Zo is er in 2023 een strategisch plan 'WZH Groen, Gezond en Gelukkig' opgesteld met daarin een uitwerking van de missie en visie naar vier strategische thema's: ouder thuis in de wijk; arbeidsmarkt; zorgvernieuwing, innovatie en technologie; capaciteit en expertise. Dit strategisch plan sluit aan op de regiovisie Haaglanden van ZorgScala. Daarnaast lopen er verschillende projecten binnen WZH en hebben medewerkers ruimte gekregen om met goede ideeën te komen voor 'proeftuinen' die leiden tot verbetering van de kwaliteit en de betaalbaarheid van de zorg.

Om de transformatieopgave vorm en inhoud te geven is er in 2023 gestart om gezamenlijk een transformatieprogramma op te zetten. Hierbij is de noodzaak voor de verandering geconcretiseerd (de 'why') en de visie op dienstverlening bepaald en zijn de meerjarendoelen in kaart gebracht. Deze meerjarendoelen heeft WZH vervolgens vertaald naar een eerste versie van een 'plateauplanning'. Ook zijn er gesprekken gevoerd over de voor WZH passende veranderstrategie.

In 2024 gaat WZH het transformatieprogramma verder ontwikkelen en gaan we over 'van denken naar doen'. Hierbij gaat het erom de transformatie in beweging te zetten door de visie op dienstverlening te vertalen naar de praktijk en de bijpassende transformatieprojecten in te richten. Voor de uitvoering van het transformatieprogramma kiest WZH een passende programmastructuur. Hierbij wordt de samenhang bewaakt tussen alle projecten en initiatieven die intern bij WZH en in regionaal verband worden uitgevoerd.

### Proeftuinen

In 2023 is WZH gestart met zogenoemde proeftuinen: ontwikkelingen of innovaties die onder leiding van een locatie- of stafmanager worden uitgevoerd in overeenstemming met het bestuursteam. In het overleg van de locatie- en stafmanagers en het bestuursteam wordt de voortgang bij de proeftuinen gemonitord.

In 2023 waren er de volgende proeftuinen:

- **Persoonsgebonden vitaliteitsbudget in WZH Schoorwijk**

Bevorderen van een vitaliteitscultuur van open communicatie en betrokkenheid waar collega's zich (financieel) gesteund voelen, persoonlijke betrokkenheid ervaren en gemakkelijk toegang hebben tot relevante ondersteuning die nodig is (in welke vorm dan ook).

Door de nadruk te leggen op de eigen verantwoordelijkheid en hieraan een budget per persoon te koppelen, stimuleert WZH een verhoogde betrokkenheid om het ziekteverzuim per collega zo laag mogelijk te houden.

- **KunstVerbind bij WZH Carel van den Oever**

Het doel is het verpleeghuis en de dagvoorziening meer onderdeel te laten zijn van de maatschappij en een band tot stand te brengen tussen jongeren en ouderen in het kader van community building. Hiervoor wordt samengewerkt met Stichting KunstVerbind. Kinderen van basisschool De Springplank gaan hiervoor samen met ouderen van de locatie WZH Carel van den Oever in vijf sessies een kunstwerk maken. De proeftuin vindt plaats in schooljaar 2023/2024.

- **Feelsafe Go tentbed in WZH Transvaal**

Verkennen of het Feelsafe Go tentbed geschikt is voor het voorkomen/afbouw van de inzet van een poseybed. Dit in het kader van alternatieven voor vrijheidsbeperkende maatregelen zoals een bedhek of een poseybed. De proeftuin vindt plaats in WZH Transvaal.

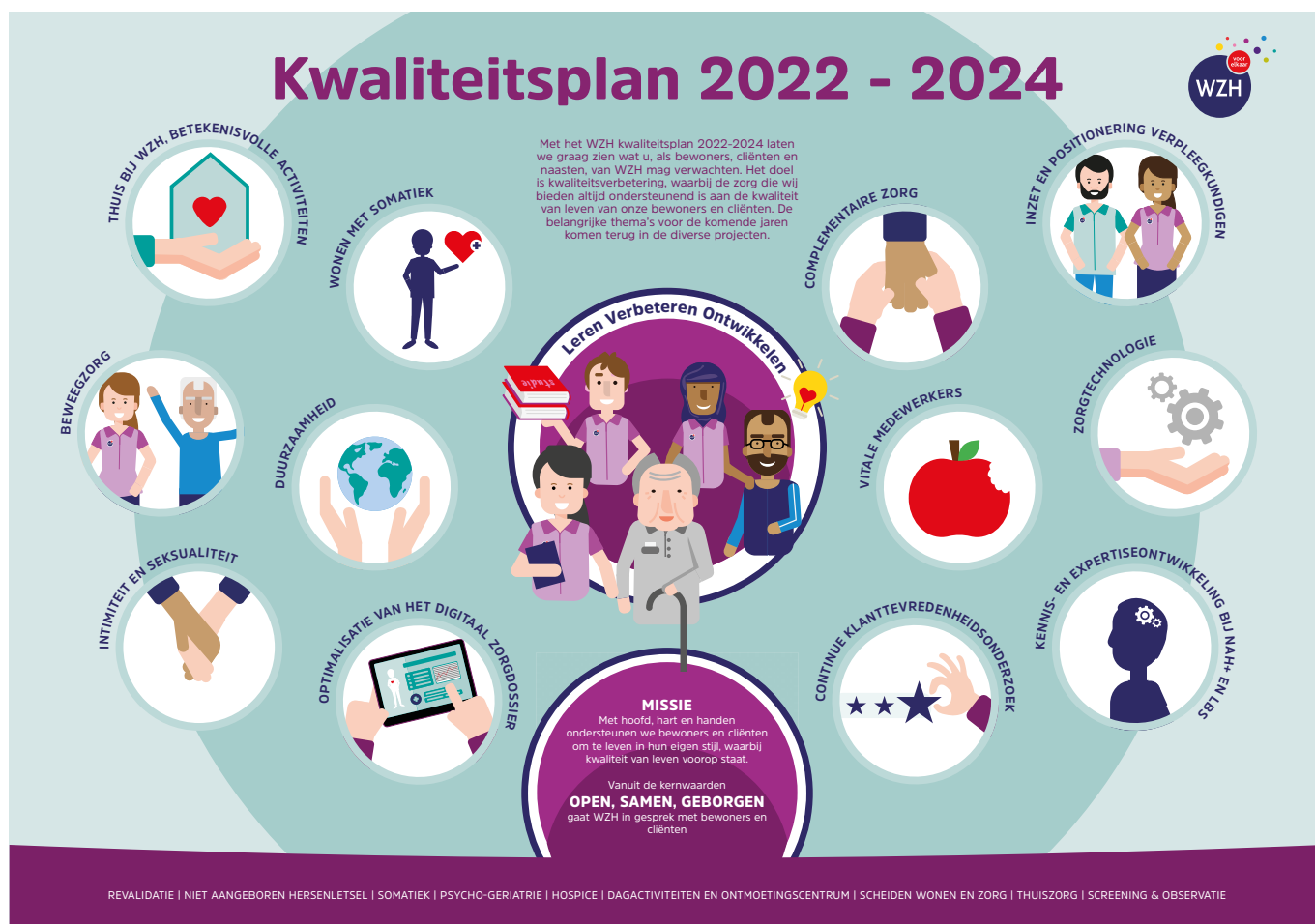
- **Werken na je pensioen in de zorg in WZH Prinsenhof**

WZH Prinsenhof wil een proeftuin vormgeven waarbij gepensioneerden een contract krijgen aangeboden voor werkzaamheden aanvullend op bestaande zorg, behandeling, en welzijn. Door het aanbieden van een arbeidsovereenkomst of een contractvorm met een financiële vergoeding hebben de nieuwe medewerker en de organisatie een vorm van zekerheid. Juridische en arbeidsrechtelijke onderwerpen dienen dan nog verder uitgezocht te worden.

## 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 2023, is te lezen in hoofdstuk 1C.3 Kwaliteitsbeleid.



## 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 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'. Ten slotte 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 voor 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 zorg, 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 volgde 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 bieden in wat van WZH verwacht mag worden, en ervoor zorgen 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 geweest 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 adviesraad), (para)medici vertegenwoordigd in de BAR (behandeladviesraad), leden van de ondernemingsraad en centrale cliëntenraad, teamleiders, locatie- en stafmanagers en leden van het bestuursteam. Naast het kwaliteitsplan is een ander inzichtelijk gemaakt met een infographic.

Het kwaliteitsplan maakt deel uit van de begroting 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.

### 1. 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. Bij WZH geven we hier invulling aan onder het volgende 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 we niet 'probleemgericht' kijken, maar op zoek gaan (én blijven) naar het 'eigene' in een bewoner en aansluiten 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 uniek mens maakt. Daar wordt de zorg op afgestemd.

## Vertaling WZH en ontwikkelingen 2023

### • Digitaal zorgdossier met behulp van SmartWork

Dit project betreft de implementatie van de persoonsgerichte zorg in combinatie met het digitaal zorgdossier (DZD). Het doel van dit project is om het dossier zo in te richten dat sneller en beter zichtbaar wordt wie de bewoner is en was en wat de bewoner nu kan en niet (meer) kan. Dit als hulpmiddel om persoonsgerichte zorg te verlenen, 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.

Na afronding van de eerste fase, bleek dat nog een grote doorontwikkeling noodzakelijk was om deze nieuwe vorm van het digitaal dossier op een volwassen niveau te brengen. Dit zou een te groot beslag leggen op de bedrijfsvoering en capaciteit van WZH. Daarom is besloten het project niet naar een volgende ontwikkelfase te brengen.

Omdat het huidige zorgdossier niet meer voorziet in de behoefte en het noodzakelijk is om een goed werkend en ondersteunend zorgdossier voor zowel intra- als extramuraal zorg te hebben, is er een ECD-selectietraject gestart. Met behulp van een longlist op basis van vooraf opgestelde criteria zijn er vier partijen geselecteerd die aan expertgroepen presentaties hebben gegeven over hun ECD. Deze expertgroepen zijn multidisciplinair opgezet, inclusief een vertegenwoordiging van de medezeggenschap. In 2024 worden er referentiebezoeken gebracht aan andere VVT-instellingen met als doel een uiteindelijke keuze te kunnen maken. Het streven is dat de implementatie (op grote onderdelen) eind 2024 gereed is.

### • Multidisciplinair overleg

WZH hanteert een kortcyclische werkwijze voor het multidisciplinair overleg. 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). Het voordeel van deze kortcyclische werkwijze is dat we aan de hand van het dossier alle afspraken goed kunnen volgen (inclusief risico-inventarisatie, MIC/MIM en Wzd-evaluatie). Op deze manier kent en volgt het team zijn bewoners goed en kunnen we adequaat reageren op behoeften en actuele vragen.

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 krijgt een prominente(re) plek binnen WZH. Dit is een verandering van aanbod- en zorggericht werken naar vraag- en welzijnsgericht werken. De MDO-ZPO-structuur sloot hier minder goed bij aan en er kwam steeds vaker het signaal dat de MDO-ZPO-structuur niet altijd uitvoerbaar was, onder andere door personele beschikbaarheid. Locaties weken daardoor steeds vaker af van de overlegstructuur. Door dit signaal is opnieuw nagedacht over de structuur en een minimale variant voor de MDO-ZPO cyclus is voorgesteld, waarbij ruimte is om zo nodig de overleggen uit te breiden. Zo blijft de persoonsgerichte zorg geborgd, maar is de overlegstructuur voor medewerkers behapbaar. Per 1 januari 2024 is begonnen met de implementatie van deze nieuwe werkwijze.

- **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-cliëntdossier van NEDAP. Binnen dit dossier staat standaard de optie aan om berichten uit te wisselen tussen cliënten en zorgprofessionals.



- **Oudtopia**

Deelname aan het dagprogramma van Oudtopia is een vast onderdeel van het WZH-inwerkprogramma voor alle nieuwe medewerkers. 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 bewoners en het belang van hun 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 dan ook 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 als ze bij WZH komen wonen. We leren de cliënt kennen vóórdat deze verhuist naar een woonzorgcentrum van WZH. Dit doen we door informatie op te halen tijdens een huisbezoek, 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 betekenis vol voor u?'

De ervaringen met het project zijn zo positief dat het verder is uitgerold en toegepast binnen verschillende locaties van WZH. Het eindresultaat van het project is een programma en werkwijze met diverse



ondersteunende materialen, dat in 2023 geïmplementeerd is op alle locaties van WZH. De focus van de projectgroep heeft zich daarbij steeds meer ontwikkeld van het ontwerpen van de werkwijze naar het begeleiden van de locaties bij implementatie en het optimaliseren van de denk- en werkwijze. 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 lector practitioner van WZH. Het onderzoek geeft input en ondersteuning aan het programma en de daarbij behorende werk- en denkwijze.

- **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 we in het dagelijkse werken mee bezig zijn. Dit doen we 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 de medewerkers die inmiddels, in samenwerking met diverse betrokkenen binnen de organisatie, 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 probeert WZH de visie 'wonen met somatiek' tot uiting te brengen in de kwaliteit en de inhoud van onze dienstverlening en te vertalen naar de bedrijfsvoering.

Afgelopen jaren zijn er dus twee belangrijke projecten van start gegaan: 'de ontdekkingsreis somatiek' en 'Thuis bij WZH'. Beide vanuit de gedachte om verandering te realiseren, te innoveren in de deelnemende teams en het werk anders en/of nog meer persoonsgericht te gaan doen. Vanuit beide projecten worden aan deelnemende teams in dit kader kennis, ervaringsgerichte oefeningen, reflectiemomenten en diverse handvatten ter ondersteuning van het toepassen van het geleerde in de praktijk aangeboden. Gezien de positieve ervaringen zijn beide projecten voortgezet in de lijnorganisatie en ingebed in de organisatie.

In het opleidingsplan van de afdeling Leren en Ontwikkelen heeft collectief leren naast alle andere vormen een belangrijke plek. De nadruk in 'de ontdekkingsreis somatiek' ligt op ervarings- en teamgericht leren. Daarnaast heeft de organisatie en uitvoering van de ontdekkingsreis veel raakvlakken met de opleidingsactiviteiten. Daarom is de organisatie, planning en uitvoering van 'de ontdekkingsreis somatiek' in 2023 ondergebracht bij de afdeling Leren en Ontwikkelen. Hetzelfde geldt voor de opleidingsactiviteiten van 'Thuis bij WZH'.

Uit de evaluatie blijkt dat de workshops goed zijn ontvangen en hebben geleid tot verbeteringen in teamwerk, communicatie en een persoonsgerichte benadering. De kracht ligt in gezamenlijke reflectie en uitwisseling binnen het team. Het zelf ontwikkelen en geven van workshops door interne medewerkers is als meerwaarde ervaren. De rol van de teamleider is cruciaal in borging en vertaling naar praktijk; deze krijgt, ondersteund door een locatieverpleegkundige, een prominenter rol in de vervolgactiviteiten.

- **Ontwikkelingen NAH-plus en Langdurige Bewustzijnsstoornis (LBS)**

WZH maakt onderdeel uit van twee LVHC (Laag Volume Hoog Complexe) doelgroepen-netwerken, namelijk het expertisenetwerk NAH+ en Expertisenetwerk Ernstig Niet-aangeboren hersenletsel (EENnacoma), gericht op samenwerking in de keten en kennis- en expertiseontwikkeling. Om te borgen dat partijen samenwerken om op de juiste plek de juiste kennis en expertise te leveren en te ontwikkelen, is een visitatiecyclus ingevoerd aan de hand van een criteriaset. Deze criteria zijn generieke criteria voor alle LVHC-doelgroepen, waarbij per doelgroep specifieke criteria zijn toegevoegd. Ze zijn geformuleerd door het doelgroepnetwerk en vastgesteld door de Commissie Expertisecentra Langdurige Zorg (CELZ). Er gelden aparte criteria in het doelgroepnetwerk voor het kenniscentrum (KC), de doelgroep expertisecentra (DEC) en regionale expertisecentra (REC). WZH heeft actief geparticipeerd vanuit de locatie WZH Nieuw Berkendael, voor de NAH-plus als regionaal expertisecentrum en voor LBS als Doelgroep Expertisecentrum en Regionaal expertisecentrum in ontwikkeling. In 2022 waren er ter voorbereiding proefvisitaties waarbij de doelgroepen beoordeeld zijn aan de hand van bovengenoemde criteriaset.



