



JAARVERSLAG HWW ZORG 2017

VASTGESTELD DOOR RAAD VAN BESTUUR: 29 MEI 2018

GOEDGEKEURD DOOR RAAD VAN TOEZICHT: 29 MEI 2018

REFERENTIE: 018RVB 0133

DATUM: 29 MEI 2018

VERSIE: 1.0

INHOUD

VOORWOORD	3
1. PROFIEL VAN DE ORGANISATIE.....	4
ALGEMENE IDENTIFICATIEGEGEVENS (1 ENTITEIT).....	4
STRUCTUUR VAN DE ORGANISATIE	4
TYPERING VAN DE ORGANISATIE	4
DOELGROEPEN CLIËNTEN.....	5
DIALOOG MET STAKEHOLDERS.....	5
2. BESTUUR, TOEZICHT EN MEDEZEGGENSCHAP.....	6
NORMEN VOOR GOED BESTUUR	6
SAMENSTELLING EN BEZOLDIGING RAAD VAN BESTUUR	6
SAMENSTELLING EN BEZOLDIGING RAAD VAN TOEZICHT.....	7
ROOSTER VAN AAN- EN AFTREDEN RAAD VAN TOEZICHT 2017	8
PRINCIPES GOVERNANCECODE ZORG 2017.....	8
MEDEZEGGENSCHAP – CENTRALE CLIËNTENRAAD.....	10
MEDEZEGGENSCHAP - ONDERNEMINGSRAAD	12
KLACHTEN.....	12
3. BELEID EN RESULTATEN – 2017 IN VOGELVLUCHT.....	13
VISIE, STRATEGIE EN MEERJARENBELEID.....	13
MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMERSCHAP.....	14
RISICOPARAGRAAF	14
FINANCIËEL BELEID, FINANCIËLE EN NIET-FINANCIËLE PRESTATIE INDICATOREN	15
4. PRESTATIES.....	17
CLIËNTEN.....	17
PERSONEEL.....	18
CAPACITEIT	18
PRODUCTIE	18
5. TOEKOMSTPARAGRAAF.....	19
6. JAARREKENING 2017	21

VOORWOORD

In het verslagjaar 2017 is het voor HWW zorg duidelijk geworden dat de organisatie toe is aan een radicale verandering om de continuïteit op lange termijn te waarborgen. Dit heeft geleid tot projecten met een grote impact voor de komende jaren. Het project Samen Sterk hebben we ingezet om de kwaliteit van zorg hoog op de agenda te zetten. Hierbij investeren we in de deskundigheid van onze medewerkers, zetten we in op het methodisch werken en het werken volgens onze zorgvisie. Met het project Voor Elkaar optimaliseren we werkprocessen op alle locaties volgens de LEAN-methodiek. Dit is nodig om de kosten en opbrengsten in balans te krijgen. In wijkzorg is de start gemaakt om een visie op de toekomst van de wijkzorg te ontwikkelen en hebben we de functiemix moeten aanpassen. Dit laatste heeft tot gevolg gehad dat we afscheid moesten nemen van een aantal niveau 2 medewerkers, maar ook een grootscheeps opleidingsprogramma zijn gestart om niveau 2 medewerkers te kunnen laten doorgroeien in onze organisatie.

Deze projecten en de bedrijfsvoering in zijn algemeenheid zijn ondersteund met een enorme investering op de planning & control cyclus. Hierdoor hebben we heldere managementinformatie gekregen en verschillende sturingsmogelijkheden. Als laatste kan niet onbenoemd blijven de reorganisatie in de voedingsdienst. De overgang naar een nieuw voedingsconcept met grote gevolgen voor cliënten en medewerkers.

Belangrijk onderdeel van een robuuste gezonde organisatie is ook leiderschap en medewerkerstevredenheid. Essentieel is het doorbreken van ingesleten cultuurpatronen. We willen een open en transparante organisatie waarin we elkaar aan mogen spreken. Ook stimuleren we het nemen van verantwoordelijkheid, ook als het niet direct in de functiebeschrijving staat. Denken in mogelijkheden, oplossingen en maatregelen. We werken toe naar een gezonde organisatie, maar ook naar een trotse organisatie, een organisatie waar iedereen graag wil werken. HWW zorg doet er namelijk toe, want we leveren Gewoon Goede Zorg!

Het jaarverslag 2017 is besproken met het Managementteam (MT) en met de Ondernemingsraad (volgens WOR-artikel 31a), voor advies voorgelegd aan de Centrale Cliëntenraad (volgens artikel 3.1.g. van de Wmcz) en aan de Auditcommissie Finance & Control van de Raad van Toezicht. De CCR en de auditcommissie Finance & Control hebben positief geadviseerd. Hiermee is het jaarverslag door de Raad van Bestuur op 29 mei 2018 vastgesteld.

De Raad van Toezicht heeft het jaarverslag, met medeneming van het advies van de Auditcommissie Finance & Control, in de Raad van Toezicht-vergadering van 29 mei 2018, in aanwezigheid van de accountant, besproken en goedgekeurd.

Den Haag, mei 2018

B.J.M. Deitmers, MBA, arts niet praktiserend
Raad van Bestuur

drs. D.C.M. Sollewijn Gelpke
Raad van Bestuur

mr. drs. J.J.H.M. van Gennip
Voorzitter Raad van Toezicht

1. PROFIEL VAN DE ORGANISATIE

ALGEMENE IDENTIFICATIEGEGEVENS (1 ENTITEIT)

Stichting Haagse Wijk- en Woonzorg

Postbus 93112
2509 AA Den Haag
070 379 50 00
info@hwwzorg.nl
www.hwwzorg.nl
KvK: 27336321

STRUCTUUR VAN DE ORGANISATIE

HWW zorg is een enkele rechtspersoon en heeft de rechtsvorm van een stichting.

De organisatie is als volgt opgebouwd:

- In de intramurale locaties (divisie Woonzorg) is de zorg voor de cliënten georganiseerd per afdeling. Per afdeling is een team verantwoordelijk voor de alledaagse zorg. Dit team staat onder leiding van een teamleider. Elke locatie kent één of meerdere teams, afhankelijk van de omvang van de locatie;
- Elke locatie (of cluster van twee locaties) worden geleid door een locatiemanager;
- De Behandel dienst is onderverdeeld in een medisch en een paramedisch team, beiden onder leiding van een teamleider. Deze teams zijn voor hun dagelijkse werkzaamheden verdeeld over de locaties en de wijken van de stad;
- In de Wijkzorg zijn 36 Thuis in de Wijkteams actief, deze teams zijn zelforganiserend en worden begeleid door drie coaches;
- In de Wijkzorg zijn tevens twee gespecialiseerde teams, te weten de Thuisbegeleiding en de Specialistische zorg, deze beide teams staan onder leiding van een teammanager;
- De locaties worden ondersteund door de medewerkers van de facilitaire dienst en door de medewerkers van het team gastvrijheid & voeding;
- De centrale ondersteuning wordt vormgegeven door de afdelingen P&O, bedrijfsvoering en control;
- De bestuurders zijn eindverantwoordelijk en vormen samen met de twee divisie managers, de concerncontroller en de manager P&O het managementteam, ondersteund door de bestuurssecretaris en de secretaresse van de Raad van Bestuur.