In 2023 heeft de officiële visitatie plaatsgevonden voor de REC en DEC LBS in WZH Nieuw Berkendael. De locatie voldeed volledig aan het minimale niveau. De Commissie Expertisecentra Langdurige Zorg (CELZ) heeft de positieve beoordeling overgenomen en doorgegeven aan het ministerie van VWS. WZH Nieuw Berkendael is daarmee benoemd tot expertisecentrum LBS, DEC en REC, met passende financiering. Op 8 juni 2023 heeft VWS op het symposium van EENnacoma alle deelnemende organisaties gefeliciteerd met de benoeming tot expertisecentrum LBS. Over twee jaar is er een nieuwe visitatie. Er is een ontwikkelplan om de komende twee jaar ontwikkelstappen te zetten, met name op het gebied van wetenschappelijk onderzoek, ondersteuning van naasten en scholing.

De officiële visitatie voor de NAH+ zou ook in 2023 plaatsvinden, maar het audittraject is vanuit het netwerk stilgelegd omdat de CELZ niet akkoord is gegaan met het zorglandschap. Daarnaast was er nog geen duidelijkheid over de financiering vanuit het ministerie van VWS. Visitatie in 2023 was hierdoor niet mogelijk. Verwacht wordt dat het visitatietraject in 2024 hervat wordt. Ondertussen gaat WZH Nieuw Berkendael door met verschillende onderwerpen uit het ontwikkelplan, waaronder implementatie van de Wet zorg en dwang (Wzd), doelgroepspecifieke scholing, landelijke indicatiestelling voor cliënten NAH plus en meerzorgaanvragen en de voorbereidingen voor de visitatie.

- **Palliatief terminale zorg (VV10)**

Naar aanleiding van een materiële controle in 2022 door het zorgkantoor, heeft een werkgroep de wijze waarop WZH VV10 (palliatief terminale zorg) inzet, monitort en borgt, geëvalueerd en aangepast. Als resultaat van deze evaluatie zijn in 2023 verschillende instrumenten ontwikkeld ter ondersteuning van de palliatieve zorgverlening en de aanvraagprocedure voor VV10. Hierbij gaat het onder andere om een klantreis voor VV10, een praktisch hulpmiddel voor het indienen van VV10-aanvragen, en een palliatief terminaal zorgplan. In juni 2023 heeft het zorgkantoor opnieuw een controle uitgevoerd op de inzet van de VV10-indicatie. Het zorgkantoor constateerde hierbij een aanzienlijke verbetering en complimenteerde WZH met de genomen maatregelen.

Samen met de netwerkpartners Palliatieve Zorg heeft WZH gewerkt aan het samenstellen van een informatiegids over palliatieve zorg. Deze gids is opgesteld door het Netwerk Palliatieve Zorg Haaglanden en is kosteloos te bestellen via [info@transmuralezorg.nl](mailto:info@transmuralezorg.nl). De gids is onderdeel van een palliatieve kit, bestaande uit een plastic doos met veelgebruikte hulpmiddelen en medicijnen die ter beschikking wordt gesteld in de thuissituatie aan palliatieve patiënten in de terminale fase. Deze kit bevat onder andere medicatie tegen pijn, benauwdheid, misselijkheid en onrust.

- **Screening en observatie**

Er hebben regelmatig gesprekken plaatsgevonden tussen het zorgkantoor, het bestuur van WZH en een afvaardiging van de screening- en observatieafdelingen. Hierbij werd gesproken over de geleverde zorg en behandeling. Het tarief van het ELV (eerstelijnsverblijf) is namelijk niet toereikend voor de zorg en behandeling die wordt geleverd. Het zorgkantoor onderkende dit. WZH en het zorgkantoor kwamen eerder overeen dat WZH aansluiting zou zoeken bij het innovatie-experiment van Laurens genaamd: 'Stabilisatie, Observatie, Analyse, Behandeling en Begeleiding' (SOABB) met financiering van de NZa. De financiering en de inhoudelijke activiteiten konden zo regionaal worden vormgegeven. Ook de Saffiergroep neemt vanuit de regio Haaglanden deel aan dit project.

NZa beoordeelde het product SOABB bij evaluatie als essentieel. Daarnaast is dit project onderdeel geworden van een registratieonderzoek eerstelijnsverblijf en Wlz-crisis zorg van de NZa en verder is gesproken over de wijze waarop dit product opgenomen kan worden in het reguliere zorgaanbod. Volgens het Zorginstituut past het product niet binnen de Wlz, maar hoort het bij de Zvw.

In 2023 lag de focus op de formulering van de prestatie met daaraan gekoppeld een tarief. Er zijn vervolgens diverse overleggen geweest met de NZa, ZN, de zorgverzekeraars, Actiz en de vijf betrokken aanbieders. Alle partijen zijn het erover eens dat de SOABB een product is dat meer biedt en levert dan het product ELV-hoogcomplex. Door deze erkenning wordt gestreefd naar definitieve prestatiebeschrijving en een passende eigen financieringsvorm voor de toekomst binnen de Zvw. Duidelijk is dat er urgentie is om het financiële vraagstuk op te lossen en te komen tot een erkende betaaltitel.

- **Thuiszorg**

In 2022 is het project (T)Huis op orde gestart met de slogan 'WZH Thuiszorg op weg naar een nieuw begin!' Na een organisatiescan is er een plan van aanpak met verbetermaatregelen opgesteld. Onder leiding van een externe projectleider is uitvoer gegeven aan het plan en zijn er zeven werkgroepen gestart: digitaal kantoor; cliëntplanning; teamgrootte en verzorgingsgebied; teamrollen en bereikbaarheid; indiceren; besturing en managementinformatie; en medewerkersplanning.

De deelnemers zijn vol enthousiasme aan de slag gegaan, met name met het per onderwerp in kaart brengen van de huidige situatie inclusief knelpunten. Dit is gebeurd op basis van de antwoorden op diverse uitvragen aan de zorgregisseurs en teams. Met deze input konden de werkgroepen verder met hun opdracht.

De opgeleverde producten van alle zeven werkgroepen zijn in 2023 van een positief advies voorzien en daarmee stopte het project. Wat de werkgroepen hebben neergezet, moet nu worden opgepakt door de teams en medewerkers van WZH Thuiszorg. Het projectteam heeft er vertrouwen in dat dit op een goede manier zal gebeuren.

- **Wijkgerichte aanpak**

De wijkgerichte aanpak is een project waar WZH subsidie voor heeft ontvangen om dit verder vorm en inhoud te geven. De focus lag aan het begin 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.

Naast deze ontwikkeling zijn er verschillende gesprekken gevoerd met diverse opleidingsorganisaties om een maatwerktraject te ontwikkelen waarin de competenties voor de wijkverpleegkundige bij de huisartsenpraktijk verder vorm zijn gegeven. Dit heeft geresulteerd in een scholing voor medewerkers van de thuiszorg. Zo kan bij een samenwerking met een andere huisartsenpraktijk de wijkverpleegkundige direct de rol van 'spin in het web' invullen. Ook Behandelzaken is nauwer betrokken bij het project. Er zijn afspraken gemaakt op welke wijze de behandelaren in 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.

Elkaar kennen in de wijk om de zorg op elkaar afstemmen is dus essentieel gebleken. Het project wijkgerichte aanpak heeft daaraan een bijdrage geleverd door in de wijk de wijkverpleging, de huisarts en behandelaren uit de eerste lijn samen te brengen. Een (wijk)verpleegkundige is de spin in het web en werkt vanuit geselecteerde huisartsenpraktijken en screent de kwetsbare ouderen. Zij schakelt indien nodig eerstelijns behandelaren in. Ook na dit subsidietraject wordt de samenwerking vanuit de huisartsenpraktijk voortgezet en kijkt WZH of er andere huisartsenpraktijken zijn waar deze samenwerking kan worden gestart. Kortom, een mooi project dat waardevolle resultaten heeft opgeleverd en wordt voortgezet in de lijnorganisatie.

- **Doorstroom in de keten – spoedconsult Specialist Ouderengeneeskunde (SO)**

In 2022 startten WZH en Florence met het product 'spoedconsult SO'. Dit product voegt geriatrische expertise toe aan de acute keten. Huisartsen kunnen direct bellen met een specialist ouderengeneeskunde (SO) voor overleg als zij een oudere hebben met een acute zorgvraag. Naast een telefonisch spoedconsult is een fysiek spoedconsult mogelijk. Zo zorgt juiste en vlotte triage ervoor dat de in-, door- en uitstroom in de keten verbetert en dat kwetsbare ouderen de juiste zorg en behandeling ontvangen. In 2023 is dit product doorontwikkeld en de bekendheid vergroot. Zo hebben bijna 1000 consulten plaatsgevonden, waarvan ongeveer 10% fysiek.

Bij een bijeenkomst met Hadoks, Florence en WZH werd duidelijk dat het spoedconsult SO een waardevol product is in de acute keten. Het voorkomt crisisopnames. De financiering voor dit project eindigt echter eind 2023. Er is een voorstel voor het zorgkantoor om het product in 2024 te financieren. Daarnaast zijn stappen gezet om het product wetenschappelijk te onderbouwen. De uitkomsten van het onderzoek kunnen worden meegenomen in de zoektocht naar structurele bekostiging.

- **Volledig Pakket Thuis (VPT)**

Voor cliënten die langdurige zorg nodig hebben maar graag thuis willen blijven wonen is WZH in 2022 gestart met Volledig Pakket Thuis (VPT). Bij VPT ligt het accent vooral op welzijn en preventie. In eerste instantie werd VPT uitsluitend aangeboden aan cliënten die in de WZH Garantwoningen wonen. In 2023 is dit uitgebreid naar de wijk, waarbij cliënten, die in de nabijheid van een WZH-locatie wonen, ook gebruik kunnen maken van VPT.

De processen zijn ingericht en er is ingezet op creëren van meer bekendheid om mensen te bereiken. Er is een

communicatieplan ontwikkeld en een folder en flyer zijn vernieuwd en verspreid. Op de WZH-website, in het blad Haagse Tijden en op sociale media zijn berichten geplaatst over VPT bij WZH en de uitbreiding daarvan. De coördinator VPT spreekt standaard de huisarts van de VPT-cliënten. Daarnaast bezoekt zij onder meer huisartspraktijken, ouderenconsulenten en het transferpunt van ziekenhuizen in het werkgebied van WZH. Vanuit ZorgScala is een projectleider aangenomen die meekijkt naar de samenwerking op VPT in de regio en voor contact met het zorgkantoor.

De animo voor het VPT blijft met twaalf cliënten helaas achter bij de verwachting van dertig voor 2023. Bij de meeste zorgaanbieders in de Haagse regio is dit het geval. Beperkte groei van VPT blijkt vooral een probleem te zijn in de stedelijke gebieden. Intramurale opname is nog steeds de meest voor de hand liggende optie, maar dat zal snel gaan veranderen. VPT zal daarom onderdeel uit blijven maken van het zorgaanbod van WZH.

## 2. 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 bewoner. Zij kennen hem als geen ander en spelen een rol in zijn 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. Zinnvolle 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 en ontwikkelingen 2023

### 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. Dat kan variëren van een gesprek over hoe het met de bewoner gaat tot gesprekken over gezondheid, ziekte, levensvragen, zin en zinloosheid van het leven, rouwverwerking, eenzaamheid of 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. Zinnvolle tijdsbesteding

Elke locatie van WZH heeft een uitgebreid activiteitenprogramma. Zorgmedewerkers en

activiteitenbegeleiders helpen de bewoners om de dagbesteding 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.

In 2023 is besloten dat een centrale afdeling welzijn wordt opgericht, om de focus te leggen op welzijn en zo de transitie van aanbod- en zorggericht naar vraag- en welzijnsgericht werken vorm te geven. Daarop is er een interim-manager welzijn aangesteld, die de afdeling vorm gaat geven en een welzijnsvisie ontwikkelt met het bijbehorende welzijnsbeleid, om zo een kwaliteitsslag te maken voor bewoners en cliënten en de toekomstige uitdagingen beter het hoofd te bieden. In 2024 zal hier verder vorm en inhoud aan worden gegeven.

### c. Schoon en verzorgd lichaam en verzorgde kleding

Binnen WZH krijgt de bewoner een vaste contactpersoon. 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 op het gebied van 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 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 de bewoner als zijn naaste zich bij WZH thuis voelt. Mantelzorgers of familieleden hoeven dus niet te stoppen met het bieden van zorg als de bewoner in een WZH-locatie komt wonen. Integendeel! WZH moedigt het voortzetten van de mantelzorg aan. De kennis en expertise die mantelzorgers en familieleden meebrengen kan eraan bijdragen dat het leven zoals thuis zoveel mogelijk kan doorgaan.

In 2023 is nagedacht over hoe dit onderwerp nog beter vorm en inhoud kan krijgen binnen WZH. Naastenparticipatie en mantelzorg zijn actuele en grote thema's. Daarom is gekozen het projectmatig aan te pakken onder de noemer Informele zorg met vier deelprojecten: mantelzorgondersteuning; Thuis bij WZH; naastenparticipatie; en 'van naaste naar vrijwilliger'. Samen zorgen is als een estafette. We dragen het stokje over aan de mantelzorgers en ontvangen het als WZH weer terug. In 2024 gaat deze estafette rond informele zorg officieel met alle deelprojecten van start.

#### • 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 vrijwilligers net zo belangrijk als de medewerkers. Dat betekent dat vrijwilligers gelijkwaardig worden behandeld en dat ze aan opleidingsprogramma's kunnen meedoen die ook door medewerkers worden gevolgd.

Alle WZH-locaties zijn in het bezit van de kwaliteitsonderscheiding 'Goed Geregeld'. Dit is een landelijk keurmerk dat wordt toegekend aan vrijwilligersorganisaties en maatschappelijke instellingen die met hun vrijwilligersbeleid voldoen aan de kwaliteitscriteria van de Nederlandse Organisaties Vrijwilligerswerk (NOV) (zie NOV-keurmerk Goed Geregeld).



#### 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 vinden wij 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 in de visie van WZH 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 daarnaast 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.

## Overige ontwikkelingen 2023

- **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 om 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 hebben, afgestemd op de eigen wensen en leefstijl van bewoners en passend bij de woonzorgcentra. Bij het ontwikkelen en uitvoeren van deze visie is de inzet van zowel de ouderen en hun verwanten, als de verschillende zorgprofessionals en vrijwilligers van groot belang. Bewegen heeft namelijk raakvlakken met nagenoeg alle aspecten van het leven: mobiliteit, zelfstandigheid, zorg, intimiteit, zingeving, sociale contacten etc.



In 2023 heeft een projectgroep vanuit verschillende rollen en perspectieven gekeken naar de rode draden binnen de reikwijdte van het brede begrip van bewegen. Na een proces van verdiepende gesprekken, aanvullen, schrappen en herschrijven is een visie ontwikkeld, besproken en overgenomen. In de visie wordt er vanuit gegaan dat binnen WZH bewegen en bewegingsgerichte zorg belangrijke en vanzelfsprekende onderdelen zijn in het dagelijkse leven van een bewoner, net als eten en drinken. Het gaat over alle dagelijkse activiteiten waarbij beweging nodig is, van broodsmeren en aankleden tot aan het lopen van de rollatorvierdaagse. Bewegen beperkt zich niet tot zorg maar heeft te maken met het totale welzijn van mensen. De visie zal dan ook geïntegreerd worden in de toekomstige kolom Welzijn waarbij alle bewoners, medewerkers, mantelzorgers en vrijwilligers van WZH deze gedachte omarmen en hiernaar handelen.

- **WZH Creatie Studio**

Binnen WZH is er een creatieve stroming op gang gekomen die door de organisatie heen reist maar ook verbinding zoekt met de buitenwereld. De activiteiten die daaruit voortvloeien worden vormgegeven in de WZH Creatie Studio, waarin het WZH Maandblad, de WZH Televisie en de WZH Markt (voorheen Studio WZH) samenkomen. WZH Creatie Studio is een creatief platform dat ruimte biedt aan bewoners, naasten, vrijwilligers en medewerkers van WZH. Kwaliteiten en talenten van mensen kunnen tot expressie komen en gedeeld worden met andere mensen. Dit gebeurt op verschillende manieren.



Allereerst geeft de WZH Creatie Studio maandelijks het WZH Maandblad uit, gemaakt voor en door bewoners, naasten, medewerkers en vrijwilligers. Hierin staan verhalen van bewoners zelf maar ook rubrieken over interessegebieden die bewoners aanreiken. Daarnaast programmeert WZH Televisie dagelijks muziek (Radio Remember), beeldshows en eigen programma's voor en door bewoners via het WZH-televisiekanaal. Dit is te zien in alle huiskamers en servicepunten van de WZH-locaties. Vervolgens is er de WZH Markt waar talenten, producten en diensten ingezet en geïnd kunnen worden binnen heel WZH. Tot



slot worden er diverse activiteiten georganiseerd binnen WZH en treedt de WZH Creatie Studio naar buiten, zoals tijdens het Huygens Festival. Hier won WZH in 2023 voor de derde keer de 1e prijs met haar inzending. Behalve dat deelname hieraan betekenisvol is voor de bewoners, draagt het bij aan een positievere beeldvorming over dementie en het verpleeghuis.

Bewoners ervaren verbondenheid, zingeving, hulpvaardigheid, wederkerigheid en een versterking van hun identiteit en eigenwaarde door mee te doen aan de activiteiten van de WZH Creatie Studio. Ook naasten vinden het vaak betekenisvol dat zij hun dierbaren op een nieuwe manier in beeld zien. Voor medewerkers en vrijwilligers geeft het voldoening en werkplezier. Niet voor niets zijn de drijvende waarden van WZH Creatie Studio menselijkheid en gemeenschapszin.

Gezien de positieve ontwikkelingen en het belang van de verschillende activiteiten is in 2023 besloten om de WZH Creatie Studio te plaatsen in de nieuw te ontwikkelen afdeling Welzijn. Tot die tijd gaat de WZH Creatie Studio verder als project. Het creatieteam heeft de wens om, naast de huidige activiteiten, deel te nemen aan meer culturele wedstrijden, projecten en subsidies in Den Haag. Het team blijft dus innovatief bezig.

- **Intimiteit en Seksualiteit**

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 doet. Dat er meer aandacht komt voor dit thema, zowel voor mensen die samen met iemand zijn als mensen die single zijn.



WZH heeft meegedaan aan het train-de-trainerprogramma van Vilans en Rutgers. In dit programma werden organisaties geholpen bij het opstellen van een plan van aanpak en kregen zij handreikingen en informatie over ondersteunende materialen om het thema bespreekbaar te maken binnen de organisatie. In 2023 is er een projectgroep aan de slag gegaan. Vier locaties hebben deelgenomen aan het project, waarbij gekeken werd hoe het thema meer als een vanzelfsprekendheid op de agenda kon worden gezet. Daarbij werd zoveel mogelijk aangesloten op activiteiten die al liepen op dit gebied. Ook is verder in gesprek gegaan met medewerkers, bewoners en naasten over dit thema om inzicht te krijgen in hoe het thema leeft en hoe WZH medewerkers, bewoners en naasten kan ondersteunen in het bespreekbaar maken en realiseren van wensen op dit gebied. Daarnaast zijn er diverse activiteiten en materialen uitgetoetst, waaronder die van Vilans. De meest effectieve zijn opgenomen in een toolbox die in 2024 beschikbaar wordt gesteld aan alle locaties. Naast het ontwikkelen van WZH-specifieke stellingkaartjes, een deurhanger en een folder heeft het project aandacht gevraagd voor de Pride door het beschikbaar stellen van een WZH Pridevlag, waarbij locaties zelf invulling mochten geven aan de Pride-activiteiten. Deze activiteiten zijn gecommuniceerd via intranet, sociale media en LinkedIn.



- **Huis van Vervoering**

Huis van Vervoering is dé broedplaats voor podiumkunst voor alle 55+'ers van Den Haag en omstreken. Het heeft in 2023 een multidisciplinaire voorstelling vormgegeven met een positieve(re) kijk op dementie: 'Het sneeuwt in de kamer'. Daarin werd het thema dementie belicht vanuit vier perspectieven: de persoon met dementie, de naaste, de verzorger en als vierde dementie zelf. Hoe bereik je elkaar vanuit deze verschillende belevingswerelden? Een muzikale, fantasievolle en poëtische voorstelling met een hoopvolle blik op het thema dementie. Huis van Vervoering wilde dit taboe onderwerp positief benaderen, waarbij de nadruk lag op de rijke gevoelswereld van de persoon met dementie. De theatermakers hebben zich laten inspireren door levensechte ervaringen van deelnemers en zorgprofessionals.

Van deze voorstelling is een spin-off gemaakt voor WZH. Doordat enkele collega's meegewerkt hebben aan de voorbereidingen van deze voorstelling was het mogelijk deze spin-off op de locaties te tonen. Na de voorstelling konden toeschouwers met elkaar in gesprek over het onderwerp, de emoties, de zorg etc.

In 2023 zette WZH de creatieve samenwerking met Huis van Vervoering voort door voor 2024 opnieuw de voorstelling 'Het sneeuwt in de kamer' te organiseren op een aantal locaties. Daarnaast worden er voorbereidingen getroffen voor een nieuw toneelstuk met de werktitel 'Vlinders & Rimpels', dat zich richt op intimiteit. In dit nieuwe stuk wordt onderzocht hoe ouderen, onder wie bewoners en hun mantelzorgers, intimiteit ervaren, hoe medewerkers het gesprek over dit onderwerp aangaan, en wat we precies verstaan onder intimiteit. Inspiratie voor dit onderwerp is het WZH-project over Intimiteit en Seksualiteit. In 2024 wordt in verschillende gesprekken input verzameld voor het nieuwe toneelstuk.

- **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 en het bieden van comfort. Complementaire zorg betekent letterlijk 'aanvullende zorg'. Deze zorg komt dus niet in de plaats van de gangbare zorg, maar is daar een aanvulling op.



Met het project Complementaire Zorg streeft WZH ernaar de ontwikkeling en integratie van complementaire zorg binnen verschillende WZH-locaties te ondersteunen en te stimuleren, zodat het een vanzelfsprekend onderdeel wordt van het totale zorgaanbod op deze locaties. Ter voorbereiding op het opstellen van een projectplan is er een vooronderzoek uitgevoerd onder aandachtsvelders complementaire zorg naar de huidige stand van zaken van complementaire zorg binnen de WZH-locaties. De resultaten hiervan zijn besproken met de opdrachtgever en locatiemanagers, waarna een definitief projectplan is opgesteld en ter besluitvorming is voorgelegd aan het bestuursteam. Het projectplan is begin 2024 goedgekeurd, waardoor het project formeel van start kan gaan. Binnen het project zal een visie, toolbox, scholingsaanbod en randvoorwaarden voor complementaire zorg worden ontwikkeld. Medewerkers tonen veel enthousiasme voor het toepassen van complementaire zorg, omdat zij het zien als een waardevol middel om op een andere manier in contact te komen met bewoners.

- **Muziek en Dementie**

Muziek is een van de laatste dingen in het brein die vertrekken. Muziek beïnvloedt de stemming positief en is een manier om contact te maken, ook met mensen met dementie in een vergevorderd stadium. Het is een van de weinige mogelijkheden om iemand met vergevorderde dementie nog te bereiken. 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 vermindert het gedragsproblemen.

Om deze redenen is een aantal jaar terug het project Muziek en 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. Afgelopen jaren zijn er met veel overtuiging en liefde workshops 'Muziek en Dementie' gegeven aan bewoners van verschillende locaties van WZH. De werkwijze en samenwerking van WZH en de Haagse Muziek Centrale heeft inmiddels bewezen dat dit project een zeer waardevolle aanvulling is in het aanbod voor mensen met een vergevorderde vorm van dementie. In 2023 vonden wederom verschillende workshops 'Muziek en Dementie' plaats en werd het project geëvalueerd. De uitkomst hiervan was positief, waarbij betrokkenen enthousiast reageerden op de workshops en graag de samenwerking met de Haagsche Muziek Centrale wilden voortzetten. Om de financiering rond te krijgen, heeft WZH naast eigen middelen verschillende fondsen aangeschreven. Gelukkig zijn de aanvragen goedgekeurd, waardoor WZH ook in 2024 op vier verschillende locaties Muziek en Dementie kan blijven aanbieden.

### 3. KWALITATIEF VEILIGE ZORG EN ONDERSTEUNING

Streven naar 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 bewoners waarborgen.

#### Indicatoren basisveiligheid

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

Er zijn indicatoren voor onder andere:

- Medicatieveiligheid
- Decubituspreventie
- Gemotiveerd gebruik van vrijheidbeperkende 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 2023

- **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 allen opgehaald middels dossieronderzoek. Dit jaar is voor het eerst een steekproefmeting gehouden van 40%. De uitkomsten waren in lijn met voorgaande jaren en dit lijkt dus een passend alternatief te zijn voor een algehele dossieraudit. De uitkomsten van de meting zijn per locatie op afdelingsniveau teruggekoppeld, zodat deze daar besproken konden worden binnen de teams. Het aanleveren van de uitkomsten vindt plaats op locatieniveau. 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 zo goed mogelijk 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 wil WZH inzicht krijgen in de stand van zaken en 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 bewoner in een zorginstelling gevaarlijke situaties op voor zichzelf of anderen. Bij het bewaken van de veiligheid streeft WZH ernaar bewoners niet in hun vrijheid te beperken. Hierin nemen we de achtergrond en persoonlijkheid van de bewoner mee en laten we ook het belang van de (woon)groep meewegen. Er zijn echter situaties waarin vrijheid beperkende maatregelen nodig kunnen zijn. Het multidisciplinaire team neemt deze beslissing in overleg met de bewoner en eerste contactpersoon. De beslissing 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 uit ervaring en onderzoek bekend is dat het voor mensen met dementie zeer ingrijpend is 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. Dit kan betekenen dat er bewust risico wordt genomen.

De Wet zorg en dwang (Wzd) heeft 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 mede bijgedragen aan dit bewustzijn. In dit overleg 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 bijgestuurd moet worden.

In 2023 is veel aandacht besteed aan de introductie van de Wet zorg en dwang binnen de doelgroepen somatiek en niet-aangeboren hersenletsel (NAH). Hier verblijven geregeld bewoners die niet wilsbekwaam worden bevonden en bij wie onvrijwillige vrijheidsbeperking wenselijk is om goede zorgverlening mogelijk te maken. Daarnaast is er in 2023 probleemonderzoek uitgevoerd en is gezocht naar alternatieve middelen om vrijheid beperkende maatregelen zoals de aanwezige sensorpaaltjes in WZH te vervangen. Het voornemen is om in 2024 een proef uit te voeren met een druksensor onder het matras en een deursensor.

- **Hygiëne en infectiepreventie (HIP)**

WZH staat voor kwaliteit van zorg en kwaliteit van leven waarbij het individu centraal staat. Het voorkomen en zoveel mogelijk reduceren en bestrijden van infecties, 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; voor de standaardisatie van hiermee samenhangende procedures, werkwijzen en richtlijnen voor de WZH-locaties; en voor het geven van implementatieadvies. De commissie maakt gebruik van aandachtsvelders HIP per locatie (zorgmedewerkers met hygiëne als aandachtsg gebied).

2023 heeft grotendeels in het teken gestaan van het evalueren en verbeteren van de bestaande procedures en processen. Alle procedures zijn inmiddels up-to-date. Daarnaast is er jaarlijks een bijeenkomst van de aandachtsvelders HIP met als doel kennismaking, betere samenwerking en kennisdeling op verschillende vlakken, zowel beleidsmatig als praktisch. Onderwerpen hierbij waren (hand)hygiëne en infectieziekten, interne audits, e-learnings, nieuwe opzet isolatiekaarten en tips voor het aanvoeren, implementeren en borgen van verbeteringsmaatregelen.

- **Melding Incidenten Cliënten (MIC)**

Elke locatie van WZH besteedt actief aandacht aan de MIC voor het bewaken en bevorderen van de kwaliteit van de cliëntenzorg. Hiertoe worden de incidenten per kwartaal geanalyseerd en worden er aanbevelingen gedaan aan het locatiemanagementteam. Ook WZH-breed worden de incidenten elk kwartaal geanalyseerd. Opvolging van de aanbevelingen uit de analyse vindt plaats door bespreking van de analyse in het teamoverleg, het locatiemanagementteam en de halfjaarlijkse gesprekken tussen locatiemanager, directeur Wonen en Zorg, manager Kwaliteit en Veiligheid en bestuur.

WZH maakt gebruik van de module FLOW 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 bewoners en hun naasten. WZH gebruikt hiervoor het motto 'Wie meldt is een held'.

In 2023 is er gewerkt aan een verbeterd incidentmeldformulier. Met twee klankbordgroepen zijn vragen in het formulier heroverwogen en opnieuw geformuleerd en zijn categorieën opnieuw ingedeeld. Dit formulier staat sinds 1 januari 2024 op het Kennisplatform. Ook het afhandelformulier is meegenomen in deze doorontwikkeling.

- **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. 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 bewoners en hun naasten.

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 in elk MDO-pgz. Dit draagt bij aan bewustwording, goede opvolging van incidenten en daarmee uiteindelijk aan een betere 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 organisatiebreed 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 wil WZH met het ZRM waarborgen dat alle locaties op dezelfde manier omgaan met situaties waarin iets is misgegaan in de na zorg, en consistentie in visie en beleid borgen.

Als onderdeel van het ZRM is een (onafhankelijke) onderzoekscommissie ingesteld. Het gehele proces is vastgelegd in een uitgebreid stroomschema en stappenplan met rollen en verantwoordelijkheden in geval van een incident of calamiteit. Deze werkwijze wordt standaard gevolgd bij een incident of calamiteit. Onder het motto 'Wie meldt is een held' wordt de bewustwording bevorderd over het melden van incidenten in het kader van leren en verbeteren.

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 we wel leerpunten zien in de betreffende casus. Naast de beoordeling van incidenten gaan leden van het ZRM twee keer per jaar naar het overleg van de medische dienst en naar het locatiemanagersoverleg. Hier worden, naast aandacht voor het proces, ook actuele zaken ten aanzien van ZRM onder de aandacht gebracht en

casuïstiek besproken. Als voorbeeld zijn in 2023 de onderzoeksrapporten van 2023 in geanonimiseerde en verkorte vorm besproken. De diverse bijeenkomsten werden als zeer nuttig en prettig ervaren.

Naar aanleiding van de bespreking van de resultaten van een medicatieaudit begin 2023 heeft de centrale kwaliteitsafdeling in opdracht van ZRM een overstijgende analyse uitgevoerd om inzicht te vergaren in de resultaten en borging van de diverse audits die jaarlijks op de locaties worden uitgevoerd. De resultaten zijn visueel weergegeven en zowel het ZRM als het bestuursteam was blij met het inzicht die deze analyse bracht. Deze zal dan ook jaarlijks herhaald gaan worden.

- **WZH Expertiseteam**

WZH heeft een expertiseteam met 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 verschillende WZH-locaties zijn veel specialistische behandelaren. Het team kan hun 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 hiervoor benodigde 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 middels 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 eenvoudig gezondheidsrisico's gesignaleerd kunnen worden. 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.

In 2023 is er onderzoek gedaan om de huidige risicosignaleringslijst te verankeren in de cliëntkaart, zodat de administratieve lasten minder worden. Dit betekent wel dat de risico's op de onderwerpen uit de risicosignalering goed geborgd moeten worden in het zorgdossier. Daarom is gezocht naar een oplossing waarbij aandacht is voor de risico's, onnodige administratieve lasten worden voorkomen én het proces aansluit op het zorgproces. Zo wordt in het nieuwe MDO voorbereidingsformulier ook stilgestaan bij de risico's. Standaard wordt bij elk MDO de cliëntkaart geactualiseerd, waardoor wijzigingen in de gezondheidssituatie van een cliënt en eventuele risico's samen met de eventuele acties worden besproken. In 2024 zal dit verder vervolgd worden.

#### 4. LEREN EN ONTWIKKELEN

Om de best mogelijke zorg en ondersteuning voor bewoners van verpleeghuizen te realiseren is het nodig om permanent te blijven leren en ontwikkelen. Dat geldt voor alle betrokkenen: medewerkers, vrijwilligers, de organisatie en haar samenwerkingspartners. Door te leren van wat beter kan en moet, kunnen verbeteringen een plek krijgen in de dagelijkse routine binnen het verpleeghuis. Omdat de zorg- en ondersteuningsvraag van bewoners en de wensen en verwachtingen vanuit de maatschappij voortdurend veranderen, is een permanente leercultuur nodig om daar steeds weer op in te spelen.

WZH werkt voortdurend aan het verbeteren van de kwaliteit en veiligheid van de zorgverlening. Ze maakt 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 2023

- **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 betrokken 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 nieuwe initiatieven. Er is een ruim aanbod aan trainingen en cursussen. Denk aan professionele kwalificaties en kwaliteit, de wil/motivatie en de behoefte aan aanvullende trainingsmogelijkheden en het besef dat trainingen als bedoeld in het kwaliteitskader noodzakelijk zijn.

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 voert WZH verschillende



projecten uit om wonen, welzijn, zorg en behandeling van bewoners en cliënten nog verder te verbeteren en om deskundigheid van medewerkers te bevorderen.