De medezeggenschap wordt vormgegeven in de Ondernemingsraad, de Centrale Cliëntenraad en lokale cliëntenraden voor zowel Woonzorg als Wijkzorg;

Het toezicht wordt uitgeoefend door de Raad van Toezicht die bestaat uit vijf leden, waaronder een voorzitter en een vice voorzitter.

TYPERING VAN DE ORGANISATIE

Typering	Ja/nee
Verpleging, verzorging en thuiszorg	Ja
Indien VVT: jeugdgezondheidszorg	Nee
Indien VVT: wijkverpleging	Ja

Bijzonder kenmerk	Ja/nee
Biedt u ook Wmo-dienstverlening?	Ja
Ben u een micro-entiteit in de zin van het BW?	Nee

Algemene voorwaarden verpleging, verzorging en thuiszorg	Ja/nee
Hanteert u de Algemene Voorwaarden VVT	Ja

DOELGROEPEN CLIËNTEN

Doelgroep	Ja/nee
Zorg voor cliënten met een somatische aandoening of beperking	Ja
Zorg voor cliënten met een psychogeriatrische aandoening of beperking	Ja
Zorg voor cliënten met een psychiatrische aandoening of beperking	Ja
Zorg voor cliënten met een lichamelijke handicap	Ja
Zorg voor cliënten met een verstandelijke handicap	Ja
Zorg voor cliënten met een zintuiglijke handicap of communicatieve stoornis	Nee

HWW zorg levert verpleging, verzorging en wijkzorg (VVT) in de regio Haaglanden en richt zich hierbij hoofdzakelijk op de inwoners van de gemeente Den Haag.

HWW zorg is in alle wijken van de stad vertegenwoordigd in de vorm van Thuis in de Wijkteams voor wijkverpleging, specialistische verpleging en thuisbegeleiding. De intramurale zorg wordt geleverd op elf locaties.

DIALOOG MET STAKEHOLDERS

Naast de primair belanghebbenden, de cliënten, heeft HWW zorg externe stakeholders. In 2017 waren dit onder meer de verschillende huisartsen en ziekenhuizen (verwijzers), verzekeraars, het zorgkantoor en de gemeente (de inkopers), de banken (als financiers), Inspectie voor de Gezondheidszorg en jeugd (IGJ), Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), Nederlandse Zorgautoriteit (NZA) (als toezichhouders) en cliëntverenigingen, brancheorganisaties en (lokale) overheden.

Voor HWW zorg geldt ook voor deze partners dat klantgerichtheid van toepassing is. Daarbij wordt gestreefd naar langdurige samenwerkingsrelaties. De stakeholders spelen voor HWW zorg een belangrijke rol bij het behalen van haar doelen.

Hieronder worden de organisaties benoemd waar HWW zorg in 2017 een belangrijke samenwerking mee had:

- Financiers: CZ Zorgkantoor en zorgverzekeraar;
- Netwerken van zorgaanbieders: Stichting transmurale zorg Haaglanden en Zorgscala;
- Gemeente Den Haag en het ministerie van VWS;
- Collega zorgaanbieders Evita: Saffier, stichting Eykenburg en Florence;
- Onderwijs en arbeidsmarkt: ROC Mondriaan, Haagse Hogeschool en ZorgZijnWerkt;
- Vastgoed: Vestia en Haag Wonen.

2. BESTUUR, TOEZICHT EN MEDEZEGGENSCHAP

In dit hoofdstuk leggen de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht verantwoording af over de wijze waarop zij invulling hebben gegeven aan de principes en bepalingen van de Governancecode zorg 2017. Tevens wordt stilgestaan bij de structuur van de organisatie en de invulling van de medezeggenschap.

NORMEN VOOR GOED BESTUUR

Goed bestuur en toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede zorg. Aan de hand van de Governancecode Zorg 2017 zijn de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht met elkaar in gesprek gegaan over de 'zeven principes' zoals genoemd in de code. Deze dialoog had enerzijds een beschouwend en reflecterend karakter. Wat betekent de Governancecode voor het dagelijks handelen, voor gedrag, waarden en normen? Tegelijk vraagt goed bestuur ook actie, de vigerende statuten en reglementen zijn getoetst en geactualiseerd, een conflictregeling is onderhanden.

SAMENSTELLING EN BEZOLDIGING RAAD VAN BESTUUR

De twee leden van de Raad van Bestuur vormen een collegiaal bestuur en zijn eindverantwoordelijk voor en belast met het besturen van de stichting HWW zorg. De Raad van Bestuur is daarbij onder meer verantwoordelijk voor de realisatie van de (statutaire) doelstellingen van de organisatie, de strategie en het beleid, de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling en de kwaliteit en veiligheid van zorg (waaronder de risicobeheersing).

De Raad van Bestuur legt hierover periodiek verantwoording af aan de Raad van Toezicht en de medezeggenschapsorganen.

Samenstelling op 31 december 2017:

Naam	Functie	Interim	In functie sinds	Nevenfuncties
De heer B.J.M. Deitmers, MBA	Lid Raad van Bestuur	Nee	15 juni 2016	Lid Raad van Toezicht Curamare Voorzitter Raad van Toezicht Zorggroep Reinalda
Mevrouw drs. D.C.M. Sollewijn Gelpke	Lid Raad van Bestuur	Nee	1 mei 2017	Lid commissie van advies ActiZ

De bevoegdheden van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht zijn statutair vastgelegd. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden en de onderlinge verhoudingen tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht zijn nader uitgewerkt in een door de Raad van Toezicht vastgesteld reglement Raad van Toezicht en een reglement Raad van Bestuur.

De bezoldiging van de Raad van Bestuur is vastgesteld door de Raad van Toezicht, met inachtneming van en passend binnen de contractueel afgesproken kaders van de Beloningscode Bestuurders in de Zorg (BBZ) van de NVZD/NVTZ en ook passend binnen de WNT-2 (wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector). De WNT-verantwoording is terug te lezen in de jaarrekening van HWW zorg.

Het functioneren van de Raad van Bestuur wordt jaarlijks geëvalueerd door de remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht, door middel van een jaargesprek waarvan het verslag bekend wordt gemaakt aan alle leden van de Raad van Toezicht.

De nevenfuncties van de Raad van Bestuur zijn getoetst en vastgesteld door de Raad van Toezicht.