- **Wetenschappelijke onderzoekscommissie (WOC)**

De WOC wil de wetenschap met de praktijk verbinden om de kwaliteit van de cliëntenzorg te verbeteren. Deelname van WZH aan het Universitair Netwerk voor de Care sector Zuid-Holland (UNC-ZH) biedt mogelijkheden om dit samen met andere organisaties te doen en bij te dragen aan de verbetering van de ouderenzorg als geheel. WZH is actief betrokken bij UNC-ZH. Een locatiemanager van WZH is lid van de werkgroep. De WZH lecturer practitioner is de verbindende schakel en de bestuurder heeft zitting in het (dagelijks) bestuur.

- **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 er samenwerking gezocht met Stichting Marente en Stichting Saffier om het kwaliteitsplan en feedback daarop te delen. Marente biedt zorg en ondersteuning aan ouderen en kwetsbaren in de Duin- en Bollenstreek, Oegstgeest, Voorschoten en Leiden. Saffier biedt wonen, zorg en behandeling aan diverse doelgroepen in de stadsdelen Loosduinen, Segbroek, Escamp, Scheveningen en Haagse Hout.

ZorgScala is een samenwerkingsverband van twaalf ouderenzorgorganisaties in Haaglanden. Zij delen de visie 'toegankelijk houden van een basisaanbod zorg voor ouderen in Haaglanden'. Daarnaast is WZH onderdeel en één van de initiatiefnemers van het Verwijspunt Ouderenzorg (VPO) Haaglanden. VPO Haaglanden is opgericht om de doorstroom in de keten van ouderenzorg te verbeteren door de crisiszorg, herstelgerichte zorg en revalidatie, casemanagement, wijkverpleging en spoedzorg thuis beter op elkaar aan te laten sluiten. Het proces crisiszorg is voorheen gerealiseerd onder de naam TIP Haaglanden en is nu onderdeel van VPO Haaglanden.

WZH is lid van Zoetermeer 2025 en lid van de Vereniging Transmurale Zorg (VTZ) Den Haag en omstreken. De bestuurder van WZH is bestuurslid van deze samenwerkingsverbanden, waardoor activiteiten zijn afgestemd en gezamenlijk wordt gestuurd op knelpunten in de regio. Daarnaast participeert WZH in het kennisnetwerk dementie, dat bestaat uit acht zorgorganisaties. In dit netwerk delen de organisaties kennis over dementie en leggen ze de verbinding tussen wetenschap en praktijk met de praktijk altijd als uitgangspunt.



Ten slotte zijn er intern 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?
- EENnacoma netwerk

- **Jaarlijks geactualiseerd kwaliteitsplan**

WZH heeft een kwaliteitsplan opgesteld met betrokkenheid van cliënten, naasten, (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. 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. Daarin is de stand van zaken 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 verwerkt het bestuurs- en kwaliteitsverslag in één document: 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 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 bewoners. 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. Uitgangspunten 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. Het PREZO keurmerk wordt behaald na een audit van één dag. Bij het PREZO Care keurmerk is dit uitgebreider; de auditoren komen meerdere momenten. In beide gevallen geldt: er is één keer per drie jaar een grote, initiële, audit. Het keurmerk heeft een geldigheidsduur van drie jaar. Eén jaar na de initiële audit volgt een tussentijdse audit en twee jaar na de initiële audit vindt de eindexamen plaats. Zowel de tussentijdse als de eindexamen zijn audits om het PREZO (Care) keurmerk te behouden. Alle WZH-locaties, inclusief WZH Thuiszorg en geriatrische revalidatie, zijn PREZO (Care) gecertificeerd.

Daarnaast is het zorgrisicomanagement een belangrijk onderdeel van het kwaliteitsmanagementsysteem. Door zich bewust te zijn van de risico's en deze tijdig te (h)erkennen, kan WZH 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) kwaliteitsvisite plaats door Verenso, de vereniging van specialisten ouderengeneeskunde. De laatste visite was in 2023. De visitatiecommissie heeft een grote en diverse groep specialisten ouderengeneeskunde gezien die door samenwerkingspartners worden gezien als deskundig, goed bereikbaar, laagdrempelig benaderbaar en als verbinder van de zorgteams. Er is veel kennis en ervaring binnen de vakgroep en de samenwerkingspartners waarderen de wederkerigheid in de samenwerking. Veiligheid en vertrouwen worden genoemd als belangrijke elementen in de samenwerking. Daarnaast is er gesproken over een open en veilig leerwerkklimaat. De specialisten nemen actief deel aan het farmacotherapeutisch overleg (FTO), dat goed is georganiseerd. Voor de eerste lijn wordt er proactief en in goede samenwerking met andere zorgorganisaties gezocht naar wat mogelijk is voor de cliënt.

De uitvoering van het WZH-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 zorgverleners zoveel mogelijk 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 gebeurt 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.

## 5. 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 en zorgt voor een gedragen visie op kwaliteit, samen met zorgprofessionals en bewoners. De organisatie stuurt op een professionele en aantrekkelijke werkomgeving. Ook staat transparantie en verantwoording centraal. Verpleeghuizen laten zien hoe ze ervoor staan. Dat is behulpzaam voor bijvoorbeeld aankomende bewoners om keuzes te maken en voor toezichthouders.

### Vertaling WZH

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, lokale cliëntenraden, de ondernemingsraad en lokale onderdeelcommissies. Daarnaast is er een verpleegkundige 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
- Kernfactoren personeelssamenstelling

Het bestuursteam gaat periodiek, 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. De ontwikkelingen 2023 met betrekking tot leiderschap, governance en management zijn verwerkt in hoofdstuk 1B.

## 6. 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 de 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 2023

- **Aandacht, aanwezigheid en toezicht**  
Er is grote concurrentie op de arbeidsmarkt. Vooral het werven en aan boord houden van verpleegkundigen en niveau 3-medewerkers is een aandachtspunt. 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. Bij de inrichting van Inplanning zijn de cao, de arbeidstijdenwet en afspraken met de ondernemingsraad (OR) aangehouden.

In de CAO VVT 2022-2023 zijn nieuwe afspraken gemaakt over werktijden en roosters. De regels voortkomend uit de arbeidstijdenwet (ATW) en de nieuwe cao zijn de basis om goede en evenwichtige roosters te maken. De huidige roostersystematiek paste hier niet meer bij. WZH heeft daarom in overleg met de medezeggenschap besloten om een andere manier van roosteren te gaan gebruiken. Er is kritisch gekeken naar de roostersystematiek waarbij twee uitgangspunten zijn geformuleerd:

- Eigen regie en flexibiliteit voor de medewerker.
- Een goed en evenwichtig rooster voor iedereen.

In 2023 is er een nieuwe roostersystematiek ontwikkeld, waarbij elke locatie dezelfde uitgangspunten hanteert om tot een rooster te komen. De CAO VVT en de ATW vormen het kader van de roostersystematiek en medewerkers hebben (in overleg) regie op hun eigen roosters.

- *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 het bieden van aandacht, nabijheid en toezicht in de huiskamer, waarbij de eigen regie en autonomie van de bewoner zoveel mogelijk wordt bevorderd. Hierdoor krijgen zorgprofessionals meer rust en ruimte om hun taken uit te oefenen en voelen bewoners 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. Het werken met leerlingen en stagiaires zorgt 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 dicht bij 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. Leidinggevenden kunnen in het LMS de stand van zaken rond scholing van medewerkers volgen. Het systeem wordt doorlopend geoptimaliseerd.

Daarnaast is er een trainee-programma om talentvolle medewerkers te stimuleren, ondersteunen en coachen bij het bereiken van de uitgesproken ambitie om (op termijn) een andere functie te gaan invullen. Ook krijgen medewerkers de gelegenheid om mee te lopen 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 vinden over WZH Vitaal en de vitaliteitsactiviteiten. 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. Ook zijn zij aan de slag gegaan om vitaliteit binnen hun eigen locatie vorm te geven. WZH Vitaal heeft inmiddels een vaste plek gekregen binnen de organisatie. In 2023 is gestart met het meer vraaggericht aanbieden van activiteiten, vanuit de wensen en behoeften van de locaties. Dit blijkt een succes en de meeste workshops zijn volgeboekt. Daarom blijft WZH in 2024 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. 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 is in 2022 gaan werken met twee nieuwe functies: teamverpleegkundige en



locatieverpleegkundige. Hiermee heeft WZH de functie aantrekkelijker gemaakt. Daarnaast draagt het bij aan betere kwaliteit van de zorg- en dienstverlening, zowel op de locaties als locatie-overstijgend.

2023 stond in het teken van verdere ondersteuning en versteviging van de basisstructuur voor zowel locatie- als teamverpleegkundigen. De praatplaat van teamverpleegkundigen is aangepast met nadruk op hun coachende rol. Bij de locatieverpleegkundigen is verder aandacht besteed aan de onderlinge samenwerking en groepsvorming. Hun vakgroepoverleggen krijgen daardoor steeds meer structuur. Er zijn twee inspiratiedagen gehouden waarin de team- en locatieverpleegkundigen van verschillende locaties hun ervaringen en werkwijzen met elkaar konden delen. Verder hebben verschillende evaluaties plaatsgevonden. Naar aanleiding hiervan is een aantal teamverpleegkundige werkprocessen verder uitgewerkt, waaronder de inzet van de verpleegkundige achterwacht en de procedure calamiteiten en ziekmeldingen. Ook konden locatieverpleegkundigen individuele coaching aanvragen als zij daar behoefte aan hadden.

- **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 sectorbreed informatie bij elkaar gebracht en kunnen trends, ontwikkelingen en waardevolle informatie geanalyseerd en ontsloten worden.



In onderstaand schema staat de personeelssamenstelling per 31-12-2023.

WZH Personeelsopbouw per functie	31-12-2023 in fte	31-12-2023 in aantal	31-12-2022 in fte	31-12-2022 in aantal
Niveau 1	342,84	744	351,50	729
Niveau 2	244,31	406	253,74	432
Niveau 3	380,05	534	381,96	539
Niveau 4	110,20	155	122,61	171
Niveau 6	21,67	28	26,81	35
Behandelaar	119,95	154	122,36	158
Overig zorgpersoneel	81,77	115	82,21	108
Leerlingen	192,73	246	196,39	118
<b>Zorgpersoneel</b>	<b>1.493,52</b>	<b>2.382</b>	<b>1.537,58</b>	<b>2.431</b>
Hotelfuncties	157,36	247	155,16	236
Terrein en gebouw	15,72	18	17,72	20
Algemeen en administratief	227,70	263	227,72	262
<b>Overig personeel</b>	<b>400,78</b>	<b>528</b>	<b>400,60</b>	<b>518</b>
<b>Totaal personeel</b>	<b>1.894,27</b>	<b>2.910</b>	<b>1.938,18</b>	<b>2.949</b>
Stagiaires		139		166
Vrijwilligers		768		766

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 2022-2023	FTE 2023	Medewerkers 2023	FTE 2022	Medewerkers 2022
Instroom	239,00	547	225,28	563
Uitstroom	296,21	589	296,92	629
Doorstroom zorgmedewerkers	79,18	119	95,72	125

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.

Hieronder het overzicht van de uitstroom van WZH, regio Haaglanden en Nieuwe Waterweg Noord en de landelijke gegevens.

Uitstroom van WZH	WZH	Regio	Landelijk
2023	20,2 %	28,5 %	26,0 %
2022	21,6 %	30,6 %	26,7 %
2021	21,3 %	28,9 %	24,4%

Bron: datadiensten PFZW

### 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 2022-2023	2023	2022
WZH Verzuimpercentage	11,3%	12,9%
WZH Meldingsfrequentie	1,73	2,11

WZH had in 2022 mede door de coronapandemie al een hoog verzuimcijfer. Weliswaar is er in 2023 een daling van het verzuim zichtbaar, maar het verzuim blijft hoog. Het verzuim blijft dus een zeer belangrijk aandachtspunt voor zowel WZH als de branche.

Bij WZH willen we dat de medewerkers blij, gezond en vitaal aan het werk zijn en blijven. En dat wij hen, in geval van verzuim, goed begeleiden zodat zij zo snel als mogelijk weer aan het werk kunnen. In 2023 is daarom een pilot Regie op verzuim gestart onder leiding van de afdeling P&O. Hierbij kwamen de inzetbaarheidsadviseurs eerder in beeld om te sturen op het frequent verzuim en was er specifieke aandacht voor het langdurig verzuim. Om het verzuim sneller te laten dalen was er meer tijd, aandacht en aanwezigheid nodig op de locaties. Er is triage ingesteld op elke ziekmelding om ook het korte verzuim verder terug te dringen. Daarnaast wordt specifieke deskundigheid ingezet op triage psychische klachten of reden multi verzuim. Ook is er een vroegtijdige signalering voor medewerkers die in aanmerking komen voor een spoor 1 of spoor 2 traject. Tevens wordt de inzet van de zgn. "zorg" ring rondom de medewerker gestimuleerd.

- *Ratio personele kosten/opbrengsten 2022-2023*

Ratio personele kosten/opbrengsten 2022-2023	2023	2022
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	€196.573.052	€196.601.869
Personeelskosten inclusief PNIL*	€143.955,184	€142.512.472
Ratio	73,2%	72,5%

## 7. 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 2023

#### 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 en altijd werken. Informatie wordt binnen alle computersystemen beter toegankelijk. WZH werkt met de zorgsystemen Caress en ONS. Hierin staan alle zorgleefplannen. Deze systemen worden constant geoptimaliseerd.

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 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 zorg aanpak, waarbij het welzijn van cliënten centraal staat), SmartGlass (bril die 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 continu 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 privacygerelateerde vraagstukken – zoals het waarborgen van privacy en (voorkomen van) datalekken – is deze functionaris de vraagbaak voor alle medewerkers.

WZH werkt met de software voor kwaliteits- en risicomanagement van Zenya, voorheen Infoland. Binnen WZH is Zenya echter bekend als het WZH Kennisportaal. Voor het documentbeheersysteem maakt WZH gebruik van de module DOC. Hiermee kunnen medewerkers (kwaliteits)documenten en procedures opzoeken, opslaan, delen en bewerken.

Om incidenten beter te kunnen monitoren is de module FLOW op alle locaties geïmplementeerd. Er zijn diverse documenten ontwikkeld over DOC (documentbeheer) en FLOW (incidentregistratie), zoals een beheer- en gebruikersdocument voor beide systemen. In 2023 is de module CHECK uitgetest. In deze module kunnen vragenlijsten gebouwd worden voor allerlei soorten onderzoeken, zoals audits en enquêtes. Nadat de invulperiode van een vragenlijst is verstreken, genereert Zenya automatisch een rapport waarin de uitkomsten schematisch worden weergegeven. In 2024 zal deze module verder geïmplementeerd worden.

#### **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 NLdoet, 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. Waar mogelijk biedt WZH ook ruimte voor ontwikkeling van andere maatschappelijke organisaties, zoals Dance voor Health. Ook levert WZH inhoudelijke bijdragen aan het Alzheimer Café.

## **Overige ontwikkelingen 2023**

### **• 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 committeert zich aan de Green Deal 3.0 van Actiz en wil duurzaamheid zowel in- als extern als volgt vormgeven:

- **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 gebruiken we 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 gestart om het onderwerp duurzaamheid projectmatig vorm te geven. De punten die hierbij naar voren kwamen waren: de juiste projectstructuur voor het onderwerp duurzaamheid, het mogelijk doen van een nulmeting en de juiste certificering. Geconcludeerd is dat het een groot en langdurig project is. Het advies van het bestuursteam was dan ook om klein te beginnen, maar wel de bewustwording bij medewerkers te stimuleren. In 2023 zijn er verschillende duurzaamheidsacties geweest. Er waren voorbereidende gesprekken met diverse disciplines om informatie op te halen en te bespreken. Daarnaast zijn de landelijke ontwikkelingen nauwlettend gevolgd.

Naast deze gesprekken is WZH aangesloten bij het duurzaamheidsnetwerk van Actiz, ZorgScala en de duurzaamheidskring zorginstellingen en zijn er congressen bijgewoond. Tevens is met WZH-partner WoonInvest gesproken over samenwerking bij verduurzaming. Tot slot is samen met een kwaliteitsfunctionaris de wet- en regelgeving in samenwerking met een kwaliteitsfunctionaris, in kaart gebracht.