SAMENSTELLING EN BEZOLDIGING RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht bestaat uit vijf onafhankelijke leden. De Centrale Cliëntenraad heeft in 2017 besloten om voortaan af te zien van haar adviesrecht voor nieuwe leden van de Raad van Toezicht en daarvoor in plaats gebruik te maken van het recht van bindende voordracht, zoals ook verwoord in de statuten van HWW zorg. Deze bindende voordracht wordt eerst geëffectueerd bij benoeming van een lid Raad van Toezicht met de portefeuille kwaliteit en veiligheid.

Samenstelling Raad van Toezicht op 31 december 2017:

Naam	Functie in de Raad van Toezicht
De heer ir. B.J. Pluijmers	Voorzitter Raad van Toezicht Voorzitter remuneratiecommissie
Functie	-
Relevante nevenfuncties	Lid bestuur (conseil d'administration) Lhedco (houdstermaatschappij van Groupe Polylogis), tevens lid Groepsraad Strategie, regio Parijs Chairman of the Board European Federation for Living (Europees samenwerkingsverband van woningcorporaties, Universiteiten en bedrijven) Lid Adviesraad Reasult b.v. Ede Lid Adviesraad Stichting Vinci Woningfonds, Houten Lid Commission Safeguarding Impartiality SGK-IKOB Certificatie Lid Raad van Commissarissen EFL Expertise BV, Amsterdam
De heer drs. L.A. Bosveld	Vice voorzitter Raad van Toezicht Voorzitter Auditcommissie Finance & Control Lid Remuneratiecommissie
Functie	Statutair directeur, lid directieraad Woningcorporatie Ymere
Relevante nevenfuncties	Penningmeester bestuur Stichting Boom Ruygrok (tot 2-12-'17) Lid bestuur Stichting Colonnade DuHaf Holding Voorzitter bestuur Stichting Vrienden Ymere Lid van de Raad van Toezicht Jeugdformaat te Rijswijk
De heer W.M. Schonewille LL.M. MiF	Lid Raad van Toezicht Lid Auditcommissie Finance & Control
Functie	Advocaat – partner BarentsKrans NV
Relevante nevenfuncties	Lid Raad van Commissarissen Woonkracht10, Zwijndrecht (tevens voorzitter auditcommissie) Voorzitter van de Stichting Ars Donandi Diverse docentschappen op juridisch, financieel, economisch terrein
Mevrouw drs. P.P. Nelissen	Lid Raad van Toezicht Voorzitter Auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid
Functie	Voorzitter Raad van Bestuur Regionale Stichting Zorgcentrum de Kempen te Bladel
Relevante nevenfuncties	Lid Raad van Toezicht, Mosae Zorggroep te Maastricht Auditor, Nederlands Instituut voor Accreditatie in de Zorg.
Mevrouw drs. Y.J.M. ten Brummelhuis MSM	Lid Raad van Toezicht Lid Auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid
Functie	Eigenaar YtB-consultancy
Relevante nevenfuncties	Vice voorzitter Raad van Toezicht Cello, tevens voorzitter Commissie Kwaliteit & Veiligheid Lid Raad van Toezicht Meander-Prokino, tevens lid auditcommissie Financiën Lid geschillencommissie Gehandicaptenzorg Voorzitter Bestuur Marikenhuis, vrijwilligersorganisatie Lid bestuur vereniging IPSO inloophuizen

ROOSTER VAN AAN- EN AFTREDEN RAAD VAN TOEZICHT 2017

In 2017 hebben er geen wisselingen plaatsgehad in de Raad van Toezicht.

Naam	Functie	Aangetreden	Herbenoemd	Aftreden
De heer ir. B.J. Pluijmers	voorzitter	03-05-2010	08-04-2014	08-04-2018
De heer drs. L.A. Bosveld	vice voorzitter	30-05-2012	29-09-2016	29-09-2020
De heer W.M. Schonewille LL.M. MiF	lid	08-04-2014		08-04-2018
Mevrouw drs. P.P. Nelissen	lid	02-07-2014		02-07-2018
Mevrouw drs. Y.J.M. ten Brummelhuis MSM	lid	16-12-2015		16-12-2019

PRINCIPES GOVERNANCECODE ZORG 2017

De zeven principes van de Governancecode Zorg 2017

De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg aan cliënten.

In 2017 is vanuit de marktontwikkeling in Den Haag de visie op doelgroepen geschreven voor 2018-2022. Haagse Wijk- en Woonzorg (HWW zorg) is dé zorgaanbieder van en voor de inwoners van deze stad. We zijn een prachtige organisatie die dagelijks handen en voeten geeft aan haar missie: Tevreden klanten, trotse medewerkers en trouwe partners!

Het jaar 2018 is het eerste jaar waarin we gericht werken aan deze ambitie. Er liggen twee divisiebedrijfsplannen met daarin de uitwerking van de (toekomstige) doelgroepen. De route voor de komende vijf jaar is uitgestippeld en per jaar geconcretiseerd in een Strategische personeelsplan en Strategisch opleidingsplan.

De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie

HWW zorg is een organisatie die volop in beweging is, van naar binnen gekeerd naar meer open voor verbinding en samenwerken. Tegelijkertijd is er de beweging van verdere professionalisering van zorg en ondersteuning. Dit vraagt een andere houding van al onze medewerkers, wat begint bij voorbeeldgedrag van de leidinggevenden. De gedragscode is in 2017 vernieuwd, in het MT is nagedacht over het thema leiderschap, geënt op de zgn. soft controls als helderheid, transparantie, aanspreekbaarheid. In de Raad van Toezicht is gesproken over het hoofdstuk Waarden en normen uit de governancecode, nadrukkelijk is de link gelegd naar de klassieke deugden, iets waar we met elkaar voor willen staan.

Het opleidingsbeleid is herijkt, waarbij de nadruk ligt op (door)ontwikkeling van onze medewerkers, aanbieden van veel leerlingplaatsen (niveau 3, 4 en 5) en ruimte voor stagiaires. Aan de hand van het kwaliteitskader Verpleeghuiszorg is in 2017 een lerend netwerk ontstaan met Saffier en Eykenburg met als doel om met en van elkaar te leren.

HWW zorg heeft in 2017 de klokkenluidersregeling opnieuw vastgesteld, er is geen melding geweest in dit kader. Er is een vertrouwenspersoon aangesteld die ten minste jaarlijks rapporteert aan de Raad van Bestuur.

De zorgorganisatie schept randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden.

De Raad van Bestuur werkt nauw samen met de Ondernemingsraad en de Centrale cliëntenraad. In de jaarverslagen van beide raden is hierover meer gedetailleerd te lezen. In 2017 zijn de voorbereidingen getroffen om te komen tot de oprichting van een Professionele adviesraad (PAR).

De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de zorgorganisatie.