Eind 2023 is het Green Team opgericht waarin alle disciplines van WZH vertegenwoordigd zijn. Het Green Team is sindsdien bezig met het vormgeven van een nulmeting middels de milieubarometer om precies te weten waar WZH staat op het gebied van duurzaamheid en zal later in 2024, mede op basis van de doelen



die uit deze nulmeting naar voren komen, een Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) beleid opstellen. Daarnaast borgt het Green Team het overzicht en de monitoring van alle mooie ideeën en initiatieven die er al zijn binnen WZH onder andere op het gebied van terugdringen van retourmedicatie, voedselverspilling en een pilot met waterbesparende douchekoppen. Tevens is eind 2023 de EED audit uitgevoerd binnen alle locaties/gebouwen van WZH en momenteel wordt gewerkt aan een visuele Paris Proof Monitor© om inzichtelijk te maken welke maatregelen met een korte terugverdientijd ingezet kunnen worden om de CO2 uitstoot terug te dringen.

Het WZH Green Team is samen met de afdeling Communicatie & PR een communicatieplan aan het vormgeven om alle medewerkers op een leuke manier te informeren over wat er speelt binnen WZH op het gebied van het thema Duurzaamheid. Het doel is om medewerkers bewust te maken van hun rol en bijdrage en hen hiervoor te enthousiasmeren. Dit zal in 2024 verder vorm en inhoud krijgen.

- **Visie op e-health**

Nieuwe technologieën en digitalisering zijn bezig aan een opmars, op alle terreinen in de samenleving. In de ouderenzorg is e-health onderdeel van het zorg- en ondersteuningsaanbod. Technologie in de zorg is een hulpmiddel en geen vervanging van persoonlijke, warme zorg. De inzet van e-health toepassingen en ICT-oplossingen gebeurt altijd in overleg met bewoners, 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 de bedrijven en initiatieven als paddenstoelen uit de grond. WZH maakt gebruik van diverse toepassingen, zoals een 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 zorg aanpak, waarbij het welzijn van bewoners centraal staat), etc. WZH wil de komende jaren e-health voorzieningen verder onderzoeken en inzetten om bewoners meer eigen regie te geven over de zorg of behandeling. Behalve een uitgewerkt beleid vraagt dat om een structurele afstemming tussen zorg en ICT over wat nodig én mogelijk is.

In 2023 heeft WZH aandacht gegeven aan de volgende onderwerpen op het gebied van zorgtechnologie:

- **Digiredzaam Den Haag**

WZH neemt met andere zorgaanbieders in de Haagse regio deel aan het project Digiredzaam Den Haag. Het project richt zich op het vergroten van de inzet van zorgtechnologie bij thuiswonende cliënten. Hierdoor wordt de zelfstandigheid en zelfredzaamheid versterkt en kunnen mensen langer thuis blijven wonen. In totaal zijn ruim vijftig thuiszorgmedewerkers van WZH geschoold rond de inzet van zorgtechnologie. Dit bleek echter niet voldoende om daadwerkelijk zorgtechnologie in te zetten. Dat gold niet alleen voor WZH, maar ook voor alle andere deelnemende organisaties aan het project. Daarom is het accent van het project verlegd van scholing naar ondersteuning via op maat gemaakte workshops voor de deelnemende organisaties, en ondersteuning en training on-the-job op locatie door een adviseur zorgtechnologie. Eind 2023 is er vanuit het project een workshop gehouden voor de aandachtsvelders e-health, die handvatten biedt voor de inzet van zorgtechnologie bij cliënten thuis en voor de positionering van de

aandachtsvelders e-health en zorginnovatie binnen de thuiszorgteams. Dit is een waardevol vervolg op de scholing die medewerkers al hebben gevolgd. Om de daadwerkelijke inzet te vergroten is een werkgroep opgericht. Ieder thuiszorgteam heeft nu een aandachtsvelder e-health die collega's informeert en motiveert om zorgtechnologie als optie voor fysieke zorg te beschouwen.

- **Beeldbelzorg met de Compaan**

In oktober 2023 is gestart met de voorbereidingen voor een pilot beeldbelzorg met de Compaan, een speciale tablet voor ouderen waarmee bepaalde zorgvragen binnen de thuiszorg via beeldbellen beantwoord kunnen worden. Er komt een apart beeldbelteam dat alle beeldzorgcliënten gaat bedienen. Naast medewerkers die enthousiast zijn voor zorgtechnologie kunnen ook (dreigend) zieke medewerkers en medewerkers met fysieke beperkingen deel uitmaken van het team. Zo blijven deze medewerkers inzetbaar en komt er ruimte voor andere bewoners binnen de reguliere routes. Er is een kick-offbijeenkomst gehouden met de aandachtsvelders e-health van de thuiszorgteams. De collega's hebben de Compaan-tablet kunnen uitproberen en er is veel animo om hiermee van start te gaan.

- **Physitrack**

Physitrack is een app waarmee het aantal beweegmomenten van de bewoner kan worden vergroot en de invloed van de zorgmedewerker en mantelzorger in het beweegproces kan toenemen. Physitrack is een online revalidatieplatform voor behandelaars in de eerste- en tweedelijnszorg. Het programma beschikt over een uitgebreide (online) database met oefeningen waaruit de behandelaar kan kiezen. De oefeningen kunnen via verschillende filters worden gevonden, bijvoorbeeld geselecteerd op specialisme, aandoening, gewricht, zwaarte en uitgangshouding. Hiernaast beschikt het programma over educatiemateriaal, vragenlijsten en meetinstrumenten. Physitrack is een middel om de visie bewegezorg binnen WZH te stimuleren en te



ondersteunen. Vanwege gebrek aan draagvlak is het project echter on hold gezet en zal er nagedacht worden over mogelijke alternatieven. In 2024 zal hier verder vorm en inhoud aan worden gegeven.

- **SmartGlass**

Meekijken met een ander, kunnen meedenken en coachen vanaf een afstand, is een wens van professionals en mantelzorgers die met enige regelmaat de revue passeert. Daartoe is er een pilot gestart met SmartGlass. SmartGlass wordt gedragen als een bril en brengt een zicht-, spreek- en luisterverbinding tot stand met een of meerdere personen via een beveiligde app. De beelden worden niet opgenomen, maar langs een beveiligde route live gestreamd. De ontvanger kijkt mee met de drager en ziet wat de drager ziet.

In 2023 heeft WZH vier brillen aangeschaft die zijn getest op WZH Nieuw Berkendael en WZH Revalidatie. Er waren echter veel problemen met de brillen door technische mankementen. Daarover is contact opgenomen met de leverancier. Die heeft de apparatuur vervangen, maar zonder het gewenste resultaat. Uiteindelijk is er getest met een app van de leverancier zonder inzet van een bril. Ook dit werkte helaas niet tot tevredenheid. Daarom heeft WZH besloten om te stoppen met de pilot. WZH kijkt naar alternatieven en heeft andere zorgorganisaties benaderd. Eén zorgorganisatie gaf aan te werken met een iPhone en MS Teams, zonder tussenkomst van een applicatie. WZH wil deze optie graag verkennen en zal dit in 2024 oppakken in samenwerking met ICT.

## 8. 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 leerklimateit 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 2023

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 Nederland (ZN).
- WZH heeft een informatiebeveiligingsbeleid opgesteld waarin alle (wettelijk) 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 waarderungen, 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) en Google reviews**

ZorgkaartNederland is de grootste waarderingssite voor de Nederlandse gezondheidszorg en trekt maandelijks 1,4 miljoen bezoekers. In aanvulling op de waarderungen die op de WZH-locaties worden geuit, geven de waarderungen op ZKN informatie over de ervaringen van onze cliënten en wettelijk vertegenwoordigers op WZH-niveau. Naast het verzamelen en delen van cliëntwaarderingen gebruikt WZH de informatie om te verbeteren en te borgen. Daarmee sluit WZH aan bij het Kwaliteitskader



Verpleeghuiszorg. Toekomstige bewoners 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. Onder bewoners en cliënten van WZH Nieuw Berkendael heeft in 2023 een apart onderzoek plaatsgevonden met vragen die passender zijn voor de doelgroep.

De locatiemanagementteams analyseren de uitkomsten van ZKN 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, manager Kwaliteit en Veiligheid en bestuurder. 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. De analyse van WZH wordt aangevuld met reviews op Google. Google is immers ook een plek waar mensen hun waarderingen kunnen achterlaten en deze waarderingen zijn voor ook iedereen inzichtelijk.

Landelijk wordt kwaliteitsinformatie over de wijkverpleging opgehaald met de PREM Wijkverpleging. Dit is een instrument 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.

Vanaf 2023 worden de waarderingen van de PREM Paramedie op ZKN geplaatst, als cliënten toestemming hebben gegeven voor publicatie. Dit gaat om waarderingen van cliënten die eerstelijnszorg ontvangen van WZH.

In 2023 hebben alle WZH-locaties een banner van ZKN ontvangen die ze kunnen neerzetten bij het servicepunt en bij bijeenkomsten en evenementen. Naast de inzet van de banner kunnen locaties visitekaartjes en flyers van ZKN gebruiken om bewoners en naasten uit te nodigen een waardering achter te laten op ZKN. Zo probeert WZH naast het continue klanttevredenheidsonderzoek en de actieve raadplegingen ten behoeve van ZKN de respons op ZKN en daarmee de input over de klanttevredenheid te verhogen.

- **Medewerkerstevredenheidsonderzoek**

Eén keer per twee jaar wordt een medewerkerstevredenheidsonderzoek gehouden onder de medewerkers van WZH. In 2023 heeft Facit het meest recente onderzoek onder medewerkers en vrijwilligers uitgevoerd. De resultaten worden in 2024 zowel WZH-breed als per locatie teruggekoppeld. Ze worden meegenomen in de verbeter- en borgingscyclus. Tevens worden de resultaten, naast de cliëntenraadpleging, besproken met de (locatie)manager, directeur Wonen en Zorg, bestuurder en manager Kwaliteit en Veiligheid. Daarnaast worden de analyses besproken in de ondernemingsraad.

- **Continue klanttevredenheidsonderzoek**

De waarderingen van bewoner en eerste contactpersonen geven waardevolle informatie om de zorg- en dienstverlening te verbeteren. Daarom houdt WZH een continue klanttevredenheidsonderzoek. De

waarderingen op ZKN blijven een mooie aanvulling. WZH blijft ZKN daarom actief onder de aandacht brengen, onder andere via onze website, sociale media, in digitale nieuwsbrieven en met flyers, posters en banners in onze woonzorgcentra. Door de trends in de waarderingen op ZKN te volgen, ziet WZH of de ingezette acties effectief zijn en daadwerkelijk voor meer cliënttevredenheid zorgen.

Met een continue klanttevredenheidsonderzoek beoogt WZH doorlopend informatie op te halen over de tevredenheid van bewoners en hun vertegenwoordigers, maar ook van medewerkers en vrijwilligers. Door de raadplegingen onder bewoners, 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.).



Na een succesvolle pilot met klantenpanels eind 2022 zet WZH de klantenpanels vanaf 2023 structureel in om in gesprek te blijven met bewoners, naasten, medewerkers en vrijwilligers over uiteenlopende onderwerpen. Tijdens de klantenpanels worden alle betrokkenen bijvoorbeeld meegenomen in landelijke ontwikkelingen die impact hebben op de zorg, worden ontwikkelingen op de locaties besproken, kunnen de betrokkenen hun ervaringen delen en wordt dieper ingegaan op onderwerpen die voor bewoners van belang zijn. Locaties kiezen zelf welke vorm het best passend is en bepalen ook zelf welke onderwerpen tijdens de klantenpanels besproken worden. In 2023 waren dat onder andere het activiteiten aanbod, eigen regie en zelfredzaamheid van bewoners, het cliëntportaal, de rol van mantelzorgers en vrijwilligers, eenzaamheid, inspraak van bewoners bij zorg en activiteiten en de toekomst van de zorg.

Daarnaast is er een speciale nieuwsbrief verspreid onder bewoners, mantelzorgers, medewerkers en vrijwilligers waarin staat wat WZH doet in het kader van klanttevredenheid. Zo is WZH gestart met een stemzuil van Tante Co om te onderzoeken of dit een mooie aanvulling is op de huidige tevredenheidsonderzoeken en de waarderingen op ZKN. De pilot was succesvol en in de tweede helft van 2023 zijn twee stemzuilen van Tante Co roulerend ingezet op de verschillende WZH-locaties. Dit met het doel om laagdrempelig input te verzamelen van bewoners (en naasten) over bijvoorbeeld eten & drinken, welzijn en de invulling van een activiteit. Op deze manier wil WZH bewoners (en hun naasten) meer een stem geven. Daarnaast zullen de stemzuilen in 2024 ingezet worden om ervaringen van medewerkers op te halen middels 'Zuster Suze'.

## 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 klachtenbemiddelaar van Quasir BV gedetacheerd. Cliënten en hun naasten kunnen contact opnemen met de klachtenbemiddelaar voor een gesprek, advies of bemiddeling. In 2023 zijn er 121 klachten door 66 klagers ingediend. Deze klachten gaan vooral over moeilijk verlopende communicatie en het 'elkaar niet goed begrijpen'. De klachten worden complexer dan in voorafgaande jaren. 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 Wzd

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

In 2023 zijn er tien meldingen voorgelegd aan de vertrouwenspersoon. Er waren vijf meldingen over onvrede, er zijn twee klachten geuit en drie meldingen betroffen een informatie- en/of adviesvraag. De cliëntvertrouwenspersoon heeft WZH-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 2023 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 (Wet zorg en dwang) 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. In 2023 hebben 35 medewerkers contact gezocht met de vertrouwenspersoon.

Er zijn in 2023 geen meldingen voorgelegd aan de (externe) klachtencommissie bij de raad van bestuur.

### 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 2023 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 2023 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 2023 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 de bewoners.

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 is in 2023 één bezwaar binnengekomen. Naar aanleiding van het bezwaar is de indiener hiervan advies gegeven om in gesprek te gaan met de locatiemanager. Dit gesprek is voor de opsteller van het bezwaar niet naar tevredenheid verlopen. Naar aanleiding hiervan is een kort geding aangespannen dat WZH (organisatie) heeft 'gewonnen'.

## 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 streeft naar 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 behandelzaken, 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. Ook wordt gewerkt aan de risicobeheersing op het gebied van security en dit zal in 2024 verder geformaliseerd worden.

### 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:

- Transformatie ouderenzorg.
- 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.

### Transformatie ouderenzorg

De huidige ouderenzorg staat voor een enorme opgave om te veranderen naar een nieuwe duurzame vorm van ouderenzorg. Deze transformatie heeft ook betrekking op WZH. De richting van deze transformatie wordt in 2024 uitgewerkt en in beweging gezet. Het is onzeker hoe deze ontwikkeling gaat plaatsvinden, omdat niet alles vooraf duidelijk is. Dit betekent voor WZH dat er veel projecten uitgevoerd gaan worden naast deze organisatieontwikkeling. Dit raakt ook de medewerkers en de bedrijfsvoering.

## 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 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 heeft omvangrijke plannen voor de vernieuwing van het 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 ontwikkeling van 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 2023 heeft WZH een resultaat gerealiseerd van € 4,5 miljoen positief, een stijging van € 1,3 miljoen ten opzichte van 2022. Met name incidentele meevallers – waaronder vrijval door een structurele aanpassing van de voorziening langdurig zieken – zorgen voor stijging. Binnen de reguliere bedrijfsvoering heeft WZH last van een hoog ziekteverzuim, met als gevolg een hogere inzet van personeel niet in loondienst. Een verdere aanscherping op de bedrijfsvoering is ingezet om tot een duurzame exploitatie te komen.

De opbrengsten over het boekjaar 2023 bedragen € 204,1 miljoen, een stijging van € 0,3 miljoen. In 2023 zijn de tarieven sterk gestegen, maar door een eenmalige Wlz-compensatie voor ziekteverzuim in 2022 is de stijging van de opbrengsten beperkt.

De personeelskosten zijn toegenomen als gevolg van cao-stijgingen. Daarnaast was net als in 2022 WZH genooddaakt om meer personeel niet in loondienst in te zetten om verzuim op te vangen. Tegelijk werd WZH geconfronteerd met een krimp in het eigen (vaste) personeelsbestand. Per saldo stijgen de personeelskosten met € 0,5 miljoen tot € 139,1 miljoen.

Ten aanzien van de afschrijvingen en waardeverminderingen op materiële vaste activa zijn de kosten gedaald van € 12,6 miljoen naar € 7,1 miljoen. De reguliere afschrijvingen zijn licht gedaald met € 0,8 miljoen. Ten aanzien van duurzame waardevermindering hebben geen 'trigger events' plaatsgevonden waardoor geen aanpassingen hebben plaatsgevonden. In 2022 was nog sprake van een waardevermindering van € 4,8 miljoen.

De bedrijfskosten bedragen € 51,2 miljoen, een stijging € 4,7 miljoen als gevolg van gestegen energiekosten en een toename van de onderhoudskosten.