De Raad van Toezicht kwam in 2017 zes maal in vergadering bijeen. Halverwege het jaar is er een specifieke (extra) themavergadering geweest rondom de geplande vastgoedtransitie van HWW zorg. Een delegatie van de Raad van Toezicht is tweemaal bij zowel de vergadering van de Ondernemingsraad als bij de vergadering van de Centrale Cliëntenraad aanwezig geweest.

De auditcommissie Finance & control en Kwaliteit & veiligheid hebben beide vier maal vergaderd. In het najaar is de vastgoedcommissie opgericht vanuit de Raad van Toezicht, deze heeft éénmaal vergaderd in 2017. In mei heeft de remuneratiecommissie gesproken met de Raad van Bestuur.

De Raad van Toezicht heeft informeel gesproken met het MT, de OR en de CCR in de vorm van een zgn. BOT (Benen-op-tafel) overleg.

In april en mei hebben twee (zelf)evaluatiebijeenkomsten plaatsgevonden, waar de Raad van Toezicht onder leiding van een externe partij zijn functioneren heeft besproken.

De Raad van Toezicht en Raad van Bestuur hebben gesproken over reguliere thema's uit de jaarcyclus: jaarverslag, kwartaalrapportages, kaderbrief, concernjaarplan en begroting. In het bijzonder is stilgestaan bij de benoeming van mw. drs. Desiree Sollewijn Gelpke als bestuurder van HWW zorg en de zorgconcepten, de vastgoedstrategie en de bijbehorende transitieplannen voor de komende jaren.

In het najaar heeft de vergadering gesproken over de Governancecode Zorg en wat dit betekent voor het handelen van Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. De statuten van HWW zorg inclusief bijbehorende reglementen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht zijn herijkt aan de hand van de modeldocumenten van NVTZ en NVZD.

De Raad van Bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling.

In 2017 is de toekomstvisie van HWW zorg opnieuw beschreven, zowel voor Woonzorg als voor Wijkzorg, maar ook juist voor de zorg die op het snijvlak van beide zorgvormen wordt geleverd. Vanuit het cliëntperspectief is beschreven wat voor zorgaanbieder HWW zorg wil zijn. Weloverwogen gekoppeld aan de situatie op de arbeidsmarkt en het organisatiebelang in het kader van de toekomst van de organisatie. Daarbij is kritisch gekeken wat er nodig is voor de zorgvrager van de toekomst, zowel qua huisvesting als qua deskundigheid van personeel. Aansluitend hierbij wordt de organisatiestructuur herijkt.

Hieraan gekoppeld is het risicoregister vernieuwd, en is de systematiek van risicobeheersing ingebed in de planning- en controlcyclus van de organisatie. Zowel de risico's als de kansen worden per kwartaal inzichtelijk gemaakt.

Besluitvorming geschiedt in de meeste gevallen door de Raad van Bestuur, in enkele gevallen besluit ook de Raad van Toezicht. Waar van toepassing wordt advies of instemming gevraagd van medezeggenschapsorganen, waar mogelijk worden deze groepen vooraf al geïnformeerd. Zowel medewerkers als de Raad van Toezicht worden van alle besluiten op de hoogte gebracht. De Raad van Toezicht wordt geïnformeerd conform het informatieprotocol. In 2018 wordt deze herijkt.

De Raad van Toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie

De Raad van Toezicht is actief betrokken bij de organisatie, maar heeft daarbij gepaste afstand. De Raad wordt merendeels geïnformeerd door de Raad van Bestuur, zowel tijdens vergaderingen van de Raad van Toezicht, als meer gedetailleerd in commissievergaderingen. Bij bijzondere situaties wordt de Raad van Toezicht tussentijds op de hoogte gesteld.

De relatie tussen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht, maar ook de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van beide partijen staan beschreven in de statuten en reglementen. De werkzaamheden van de commissies zijn eveneens vastgelegd.

Voor de leden van de Raad van Toezicht is, volgens de Governancecode Zorg en het Reglement Raad van Toezicht, een generieke profielschets opgesteld, waar de Raad van Toezicht in zijn geheel aan moet voldoen. In dit profiel staat beschreven dat uiteenlopende achtergronden en kennisgebieden in de Raad van Toezicht vertegenwoordigd moeten zijn. Daarbij wordt gestreefd naar diversiteit.

De generieke profielschets vormt het uitgangspunt voor de invulling van vacatures, uiteraard met inachtneming van de statuten en reglementen. De samenstelling van de Raad van Toezicht kent specifieke deskundigheden afgestemd op de ontwikkelingsfase waarin HWW zorg zich bevindt.

Vanwege het aftreden van de voorzitter in april 2018 is in het najaar 2017 gestart met de werving voor een nieuw lid (tevens beoogd voorzitter) van de Raad van Toezicht. Het specifieke profiel is opgesteld door de Raad van Toezicht in samenspraak met de Raad van Bestuur en met advies van de Ondernemingsraad en Centrale cliëntenraad. Op 5 april 2018 is de heer mr. drs. J.J.H.M. van Gennip benoemd als lid en tevens voorzitter van de Raad van Toezicht.

De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht is getoetst aan de WNT-2. De hoogte van de bezoldiging is vastgesteld en beschreven.

De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.

HWW zorg en daarmee de toezichthouders zijn lid van de NVTZ en nemen deel aan activiteiten. Tevens is in juli 2017 voldaan aan de wens van de NVTZ om de individuele profiele van de toezichthouders openbaar te maken. Daarnaast hebben enkele leden van de Raad van Toezicht een specifieke opleiding gevolgd in het kader van High level toezicht van het Nationaal Register. De beide leden van de Raad van Bestuur zijn lid van de NVZD en participeren in bestuurdersnetwerken en intervisiegroepen. Mevrouw Sollewijn Gelpke is geaccrediteerd bestuurder, de heer Deitmers zal in 2018 geaccrediteerd worden.

VERDELING MAN-VROUW IN RAAD VAN BESTUUR EN RAAD VAN TOEZICHT

Zowel de Raad van Bestuur als de Raad van Toezicht voldoen aan de streefcijfers qua verdeling tussen man en vrouw.

	% vrouw	% man
Raad van Bestuur	50%	50%
Raad van Toezicht	40%	60%

MEDEZEGGENSCHAP – CENTRALE CLIËNTENRAAD

Conform de Wmcz beschikt HWW zorg over een cliëntenmedezeggenschapstructuur. Alle woonzorglocaties, evenals de wijkzorg beschikken in het verslagjaar over een cliëntenraad. Locatie- en divisie overstijgende onderwerpen worden behandeld door de CCR van HWW zorg. De centrale cliëntenraad wordt ondersteund en gefaciliteerd, zodat deze haar taken naar behoren kan uitoefenen. De organisatie is aangesloten bij de Landelijke Commissie van Vertrouwenslieden (LCvV).