De voornaamste risico's en onzekerheden in 2023 blijven in 2024 aanwezig. De bedrijfsvoering blijft onder druk staan als gevolg van het hogere ziekteverzuim en hoge inzet van externen. Daarnaast blijft het uitdaging om de bezettingsgraad op hoog niveau te houden. Hierdoor zet WZH stevig in op passende bedrijfsvoering met een dekkende (zorg)exploitatie in 2024 en de jaren die daarop volgen.

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 2023. Het eigen vermogen is met een resultaat van € 4,5 miljoen gestegen van € 59,5 miljoen naar € 64,0 miljoen, een balanstotaal van € 169,2 miljoen en stijging van de liquide middelen met € 2,4 miljoen tot € 79,7 miljoen.

De ratio's van WZH, op basis van de jaarrekening 2023, zijn opgenomen in onderstaande tabel. Per ultimo 2023 voldoen deze ratio's aan de normen die zijn overeengekomen met de BNG Bank.

	2023	2022	2021
Solvabiliteit	37,8%	35,8%	34,7%
Vermogensniveau	31,3%	29,2%	28,8%
Rentabiliteit	2,2%	1,6%	2,7%
Liquiditeitsratio	238%	271%	236%
Debt Service Coverage Ratio (DSCR)	2,4	2,3	2,8
EBITDA (exclusief boekwinst activa)	14,5 miljoen	14,2 miljoen	17 miljoen

## 4.6.3 Kasstroom en financieringsbehoefte

In 2023 is een positieve operationele kasstroom gerealiseerd van € 14,6 miljoen. Ten opzichte van 2022 is dit een daling van € 6,4 miljoen. Deze daling is als volgt tot stand gekomen: stijging bedrijfsresultaat € 0,3 miljoen, daling waardevermindering € 4,7 miljoen, daling voorzieningen € 2,9 miljoen, stijging van de kortlopende schulden € 3,6 miljoen en per saldo minder betaalde interestlasten € 1,1 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 bank- en spaarrekeningen, 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 2024 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 2024 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 2024 is onzeker.

Met deze context is de begroting 2024 vastgesteld met een resultaat van 0,2 miljoen positief. Dit wordt in de financiële markt gezien als een zeer beperkte marge en is niet duurzaam voor de lange termijn. WZH werkt toe naar een gezond bedrijfsresultaat met een marge van 1,5% tot 2,5% op de zorgexploitatie en daarnaast het resultaat dat ontstaat op de vastgoedexploitatie.

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 is rekening gehouden met eenmalige frictiekosten in 2024 voor het bijstellen van de bedrijfsvoering. Voor risico's in de bedrijfsvoering wordt een bedrag van € 5,7 miljoen gereserveerd.

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 2022 is de voorzitter van de raad van bestuur volledig uitgevallen. In 2023 werd duidelijk dat er geen volledig herstel meer mogelijk was. Met mevrouw Huijbregts en de raad van toezicht zijn afspraken gemaakt over de continuïteit van de organisatie. De werving en selectie van een collegiale bestuurder heeft in 2023 verder vorm gekregen (zie ook paragraaf 2.3.2).

### 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 directeuren Wonen en Zorg en Bedrijfsvoering. Voorts wordt er in de diverse commissies (audit, kwaliteit & veiligheid en remuneratie) separaat gesproken met het bestuur, directeuren en managers. Daarnaast is er periodiek overleg geweest met de raad van toezicht (voorzitter/vicevoorzitter) en de bestuurder.

De raad van toezicht vindt het belangrijk om zichtbaar en aanspreekbaar te zijn. Leden van de raad van toezicht brengen werkbezoeken aan locaties en stafdiensten en ontmoeten medewerkers van WZH in vergaderingen. 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, betrokkenen worden meegenomen in argumenten en waar een scherp oog is voor verantwoordelijkheden.

Conform het rooster van aftreden is de heer Riegman per 1 augustus afgetreden. Na een openbare werving- en selectieprocedure is de heer Duijvestijn per 1 augustus 2023 benoemd als lid van de raad van toezicht en lid van de auditcommissie. De heer Riegman is tot 1 januari 2024 aangebleven als adviseur om te zorgen voor continuïteit en borging.

### 2.2 Werving en selectie lid raad van bestuur

In 2023 bereikt de heer De Glint, voorzitter van de raad van bestuur de pensioengerechtigde leeftijd. Mevrouw Huijbregts, lid van de raad van bestuur is door de raad van toezicht benoemd als voorzitter raad van bestuur per 1 mei 2023. Het proces van werving en selectie voor een nieuw lid raad van bestuur is gestart in het tweede deel van 2022 en heeft zijn vervolg gekregen in 2023. De raad van toezicht heeft zich bij dit proces laten ondersteunen door een extern bureau. In december 2023 is de heer De Bruin benoemd als bestuurder van WZH per 1 maart 2024.

### 2.3 Beleidsdag

In november heeft een beleidsochtend plaatsgevonden in aanwezigheid van het bestuursteam, de manager Strategie & Innovatie, manager Vastgoed, manager Facilitaire zaken en de projectleider Duurzaamheid. De heer Kraanen, bestuurder van Omring, heeft hierover een presentatie verzorgd. Aan de hand van deze presentatie zijn ontwikkelingen doorgenomen en wordt verder vorm en inhoud gegeven aan de duurzaamheidsopgave binnen WZH.

## 2.4 Scholing

De leden van de raad van toezicht namen in 2023 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 2023 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"><li>• Voorzitter raad van toezicht</li><li>• Lid remuneratie commissie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voorzitter bestuur Stichting Nefrovisie, Utrecht</li><li>• Onafhankelijk voorzitter AVA Medrie BV, Zwolle</li><li>• Bestuurslid Stichting Vhufuli Art ('Gone Arty')</li><li>• Voorzitter International Christian Medical and Dental Association (ICMDA) CIO (UK) Engeland</li><li>• Penningmeester Stichting Durlstone Zimbabwe</li></ul>
Mevrouw A.C.S. Atzema <i>Herbenoemd tot 1 september 2025</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vicevoorzitter raad van toezicht</li><li>• Voorzitter remuneratie commissie</li><li>• Voorzitter commissie kwaliteit en veiligheid</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Anky Atzema coaching</li><li>• Lid raad van toezicht Junis kinderopvang tot 30 juni 2023</li><li>• Lid raad van commissarissen JGZ ZHW</li></ul>
De heer W. Riegman <i>Herbenoemd tot 1 augustus 2023</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lid raad van toezicht</li><li>• Voorzitter auditcommissie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zelfstandig adviseur</li><li>• Voorzitter raad van toezicht Stichting het Spectrum</li><li>• Bestuurslid Stichting WZH Vriendenfonds tot 01 augustus 2023</li><li>• Penningmeester Stichting van Achterbergh-Domhof</li></ul>
De heer D. Lodewijk <i>Herbenoemd tot 29 september 2025</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lid raad van toezicht</li><li>• Lid auditcommissie / voorzitter auditcommissie vanaf 01 augustus 2023</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voorzitter Koninklijke Industriële Groote Club tot 05 juni 2023</li><li>• Lid raad van toezicht Koraal tot 30 juni 2023</li><li>• Vicevoorzitter raad van commissarissen Huisartsenorganisatie Noord-Kennemerland (HONK)</li><li>• Vicevoorzitter raad van toezicht Zorggroep Apeldoorn</li><li>• Lid raad van toezicht Samenwerkende Vrijescholen Zuid-Holland</li></ul>
De heer J. Arts <i>Benoemd per 1 november 2020</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lid raad van toezicht</li><li>• Lid commissie kwaliteit en veiligheid</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voorzitter raad van toezicht Stichting Jonkerszorg tot juni 2023</li><li>• Lid raad van commissarissen Woonwaard</li><li>• Lid Adviesraad SIDN</li><li>• Zelfstandig adviseur en spreker</li></ul>
De heer J.P. Duijvestijn <i>Benoemd per 1 augustus 2023</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lid raad van toezicht</li><li>• Lid auditcommissie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lid raad van toezicht Hogeschool Leiden</li><li>• Lid raad van commissarissen WoningNet</li><li>• Lid College van Deskundigen Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland</li><li>• Bestuurslid Stichting WZH Vriendenfonds vanaf 01 augustus 2023</li></ul>

## 2.6 Vergaderingen raad van toezicht

In 2023 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. De raad van toezicht heeft continue aandacht voor frauderisicoanalyse en opgestelde beheersmaatregelen. Een overzicht hiervan wordt periodiek besproken in aanwezigheid van de manager F&C.

Daarnaast is in 2023 een aantal belangrijke thema's geagendeerd en besproken:

- Werving en selectie collegiaal bestuurder
- Werving en selectie lid raad van toezicht
- SmartWork/Service Heroes
- (Digitale) transformatie en ontwikkeling
- Stand van zaken (T)huis op orde
- Vastgoedontwikkelingen, vastgoedinvesteringen en analyse van adviesbureau Rebel.

In elke vergadering van de raad van toezicht brengt het bestuur eventuele bestuurlijke dilemma's in. Deze kunnen een intern en extern karakter hebben. Hierbij wordt een dilemma 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 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 financiënrisicomanagement, managementinformatie, ICT en digitalisering, bedrijfsvoering en vastgoed. De auditcommissie komt bijeen voorafgaand aan de vergaderingen van de raad van toezicht.

In 2023 is veelvuldig gesproken over de 'vastgoedopgave' waar WZH voor staat. Adviesbureau Rebel heeft hiervoor een analyse gemaakt en het investeringsmodel doorgelicht. Beide zijn besproken in de raad van toezicht en met de auditcommissie.

Onderwerpen die daarnaast in 2023 zijn besproken:

- Managementletter accountant (in aanwezigheid van de externe accountant)
- Controleplan accountant
- Accountantsverslag (in aanwezigheid van de externe accountant)
- Jaarrekening 2022 (in aanwezigheid van de externe accountant)
- Begroting 2024
- 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 2023 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 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 klanttevredenheidsonderzoek (CKTO)

### Remuneratiecommissie

Elk jaar heeft de raad van toezicht met de bestuurder een functioneringsgesprek. Namens de raad van toezicht voeren de voorzitter en de vicevoorzitter (die tevens voorzitter is van de remuneratiecommissie) deze gesprekken. Daarbij wordt stilgestaan bij de doelstellingen en resultaten van het afgelopen jaar en de doelstellingen voor het komende jaar. Ook wordt de samenwerking besproken binnen de raad van bestuur en met de twee directeuren, de stafmanagers en locatiemanagers. Daarnaast vindt periodiek een gesprek plaats tussen het 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 bestuurder is lid van de kerngroep Revalidatie & Herstel van Actiz. WZH levert op deze manier een bijdrage aan landelijke ontwikkelingen binnen de VVT-sector. Tevens neemt de bestuurder deel aan het accreditatieprogramma van de NVZD (beroepsvereniging voor bestuurders in de zorg) en is in 2019 geaccrediteerd, in 2024 zal zij het proces voor heraccreditering doorlopen.

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 2023

# 3.1 Jaarrekening

## 3.1.1 Balans per 31 december 2023

(na resultaatbestemming)

	REF.	31 december 2023	31 december 2022
ACTIVA		€	€
<b>A. Vaste activa</b>			
<b>I Materiële vaste activa</b>	1		
1. bedrijfsgebouwen en -terreinen		61.689.160	65.859.775
2. machines en installaties		1.826.250	1.792.811
3. andere vaste bedrijfsmiddelen		6.131.032	6.520.898
4. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		8.957.516	1.822.865
Totaal materiële vaste activa		78.603.959	75.996.349
<b>II Financiële vaste activa</b>	2		
1. overige vorderingen		6.760.283	7.518.414
Totaal financiële vaste activa		6.760.283	7.518.414
<b>B. Vlottende activa</b>			
<b>I Voorraden</b>	3		
1. onderhanden werk		657.048	138.117
Totaal voorraden		657.048	138.117
<b>II Vorderingen</b>	4		
1. op handelsdebiteuren		1.523.486	1.048.905
2. overige vorderingen		648.042	2.755.590
3. overlopende activa		1.258.114	1.135.061
Totaal vorderingen		3.429.642	4.939.556
<b>III Liquide middelen</b>	5	79.713.365	77.291.448
<b>C. Totaal activa</b>		<b>169.164.297</b>	<b>165.883.884</b>



	REF.	31 december 2023	31 december 2022
		€	€
<b>PASSIVA</b>			
<b>D. Eigen vermogen</b>	6		
I Gestort en opgevraagd kapitaal		345.583	345.583
II Bestemmingsfondsen		53.024.593	48.524.342
III Overige reserves		10.609.002	10.585.248
Totaal eigen vermogen		63.979.178	59.455.173
<b>E. Voorzieningen</b>	7		
1. overige		8.075.330	10.938.866
Totaal voorzieningen		8.075.330	10.938.866
<b>F. Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)</b>	8		
1. schulden aan banken		1.779.603	3.082.235
2. overige schulden		60.140.703	62.060.651
Totaal langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)		61.920.306	65.142.886
<b>G. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)</b>	9		
1. schulden aan banken		3.222.580	3.148.324
2. schulden aan leveranciers en handelskredieten		8.288.152	6.296.457
3. belastingen en sociale premies		2.865.944	2.824.762
4. schulden terzake van pensioenen		1.447.164	2.806.904
5. overige schulden		11.706.583	11.003.094
6. overige passiva		7.659.059	4.267.417
Totaal kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)		35.189.483	30.346.959
<b>H. Totaal passiva</b>		<b>169.164.297</b>	<b>165.883.884</b>

## 3.1.2 Winst- en verliesrekening over 2023

	REF.	2023	2022
		€	€
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	12		
- Zorgverzekeringswet		13.903.876	13.374.982
- Wet langdurige zorg		179.985.223	180.762.338
- Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in artikel 3 van de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de artikelen 10.1.3, 10.1.4, 11.1.5 of 11.5.1 van de Wet langdurige zorg		1.502.071	1.878.050
- Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		674.826	602.229
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	13	2.009.128	1.862.320
<b>Netto omzet</b>		<b>198.075.124</b>	<b>198.479.919</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	14	6.057.505	5.317.082
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<b>204.132.629</b>	<b>203.797.001</b>
<b>BEDRIJFSLASTEN</b>			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	15	23.048.410	20.714.161
Lonen en salarissen	16	91.606.453	93.658.533
Sociale lasten	17	16.545.779	15.941.569
Pensioenlasten	18	7.945.235	8.044.750
Afschrijvingen op immateriële vaste activa en materiële vaste activa	19	7.146.716	7.862.516
Overige waardevermindering immateriële vaste activa en materiële vaste activa	20	0	4.774.785
Overige bedrijfskosten	21	51.244.507	46.510.909
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>197.537.100</b>	<b>197.507.223</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>			
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	22	759.104	0
Rentelasten en soortgelijke kosten	23	-2.830.628	-3.114.134
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>		<b>4.524.005</b>	<b>3.175.644</b>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>			
		2023	2022
		€	€
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
Bestemmingsreserve		4.500.251	3.153.032
Overige reserves		23.754	22.612
		<b>4.524.005</b>	<b>3.175.644</b>

### 3.1.3 Kasstroomoverzicht over 2023

	REF.	2023		2022	
		€	€	€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>					
Bedrijfsresultaat			6.595.529		6.289.778
Aanpassingen voor:					
• afschrijvingen	19	7.146.716		7.862.516	
• waardeverminderingen	20	0		4.774.785	
• mutaties voorzieningen	7	-2.863.536		2.482.964	
			4.283.180		15.120.265
Veranderingen in vlottende middelen:					
- voorraden	3	-518.931		261.402	
- vorderingen	4	1.509.914		1.242.570	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	9	4.771.777		1.192.715	
			5.762.759		2.696.687
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			16.641.469		24.106.730
Ontvangen interest	22	759.104		0	
Betaalde interest (incl. financial lease)	23	-2.834.138		-3.117.543	
			-2.075.034		-3.117.543
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>			<b>14.566.435</b>		<b>20.989.187</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>					
Investerings materiële vaste activa	1	-9.709.612		-2.494.276	
Desinvesterings materiële vaste activa	1	264.953		0	
Overige investeringen in financiële vaste activa	2	448.465		-261.669	
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			<b>-8.996.194</b>		<b>-2.755.945</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>					
Nieuw opgenomen leningen	10	0		0	
Aflossing langlopende schulden	8	-3.148.324		-3.077.713	
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			<b>-3.148.324</b>		<b>-3.077.713</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>			<b>2.421.916</b>		<b>15.155.529</b>
Stand geldmiddelen per 1 januari	5		77.291.448		62.135.919
Stand geldmiddelen per 31 december	5		79.713.365		77.291.448
<b>Mutatie geldmiddelen</b>			<b>2.421.917</b>		<b>15.155.529</b>

#### 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 Kamer van Koophandel 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 2023, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2023.