De CCR bestaat uit één vertegenwoordiger per zorglocatie (ieder lid met één plaatsvervanger) en maximaal vier vertegenwoordigers van wijkzorg (cliëntenraad wijkzorg ook met plaatsvervanger). De CCR heeft een onafhankelijke voorzitter. De CCR wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris. Een delegatie van de RvT is tweemaal aanwezig geweest bij een overlegvergadering tussen de CCR en de Raad van Bestuur.

De leden van de Centrale Cliëntenraad worden benoemd voor een periode van 3 jaar. Leden kunnen éénmaal worden herbenoemd. Er wordt gewerkt volgens een rooster van aan- en aftreden.

Centrale Cliëntenraad

Vraag	Antwoord
Heeft uw organisatie een cliëntenraad	Ja, alle intramurale locaties, evenals Wijkzorg, beschikken over een cliëntenraad. Locatie-overstijgende onderwerpen worden behandeld door de Centrale Cliëntenraad (CCR).
Zo ja, hoeveel cliëntenraden heeft uw organisatie?	In totaal 13, waarvan één Centrale cliëntenraad
Wordt de Centrale cliëntenraad in financiële en materiële zin ondersteund naar tevredenheid van de Centrale cliëntenraad, ook als het gaat om deskundigheidsbevordering?	Ja, in algemene zin voldoet HWW zorg aan deze regeling. De Raad van Bestuur ondersteunt en faciliteert de CCR en stelt daarbij faciliteiten, ambtelijke ondersteuning en materiële middelen ter beschikking opdat de CCR zijn taak naar behoren kan uitoefenen. Er is bijvoorbeeld een vacatieregeling.
Hoe vaak zijn de CCR en cliëntenraad Wijkzorg in vergadering bijeen geweest?	De CCR is 6 keer bijeen geweest in een onderling beraad en 6 keer in een overlegvergadering met de Raad van Bestuur, waarvan 2 keer in aanwezigheid van de Raad van Toezicht. De CCR heeft is ook bijeen geweest voor een overleg met de Raad van Bestuur en het managementteam. De CCR heeft twee keer overleg gehad met het Zorgkantoor (CZ). Cliëntenraad Wijkzorg is 4 keer bijeen geweest met de Divisiemanager Wijkzorg.
Zijn er in 2017 door de Centrale cliëntenraad gevraagde adviezen uitgebracht, zo ja hoeveel?	Ja. Er zijn 12 gevraagde adviezen uitgebracht. De volgende adviezen zijn uitgebracht: <ul style="list-style-type: none"> • Advies benoeming tweede lid Raad van Bestuur • Advies voedingsconcept • Advies verschuiving locatiemanagers Woonzorg • Herziening waskostenregeling • Privacy reglement • Klachtenreglement (Niet BOPZ) en de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz) • Advies indexering tarieven aanvullende diensten • Adviesaanvraag voedingsreorganisatie • Advies jaardocument en jaarrekening 2016 • Adviesgesprekken kandidaten vacature divisiemanager Woonzorg/Behandeldienst • Advies regeling materiële middelen (vacatiegelden) • Advies aangepast voorstel wasverzorging
Zijn er in 2017 door de Centrale cliëntenraad ongevraagde adviezen uitgebracht?	Nee
Heeft uw organisatie een commissie van vertrouwenslieden ingesteld?	Nee
Heeft uw organisatie zich aangesloten bij een landelijke vertrouwenscommissie?	Ja, bij de Landelijke Commissie van Vertrouwenslieden (LCVV).

MEDEZEGGENSCHAP - ONDERNEMINGSRAAD

Conform het reglement van de Ondernemingsraad (OR) uit 2015, bestaat de OR van HWW zorg ten minste uit 9 leden en maximaal uit 17 leden. In 2017 hebben drie leden hun lidmaatschap voor de OR opgezegd. Er is door de OR unaniem besloten om de vrijgevallen plaatsen niet op te vullen. Geheel 2017 is de OR door de ambtelijk secretaris ondersteund.

Binnen de OR zijn de volgende commissies actief:

Het dagelijks bestuur (DB): heeft wekelijks overleg voorafgaand en na de vergaderingen. Het DB beantwoordt samen met de ambtelijk secretaris vragen van de achterban. Daarnaast heeft het DB in 2017 negen keer agendaoverleg met de Raad van Bestuur gehad;

De commissie ARBO: heeft in 2017 elf keer overleg gehad met de ARBO-coördinator;

De commissie P&O: heeft in 2017 acht keer overleg gehad met de manager P&O;

De commissie Communicatie is tot augustus operationeel geweest, daarna is de commissie opgeheven. De commissie heeft in 2017 vijf keer een bulletin uitgebracht.

De commissie Financiën: heeft overleg met de concerncontroller en verzorgt voor de ondernemingsraad de samenvatting van de financiële maandrapportage.

De ondernemingsraad is advies gevraagd over de volgende thema's:

- Herinrichting Voedingsorganisatie;
- Reductie verzorgenden niveau II Wijkzorg;
- Tweede lid Raad van Bestuur;
- Aspirant leerling verzorgenden niveau III;
- Inhuur deskundige in zake Facilitaire organisatie.

Er is gevraagd om instemming over:

- MKSA;
- RI&E;
- Declaraties van medewerkers;
- Eindejaarsuitkering medewerkers Flexwerk;
- Screening verzorgenden niveau II Wijkzorg;
- Klokkenluidersregeling;
- WKKGZ;
- Gedragscode;
- Verzuimbeleid en re-integratie.

KLACHTEN

Klachten en geschillen zorgaanbieders

Vraag	Antwoord
Kunnen cliënten van uw organisatie terecht bij een klachtenfunctionaris conform de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg?	Ja
Beschikt u over een regeling voor een effectieve en laagdrempelige opvang en afhandeling van klachten jegens de cliënt van uw organisatie conform de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg?	Ja
Bent u aangesloten bij een onafhankelijke geschilleninstantie conform de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg?	Ja, bij de Geschillencommissie Verpleging, Verzorging en Geboortezorg

3. BELEID EN RESULTATEN – 2017 IN VOGELVLUCHT

VISIE, STRATEGIE EN MEERJARENBELEID

In 2017 worden de strategische hoofdlijnen van het transitieprogramma 2016 voortgezet.

- HWW zorg moet een financieel gezonde organisatie worden met het oog op onze ambities;
- HWW zorg werkt toe naar toekomstbestendig vastgoed;
- De voedingsorganisatie zal anders worden ingericht op basis van een nieuw voedingsconcept;
- Het Facilitair Bedrijf krijgt een centraal aangestuurde (regie)organisatie;
- Er zal een reorganisatie in de Wijkzorg plaatsvinden (reductie verzorgenden niveau 2) gericht op kwaliteitsverbetering;
- Uitvoeren intern programma Samen Sterk (uitvloeiend landelijk programma Waardigheid & Trots);
- Structureel oppakken van de knelpunten die naar voren komen uit de IGZ-onderzoeken in 2016 bij de verschillende woonlocaties;
- Het centraal inkoopbeleid zal worden aangescherpt (o.a. strategische focus op top-20 leveranciers).

Aan bovenstaande hoofdlijnen zijn doelstellingen gekoppeld. De rode draad hierin is bouwen aan een financieel gezonde en toekomstbestendige organisatie met zorg en dienstverlening van goede kwaliteit.

Gedurende het jaar 2017 werd een interne dialoog gevoerd over de hoofdlijnen van strategie en beleid. Tot 2017 was de Visie HWW zorg 2015-2020 geldend, alleen bleek dat de keuzes niet helder omschreven en doorgevoerd waren. Door deelname aan het stimuleringsprogramma Waardigheid & Trots van VWS werd een nieuwe impuls gegeven aan het strategisch denken. Met name heeft dit geleid tot een keuze in doelgroepen binnen het spectrum van de ouderenzorg. Hierbij gaat de inhoud van de zorg gepaard met goede randvoorwaarden om te voorzien in passende zorg voor deze doelgroepen. Tezamen met een visie op moderne, comfortabele en toegesneden huisvesting.

In 2017 was ook sprake van een belangrijke reorganisatie in de Wijkzorg. Een deel van verzorgenden niveau 2 werd boventallig verklaard als gevolg van het wegvallen van werkzaamheden, het landelijke beroepsprofiel in combinatie met passende competenties en de toenemende zorgzwaarte in de Wijkzorg. HWW zorg kiest nadrukkelijk voor kwaliteit in de Wijkzorg door te kiezen voor een basis van verzorgenden niveau 3 in de wijkteams. Allereerst is een screening aangeboden aan alle verzorgenden niveau 2 in de Wijkzorg om de potentie richting een hogere opleiding vast te stellen. Medewerkers die in potentie zouden kunnen doorgroeien, hebben van HWW zorg het aanbod gekregen om zich verder in de zorg te bekwamen. Medewerkers die boventallig werden verklaard zijn via een zorgvuldige procedure bemiddeld naar een andere baan in de zorg of het bedrijfsleven.

Binnen de divisie Woonzorg is gekozen voor een nieuw voedingsconcept. Deze keuze ging ook gepaard met een reorganisatie over de keukens heen en de selectie voor een nieuwe voedingsleverancier. Dit ging niet gemakkelijk. Er wordt nog steeds gewerkt aan het verbeteren van de kwaliteit van de maaltijden. Niet alleen door het meer beleven van de maaltijden, maar ook door medewerkers trainingen in gastvrijheid te geven. In 2018 zal deze verbeteringslag onverminderd worden doorgezet.

In 2017 werd ook via het Zorginstituut het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg vastgesteld voor de gehele VVT-sector. Een breed kader van eisen aan de zorg en de organisatie vroeg om veel tijd en inzet op verschillende thema's. Eind 2017 werd een Kwaliteitsplan 2018 opgeleverd, dat mede voor het Zorgkantoor leidraad is voor de dialoog over de geboden kwaliteit van zorg. HWW zorg is tijdig aan deze ontwikkeling gestart en heeft qua planning de vereisten kunnen invullen. Ook in de volgende jaren zal het Kwaliteitskader een belangrijk richtsnoer zijn voor de verdere organisatieontwikkeling en verbetering van zorg.

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMERSCHAP

Naast goede zorg voor onze bewoners willen wij ons ook op het gebied van duurzaamheid onderscheiden.

In 2012 is de Europese Energie-Efficiency Richtlijn (EED) vastgesteld. De richtlijn vermeldt de Europese doelstelling van een 20% lager Europees energieverbruik in 2020, en bevat verplichtingen voor zowel lidstaten als bedrijven en stichtingen.

HWW zorg streeft naar een minimale belasting van het milieu en wil een bedrijfsvoering die daarbij past: minimaal energieverbruik, inzet van duurzame energie en een zo laag mogelijke CO2-footprint. Dit alles tegen aanvaardbare kosten.

Meijer E&M heeft bij HWW zorg een energie audit conform de EED uitgevoerd. Ter plaatse is veel energie gerelateerde informatie verzameld van de gebouwen. Met deze energie-audit en uitvoeringsplan van energiemaatregelen wil HWW zorg voldoen aan de wet EED (Energie Efficiëntie Richtlijn 8 juli 2015) alsmede aan het Activiteitenbesluit (10 oktober 2015).

Enkele voorbeelden hiervan zijn vervangen van de TL-verlichting door energiezuinige ledverlichting en de aanschaf van een elektrische aangedreven bedrijfsauto.

RISICOPARAGRAAF

De Raad van Bestuur is zich ervan bewust dat kansen en risico's onderdeel zijn van de bedrijfsvoering, zeker gezien de transitie opgave waar HWW zorg zich in bevindt. De Raad van Bestuur houdt scherp oog op de risico's en kansen die zich voordoen.

De belangrijkste geïdentificeerde risico's zijn:

- onvoldoende mogelijkheid om vorm en invulling te geven aan het strategisch vastgoedplan, waardoor de marktpositie van de woonzorg activiteiten van HWW zorg verslechtert;
- te hoog verzuim onder medewerkers in de afgelopen jaren, dit moet worden verlaagd om een duurzame zorginzet en financieel passende bedrijfsvoering te waarborgen;
- zeer hoge vraag naar hoger gekwalificeerd personeel, zowel in het primaire proces als bij de ondersteunende diensten. De arbeidsmarkt voor met name hoger gekwalificeerde zorgmedewerkers is buitengewoon krap. Het onvoldoende kunnen aantrekken van hoger gekwalificeerd zorgpersoneel brengt een aanzienlijke kwaliteitsrisico met zich mee. Tevens leidt de inzet van hoog gekwalificeerd personeel niet in loon dienst tot hoge kosten.
- te lage tarieven in relatie tot de kostprijs, mogelijk haalbare productiviteit en de krapte op de arbeidsmarkt in de Wijkzorg;
- risico's op het gebied van kwaliteit en veiligheid (klachten of calamiteiten) en in relatie daarmee negatieve publiciteit.

Momenteel is HWW zorg niet extern gefinancierd. Om de transitie en vastgoedambities te kunnen realiseren gaat HWW zorg op de middellange termijn externe financiering aantrekken. Dit gaat gepaard met een regulier kredietrisico dat momenteel niet van toepassing is, maar is een beheersmaatregel ten aanzien van een bestaand liquiditeitsrisico.

Risico's worden waar mogelijk afgedekt of verlegd. De overblijvende risico's (netto risico's) zijn in de reguliere rapportagecyclus in beeld en worden via een PDCA-cyclus continue gemonitord.