#### *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).

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 2023 een eigen vermogen van € 692.000, een belastotaal van € 692.000 en een resultaat van € 6.100 negatief over het boekjaar 2023.

#### *Continuïteitsveronderstelling*

De raad van bestuur van WZH veronderstelt continuïteit van de organisatie op grond van onderstaande overwegingen. WZH heeft een gezonde eigenvermogenpositie 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 2023 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 betreffende jaarrekeningposten.

#### *Vergelijking met voorgaand jaar*

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

## 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, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst- en verliesrekening over de looptijd van het contract.

#### *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.

## 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. Een jaarlijkse beoordeling van de financiële vaste activa die leiden tot een bijzondere waardevermindering, wordt 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. Als 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. Als een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van het betreffende actief niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Er is in het boekjaar 2023 geen sprake van duurzame waardeverminderingen.

#### *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 het 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 als deze vergoeding waarschijnlijk 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. In het boekjaar 2023 is de systematiek voor de berekening van de voorziening langdurig zieken aangepast. Op basis van historische uitstroomcijfers van verzuimcasuïstiek wordt de verwachte uitstroom geschat per ultimo boekjaar.

#### *Voorziening jubileumverplichtingen*

De jubileumvoorziening is 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 voor zover 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)

#### *Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten*

Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

#### *Personele kosten*

De beloningen van het personeel worden als last in de winst- en verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de stichting.

Voor de beloningen met opbouw van rechten worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid), worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid, wordt een voorziening opgenomen.

De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (cao en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de onderneming zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in de reorganisatievergoeding.

#### *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 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 2024 112%.

## 3.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

### 3.1.4.3 GRONDSLAGEN VAN RESULTAATBEPALING (VERVOLG)

#### *Afschrijvingen*

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

#### *Verwerking van groot onderhoud*

De kosten worden op basis van 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.

#### *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 instellings specifieke (sectorale) regels.

## 3.1.5 Toelichting op de balans

### ACTIVA

#### 1. MATERIËLE VASTE ACTIVA

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31 december 2023</u>	<u>31 december 2022</u>
	€	€
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	61.689.160	65.859.775
Machines en installaties	1.826.250	1.792.811
Andere vaste bedrijfsmiddelen	6.131.032	6.520.898
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa	8.957.516	1.822.865

<b>Totaal materiële vaste activa</b>	<b><u>78.603.959</u></b>	<b><u>75.996.349</u></b>
--------------------------------------	--------------------------	--------------------------

<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	75.996.349	85.829.707
Bij: investeringen en herrubriceringen	9.709.612	2.494.276
Bij: herwaarderingen	0	0
Af: afschrijvingen	-6.837.049	-7.552.849
Af: bijzondere waardeverminderingen	0	-4.774.785
Af: desinvesteringen	-264.953	0

<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b><u>78.603.959</u></b>	<b><u>75.996.349</u></b>
-----------------------------------	--------------------------	--------------------------

#### 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 € 44,2 miljoen voor huurpanden (financial lease, geen juridisch eigenaar) opgenomen. Een deel van de eigen panden dient als hypothecaire zekerheid voor de langlopende leningen.

#### 2. FINANCIËLE VASTE ACTIVA

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31 december 2023</u>	<u>31 december 2022</u>
	€	€
Overige vorderingen		
Betaalde koopsom t.b.v. toekomstige huurverlagingen	6.141.772	6.451.439
Compensatie transitievergoeding UWV	618.511	1.066.975

<b>Totaal overige vorderingen</b>	<b><u>6.760.283</u></b>	<b><u>7.518.414</u></b>
-----------------------------------	-------------------------	-------------------------

<i>Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	7.518.414	7.566.410
Bij/af: compensatie transitievergoeding UWV	-448.464	261.671
Af: afschrijving FVA	-309.667	-309.667

<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b><u>6.760.283</u></b>	<b><u>7.518.414</u></b>
-----------------------------------	-------------------------	-------------------------

#### Toelichting:

De post compensatie transitievergoeding 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 2023</u>	<u>31 december 2022</u>
	€	€
Onderhanden werk	657.048	138.117
<b>Totaal onderhanden werk</b>	<b>657.048</b>	<b>138.117</b>

#### **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 2023</u>	<u>31 december 2022</u>
	€	€
Op handelsdebiteuren	1.523.486	1.048.905
Overige vorderingen		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort *	1	2.662.434
- diversen	648.041	93.156
Overlopende activa	1.258.114	1.135.061
<b>Totaal debiteuren en overige vorderingen</b>	<b>3.429.642</b>	<b>4.939.556</b>

#### **Toelichting:**

Alle vorderingen zijn kortlopend (< 1 jaar). De daling van de vordering komt voornamelijk voort uit de daling van het financieringstekort vanuit het zorgkantoor. De bevoorschotting was adequaat bij de realisatie over het boekjaar 2023. Daarnaast zijn er op het gebied van subsidies een aantal bedragen opgenomen onder diverse overige vorderingen.

### 3.1.5 Toelichting op de balans

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

	t/m 2020	2021	2022	2023	totaal
	€	€	€	€	€
Saldo per 1 januari	0	0	2.662.434	0	2.662.434
Financieringsverschil boekjaar	0	0	0	1	1
Correcties voorgaande jaren	0	0	487.694	0	487.694
Betalingen/ontvangsten	0	0	-3.150.128	0	-3.150.128
Subtotaal mutatie boekjaar	0	0	-2.662.434	1	-2.662.433
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

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 2023	31 december 2022
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	1	2.662.434
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	0	0
	<b>1</b>	<b>2.662.434</b>

#### Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	2023	2022
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	179.985.223	180.762.339
Af: ontvangen voorschotten	179.497.529	174.859.092
Af: afboeking budget voorgaande jaren	487.693	3.240.813
<b>Totaal financieringsverschil</b>	<b>1</b>	<b>2.662.434</b>

#### Toelichting:

Het wettelijk budget over het boekjaar 2023 bedraagt € 184,3 miljoen, waarvan € 5,8 miljoen betrekking heeft op transitie-middelen 2023 die zijn ontvangen voor de gehele regio Haaglanden. Het deel transitie-middelen is niet toegerekend aan de opbrengsten van WZH.

### 3.1.5 Toelichting op de balans

#### ACTIVA

##### 5. LIQUIDE MIDDELEN

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31 december 2023</u>	<u>31 december 2022</u>
	€	€
Bankrekeningen	79.706.674	77.285.261
Kassen	6.691	6.187
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b><u>79.713.365</u></b>	<b><u>77.291.448</u></b>

#### Toelichting:

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

#### PASSIVA

##### 6. EIGEN VERMOGEN

<i>Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:</i>	<u>31 december 2023</u>	<u>31 december 2022</u>
	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal:	345.583	345.583
Bestemmingsfondsen:	53.024.593	48.524.342
Overige reserves:	10.609.002	10.585.248
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b><u>63.979.178</u></b>	<b><u>59.455.173</u></b>

##### Gestort en opgevraagd kapitaal

	Saldo per 01-01-2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2023
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	€	€	€	€
Kapitaal WZH:	345.583	0	0	345.583
<b>Totaal gestort en opgevraagd kapitaal</b>	<b><u>345.583</u></b>	<b><u>0</u></b>	<b><u>0</u></b>	<b><u>345.583</u></b>

##### Bestemmingsfondsen

	Saldo per 01-01-2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2023
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	€	€	€	€
Bestemmingsfondsen:	48.524.342	4.500.251	0	53.024.593
Reserve aanvaardbare kosten WZH:				
<b>Totaal bestemmingsfondsen</b>	<b><u>48.524.342</u></b>	<b><u>4.500.251</u></b>	<b><u>0</u></b>	<b><u>53.024.593</u></b>

### 3.1.5 Toelichting op de balans

#### Overige reserves

	Saldo per 01-01-2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2023
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	€	€	€	€
Algemene reserves WZH:	10.585.248	23.754	0	10.609.002
<b>Totaal overige reserves</b>	<b>10.585.248</b>	<b>23.754</b>	<b>0</b>	<b>10.609.002</b>

#### VERGELIJKENDE CIJFERS 2022

##### 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
<b>Totaal gestort en opgevraagd kapitaal</b>	<b>345.583</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>345.583</b>

##### 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
<b>Totaal bestemmingsfonds</b>	<b>45.371.310</b>	<b>3.153.032</b>	<b>0</b>	<b>48.524.342</b>

##### 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
<b>Totaal overige reserves</b>	<b>10.562.636</b>	<b>22.612</b>	<b>0</b>	<b>10.585.248</b>

#### 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 01-01-2023	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-12-2023
	€	€	€	€	€
Langdurig zieken (1)	7.022.113	3.849.679	3.010.108	3.506.865	4.354.818
Jubileumverplichtingen (2)	1.985.370	281.890	93.111	0	2.174.149
Doorbetaling na 45 dienstjaren (3)	1.931.383	0	109.150	275.870	1.546.363
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>10.938.866</b>	<b>4.131.569</b>	<b>3.212.369</b>	<b>3.782.735</b>	<b>8.075.330</b>

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

	31-12-2023
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	3.029.785
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jaar)	5.045.546
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	1.594.026

#### Toelichting per categorie voorziening:

1. De voorziening langdurig zieken is gevormd voor medewerkers die ultimo boekjaar langdurig ziek zijn, rekening houdend met een 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 gebruik maken 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 maandelijks 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 2023	31 december 2022
	€	€
Schulden aan banken	1.779.603	3.082.235
Overige schulden inzake leasecontracten vastgoed	60.140.703	62.060.651
<b>Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan 1 jaar)</b>	<b>61.920.306</b>	<b>65.142.886</b>



### 3.1.5 Toelichting op de balans

#### PASSIVA

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

	2023	2022
	€	€
Stand per 1 januari	68.291.210	71.368.923
Bij: nieuwe leningen	0	0
Af: aflossingen	-3.148.324	-3.077.713
Stand per 31 december	65.142.886	68.291.210
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	-3.222.580	-3.148.324
<b>Stand langlopende schulden per 31 december</b>	<b>61.920.306</b>	<b>65.142.886</b>

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

	2023	2022
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jaar), aflossingsverplichtingen	3.222.580	3.148.324
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jaar) (balanspost)	61.920.306	65.142.886
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	52.536.396	55.089.523

#### 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 2023	31 december 2022
	€	€
Schulden aan banken	3.222.580	3.148.324
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	8.288.152	6.296.457
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.865.944	2.824.762
Schulden terzake van pensioenen	1.447.164	2.806.904
<i>Overige schulden:</i>		
- nog te betalen salarissen	1.034.957	971.241
- vakantiegeld	3.911.274	3.786.174
- vakantiedagen	4.611.804	4.469.926
- personeel	821.903	527.028
- subsidies	1.310.856	1.229.425
- overlopende rente	15.790	19.300
<i>Overige passiva:</i>		
- overige nog te betalen kosten	7.592.903	2.207.188
- overlopende passiva	66.156	2.060.229
<b>Totaal overige kortlopende schulden</b>	<b>35.189.483</b>	<b>30.346.959</b>

#### Toelichting:

De overige schulden nemen met € 4,8 miljoen toe tot € 35,2 miljoen. Met name de overige nog te betalen kosten nemen toe met een bedrag van € 5,3 miljoen als gevolg van nog te betalen projectkosten vanuit de transitie-middelen en differentiatie-middelen waarvoor WZH kassier is.

## 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 2023</u>	<u>31 december 2022</u>
			€	€
<i>Solvabiliteit</i>	(Aandelen)kapitaal	Blz. 86	345.583	345.583
	Gebonden vermogen	Blz. 86	53.024.593	48.524.342
	Vrij vermogen	Blz. 87	10.609.002	10.585.248
	Overige onderdelen (i, ii, iii, iv)		0	0
	<b>Gecorrigeerd Eigen Vermogen</b>	<b>A</b>	<b>63.979.178</b>	<b>59.455.173</b>
	Balanstotaal	Blz. 72	169.164.297	165.883.884
	Overige onderdelen (i, ii, iii, iv)		0	0
	<b>Gecorrigeerd Balanstotaal</b>	<b>B</b>	<b>169.164.297</b>	<b>165.883.884</b>
	<b>Solvabiliteitsratio</b>	<b>A/B</b>	<b>37,8%</b>	<b>35,8%</b>
				<u>31 december 2023</u>
			€	€
<i>DSCR</i>	Netto resultaat	Blz. 74	4.524.005	3.175.644
	Financiële lasten en baten	Blz. 74	2.830.628	3.114.134
	Totaal afschrijvingen	Blz. 74	7.146.716	7.862.516
	Overige onderdelen (i, ii, iii, iv, vii)		0	0
	<b>EBITDA</b>	<b>A</b>	<b>14.501.349</b>	<b>14.152.294</b>
	Rentelasten	Blz. 100	2.830.628	3.114.134
	Aflossingen	Blz. 89	3.148.324	3.077.713
	<b>Rente en aflossingen</b>	<b>B</b>	<b>5.978.952</b>	<b>6.191.847</b>
	<b>DSCR</b>	<b>A/B</b>	<b>2,4</b>	<b>2,3</b>

#### 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 in 2024 een terugbetalingsverplichting opgelegd krijgen.

Bij het opstellen van de jaarrekening 2023 bestaat nog geen inzicht in de omvang van deze verplichting. WZH is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2023.

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

#### *Bankgaranties*

Er is een bankgarantie afgegeven ter hoogte van € 272.016 ter dekking van een vordering vanuit een adviesbureau op het gebied van printoplossingen. Een afwikkeling van de vordering zal plaatsvinden in 2024.

### 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
	€	€	€	€	€	€
<i>Stand per 1 januari 2023</i>						
- 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
<b>Boekwaarde per 1 januari 2023</b>	<b>65.859.775</b>	<b>1.792.812</b>	<b>6.520.898</b>	<b>1.822.865</b>	<b>0</b>	<b>75.996.349</b>
<i>Mutaties in het boekjaar</i>						
- investeringen	1.206.922	349.285	1.018.754	7.134.651	0	9.709.612
- herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	5.133.908	315.846	1.387.295	0	0	6.837.049
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
<i>Terugname geheel afgeschreven activa</i>						
- aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
<i>Desinvesteringen</i>						
- aanschafwaarde	244.275	0	31.574	0	0	275.849
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	646	0	10.250	0	0	10.896
- per saldo	243.629	0	21.324	0	0	264.953
<b>Mutaties in boekwaarde (per saldo)</b>	<b>-4.170.615</b>	<b>33.439</b>	<b>-389.865</b>	<b>7.134.651</b>	<b>0</b>	<b>2.607.610</b>
<i>Stand per 31 december 2023</i>						
- aanschafwaarde	168.633.316	9.310.361	21.349.835	8.957.516	0	208.251.029
- cumulatieve herwaarderingen	-8.195.485	0	0	0	0	-8.195.485
- cumulatieve afschrijvingen	98.748.671	7.484.111	15.218.802	0	0	121.451.585
<b>Boekwaarde per 31 december 2023</b>	<b>61.689.160</b>	<b>1.826.250</b>	<b>6.131.032</b>	<b>8.957.516</b>	<b>0</b>	<b>78.603.959</b>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	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 2023	0	0	0	0	0	0	7.518.414	7.518.414
Compensatie transitievergoeding UWV	0	0	0	0	0	0	-448.464	-448.464
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 t.b.v. 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 2023	0	0	0	0	0	0	6.760.283	6.760.283

#### Toelichting

In 2017 is een bedrag van € 8.000.000 opgenomen aan betaalde koopsom ten behoeve van toekomstige huurverlagingen aan WoonInvest. Hierop wordt afgeschreven conform de looptijd van de huur van desbetreffende 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 2023

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop- tijd	Soort lening	Wer- lijke rente	Restschuld 31 december 2022	Nieuwe leningen in 2023	Aflossing in 2023	Restschuld 31 december 2023	Restschuld over 5 jaar	Res- terende looptijd in jaren eind 2023	Aflos- sings wijze	Aflossing 2024	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€	€	€	€			€	
BNG	30-dec.-88	1.707.313	42	onderhands	2,87%	627.846	0	70.932	556.914	252.238	7	annuitair	72.967	gemeente- garantie
BNG	2-mei-98	1.364.131	30	onderhands	4,58%	442.451	0	65.739	376.712	82.237	5	annuitair	68.750	gemeente- garantie
BNG	1-aug.-99	3.366.969	31	onderhands	0,65%	1.308.485	0	159.876	1.148.609	498.646	7	annuitair	160.915	gemeente- garantie
BNG	14-dec.-04	20.000.000	20	onderhands	2,22%	2.000.000	0	1.000.000	1.000.000	0	1	lineair	1.000.000	hyp. verklaring alsmede een negatieve pledge/ pari passu verklaring
Totaal Krediet- instellingen						4.378.782	0	1.296.547	3.082.235	833.121			1.302.632	
Huurverplich- tingen		72.489.294	43	lease	4,30%	63.912.428	0	1.851.777	62.060.651	51.703.275	29		1.919.948	
<b>Totaal</b>						<b>68.291.210</b>	<b>0</b>	<b>3.148.324</b>	<b>65.142.886</b>	<b>52.536.396</b>			<b>3.222.580</b>	

### 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>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Zorgverzekeringswet	13.903.876	13.374.982
Wet langdurige zorg	179.985.223	180.762.338
Subsidies op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de artikelen 10.1.3, 10.1.4, 11.1.5 of 11.5.1 van de Wet langdurige zorg	1.502.071	1.878.050
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	674.826	602.229
<b>Totaal</b>	<b><u>196.065.996</u></b>	<b><u>196.617.599</u></b>

#### Toelichting:

De opbrengst Wlz is in 2023 lager dan in 2022 omdat WZH in 2022 een eenmalig bedrag ad € 8,3 miljoen voor compensatie van het ziekteverzuim ontvangt. Daar staan stijging van de WLZ-tarieven tegenover in 2023.