Risicomanagement

In 2017 is het risicomanagementbeleid opnieuw vastgesteld en zijn organisatiebreed alle risico's en beheersmaatregelen opnieuw in kaart gebracht en geanalyseerd. Het rapporteren op risico's maakt standaard onderdeel uit van de planning- en controlcyclus van HWW zorg. In de maand- en kwartaalrapportages worden de risico's en beheersmaatregelen alsmede de kansen benoemd. Deze risico's worden behandeld in de reviewgesprekken die plaatsvinden tussen Raad van Bestuur en het management. Het eigenaarschap van deze risico's ligt bij het management. Daarnaast stelt de afdeling control op concernniveau de risicoanalyse op, deze maakt onderdeel uit van de concernrapportages.

In 2018 zal HWW zorg het risicomanagement verder uitbouwen, waarbij de specifieke aandacht gericht is op het versterken van de cultuur van risicobewustzijn en de 'soft controls' in de organisatie.

FINANCIËEL BELEID, FINANCIËLE EN NIET-FINANCIËLE PRESTATIE INDICATOREN

Financieel gezien was 2017 voor HWW zorg een moeilijk jaar. De in 2015 ingezette transitie en de implementatie van de gevolgen van het gewijzigde overheidsbeleid zijn in 2017 nog niet afgerond. HWW zorg zal ook 2018 gebruiken om het gewenste resultaat van een duurzaam gezonde bedrijfsvoering te realiseren.

Het financiële beleid is er op gericht de organisatie financieel gezond te houden én uitvoering te geven aan de benodigde transitie, waaronder het uitvoeren van het strategisch vastgoedplan. De belangrijkste indicatoren zijn hierbij de volgende ratio's:

Ratio	2017	2016
Weerstandsvermogen	24,5%	25,4%
Liquiditeit (current ratio)	1,7	1,8
Solvabiliteit	54,9%	53,5%

Opbrengsten

De opbrengsten zijn in 2017 licht gedaald van € 104 miljoen naar € 102 miljoen. Voornamelijk veroorzaakt door een lagere instroom van Geriatrische revalidatiezorg en een daling in beschikbare capaciteit in de Wijkzorg. In de komende jaren wordt een verdere daling van de omzet voorzien, veroorzaakt door een (tijdelijke) krimp in beschikbare plaatsen naar aanleiding van de renovatie van diverse locaties.

Resultaat 2017

Het resultaat over 2017 is € -1,3 miljoen (verlies). Het resultaat 2017 ligt in lijn met 2016, maar ontwikkelde zich op totaalniveau slechter dan begroot.

Het resultaat is door de volgende posten beïnvloed:

- Voorziening langdurig zieken;
- Vrijval reorganisatievoorziening, veroorzaakt door goede resultaten bij de begeleiding van werk naar werk.

Vermogenspositie

Vanuit de solvabiliteitspositie en het weerstandsvermogen blijkt dat door het negatieve resultaat van 2017 de eigen vermogen positie enigszins is verslechterd. De doorgevoerde stelselwijziging met betrekking tot de verslaggeving van de onderhoudskosten heeft geleid tot een aanpassing van de vergelijkende cijfers. Ook de vermogenspositie van HWW zorg is in de vergelijkende cijfers aangepast. Gebaseerd op de bovenstaande ratio's is de financiële positie van HWW zorg gezond te noemen.

Financiële instrumenten

HWW zorg maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en kredietrisico's. Dit betreffen allen financiële instrumenten, die in de balans zijn opgenomen, zoals reguliere debiteuren en crediteuren. HWW zorg maakt geen gebruik van en handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan HWW zorg verschuldigde betalingen, blijven eventueel daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van het desbetreffende instrument.

Aangezien HWW zorg niet beschikt over extern gefinancierd vermogen is het renterisico zeer gering.

2018 en verder

De inzet van de Raad van Bestuur is erop gericht om conform de begroting en meerjarenbegroting een positief resultaat te realiseren in 2018, doorgroeiend naar een positieve zorgexploitatie in 2020.

De afnemende liquiditeiten als gevolg van de investeringen in de transitieopgave en de vastgoedopgave vragen een continue strakkere sturing van de Raad van Bestuur. Tevens zal in 2018 naar verwachting externe financiering noodzakelijk zijn ten behoeve van de vastgoedopgave. Deze opgave start medio 2018 met de renovatie van locatie Rivierenbuurt. Voor deze renovatie zullen de huidige bewoners worden verhuisd. Voor alle bewoners is, indien gewenst, een plek beschikbaar in onze locatie Op de Laan.

In 2018 heeft ook het 'vinden, binden en boeien' van medewerkers de volle aandacht van de Raad van Bestuur. Het huidige grote tekort aan zorgpersoneel heeft ook in 2018 impact op de bedrijfsvoering en de benodigde inzet van personeel niet in loondienst.

We zien een specifieke grote grote-steden-problematiek die extra inspanningen vraagt om te voldoen aan het landelijke kwaliteitskader verpleeghuiszorg. De problematiek van zeer krappe arbeidsmarkt (waardoor veel inhuur van uitzendkrachten en minder vaste gezichten), de lagere sociaal economische status (waardoor o.a. hoger aantal medewerkers met loonbeslag en hoger ziekteverzuim) en ingrijpende grootstedelijke incidenten in de zorg zijn aan de orde van de dag. Daarnaast is het vastgoed in grote steden van een andere prijs.

Wij zijn dan ook verheugd dat de NZa deze problematiek onderzoekt om middels differentiatie in tarieven te voldoen aan dezelfde landelijke kwaliteitsstandaard.

4. PRESTATIES

Achtereenvolgens wordt weergegeven aan hoeveel cliënten wij zorg verleend hebben en met welk personeel wij dat gedaan hebben. Dit hoofdstuk eindigt met capaciteits- en productiegegevens.

CLIËNTEN

Cliënten op het niveau van de gehele organisatie

Cliënten	Aantal
Aantal unieke cliënten in zorg op 1 januari 2017	4.355
Aantal nieuw ingeschreven unieke cliënten in 2017	4.307
Totaal aantal unieke cliënten in zorg in 2017	8.662
Aantal uitgeschreven unieke cliënten in 2017	4.592
Aantal unieke cliënten in zorg op 31 december 2017	4.070

Cliënten verpleging, verzorging en thuiszorg, financieringsbron Zvw, Wlz en Wmo

Cliënten Wlz op 31 december 2017	Aantal
Aantal cliënten op basis van een ZZP/zorgprofiel	788
Aantal cliënten op basis van Volledig Pakket Thuis	0
Aantal cliënten op basis van een Modulair Pakket Thuis	115
Aantal cliënten dat zorg inkoopt o.b.v. PGB	0
Aantal cliënten eerstelijnsverblijf (tijdelijke subsidieregeling)	0
Aantal cliënten extramurale behandeling (tijdelijke subsidieregeling)	76
Cliënten Zvw op 31 december 2017	Aantal
Aantal cliënten op basis van wijkverpleging (incl. intensieve kindzorg)	2.558
Aantal cliënten op basis van geriatrische revalidatiezorg (verblijf op basis van DBC)	41
Aantal cliënten eerstelijnsverblijf	45
Cliënten Wmo per einde verslagjaar	Aantal
Aantal Wmo-cliënten op 1 januari 2017	378
Aantal nieuw ingeschreven Wmo cliënten in 2017	132
Totaal aantal Wmo-cliënten in zorg/behandeling in 2017	510
Aantal uitgeschreven Wmo-cliënten in 2017	142
Aantal Wmo-cliënten op 31 december 2017	368

PERSONEEL

Verzuim personeel (exclusief zwangerschapsverlof)

Verzuim	Percentage
Verzuim totaal personeel in loondienst	7,6%

Vacatures

Personeel	Totaal aantal vacatures op 31 december	Waarvan moeilijk vervulbaar
Totaal personeel	102	99
Waarvan personeel met cliëntgebonden functies	99	99

CAPACITEIT

Capaciteit verpleging, verzorging en thuiszorg Wlz en Zvw

Capaciteit	Aantal op 31 december
Aantal plaatsen dat beschikbaar is voor verblijfszorg	844
- Waarvan plaatsen dat beschikbaar is voor Wlz-zorg met verblijf	762
- Waarvan plaatsen dat beschikbaar is voor GRZ	37
- Waarvan plaatsen dat beschikbaar is voor Elv	45

PRODUCTIE

Productie verpleging, verzorging en thuiszorg, Wlz en Zvw

Productie in verslagjaar	Aantal
Productie Wlz gedurende het verslagjaar	
Aantal dagen zorg met verblijf	282.147
Aantal dagen zorg op basis van Volledig Pakket Thuis	-
Productie Zvw gedurende het verslagjaar	
Aantal in verslagjaar geopende DBC's GRZ	270
Aantal in verslagjaar gesloten DBC's GRZ	261

Productie in onderaanneming en uitbesteding

Productie	Antwoord
Hebt u in 2017 WTZi zorgverlening uitbesteed aan een onderaannemer?	Ja
Hoeveel kosten waren met deze uitbesteding gemoeid?	€ 1.590.754
Aan welke zorgaanbieders hebt u deze zorg uitbesteed?	Saffier, Middin, Evita, Axxicom, Parnassia
Hoe ziet u toe op de kwaliteit van de uitbestede zorg?	De AO/IC controles en (interne) audits worden ook bij de onderaannemers uitgevoerd.
Hebt u in 2017 WTZi zorgverlening verleend als onderaannemer?	Ja
Hoeveel opbrengsten waren met deze uitbesteding gemoeid?	€ 161.131
Voor welke zorgaanbieders hebt u deze zorg in onderaanneming verleend?	Evita

5. TOEKOMSTPARAGRAAF

Gezonde bedrijfsvoering

We werken toe naar een positieve zorgexploitatie. Om dat te bereiken zal op onze woonlocaties gestuurd moeten worden op de balans tussen zorgvraag en inzet van personeel, moet de productiviteit in de wijkzorg omhoog, moet het verzuim dalen en zal een reorganisatie van de ondersteunende diensten worden doorgevoerd.

We voeren onze vastgoedstrategie uit, in 2018 beginnend bij de renovatie van de Rivierenbuurt, het gedeeltelijk opknappen van twee andere locaties en het uitvoeren van haalbaarheidsonderzoeken voor een nieuw verpleeghuis, mogelijk gecombineerd met een zorghotel. In deze strategie werken we waar mogelijk samen met woningcorporaties en vastgoedbeleggers.

Passende zorg

Het bieden van zorgcontinuïteit conform de kwaliteitskaders is essentieel. Het bieden van een gastvrije woonomgeving die schoon en veilig is, neemt hier een belangrijke plaats in. De komende jaren staan in het teken van uitvoering geven aan het bedrijfsplan intramurale zorg, gericht op kwalitatief goede zorg aan onze cliënten. Onderdeel hiervan is aandacht voor het voldoen aan facilitaire eisen in het kader van brandveiligheid, onderhoud en legionella. In 2017 is een nieuw voedingsconcept ingevoerd. Zoals elke verandering heeft ook deze verandering tijd nodig om in te slijten en zal er hier en daar een verbetering of bijstelling plaatsvinden.

In de Wijkzorg wordt uitvoering gegeven aan het bedrijfsplan voor de eerstelijns Wijkzorg en Behandeling, waarbij de focus ligt op integraliteit van het aanbod en zo lang mogelijk veilig thuis. Het onderscheid tussen intra- en extramurale zorg vervaagt, het cliëntbelang voor de beste zorg op de best passende plek komt voorop. Vanuit het oogpunt van kwaliteit streven we naar zo min mogelijk verschillende gezichten bij cliënten thuis.

Betrokken en deskundige medewerkers

HWW zorg heeft een grootschalig opleidingsprogramma uit te voeren. Dit betreft voornamelijk verzorgenden van niveau 2 die opgeleid worden tot verzorgende niveau 2,5, 3 en zelfs 4. Dit programma is dus gericht op deskundigheidsverhoging van onze eigen medewerkers. Hiernaast loopt het reguliere opleidingsprogramma door, waar de grote uitdaging in 2018 zit in het digitaliseren en optimaliseren van de opleidingsondersteuning.

Het tekort aan zorgpersoneel leidt in 2018 en verder tot specifiek beleid op boeien en binden van onze eigen medewerkers, regionale arbeidsmarktafspraken en tot vernieuwende initiatieven op het gebied van werven, omscholing, inzet van technologie enzovoort.

Onderzoek en ontwikkeling

Op dit vlak lopen verschillende initiatieven voor 2018.

- Middels de start van een pilot 'Klant en zorgontwikkeling' willen we als organisatie veel proactiever kunnen inspelen op externe ontwikkelingen in de markt en op vragen van verwijzers. Daarnaast is de doelstelling om een betere klantenservice te bieden;
- Samen met Florence gaan we de acute zorg in avond en nacht organiseren en kunnen regionale collega's indien gewenst bij ons aanhaken;
- Samen met CZ voeren we de pilot Sensara uit. Hierbij worden zelfstandige thuiswonende ouderen ondersteund met een leefstijlmonitoringsysteem, om het zelfstandig wonen zo lang mogelijk vol te kunnen houden en professionele zorg te beperken of uit te stellen;

- Samen met collega zorgaanbieders en de huisartsen uit de regio onderzoeken we hoe we de driehoek huisarts, wijkverpleging en welzijn zo goed mogelijk kunnen verbinden en in uitvoering kunnen brengen;
- Vanuit Zorgscala zijn er meerdere initiatieven om samen te werken op verschillende doelgroepen en bij de uitvoering van regelingen;
- HWW zorg participeert de komende jaren in verschillende lerende netwerken met collega zorgaanbieders. Doel is uitwisseling van kennis en ervaring.

6. JAARREKENING 2017