##### 13. BATEN UIT ANDERE BEROEPS- OF BEDRIJFSMATIGE ACTIVITEITEN

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Opbrengsten Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)	2.009.128	1.862.320
<b>Totaal</b>	<b><u>2.009.128</u></b>	<b><u>1.862.320</u></b>

### 3.1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening

#### 14. OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN

De specificatie is als volgt:

	2023	2022
	€	€
Subsidies:		
- subsidies van provincies en gemeenten	665.815	612.749
- overige subsidies	94.494	217.163
Overige opbrengsten:		
- verhuuropbrengsten	2.964.520	2.847.985
- opbrengsten servicekosten	654.899	611.607
- opbrengsten horecavoorzieningen	589.799	446.495
- opbrengsten andere dienstverlening aan cliënten	573.657	508.921
- opbrengsten uit eigen bijdragen van cliënten	140.090	141.765
<b>Totaal</b>	<b>6.057.505</b>	<b>5.317.082</b>

#### Toelichting:

Van de gemeente Leidschendam-Voorburg zijn in het boekjaar 2023 de volgende subsidies ontvangen, middels de beschikking subsidietafel Zelfredzame inwoners 2023 (kenmerk 905348). De realisatie hiervan is als volgt:

	2023	2022
Personenalarmering	€ 72.158	€ 136.693
OC Schoorwijck	€ 71.521	€ 66.842
OC Sionshave	€ 23.446	€ 7.458
MOM Mantelzorgers ontmoeten mantelzorgers	€ 12.768	€ 12.522
Realisatie subsidie boekjaar	€ 179.893	€ 223.515
Subsidies gemeente Leidschendam-Voorburg	€ 182.328	€ 239.656
Terug te betalen inzake subsidies gemeente Leidschendam-Voorburg	€ 2.435	€ 16.141



### Toelichting IZA-fonds Wijkverpleging

Voor IZA-fonds Wijkverpleging zijn in de eerste tranche drie aanvragen toegekend die WZH ondersteunen bij het realiseren van IZA-doelstellingen voor de Zvw-wijkverpleging.

#### Project mobiele telefoons (aanvraagnummer 48686):

Toegekend budget project	€ 18.985
Realisatie 2023	€ 24.067

#### Samenvatting behaald resultaat voor in jaarverslag:

Dit project is in 2023 afgerond. Met de bijdrage vanuit IZA-fonds Wijkverpleging zijn 49 telefoons aangeschaft voor medewerkers van de thuiszorg. Beoogde resultaten waren minder reistijd en arbeidsbesparend werken. Het project draagt bij aan de inzet van passende zorg, vergroten van werkplezier, efficiënter werken en samenwerking en coördinatie in de wijk. WZH Thuiszorg-applicaties zijn geïnstalleerd en telefoons (met handleiding) zijn uitgereikt aan medewerkers. Medewerkers hebben applicaties (e-mail, cliëntendossier) ambulant ter beschikking, zodat er efficiënter kan worden gewerkt. Door koppeling van apparaten is er altijd iemand van het team bereikbaar. De ervaring van medewerkers is dat het werken in de wijk, de samenwerking en communicatie makkelijker en efficiënter zijn geworden. Er is meer tijd voor cliënten in de wijk.

#### Project versterken zelfstandig werken en werkplezier (aanvraagnummer 48925):

Toegekend budget project	€ 107.560	
Realisatie 2023	€ 9.733	<i>nog in uitvoering in 2024</i>

#### Samenvatting behaald resultaat voor in jaarverslag:

Dit project vindt verspreid over 2023 en 2024 plaats. Dit project zet professionals meer in hun kracht en draagt bij aan een plezierige werkomgeving waarin zij hun werkzaamheden optimaal en zo zelfstandig mogelijk kunnen organiseren. Stapsgewijs en doelgericht worden zelfstandige teams versterkt en het werkplezier vergroot. Op basis van een nulmeting worden begeleide interventies ingezet. Het project maakt het vak aantrekkelijker en teams worden getraind op competenties en vaardigheden die passen bij IZA-doelstellingen. Beoogde resultaten zijn toename van werkplezier, zelfstandigheid, besluitvaardigheid en daadkracht van de teams, en het kennen en benutten van elkaars kwaliteiten in de zorg. WZH werkt hiervoor samen met P5COM. De projectactiviteiten zijn in 2023 opgestart (definitiefase, zelforganisatie, team-ontwikkelmonitor en nulmetingen). Er is een try-outbijeenkomst geweest met zorgregisseurs ter voorbereiding op de teaminterventies in 2024. Dit is positief ervaren. In 2024 vindt verdere uitvoering plaats, waarna kan worden bepaald in hoeverre de beoogde resultaten zijn behaald.

#### Overige projecten nog niet opgenomen in jaarrekening:

Toegekend budget project	€ 15.529	
Realisatie 2023	€ -	<i>nog in uitvoering in 2024</i>

#### Mobiele controle-units: (aanvraagnummer 49096)

Dit project behelst de aanschaf van meetinstrumenten per thuiszorgteam. Wijkverpleegkundigen voeren controles uit die hun collega's in verpleeghuizen ook doen, maar waar cliënten in de wijk voor naar de huisarts moeten. De wijkverpleegkundige doet controles die anders de huisarts zou doen. Er wordt eerder getoetst zodat escalatie voorkomen wordt. Dit project heeft vertraging opgelopen. De voorbereidingen zijn echter getroffen en het project wordt in 2024 verder uitgevoerd en afgerond.

### 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>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Kosten personeel niet in loondienst:		
- kosten ingehuurd personeel/uitzendkrachten	23.048.410	20.714.161
<b>Totaal kosten uitbesteed werk en andere externe kosten</b>	<b><u>23.048.410</u></b>	<b><u>20.714.161</u></b>

#### Toelichting:

De kosten van inhuur stijgen door tariefsverhogingen van uitzendkrachten. De vergoedingen van uitzendkrachten en zzp'ers zijn veelal gekoppeld aan de CAO VVT.

##### 16. LONEN EN SALARISSEN

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Lonen en salarissen	91.606.453	93.658.533
<b>Totaal lonen en salarissen</b>	<b><u>91.606.453</u></b>	<b><u>93.658.533</u></b>
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in fte) per segment:		
- zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	2.000	2.047
<b>Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van fulltime eenheden</b>	<b><u>2.000</u></b>	<b><u>2.047</u></b>

#### Toelichting:

De lonen en salarissen dalen doordat er minder medewerkers op loonbasis in dienst waren. De gemiddelde salarissom per fte steeg met 5%, vooral als gevolg van de verhoging van de cao-lonen en autonome groei door functiemix en jaarlijkse bevordering. Alle personeelsleden zijn werkzaam in Nederland.

##### 17. SOCIALE LASTEN

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Sociale lasten	16.545.779	15.941.569
<b>Totaal sociale lasten</b>	<b><u>16.545.779</u></b>	<b><u>15.941.569</u></b>

#### Toelichting:

De sociale lasten stijgen met 3,8%, passend bij de ontwikkelingen van de cao.

##### 18. PENSIOENLASTEN

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Pensioenlasten	7.945.235	8.044.750
<b>Totaal pensioenlasten</b>	<b><u>7.945.235</u></b>	<b><u>8.044.750</u></b>

### 3.1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening

#### LASTEN

##### 19. AFSCHRIJVINGEN OP IMMATERIËLE VASTE ACTIVA EN MATERIËLE VASTE ACTIVA

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	6.837.049	7.552.849
- financiële vaste activa	309.667	309.667
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b><u>7.146.716</u></b>	<b><u>7.862.516</u></b>

##### 20. OVERIGE WAARDEVERMINDERING OP IMMATERIËLE VASTE ACTIVA EN MATERIËLE VASTE ACTIVA

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Waardeverminderingen:		
- materiële vaste activa	0	4.774.785
<b>Totaal</b>	<b><u>0</u></b>	<b><u>4.774.785</u></b>

#### Toelichting:

Ten aanzien van de materiële vaste activa is beoordeeld of sprake is van triggering events voor bijzondere waardeverminderingen van activa. Uit deze beoordeling is gebleken dat er geen triggering event is. Daarom heeft WZH de vastgoedwaardering gehandhaafd.

##### 21. OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Overige personeelskosten	4.809.307	4.153.459
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	12.019.580	11.345.389
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	7.950.547	7.964.820
Algemene kosten	8.837.748	9.778.013
Huur en leasing	3.760.210	3.361.859
Onderhoudskosten	8.082.579	6.800.178
Energiekosten	5.784.536	3.107.191
<b>Totaal overige bedrijfskosten</b>	<b><u>51.244.507</u></b>	<b><u>46.510.909</u></b>

#### Toelichting:

De stijging van de energiekosten is het gevolg van tariefstijgingen in 2023. Daarnaast is er meer onderhoud gepleegd aan de eigen panden.

### 3.1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening

#### BATEN

##### 22. ANDERE RENTEBATEN EN SOORTGELIJKE OPBRENGSTEN

De specificatie is als volgt:

	2023	2022
	€	€
Rentebaten	759.104	0
<b>Totaal rentebaten</b>	<b>759.104</b>	<b>0</b>

#### Toelichting:

Door een verbetering van de marktomstandigheden is het vanaf medio 2023 mogelijk geworden rentebaten te genereren op de liquide middelen van WZH.

#### LASTEN

##### 23. RENTELASTEN EN SOORTGELIJKE KOSTEN

De specificatie is als volgt:

	2023	2022
	€	€
Rentelasten	-2.830.628	-3.114.134
<b>Totaal rentelasten</b>	<b>-2.830.628</b>	<b>-3.114.134</b>

#### Toelichting:

De daling van de rentelasten komt voort uit de daling van de rentelasten op de banktegoeden van WZH. In 2022 was nog sprake van een negatieve rente op deze tegoeden. Door verandering van marktomstandigheden wordt in 2023 weer een rentevergoeding (bate) ontvangen.

## 3.1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening

### 24. 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 volgende op WZH van toepassing zijnde regelgeving: het WNT-maximum voor de zorg, klasse V (12 punten).

Het bezoldigingsmaximum in 2023 voor WZH is € 223.000. 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 2023

<i>bedragen x € 1</i>	<b>Dhr. E.H.J. de Glint</b>	<b>Mw. P.P.C.W. Huijbregts</b>
<b>Functiegegevens</b>	Bestuurder	Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 30/11	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking	Ja	Ja
<b>Bezoldiging</b>		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	183.271	175.562
Beloningen betaalbaar op termijn	18.517	29.437
<i>Subtotaal</i>	201.788	204.999
<b>Individueel WNT-maximum 2023</b>	<b>204.060</b>	<b>223.000</b>
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.
<b>Bezoldiging 2023</b>	<b>201.788</b>	<b>204.999</b>
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 onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.

##### GEGEVENS 2022

<i>bedragen x € 1</i>	<b>Dhr. E.H.J. de Glint</b>	<b>Mw. P.P.C.W. Huijbregts</b>
<b>Functiegegevens</b>	Bestuurder	Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking	Ja	Ja
<b>Bezoldiging</b>		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	189.807	168.807
Beloningen betaalbaar op termijn	26.193	26.193
<i>Subtotaal</i>	216.000	195.000
<b>Individueel WNT-maximum 2022</b>	<b>216.000</b>	<b>216.000</b>
<b>Bezoldiging 2022</b>	<b>216.000</b>	<b>195.000</b>

### 3.1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening

#### TOEZICHTHOUDENDE FUNCTIONARISSEN WZH

##### GEGEVENS 2023

<i>bedragen x € 1</i>	Dhr. M. Verweij	Mw. A. Atzema	Dhr. W. Riegman
Functiegegevens	Voorzitter	Vicevoorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/7
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging 2023	26.760	22.300	10.407
<b>Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum</b>	<b>33.450</b>	<b>22.300</b>	<b>12.952</b>
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Bezoldiging 2023</b>	<b>26.760</b>	<b>22.300</b>	<b>10.407</b>
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 onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

##### GEGEVENS 2022

<i>bedragen x € 1</i>	Dhr. M. Verweij	Mw. A. Atzema	Dhr. W. Riegman
Functiegegevens	Voorzitter	Vicevoorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging 2022	25.920	21.600	17.280
<b>Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum</b>	<b>32.400</b>	<b>21.600</b>	<b>21.600</b>

##### GEGEVENS 2023

<i>Gegevens 2023 - bedragen x € 1</i>	Dhr. D. Lodewijk	Dhr. J. Arts	Dhr. J.P. Duijvestijn
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/8 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging 2023	17.840	17.840	7.433
<b>Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum</b>	<b>22.300</b>	<b>22.300</b>	<b>9.348</b>
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Bezoldiging 2023</b>	<b>17.840</b>	<b>17.840</b>	<b>7.433</b>
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 onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

##### GEGEVENS 2022

<i>bedragen x € 1</i>	Dhr. D. Lodewijk	Dhr. J. Arts	Dhr. J.P. Duijvestijn
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	n.v.t.
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging 2022	17.280	17.280	0
<b>Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum</b>	<b>21.600</b>	<b>21.600</b>	<b>0</b>

## 3.1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening

### TOPFUNCTIONARISSEN ZONDER DIENSTBETREKKING IN 2023

#### GEGEVENS 2023

<i>bedragen x € 1</i>	<b>Dhr. W. Riegman</b>
Functiegegevens	Adviseur RvT
Kalenderjaar	2023
Periode functievervulling in het kalenderjaar	1-8-23 t/m 31-12-2023
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	5
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	43,5
<b>Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum</b>	
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 212
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 8 t/m 12	€ 9.222
<b>Bezoldiging (excl. btw)</b>	
Bezoldiging in de betreffende periode	7.433
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 8 t/m 12	7.433
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	<b><u>7.433</u></b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.

## 25. HONORARIA ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

<i>De honoraria van de onafhankelijke accountant zijn als volgt:</i>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
	€	€
1. Controle van de jaarrekening	165.815	151.250
2. Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en nacalculatie)	22.129	16.638
3. Fiscale advisering	0	0
4. Niet-controlediensten	44.141	0
<b>Totaal honoraria onafhankelijke accountant</b>	<b><u>232.084</u></b>	<b><u>167.888</u></b>

#### Toelichting:

De honoraria van de onafhankelijke accountant zijn verantwoord in het jaar dat de dienstverlening is geleverd.

## 26. TRANSACTIES MET VERBONDEN PARTIJEN

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

## 27. RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 3.1.2.

## 28. 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 2023 vastgesteld in de vergadering van 27 mei 2024.

De raad van toezicht van Stichting WoonZorgcentra Haaglanden heeft de jaarrekening 2023 goedgekeurd in de vergadering van 27 mei 2024.

### 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 bladzijde 106.



### 3.2.5 ONDERTEKENING DOOR BESTUURDERS EN TOEZICHTHOUDERS

Den Haag, 27 mei 2024

---

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

---

Lid van de Raad van Bestuur  
M. de Bruin

---

Voorzitter Raad van Toezicht  
M. Verweij

---

Vicevoorzitter Raad van Toezicht  
A. Atzema

---

Lid Raad van Toezicht  
J.P. Duijvestijn

---

Lid Raad van Toezicht  
D. Lodewijk

---

Lid Raad van Toezicht  
J. Arts

# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De gewaarmerkte jaarrekening 2023 en bijbehorende accountantsverklaring kunt u vinden op [www.jaarverslagenzorg.nl](http://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](http://www.wzh.nl)

E-MAIL: [info@wzh.nl](mailto:info@wzh.nl)

Volg WZH ook via:

