Maatschappelijk Jaarverslag Zorgbalans 2019

Inclusief Kwaliteitsjaarverslag 2019

Inhoudsopgave

1.	Toelichting op de verslaglegging 2019	1
2.	Over Zorgbalans	2
3.	Beleid en activiteiten Zorgbalans	10
4.	Goed werkgeverschap	14
5.	Kwaliteit	19
6.	Bedrijfsvoering	23
7.	Risicoparagraaf	26

1. Toelichting op de verslaglegging 2019

Zorgbalans verantwoordt zich voor haar bedrijfsvoering in 2019 door:

I. De jaarrekening en vragenlijst DigiMV
Als zorginstelling met een WTZi-toelating verantwoorden wij ons jaarlijks over de manier waarop wij de ontvangen gelden besteden. Deze verantwoording bestaat uit twee onderdelen:
- Een jaarrekening, inclusief verantwoording beloning bestuurders;
- Via de DigiMV-vragenlijst op het gebied van bestuur, bedrijfsvoering, medewerkers en productie.

II. Ons Maatschappelijk Jaarverslag
In lijn met de Zorgbrede Governancecode Zorg geven wij een toelichting op het gevoerde beleid en de gemaakte afwegingen.

III. Kwaliteitsjaarverslag
In het Kwaliteitsverslag leggen wij verantwoording af over de gestelde kwaliteitsstandaarden. Deze verantwoording is opgenomen in het Maatschappelijk Jaarverslag Zorgbalans 2019.

Bovengenoemde documenten publiceren wij, volgens de geldende richtlijnen, op de website van het CIBG en/of die van Zorgbalans.

Met het Maatschappelijk Jaarverslag 2019 voldoet Zorgbalans ook aan de onderstaande (wettelijke) verslag- en verantwoordingsverplichtingen:
- aanleveren van een jaarrekening (BW, boek 2, titel 9);
- opstellen van een kwaliteitsjaarverslag (Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg) en publiceren op de eigen website met een link op de openbare database van Zorginstituut Nederland (https://www.zorginzicht.nl/openbare-data);
- aanleveren van een verslag over de cliënten medezeggenschap (artikel 8 Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen);
- aanleveren van gegevens over de bezoldiging van bestuurders, toezichthouders en medewerkers die boven de WNT-norm uitkomen (Wet Normering Topinkomens);
- verstrekken van gegevens aan het CBS over de geleverde WTZi-zorg (artikel 28 Wet op het Centraal Bureau voor de Statistiek).

2. Over Zorgbalans

Zorgbalans is een ouderenzorgorganisatie en één van de grootste werkgevers in de regio Kennemerland en Zuid-Holland Noord. Wij ondersteunen mensen met een zorgbehoefte om zo lang mogelijk op een eigen wijze vorm en inhoud te geven aan hun leven.

Met ruim 3.500 professionele medewerkers en ruim 800 vrijwillige medewerkers bieden wij tijdelijke en langdurige verzorging, verpleging, huishoudelijke ondersteuning, behandeling, revalidatie en begeleiding bij dementie. Dat doen we bij mensen thuis, in onze ontmoetings- en woonzorgcentra.

Wij gaan uit van de vragen, wensen en mogelijkheden van onze cliënten, veelal ouderen en chronisch zieken. Daarbij is er specifieke zorg voor gezinnen, partners en mantelzorgers. Wij organiseren de zorg en ondersteuning zoveel mogelijk in de buurt en vanuit een klein team. Samen met de partner, familie, mantelzorgers en vrijwilligers zoeken we naar de beste zorg en ondersteuning in iedere situatie.

Missie

Onze missie hebben we ook in 2019 kunnen waarmaken:
Wij helpen mensen met een zorgbehoefte om zo lang mogelijk zelfstandig en op een eigen wijze vorm en inhoud te geven aan hun leven.

Bij het nastreven van deze opdracht heeft Zorgbalans de volgende Zorgvisie voor ogen:

Wanneer mensen aankloppen bij Zorgbalans is dit niet zomaar. Er is sprake van een vraag of een behoefte, een (tijdelijke) ziekte of chronische aandoening. Zorgbalans is er voor iedereen en heeft een breed pakket aan zorg en diensten. We organiseren de zorg en ondersteuning zoveel mogelijk bij u in de buurt.

Iedere vraag of situatie is voor ons een uitdaging die we benaderen vanuit onze professionele verantwoordelijkheid. Het uitgangspunt is dat u zo lang mogelijk uw leven kunt leiden zoals u dat wenst. En dat u daarbij zo zelfstandig mogelijk blijft, met ondersteuning van de mensen om u heen. Zowel bij u thuis als in een van onze ontmoetingscentra en woonzorglocaties.

Wij werken met kleine teams in de wijk of op een locatie, zodat u de medewerkers kent en weet wie er bij u komt. Zo ontstaat een persoonlijke relatie en werken we samen aan het ontstaan van een vertrouwensband.

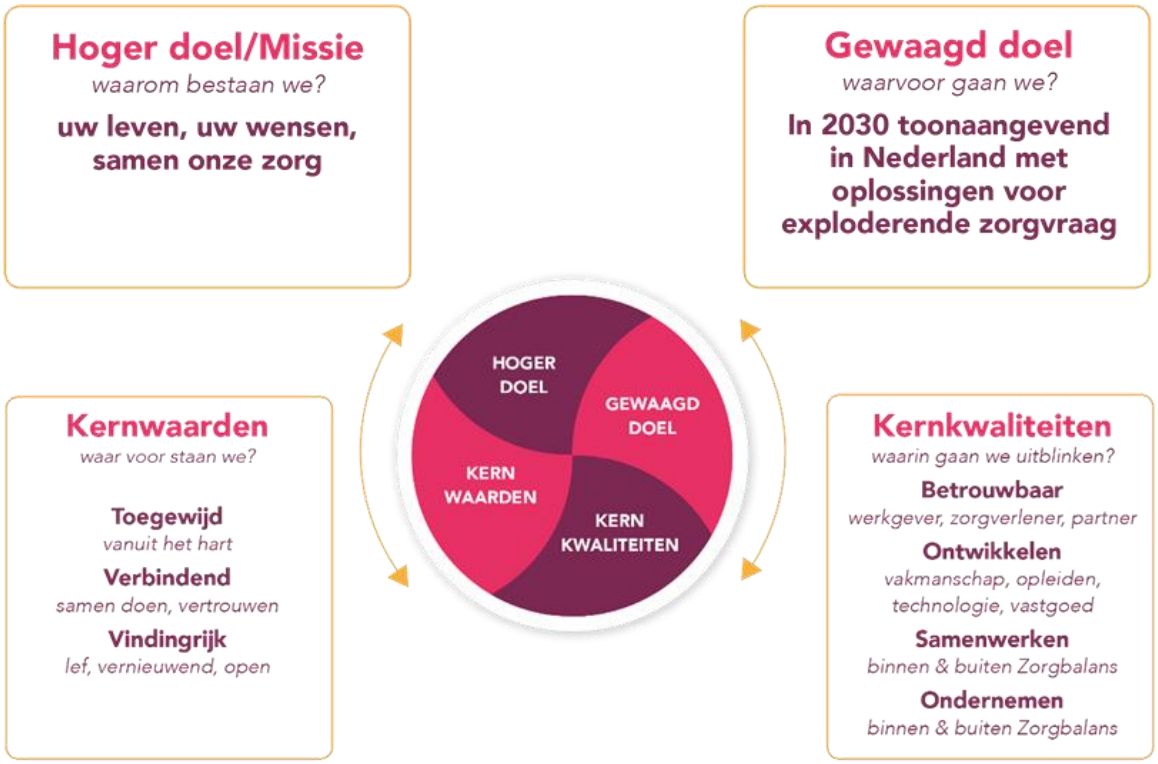
Onze medewerkers verstaan hun vak en zijn geïnteresseerd in uw verhaal. Het gaat om u en om wie u bent. Samen met vrijwilligers, uw partner, mantelzorgers en familie zoeken we naar de beste zorg en ondersteuning voor u.

We bespreken met u welke ondersteuning u zelf kunt regelen en welke inzet van professionals en vrijwilligers er nodig is. We kijken bijvoorbeeld bij welke handelingen we u en de mensen om u heen kunnen ondersteunen om zelf te leren doen. Indien uw vraag voor zorg en ondersteuning niet (geheel) past binnen uw indicatie, kunnen wij desgewenst tegen betaling extra zorg en ondersteuning regelen.

Bij onze zorg en ondersteuning betrekken en begeleiden wij de mensen om u heen. Om te zorgen dat zij u zo lang en zo goed mogelijk kunnen ondersteunen in uw leven. Ook nadat u onze zorg en ondersteuning niet meer nodig hebt.

Visie en Strategie 2020 - 2023

Vanaf januari 2019 heeft een grote groep Zorgbalans collega's gewerkt aan de doorontwikkeling van de visie en strategie en heeft een daarbij passende strategische agenda voor de toekomst opgesteld. Hoewel deze visie officieel pas per 1 januari 2020 ingaat, heeft deze uiteraard al een rol gespeeld in onze bedrijfsvoering in 2019.



Onze maatschappij krijgt te maken met een exploderende zorgvraag: een groter deel van de Nederlanders is ouder dan 80 jaar, mensen willen (en blijven) veel langer zelfstandig wonen en hebben daarbij zorg en/of ondersteuning nodig. Daarnaast zien we een daling van het aantal mantelzorgers en zijn er minder mensen beschikbaar op de arbeidsmarkt om de zorg en ondersteuning te kunnen bieden.

Dat betekent dat wij ons, om de kwaliteit van onze diensten en producten te kunnen blijven continueren, goed moeten voorbereiden op complexere zorg en een andere manier van werken. Daarom wil Zorgbalans in 2030 toonaangevend in Nederland zijn met oplossingen voor de exploderende zorgvraag.

Ons doel is om de komende vier jaar richting te geven aan de organisatie, met het gewaagd doel voor 2030 in het achterhoofd. De inhoud en gestelde doelen delen we onder alle medewerkers via een communicatie- en een ontwikkelprogramma, dichtbij de dagelijkse praktijk. Hierin is, naast aandacht voor de strategie, ook aandacht voor de drie Zorgbalans-waarden: Toegewijd, Verbindend en Vindingrijk.

Het concreet maken van de visie en strategie vindt stapsgewijs plaats door middel van de Jaarplan-systematiek en een vernieuwd Jaarplan-format. Ieder organisatieonderdeel geeft hierin aan, welke strategische opdrachten zij het komende jaar uitwerken.

Werkgebied

De thuiszorgteams, woonzorg- en ontmoetingscentra en servicediensten van Zorgbalans zijn verspreid over het werkgebied in de regio Kennemerland en Zuid-Holland Noord. Van Castricum, Heemskerk, IJmuiden, Haarlem, Bloemendaal, Heemstede en Zandvoort tot in Hillegom.

HET WERKGEBIED VAN ZORGBALANS

De Thuiszorgteams, woonzorg- en ontmoetingscentra en servicediensten van Zorgbalans zijn verspreid over het werkgebied in de regio Kennemerland en Zuid-Holland Noord.

BOVENREGIONALE WIJKZORG
- Thuiszorg Technologie
- Wondteam
- Longteam
- Brainz
- Oncologie en palliatief adviesteam
- Ergo Thuis

CASTRICUM
1 Thuiszorg buurtteam
1 Prettig Thuis Team

HEEMSKERK
1 Thuiszorg buurtteam

BEVERWIJK
1 Thuiszorg buurtteams
2 Prettig Thuis Teams

VELSEN-NOORD
1 Ontmoetingscentrum
1 Prettig Thuis Team

VELSEN-ZUID
1 Prettig Thuis Team

IJMUIDEN
4 Thuiszorg buurtteams
4 Woonzorglocaties
1 Ontmoetingscentrum
1 Thuiszorgwinkel / uitleenpunt
3 Prettig Thuis Teams

DRIEHUIS
1 Woonzorglocatie

VELSERBROEK
2 Thuiszorg buurtteams
1 Woonzorglocatie
1 Ontmoetingscentrum
2 Prettig Thuis Teams

SANTPOORT-NOORD
1 Thuiszorg buurtteam
1 Prettig Thuis Team

BLOEMENDAAL & SANTPOORT-ZUID
2 Thuiszorg buurtteams
1 Ontmoetingscentrum

HAARLEM
18 Thuiszorg buurtteams
1 Woonzorglocatie
1 Revalidatiecentrum
2 Ontmoetingscentra
1 Thuiszorgwinkel / uitleenpunt
5 Prettig Thuis Teams

OVERVEEN
1 Thuiszorg buurtteam
1 Prettig Thuis Team

ZANDVOORT
3 Thuiszorg buurtteams
1 Ontmoetingscentrum
1 Prettig Thuis Team

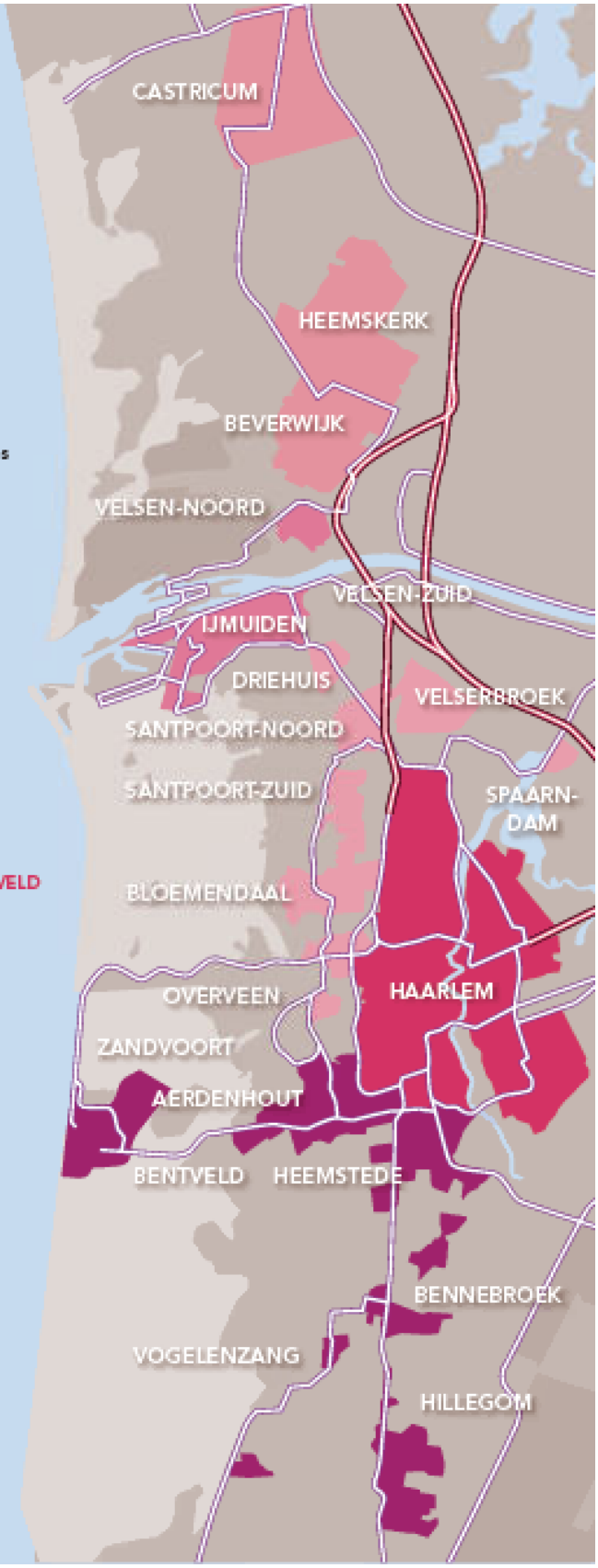
AERDENHOUT/BENTVELD
1 Thuiszorg buurtteam
1 Prettig Thuis Team

HEEMSTEDE
5 Thuiszorg buurtteams
2 Woonzorglocaties
1 Ontmoetingscentrum
1 Prettig Thuis Team

BENNEBROEK
1 Thuiszorg buurtteam
1 Woonzorglocatie

VOGELENZANG
1 Thuiszorg buurtteam

HILLEGOM
1 Thuiszorg buurtteam
1 Ontmoetingscentrum
1 Woonzorglocatie
1 Prettig Thuis Team



Juridische structuur

Zorgbalans

Zorgbalans is een stichting met een 100% dochterbedrijf: FlexiCura B.V.
Daarnaast heeft Zorgbalans een deelneming van 40% in Martha Flora Haarlem B.V.

FlexiCura B.V.

FlexiCura richt zich met haar dienstverlening op de zelf geregisseerde markt en biedt diensten voor zorg en gemak die aanvullend zijn op de diensten van Zorgbalans. Zij verleent daarnaast ook diensten aan Zorgbalans.

Naast publiekelijk gefinancierde zorg biedt FlexiCura ook particuliere zorg- en dienstverlening, waaronder beschermd wonen in Huize Zocher (50% van FlexiCura).

In 2019 is op initiatief van de aandeelhouder besloten een duidelijker scheidslijn aan te brengen in de activiteiten tussen FlexiCura en Zorgbalans. Concreet is afgesproken dat met ingang van 2020 de publiek gefinancierde werkzaamheden door Zorgbalans worden verricht en FlexiCura B.V. zich volledig richt op de zorg- en welzijnsactiviteiten voor de particuliere markt.

Martha Flora Haarlem B.V.

Martha Flora Haarlem B.V. biedt sinds september 2016 wonen en zorg aan oudere mensen met dementie in een private, beschermde leefomgeving op basis van een zelf ontwikkeld zorgconcept.

Besturingsmodel

Bestuur en management

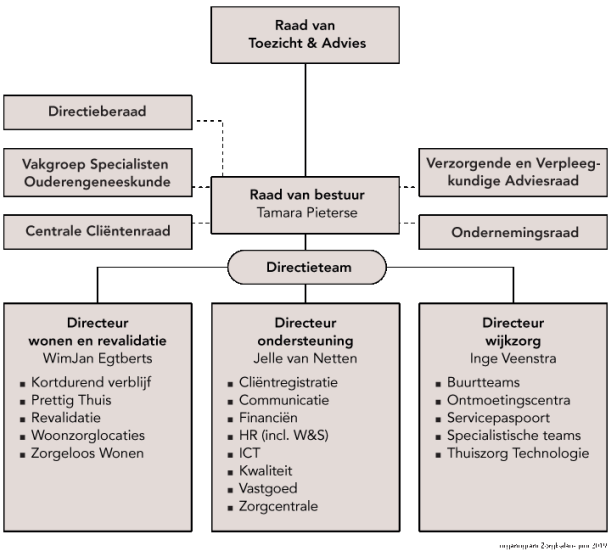
Sinds 1 januari 2017 wordt Zorgbalans bestuurd door een éénhoofdige Raad van Bestuur. Vanaf 1 januari 2018 is Tamara Pieterse de bestuurder.

Besturing

De dagelijkse leiding is in handen van het Directieteam dat bestaat uit de drie directeuren (Wonen en Revalidatie, Wijkzorg en Ondersteuning) onder voorzitterschap van de voorzitter van de Raad van Bestuur. Om tot breed afgewogen bestuurlijke besluitvorming te komen, wordt in het Directieberaad een vaste groep experts uit de organisatie geraadpleegd. Nieuwe ideeën en werkwijzen worden ontwikkeld in ‘samenwerkingscirkels’, waaraan medewerkers op basis van hun inhoudelijke deskundigheid deel kunnen nemen.

Organogram Zorgbalans 2019

(Afbeelding op O-schijf: O: Communicatie > 3. Strategie, Besturen 2.0 > Organogrammen)



Raad van Toezicht & Advies

De Raad van Toezicht & Advies (RvT&A) bestond in 2019 uit vijf leden, te weten:
Marlies Ott (voorzitter), Aad Koster, Astrid Coppens, Marten de Bruine en Ton van Veen.

De RvT&A heeft een toezichthoudende taak op strategische c.q. risicovolle ontwikkelingen binnen Zorgbalans. In 2019 heeft de RvT&A onder andere aan de volgende RvB-besluiten goedkeuring verleend:

- Nieuwe vorm van Cliëntmedezeggenschap
- Netwerkovereenkomst VVT
- Jaarrekening Zorgbalans en FlexiCura 2018
- Jaarverslag Zorgbalans 2018 inclusief Kwaliteitsjaarverslag
- Herstructurering activiteiten FlexiCura en Zorgbalans
- Visie en strategie Zorgbalans 2020 – 2023
- Aanschaf van mobiele telefoons voor alle intramurale medewerkers
- Contractering t.b.v. uitvoering WGA bij een commerciële partij
- Begroting 2020 van Zorgbalans & FlexiCura
- Kwaliteitsplan 2020 Wet Langdurige Zorg

De RvT&A heeft in 2019 zeven keer vergaderd met de Raad van Bestuur. Met de Ondernemingsraad en de Centrale Cliëntenraad heeft de RvT&A regelmatig formeel en informeel overleg. De voorzitter van de RvT&A en lid met portefeuille kwaliteit hebben deelgenomen aan gesprek met IGJ in het kader van regulier toezicht.

De RvT&A heeft in 2019 besloten om met ingang van 2020 dhr. J. Gersen als tekenend accountant te benoemen. Tot dat moment is dhr. S. Gerritsen nog tekenend accountant. Daarnaast heeft de RvT&A voor Zorgbalans de klasse-indeling WNT en bezoldiging RvB/RvT 2020 vastgesteld.

Visie op het toezicht

In de Toezichtvisie Stichting Zorgbalans heeft de RvT&A aangegeven welke rollen en kernwaarden zij hanteert als uitgangspunt in de uitoefening van het toezicht.

Drie adviescommissies

Vanuit de commissies ‘Goede Zorg’, ‘Goed Werk’ en ‘Economisch duurzaam’ geeft de Raad van Toezicht & Advies invulling aan de adviestaak. Deelname aan de commissies geeft RvT&A-leden breder inzicht in de organisatie. De commissie Economisch Duurzaam is een voortzetting van het vroegere auditcommittee.

De drie commissies hebben een vaste afvaardiging vanuit de RvT&A en het directieteam, aangevuld met experts uit de organisatie en medezeggenschap. Vermenging van toezicht en advies in de commissies ‘Goede Zorg’ en ‘Goed Werk’ wordt vermeden door daar geen onderwerpen te bespreken die binnen afzienbare tijd ter besluitvorming voorliggen.

Scholing Raad van Toezicht & Advies

De Raad van Toezicht & Advies bestaat uit leden die gezamenlijk bestuurlijke ervaring in de zorgsector en verdieping en kennis op de thema’s die binnen Zorgbalans van belang zijn, inbrengen. Door deelname aan het programma Goed Toezicht van de NVTZ en jaarlijkse zelfevaluatie, houden de RvT&A-leden hun toezichthoudende kennis en kunde actueel.

Beloningsbeleid

In lijn met de WNT2 maakt de Raad van Toezicht & Advies qua beloning uitsluitend onderscheidt tussen leden en voorzitter. In de vergadering van 12 december 2019 heeft de RvT&A, op basis van de indelingscriteria uit de Ministeriële Regeling Bezoldigingsmaxima Topfunctionarissen Zorg, vastgesteld dat Zorgbalans met ingang van 1 januari 2020 valt binnen klasse V. Er is ook besloten deze indelingsklasse niet toe te passen op het salaris van RvB en RvT&A en daarvoor indelingsklasse IV te blijven hanteren. De salarissen worden alleen

aangepast met de voor alle WNT-bedragen gebruikte index van 3,2%. In 2019 was Zorgbalans ingedeeld in klasse IV (besluit december 2018).

Onkostenvergoeding

De voorzitter van de RvT&A beoordeelt aan de hand van het reglement Onkostendeclaratie, tweemaal per jaar de onkostendeclaratie van de Raad van Bestuur. De goedgekeurde onkosten worden betaalbaar gesteld. Opleidingskosten zijn hier niet in meegenomen.

Zorgbrede Governance Code

Als lid van de brancheorganisatie ActiZ houdt Zorgbalans zich aan het nakomen van de Zorgbrede Governance Code (ZGC).

Samenwerken en netwerken

Zorgbalans beschikt over een groot netwerk van externe belanghebbenden die we informeren over onze doelstellingen en resultaten onder andere in gestructureerde overleggen. Om de zorg- en dienstverlening aan de burgers in ons werkgebied zo goed mogelijk te doen gaan we, waar het wenselijk en wettelijk is toegestaan, de samenwerking aan met andere zorgorganisaties en ketenpartijen.

In 2019 hebben de VVT-aanbieders in de regio met elkaar een netwerkovereenkomst afgesloten om regionale samenwerkings-initiatieven, zoals CAZHEM, te formaliseren. Samen met het ziekenhuis, huisartsen en VVT organisaties geven wij invulling aan de ambities op het gebied van ‘Juiste zorg op de juiste plaats’. Met GGZ organisaties werken wij intensief aan de voorbereiding en implementatie van de Wet Zorg & Dwang.

Om bij te dragen aan beleidsontwikkelingen in de zorg participeert Zorgbalans in verschillende (landelijke) beleidscommissies. Ook verlenen we medewerking aan congressen en symposia om onze ervaringen te delen. Bestuurder is lid van de Kerngroep Wonen & Zorg bij Actiz en verantwoordelijk voor de portefeuille kwaliteit.

Medezeggenschap

Centrale Cliëntenraad

De Centrale Cliëntenraad (CCR) vergadert frequent met de Raad van Bestuur, eventueel in bijzijn van de directieleden. Zij bespreken actuele onderwerpen, vraagstukken en de voorgelegde advies- en verzwaarde adviesaanvragen. Het Dagelijks Bestuur van de CCR heeft twee keer per jaar overleg met een delegatie van de Raad van Toezicht & Advies en éénmaal met de Klachtencommissie Cliënten. Ook is er geregeld overleg met andere medezeggenschaporganen. De voorzitter van de CCR heeft op verzoek van bestuurder deelgenomen aan gesprek met IGJ in het kader van regulier toezicht.

Vernieuwde medezeggenschap: De organisatie, dat zijn we samen……..!

De medezeggenschapsregeling cliënten per 01-05-2019 is gebaseerd op de nieuwe Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (Wmcz 2018). Doel van deze wet is om cliënten een steviger positie te geven binnen de zorginstellingen waarvan zij (deels) afhankelijk zijn en geeft ruimte aan maatwerk voor de invulling van cliëntmedezeggenschap. Dat maakt het mogelijk om per organisatie-onderdeel de daar passende vorm van medezeggenschap te introduceren.

In de tussen Raad van Bestuur en CCR afgesloten Medezeggenschapsregeling cliënten Zorgbalans is afgesproken om per organisatieonderdeel de medezeggenschap te regelen op een manier dat de cliënten zelf (lees: of bewoners dan wel huurders) c.q. hun vertegenwoordigers zoveel mogelijk medezeggenschap hebben. Doel is om daadwerkelijk een uitwisseling van de wensen en behoeften van cliënten met de organisatie ontstaat, waardoor de zorg- en dienstverlening daarop zo optimaal mogelijk wordt aangesloten.

Adviezen CCR
In 2019 adviseerde de CCR negen keer positief op een voorstel van de Raad van Bestuur en verleende vier keer een positief verzwaard advies aan een RvB voorstel.

Positief advies inzake Visie en strategie Zorgbalans 2020-2023
De door de RvB aangeleverde concept Visie en Strategie, was kernachtig en compact en had herkenbare verbinding met het actuele strategische plan Goede Zorg-Goed Werk- Economisch Duurzaam. De CCR heeft dit document onderschreven omdat het aansluit op het verleden met waardering voor de verdiensten uit het verleden en vanuit zelfvertrouwen en ambitie door ontwikkelt richting toekomst.

Positief verzwaard advies inzake Certificatie in de Zorg
De CCR heeft positief geadviseerd om met ingang van 2020 de komende certificeringscyclus van 3 jaar weer door Certificatie in de Zorg te laten uitvoeren omdat de CCR eraan hecht om gedurende opvolgende jaren, de certificering door hetzelfde bedrijf te laten uitvoeren.

Samenstelling van de CCR in 2019

Paula Ineke	Voorzitter
Jan Engelenberg	Plaatsvervangend voorzitter en penningmeester
Ton v.d. Ven	Secretaris:
Marie José Vlieghuis	Lid
Gerard Oude Engberink	Lid
Philippe Kroes	Lid
Netty van Hensbergen	Lid
Frans van Putten	Lid
Cees de Graaff	Lid
Anneke Piersma	Ambtelijk secretaris

Ondernemingsraad

Nieuw gekozen Ondernemingsraad
12, 13 en 14 maart 2019 zijn de OR-verkiezingen gehouden. De nieuw gekozen Ondernemingsraad is op 15 maart 2020 formeel aangetreden. De leden zijn verdeeld over de twee vaste OR-commissies Strategie & Beleid en Lokale Medezeggenschap waarbinnen de werkzaamheden van de ondernemingsraad worden uitgevoerd.
In 1e instantie werden dezelfde duo-voorzitters als voorheen benoemd. Wegens persoonlijke omstandigheden heeft één van hen kort daarop zijn functie neergelegd.

Algemene terugblik
Het eerste half jaar na de verkiezing stond in het teken van elkaar leren kennen zodat de OR weer een geheel vormde en als team opereerde. Om dit te bereiken is onder meer gebruik gemaakt van TMA (Talent Motivatie Analyse), waardoor capaciteiten op elkaar konden worden afgestemd. Door deze samenwerking en een goede verdeling van OR-leden over de twee OR-commissies hebben we de verschillende advies- en/of instemmingsaanvragen nauwgezet kunnen behandelen.

De commissie lokale medezeggenschap is verder gegaan met de al eerder ingezette lijn van 2 leden als contactpersonen per locatie en periodieke locatiebezoeken en heeft het contact met de achterban uitgebreid met een klankbordgroep voor thuiszorg en de prettig thuis teams.

De OR en Raad van Bestuur hebben in 2019 elf overlegvergaderingen met elkaar gevoerd. De duo-voorzitter van de OR heeft op verzoek van bestuurder deelgenomen aan gesprek met IGJ in het kader van regulier toezicht.

Adviezen en instemmingen OR
In 2019 adviseerde de OR 12 keer positief op een voorstel van de Raad van Bestuur en verleende één keer instemming aan een RvB voorstel. OR-Adviezen zijn opvraagbaar voor Zorgbalans-medewerkers.
Op basis van aanbevelingen vanuit beide commissies vindt de uiteindelijke besluitvorming plaats in de voltallige Ondernemingsraad.

Positief advies inzake herverdeling werkzaamheden met FlexiCura
De 1e fase van deze herverdeling betreft de overname van alle collectief gefinancierde activiteiten van FlexiCura door Zorgbalans. Hiermee zouden zo'n 500 medewerkers van Flexicura overkomen naar Zorgbalans. De Ondernemingsraad heeft hiervoor uitvoerig decentrale medezeggenschap toegepast. Pas nadat OR uitgebreid en volledig was geïnformeerd door betrokken stakeholders is het positieve advies afgegeven.

Positief advies inzake Visie en strategie Zorgbalans 2020-2023
De OR heeft dit document positief onderschreven en heeft de OR geïnspireerd tot het schrijven van een eigen visie/strategie.

Positief advies inzake ontwikkelgesprek
Een mooi onderwerp voor de toekomst en geheel in lijn met de Zorgbalans visie / strategie was de adviesaanvraag Ontwikkelgesprek. De OR heeft hierover positief geadviseerd.

Doorontwikkeling OR / eigen OR-visie
In navolging van de hernieuwde organisatie visie en strategie, heeft de OR een eigen visie en strategie 2020-2023 ontwikkeld en vastgelegd. Met als missie: 'Jouw stem, onze kennis en ambities; samen sterk voor medezeggenschap'. De Ondernemingsraad stelt zich daarbij tot doel om in 2030 toonaangevend in Nederland te zijn op het gebied van het verankeren van medezeggenschap bij medewerkers.

Samenstelling van de Ondernemingsraad na de verkiezing in maart 2019

Karin Kouwenoord	Duo-voorzitter	Commissie Lokale medezeggenschap (tot 1-6-20) Commissie Strategie & Beleid (vanaf 1-6-20)
Robert Frede	Duo-voorzitter tot 1-6-2020	Commissie Strategie & Beleid
Yvonne Schouten	Lid en vanaf 1-6-20 duo-voorzitter	Commissie Lokale medezeggenschap
Wendy Brouwer	Lid	Commissie Lokale medezeggenschap
Miranda Bus	Lid	Commissie Strategie & Beleid
Sandy Diependaal	Lid	Commissie Lokale medezeggenschap
Erlinde van den Hurk	Lid	Commissie Strategie & Beleid
Astrid Jansen	Lid	Commissie Lokale medezeggenschap
Riet Joosten	Lid	Commissie Strategie & Beleid
Job Meijndert	Lid	Commissie Strategie & Beleid
Loes Schoone	Lid	Commissie Lokale medezeggenschap
Yvonne Tensen	Lid (vanaf 1-8-19)	Commissie Lokale medezeggenschap
Marianne Verdonk	Lid	Commissie Lokale medezeggenschap
Moos Vredenburg	Lid	Commissie Lokale medezeggenschap
Hans Wijsma	Lid	Commissie Lokale medezeggenschap
Karin Wolfsen	Lid	Commissie Lokale medezeggenschap
Sandra Siebeling	Ambtelijk secretaris	Commissie Lokale medezeggenschap
Bert Stummel	Ambtelijk secretaris	Commissie Strategie & Beleid

Vakgroep specialisten ouderengeneeskunde (VSO)

Zorgbalans vraagt de Vakgroep specialisten ouderengeneeskunde om advies over belangrijke ontwikkelingen die de inhoudelijke zorgkant beïnvloeden. In 2019 heeft de VSO advies gegeven over het Kwaliteitsjaarplan 2020, de keuze van de twee vrije kwaliteitsindicatoren en over de visie en strategie 2020-2023. De vakgroep heeft minimaal 2x per jaar overleg met de Raad van Bestuur. De voorzitter van het vakgroepbestuur heeft op verzoek van bestuurder deelgenomen aan gesprek met IGJ in het kader van regulier toezicht.

Verpleegkundige en Verzorgende AdviesRaad (VVAR)

Het bestuur vraagt de Verpleegkundige en Verzorgende AdviesRaad om advies bij voorgenomen besluiten die de Verpleging & Verzorging raken. In 2019 heeft de VVAR advies gegeven over het Kwaliteitsjaarplan 2020, de keuze van de twee vrije kwaliteitsindicatoren en over de visie en strategie 2020-2023.De VVAR heeft minimaal 2x per jaar overleg met de Raad van Bestuur. De voorzitter van de VVAR heeft op verzoek van bestuurder deelgenomen aan gesprek met IGJ in het kader van regulier toezicht.

3. Beleid en activiteiten Zorgbalans

Ontwikkelingen in onze wijkzorg

Presentiecarrousel
In 2019 is Zorgbalans Wijkzorg doorgegaan met de in 2018 gestarte inspiratiesessies relationele zorg. Alle medewerkers doorlopen deze sessies die hen inzicht geeft in hun handelen en hoe zij cliënten nog beter bij kunnen staan. De sessies worden als positief ervaren.

Teamrol Zorgtechnologie
Op aangeven van de teams is binnen de teams een teamrolhouder Zorgtechnologie benoemd: een medewerker die collega's en cliënten kan instrueren en motiveren in het gebruik van zorgtechnologie, en de technologie kan implementeren.

Cliëntportaal
In 2019 is weer een toename van het aantal cliënten en mantelzorgers die gebruik maken van het cliëntportaal Carenzorgt.

Medicijndispenser
In 2019 heefteen inventarisatie plaatsgevonden van de verschillende beschikbare medicijndispensers waarvan een aantal in 2020 in de praktijk worden getest.

Medimo
In 2019 zijn we bezig geweest met de voorbereidingen voor het implementeren van Medimo in de wijkzorg, het digitale medicatie-toediensysteem en voorschrijfsysteem.

SmartVoices
Dit jaar zijn we gestart met de verkenning van mogelijkheden van artificial intelligent voice assistants, stemgestuurde technologie. De verkenning is bedoeld om te onderzoeken op welke wijze stemgestuurde technologie het werken in de wijk kan vereenvoudigen.

Juiste zorg op de juiste plek
Zorgbalans draagt bij aan het ZonMw programma "juiste zorg op de juiste plek" door te onderzoeken hoe specialistische zorg op een veilige en deskundige wijze thuis kan worden gegeven. Daarvoor werkt Zorgbalans intensief samen binnen de regio:

- Het longteam heeft geïnvesteerd in ketensamenwerking en de inzet van digitale technologie om mensen met COPD in een vergevorderd stadium zo lang mogelijk thuis te kunnen laten wonen.

- Het oncologieteam is in samenwerking met het Spaarne Gasthuis en Amstelring in 2019 gestart met de uitwerking om systemische therapie[1] (o.a. chemotherapie) naar huis te verplaatsen. De verwachting is dat halverwege 2020 een beperkt deel van de toediening van chemotherapie naar huis verplaatst kan worden.

- Het wondteam heeft samen met het Spaarne Gasthuis en Amstelring het Wond Expertise Netwerk opgericht. Daarin zijn afspraken gemaakt over verwijs- en behandelprotocollen met als doel: hogere patiënttevredenheid, snellere wondgenezing en kostenbesparing.

Wijkgerichte zorg
Zorgbalans wil zich verbinden vanaf de 'sociale basis' en waar mogelijk aansluiten bij netwerken in de wijken, mantelzorgers en vrijwilligers. In 2019 hebben we daar als volgt uitvoering aan gegeven:

- **Stuurgroep wijkgerichte zorg**
  Ten behoeve van kwetsbare, zelfstandig wonende ouderen met chronische aandoeningen werkt Zorgbalans in de regio Zuid-Kennemerland samen met huisartsen, welzijnsorganisaties, gemeenten en zorgverzekeraar Zilveren Kruis. De verpleegkundigen

[1] Systemische therapie: een behandeling die het gehele lichaam aanpakt, bijv. chemotherapie of hormonale therapie of immunotherapie.

ouderenzorg (gespecialiseerde wijkverpleegkundigen van onder meer Zorgbalans) werken in de dagelijkse praktijk nauw samen met ruim honderd huisartsen.

- **Deelname Sociaal Wijkteams**
  Zorgbalans wijkverpleegkundigen participeren vanuit onze Buurtteams in de sociale wijkteams in Haarlem, Zandvoort en Velsen.

Coalities voor Goede Zorg
Het aantal gevallen van onbegrepen gedrag van mensen in hun thuissituatie neemt toe. Samenwerking met psychiatrie of verslavingszorg is nodig om hiervoor een gepast aanbod te bieden. Sinds 2018 zoeken we via het traject 'Coalities voor Goede hiervoor de samenwerking met partners in de wijk en organisaties uit andere sectoren. Zorgbalans heeft films gemaakt van wat in thuissituaties zich kan afspelen. De films leiden tot meer inzicht, mooie gesprekken en leermomenten, zowel binnen als buiten Zorgbalans.

Ontmoetingscentra (OC's)
De Ontmoetingscentra van Zorgbalans richten zich in het bijzonder op activiteiten voor mensen met een haperend brein voor wie reguliere ontmoeting 'in wat voor setting dan ook' niet meer passend is. Hiermee dragen OC's bij aan de doelen van gemeenten voor de sociale basis namelijk maatschappelijke participatie van kwetsbare inwoners, bevorderen van zelfredzaamheid en sociale samenhang in de wijken, versterken van sociale netwerken en bestrijden van eenzaamheid. In 2019 heeft de discussie over de subsidiëring van de sociale basis geleid tot een gezamenlijk uitvoeringsplan van alle partners voor de periode 2020-2023.

De OC's zijn in 2019 opnieuw gegroeid, zowel het aantal geopende dagdelen als het aantal deelnemers. Mogelijk een gevolg van het feit dat de Ontmoetingscentra steeds laagdrempeliger worden vanwege de sterkere verbondenheid met de omgeving.

Haarlem - Hof van Leijh
In februari 2019 is, in aanwezigheid van minister De Jonge, de bouw van het Hof van Leijh. gestart. Een wooncomplex met 150 woningen in Haarlem voor zowel jonge als oudere bewoners en zo ingericht om er zo lang mogelijk zelfstandig te wonen. Op de begane grond van Hof van Leijh komt een ontmoetingscentrum van Zorgbalans (Hofstroom).

Huishoudelijke Ondersteuning
De aanvragen van cliënten voor huishoudelijke ondersteuning nemen wekelijks toe. Dit heeft verschillende oorzaken. Wij zien een stijging doordat kwetsbare ouderen en cliënten met psychische problematiek langer thuis blijven wonen en door de komst van het abonnementstarief in 2019. Ook is er meer vraag van cliënten die eerder een particuliere oplossing hadden.

De signaleringsfunctie bij Huishoudelijk medewerkers is groot en vaak essentieel voor de andere afdelingen/teams binnen Zorgbalans. Het zorgt voor een doorstroom richting de buurtteams en andere afdelingen/teams binnen Zorgbalans. Er zijn signaleringskaarten ontwikkeld en gesprekken met de medewerkers over wat 'opvalt' bij een cliënt thuis.

Servicepaspoort
Servicepaspoort levert diensten aan haar leden, van gemak tot en met zorg. De cliënten betalen die zelf. Servicepaspoort levert de volgende activiteiten aan Zorgbalans:

- **Team alarmopvolging**
  In 2019 is het team alarmopvolging uitgebreid met een derde medewerker in de nacht met het profiel verpleegkundige, omdat de vraag naar ongeplande zorg in de nachtelijke uren is toegenomen. Steeds meer samenwerkingspartners doen een beroep op de inzet van Zorgbalans in de nachtelijke uren, zoals Zorggroep Reinalda, Kennemerhart en De Zorgspecialist.
- **Servicepaspoort als proeftuin**
  Servicepaspoort functioneert voor Zorgbalans als proeftuin voor nieuwe initiatieven. Deze initiatieven zijn veelal gericht op het langer thuis wonen en het sociaal domein. Denk daarbij aan projecten als Wijkdorp, de Compaan en Voormekaar.

Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E)
In 2019 is voor de Buurtteams en gespecialiseerde teams een RI&E uitgevoerd door middel van de digitale enquête Veilig en Gezond Werken, opgesteld door direct betrokkenen met daarin de grootste risico's voor het werken in de wijk.

Op basis van de binnengekomen enquêtes is een plan van aanpak gemaakt. De focus ligt op fysieke belasting, arbeidsomstandigheden bij de cliënt thuis, hygiëne en onbegrepen gedrag. Daarvoor zijn diverse scholingen georganiseerd en is een hulpmiddelen box aan elk Buurtteam uitgegeven. De RI&E en het verbeterplan zijn onderdeel van de jaarcyclus van de wijkzorg en komen terug in de zelfevaluatie, het Thuiszorgbreed overleg, de individuele ontwikkelgesprekken, de APK's en de jaargesprekken met de Buurtteams.

Ontwikkelingen in onze woonzorgcentra

Renovatie en onderzoek nieuwbouw Den Weeligenberg
In 2019 is de vervroegde totale renovatie van het hoofdgebouw Den Weeligenberg afgerond. Met een investering van €6 miljoen is de huisvesting van bewoners verbeterd door de afdelingen van 30 bewoners te splitsen in kleinere groepen met een eigen woonkeuken, kamergebonden sanitair te realiseren, groene oases in de kernen van het gebouw te maken, extra buitenruimten toe te voegen en extra inleunwoningen. Hiermee zijn binnen één locatie meerdere woonzorgconcepten beschikbaar: zowel kleinschalig wonen, individueel wonen als los/vast-verbanden samenleven waardoor Zorgbalans in staat is mensen met complexe (gedrags-)problematiek op maat gesneden zorg te bieden.

Aansluitend is op het terrein het tijdelijke gebouw de Triangel grotendeels, verwijderd. Het achterste gedeelte is nog in gebruik voor de afdelingen de Dwarsfluit (8 plaatsen) en de Piccolo (10-12 plaatsen) waar moeilijk plaatsbare doelgroepen zijn gehuisvest. Zorgbalans wil graag dit gespecialiseerde, bovenregionale aanbod voor deze doelgroep uitbreiden en onderzoekt of het financieel haalbaar is hiervoor op deze plek nieuwbouw te ontwikkelen. Als dat lukt, blijft dit gedeelte van het noodgebouw tot minimaal eind 2021 in gebruik. De Piccolo wordt tevens gebruikt als regionale voorzieningen inzake IBS vanuit de Wet Zorg & Dwang.

Uitbreiding Houttuinen
Door een verbouwing in De Houttuinen zijn 7 extra slaapkamers in de Houttuinen gerealiseerd. Daarnaast is het grand café 'In den Hout' is uitgebreid en de entree is aangepast, zodat wij nog beter tegemoet kunnen komen aan de wensen van onze cliënten.

Entree Velserduin
In 2019 is het entreegebied van Velserduin verbouwd. De gastvrijheid is versterkt met een uitnodigende koffiebar en meer zitgelegenheid

Entree Kennemerduin
Samen met woningcorporatie Elan Wonen en de gemeente Heemstede ontwikkelt Zorgbalans een plan om de locatie Kennemerduin te vernieuwen. De verwachting is dat het minimaal vijf jaar duurt voordat de nieuwbouw gereed kan zijn. In de tussentijd zorgt Zorgbalans er samen met Elan Wonen voor dat het huidige Kennemerduin een goede plek blijft om te wonen. Daartoe is in 2019 de entree vernieuwd en gemoderniseerd.

Instroom GRZ
Een mooie ontwikkeling in 2019 is dat vanuit alle ziekenhuizen alle GRZ-instroom (zowel in Velserduin als in Zuiderhout) via één triagepunt binnen Zorgbalans is gaan lopen. De betrokken SO's van beide locaties dragen samen de verantwoordelijkheid voor de afstemming in beleid en operatie.

Wet zorg en dwang (WZD)
In 2019 is de invoering van de WZD per 1 januari 2020 als vervanger van de Bopz, voorbereid. Daarvoor is Zorgbalans WZD beleid opgesteld en zijn werkprocessen opnieuw beschreven.

De aanstaande inwerkingtreding van de WZD heeft in 2019 in eerste instantie geleid tot onduidelijkheid en discussie met de GGZ: welke partij is verantwoordelijk bij escalerende thuisproblematiek bij burgers met geriatrische problematiek waarbij inzet van dwangzorg (IBS) is geïndiceerd. In constructief overleg is een regio-afspraak tussen GGZ en VVT-instellingen tot stand gekomen. Afspraak is dat de afdeling Piccolo van locatie Den Weeligenberg primair deze situaties opvangt. De betrokken VVT-partijen zorgen voor voldoende aanbod om doorstromers op te nemen, de GGZ neemt cliënten over als de expertise op de Piccolo ontoereikend is.

Vakgroep Specialisten Ouderengeneeskunde

De vakgroep SO ontwikkelt zich door. Specialisten Ouderengeneeskunde maken structureel deel uit van interne en externe commissies en werkgroepen. Gezamenlijk dragen de professionals verantwoordelijkheid voor goede en veilige zorg en voor een werkplek waar medewerkers hun vak(manschap) kunnen ontwikkelen. Binnen Zorgbalans zoeken we naar een passende vorm van duaal leiderschap op de locaties. Het vakgroepbestuur heeft geregeld overleg met de directeur W&R en met de Raad van Bestuur. In 2019 zijn ook verpleegkundig specialisten aangesloten bij het vakgroepoverleg van specialisten ouderengeneeskunde.

Eerstelijns consulten

Zorgbalans biedt in de regio expertise aan in de eerste lijn door Specialisten Ouderengeneeskunde. Het betreft consultatie op verzoek van huisartsen. Dit jaar zijn de werkwijzen verder geprofessionaliseerd en worden onze SO's (al jaren) gevraagd bij complexe thuisproblematiek. Er is een stevige verbondenheid met de Verpleegkundig Specialisten.

Prettig Thuis

Zorgbalans biedt al jaren de mogelijkheid om een indicatie voor de wet langdurige zorg thuis te verzilveren door Wlz-zorg in de thuissituatie aan te bieden. In 2019 zien wij wederom een forse groei: Prettig Thuis bestaat nu uit 20 teams die ongeveer 165 cliënten bedienen (soms in nauwe samenwerking met een Zorgbalans buurtteam). Het aantal medewerkers is gegroeid naar boven de 200. In het voorjaar 2019 is een tweede leidinggevende gestart die het mogelijk maakt om 'dichterbij' leiding te geven. De vraag is inmiddels groter dan het aanbod. Om hieraan te kunnen voldoen zijn nieuwe medewerkers nodig. Ondanks veel inspanningen lukt het onvoldoende om nieuw personeel te werven.

Borging gedachtengoed presentie en woonzorgconcepten

Onderdeel van het jaarplan 2019 was om van elk woon/zorgconcept een review te maken: hoe staan we er vandaag voor, hoe verhoudt zich dat tot de oorspronkelijke uitgangspunten en wat is onze ontwikkelopgave naar de toekomst. Eind 2019 zijn bij behandelaren hun ervaringen en opvattingen opgehaald.
Ook onderzoeken we of de manier waarop we resultaten en processen binnen Zorgbalans via het Q-gesprek bewaken voldoende de gewenste doorontwikkelingen borgt en of de inrichting van ons facilitaire proces effectief genoeg is.

Overstap naar digitale applicatie Lable Care

In mei 2019 zijn de laatste locaties succesvol overgegaan naar het ECD van Lable Care (zorg) en Ysis (behandelaren). Alle cliëntdossiers zijn overgezet naar de nieuwe systemen en de medewerkers zijn getraind hoe hiermee te werken. Registratie en declaratie van de zorg vindt na implementatie van de nieuwe systemen plaats via het pakket ONS. Medewerkers zijn positief hoe zij gefaciliteerd worden in het vormgeven van passende, persoonlijke zorg die aansluit op de behoeften en verlangens van cliënten.

Uitnutting kwaliteitsgelden 2019

Vanwege een lager ziekteverzuim, lagere mortaliteit in de locaties en geen grote uitbraken van het noro-virus is in 2019 de bezetting (cliënten) substantieel beter dan begroot. Om de dekking vanuit de kwaliteitsmiddelen te borgen betekent dat dat er meer zorg moest worden geleverd waarvoor meer medewerkers moesten worden aangetrokken. Het is gelukt, maar vereiste in 2019 uiterste alertheid en inspanning van vele collega's om in deze spagaat tot een goede financiële bedrijfsvoering te komen.

4. Goed werkgeverschap

Nieuwe medewerkers en werving
In 2019 zijn we er weer in geslaagd te groeien in het aantal medewerkers.
Ultimo 2019 waren er 3.084 medewerkers in dienst (1.884 Fte). Daarvan zijn 532 medewerkers nieuw ingestroomd (248 Fte.) De uitstroom bedroeg 380 medewerkers (184 fte). Per saldo is dus het aantal medewerkers gegroeid met 152 (64 fte).

De werving van zorgmedewerkers stond in 2019 hoog op de agenda. We hebben met succes veel (wijk)verpleegkundigen, verzorgenden, helpenden, zij-instromers en omscholers aan ons kunnen binden. Sommigen kregen een inwerktraject van drie maanden, waarbij ze meeliepen met een ervaren collega, en onder andere leren door mee te kijken.
Zorgbalans biedt voor deze laatste groep, herintreders, een uniek aanbod.

De instroom van medewerkers Huishoudelijke Ondersteuning uit andere branches (zoals Horeca en Retail) is gestegen, mede vanwege de komst van de nieuwe loonschaal ‘Hulp bij het Huishouden’, waardoor er weer mogelijkheid is tot financieel doorgroeien.
Binnen de Huishoudelijke ondersteuning is ruimte gecreëerd voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, wij werken hiervoor nauw samen met de gemeente.

Nieuwe Arbeidsmarkt communicatie
Om onze positie op de arbeidsmarkt te behouden en verder uit te bouwen is in 2019 een nieuwe arbeidsmarktcampagne ontwikkeld. In deze campagne zijn “echte” medewerkers en cliënten van Zorgbalans in beeld gebracht rond het talent dat gevraagd wordt: aansluiten aan bij de cliënt.

Functiehuis voor functies in de zorg
In 2019 is het functiehuis voor zorgfuncties, de zogenoemde ‘zorgstraat’, dat alle functies tussen niveau 2 tot en met 6 voor de zorgverleners bestrijkt, versterkt. Voor Wonen & Revalidatie (W&R) is de nieuwe functie van helpende plus en verpleegkundige niveau 6 ontstaan. Die laatste functie is een investering op kwaliteit en deskundigheid. Daarmee is het functiehuis voor Wijkzorg en W&R geharmoniseerd.

Goed Werk
In het in november 2018 door Effectory uitgevoerde medewerker onderzoek bevelen veel medewerkers Zorgbalans aan als goede werkgever. Op de landelijke benchmark scoort Zorgbalans boven gemiddeld, met name op bevlogenheid en betrokkenheid, samenwerking en resultaatgerichtheid. Als verbeterpunten zijn genoemd werkdruk en aandacht voor de inzetbaarheid van medewerkers In 2019 is daaraan de volgende aandacht gegeven:

I. *Acties gericht op het versterken van de inzetbaarheid*

- Zorgbalans houdt rekening met de toegenomen gemiddelde leeftijd van de medewerker op de inzetbaarheid en werkvermogen. Door urenspreiding en (tijdelijke) inzet op fysiek minder belastende werkzaamheden, mogelijk te maken.

- Ter voorkoming van fysieke klachten is er continue aandacht voor ergonomisch werken met inwerkprogramma’s, werkinstructies en de inzet van moderne technieken, zoals robotisering.

- Medewerkers worden door Zorgbalans structureel geïnformeerd over hun pensioen, zodat zij de afweging kunnen maken of zij eerder willen stoppen met werken.

- Medewerkers kunnen (anoniem) gebruikmaken van de budgetcoach als financiële zaken een zorgenpunt vormden.

- In 2019 werden op verschillende locaties voorlichtingsbijeenkomsten georganiseerd over de ‘overgang’. Om individuele inzetbaarheid te versterken en verzuim te voorkomen is aanvullend individuele begeleiding mogelijk.

II. *Interventie en re-integratie bij (dreigend) verzuim*

We onderscheiden, primaire preventie (voorkomen van uitval), secundaire preventie (uitval zo snel en adequaat mogelijk opheffen) en tertiaire preventie (schade beperken).

- Primaire preventie
  De HR-casemanagers zijn eerste aanspreekpunt voor leidinggevenden en medewerkers en hebben een belangrijke rol in het zo snel mogelijk informeren over passend aanbod. In 2019 is gestart met Coach op Locatie. Een interventie die snel kan worden ingezet bij dreigend verzuim of kort na de verzuimmelding. Een coach helpt de medewerker met een acuut probleem om zelf grip te krijgen op de problematiek en (langdurig) verzuim te voorkomen. In 2019 werd hier door 43 medewerkers gebruik van gemaakt. (60% extramuraal en ongeveer 40% intramuraal).

- Secundaire preventie
  Jaarlijks wordt de providerboog geëvalueerd. De bedrijfsarts zet de interventies (tijdig) in en stemt ze af met de curatieve sector. De hulp wordt zo dicht mogelijk bij de werkplek ingezet en bij voorkeur met eigen mensen. Positieve ervaringen zijn opgedaan met ondersteuning van de re-integratie door een vertrouwde collega, een jobcoach, de eigen ergotherapeut bij fysieke klachten of de coach van Shared Ambition.

- Tertiaire preventie
  Kosten van verzuim kunnen sterk worden teruggebracht als er tijdelijk of blijvend passend werk in de eigen organisatie kan worden georganiseerd. De maatschappelijke druk op de branche om medewerkers met een beperking binnen de eigen organisatie, te plaatsen is hoog. Doel is dat zorgmedewerkers tot de pensioenleeftijd in de Zorg kunnen blijven werken. Om zorgmedewerkers succesvol te laten re-integreren is hiervoor op alle niveaus binnen de organisatie draagvlak nodig. Voor individuele zorgmedewerkers die objectiveerbaar niet kunnen worden gere-integreerd in zorgtaken en binnen enkele jaren met pensioen gaan, is begin 2019 afgesproken een maatwerk oplossing te vinden waardoor zij tot aan het pensioen bij Zorgbalans een waardevolle bijdrage leveren voor onze cliënten. Dit kan gebeuren in combinatie met prepensioen of een demotie.

Opleidingen algemeen

De ontwikkeling van de medewerkers stond in 2019 onveranderd hoog in het vaandel van Zorgbalans. Het volgen van een beroepsopleiding blijft onverminderd populair onder de medewerkers van Zorgbalans. In het verslagjaar volgden 584 medewerkers een zorgopleiding en diplomeerden er 171 medewerkers.

Naast reguliere zorgopleidingen werden er ook veel bij- en nascholingen gegeven. De inhoud van de opleidingen wordt doorlopend aangepast op de steeds complexere zorgvraag waar zorgmedewerkers mee te maken krijgen. In 2019 zijn onder andere de volgende scholingen aangeboden:

- de trainingen ‘omgaan met een haperend brein’;
- de dementieleergang ‘u woont nu hier’ is in diverse huizen weer gestart voor de nieuwe medewerkers;
- motiverende gespreksvoering, in samenwerking met de Hogeschool van Amsterdam (HvA): gebaseerd op casuïstiek uit de praktijk;
- Wijkverpleegkundig leiderschap, gebaseerd op de theorie van Insights Discovery en gericht op persoonlijk leiderschap. In 2019 is het overgrote deel van de wijkverpleegkundigen getraind;
- Achttien wijkverpleegkundigen volgden in 2019 de opleiding Casemanagement Dementie, die aangeboden wordt door Gerion en VUmc.

Er zijn ook opleidingen en trainingen voor medewerkers huishoudelijke ondersteuning, zoals de training ‘Het is hier schoon genoeg’, en in samenwerking met Viva! Zorggroep en de Zorgspecialist de training inzake het omgaan met onbegrepen gedrag, grenzen stellen en dementie.

Opleidingen & Zorgtechnologie 2019
Zorgtechnologie staat bij Zorgbalans hoog op de agenda. Om deze reden heeft Zorgbalans ervoor gekozen om alle Oppstap leerlingen helpende, verzorgende en verpleegkundigen het keuzedeel 'Zorg & Technologie' verplicht te laten volgen als onderdeel van hun studie.

De kennis en kunde, met betrekking tot onder meer domotica, robotica en digitale toepassingen, die de leerlingen opdoen nemen zij mee in hun verdere werkzaamheden binnen Zorgbalans en worden zo belangrijke ambassadeurs voor het gebruik van zorgtechnologie binnen hun team of locatie.

In 2019 hebben 10 lesgroepen, in totaal 140 leerlingen, het keuzedeel Zorg & Technologie gevolgd. Om deze leerlingen nog beter te faciliteren en te betrekken bij de zorgtechnologie ontwikkelingen binnen Zorgbalans is er sinds 2018 een samenwerking tot stand gebracht met de Zorgbalans werkgroep 'Versnellen zorgtechnologie'.
In 2019 heeft de samenwerking het volgende opgeleverd:

- 8 artikelen op het Zorgbalans zorgtechnologie-platform 'Meer Mens Door Techniek';
- 15 inventarisaties van zorg technologische hulpmiddelen;
- Deelname aan het kwalitatieve onderzoek naar het gebruik van de Medido in de wijk;
- Met de lijst van zorg technologische hulpmiddelen van de werkgroep 'Versnellen zorgtechnologie' is gewerkt;
- 3 lesgroepen hebben de eindpresentatie van het keuzedeel gegeven aan de werkgroep 'Versnellen zorgtechnologie'.

Ontwikkelen via het Zorgbalans Leerplein
Medewerkers weten het Leerplein goed te vinden. Voor zowel intra- als extramuraal worden op verzoek maatwerktrajecten ingeregeld zoals alle PDL-scholingen en de training over de PICC lijn. De scholing en verdiepingsmodules sluiten zoveel mogelijk aan bij de leerbehoeften van onze medewerkers. Het ruime aanbod aan (vervolg)modules geeft medewerkers een goede mogelijkheid om zich te verdiepen en verbreden in hun vakgebied. Zo is in 2019 de Eerstverantwoordelijke Thuiszorg (EVT) –scholing bestaande uit een basis- en een breed scala verdiepingsmodules, doorontwikkeld. Deze door Zorgbalans zelf ontwikkelde scholing bereidt Verzorgenden 3IG voor op de complexer wordende zorg.

Naast maatwerk is er ook standaard aanbod op het Leerplein, zoals trainingen voorbehouden handelingen en verschillende workshops zoals de workshop Werkbegeleiding, Spelend omgaan met een haperend Brein en mondzorg. Het Leerplein wordt in toenemende mate gebruikt voor het opfrissen van kennis bij herintredende verpleegkundigen en verzorgenden.

In juni 2019 zijn vele modules op het Leerplein vervangen en is de lay-out aangepast wat het gebruikersgemak heeft verhoogd. Het Leerplein bevat zorg-modules van Noordhoff en modules van Goodhabitz, gericht op de algemene persoonlijke ontwikkeling van medewerkers.

In 2019 zijn er 3666 certificaten uitgereikt door het volgen van een training of module via het Leerplein.

Ontwikkelprogramma nieuwe visie & strategie Zorgbalans
In de 1e helft van 2019 is de visie & strategie van Zorgbalans 2020-2023 ontwikkeld en vastgesteld. Voor borging hiervan is voor Zorgbalans medewerkers een ontwikkelprogramma opgesteld dat bestaat uit verschillende onderdelen. Het ontwikkelprogramma start in 2020.

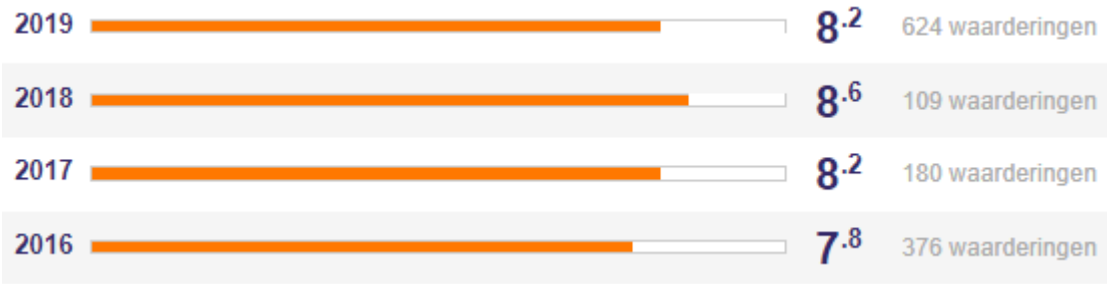
De ruim 150 medewerkers die binnen Zorgbalans de leidende coalitie vormen, doorlopen de 4 modules gericht op het zich eigen maken en uitdragen van de visie & strategie in hun werkomgeving. Verschillende games worden ontwikkeld om alle medewerkers van Zorgbalans kennis te laten nemen van de nieuwe visie & strategie. De games dagen de medewerkers uit om hun kennis over de visie en strategie van Zorgbalans op een speelse manier te vergroten en te toetsen. De modules en games worden op verschillende momenten uitgezet. Vanaf januari 2020 wordt hiermee gestart.

5. Kwaliteit

Cliëntwaardering

Zorgbalans goed gewaardeerd op Zorgkaart Nederland

Over de afgelopen vier jaar heeft Zorgbalans op de website van Zorgkaart Nederland een gemiddelde waardering van 8,1. Dit ligt iets hoger dan de benchmark, die op 8,0 ligt. 94% van de respondenten beveelt Zorgbalans aan.



In 2019 hebben wij interview- en belteams waarderingen op laten halen voor alle locaties en Prettig Thuisteams. Hierdoor is het aantal jaarlijkse waarderingen gestegen naar 624.

Tabel 1 Waarderingen en aanbevelingen ZorgkaartNL 2019 - 2018

Locatie/ Afdeling	Waardering		Aanbevolen		Aantal waarderingen	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Velserduin	8.2	8.8	98%	100%	56	3
Breezicht	8.5	9.6	100%	100%	19	4
De Moerberg	7.6	-	86%	-	59	-
W.F. Visserhuis	8.7	8.7	94%	100%	18	2
Huis ter Hagen	8.0	-	97%	-	86	-
De Molenweid	8.1	8.3	100%	100%	17	18
Zuiderhout	8.0	9.3	91%	100%	56	5
De Houttuinen	8.2	8.7	100%	100%	42	3
Kennemerduin	7.7	-	96%	-	45	-
De Heemhaven	8.4	8.9	97%	100%	34	9
Den Weeligenberg	7.8	8.4	93%	100%	56	6
Horstendaal/Saanensduin	8.6	opening	100%	n.v.t.	41	n.v.t.
Zorgbalans Buurtteams	9.2	8.6	100%	97%	49	59
Zorgbalans Prettig Thuis	8.5	n.v.t.	100%	n.v.t.	46	n.v.t.
Zorgbalans	**8.2**	**8.6**	**96%**	**100%**	**624**	**109**

Zorgbalans Wijkzorg vraagt cliënten en mantelzorgers via een ansichtkaart, om hun waardering voor onze buurtteams te geven op Zorgkaart Nederland. In 2019 werden 49 waarderingen met een gemiddelde waardering van 9,2 gegeven. 100% van de respondenten beveelt de zorg van de Zorgbalans Buurtteams aan.

Zorgbalans Prettig Thuis is in 2019 gestart met het ophalen van waarderingen. 100% van de respondenten beveelt de Prettig thuisteams aan en de waardering was gemiddeld 8,5.

Kwaliteitskader Wijkverpleging

In 2018 is het kwaliteitskader wijkverpleging gepubliceerd. In 2019 is de vertaling van het kwaliteitskader naar de wijkzorg geïmplementeerd. De werkwijze in de wijkzorg voldoet aan het kwaliteitskader, maar wij zien altijd ruimte voor ontwikkeling op een aantal onderwerpen.

PREM Wijkverpleging

Het Kwaliteitskader Wijkverpleging verplicht zorgorganisaties om cliëntervaringen binnen de wijkverpleging te meten via PREM (Patient Reported Experience Measures). Zorgbalans laat de PREM afnemen door wijkverpleegkundigen die niet bij de directe zorg van een cliënt betrokken

zijn. Zo kan de feedback direct omgezet worden in verbetermaatregelen. Bij ieder team is in de periode van medio juni tot medio augustus de vragenlijst afgenomen bij vijf cliënten per team die door de business controller van Zorgbalans willekeurig zijn aangewezen. De cliënten zijn over het algemeen erg tevreden over de wijkverpleging die ze ontvangen.

Op 5 september 2019 zijn de volgende indicatoren, met een toelichting op de afname methodiek, aangeleverd aan het Zorginstituut Nederland.

- Respons van 89%.
- 99% van de respondenten beveelt Zorgbalans Wijkzorg aan.
- Promotorscore is 89.

Meldingen incidenten en klachten cliënten (MIC)

Wijkzorg

De Buurtteams registreren incidenten bij de betreffende cliënt in het cliëntdossier ONS. Een team kan zelf rapportages uitdraaien om trends in de meldingen zien. Deze trends worden besproken in het teamoverleg en bij de jaargesprekken met de directeur Wijkzorg.

Tabel 2 Incidenten en klachten Wijkzorg

	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	T/m Dec
Kwaliteit en Veiligheid													
Algemeen													
Gemiddeld aantal clienten	1.643	1.667	1.672	1.696	1.712	1.678	1.707	1.662	1.676	1.719	1.717	1.665	**1.685**
Aantal unieke clienten	3.516	3.485	3.569	3.600	3.675	3.582	3.647	3.610	3.594	3.747	3.878	3.596	**7.506**
Meldingen incidenten clienten													
MIC - Vallen (meldingen)	28	25	21	34	61	26	24	24	18	24	35	27	**347**
MIC - Medicatie (meldingen)	63	34	68	105	94	78	89	59	68	48	125	76	**907**
MIC - Agressief gedrag (meldingen)		3	4	1	6	3	3	5	8	2	2	20	**57**

In 2019 zijn door de Buurtteams 785 medicatie incidenten gemeld. Medicatieveiligheid heeft veel aandacht in de Wijkzorg en was ook onderwerp van de zogenaamde Zelfevaluatie Buurtteams die in maart/april 2019 is uitgevoerd. In 2020 wordt Medimo, het elektronisch voorschrijfsysteem ingevoerd, dat naar verwachting het aantal MIC meldingen zal doen afnemen.

Prettig Thuis

De Prettig Thuisteams registreren met name valincidenten en medicatie-incidenten.

Tabel 3 Incidenten en klachten Prettig Thuisteams

	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	T/m Dec
Kwaliteit en Veiligheid													
Algemeen													
Gemiddeld aantal clienten	182	178	176	173	177	175	171	173	182	189	192	189	**180**
Aantal unieke clienten	244	258	245	240	247	248	248	260	244	270	284	279	**622**
Meldingen incidenten clienten													
MIC - Vallen (meldingen)	7	13	11	6	10	9	4	8	10	16	14	10	**118**
MIC - Medicatie (meldingen)	20	19	15	26	19	11	14	9	28	33	19	35	**248**
MIC - Agressief gedrag (meldingen)	1			1					7	2		2	**13**

De Prettig Thuisteams hebben 118 valincidenten gemeld in 2019. Eén valincident is geanalyseerd met behulp van de PRISMA light methode. Conclusie was dat het een tragisch incident betrof zonder oorzakelijke verband met de kwaliteit van zorg.

In ongeveer de helft van de 248 medicatie incidenten is een medewerker vergeten de medicatie te geven of af te tekenen. Als een cliënt zelf vergeten is de medicatie in te nemen, wordt dit ook als incident geregistreerd.

De incident-meldingen worden besproken in de werkoverleggen. De trends worden besproken in de Q-gesprekken met een afvaardiging van de Prettig Thuisteams en de directeur Wonen & Revalidatie.

Kwaliteit en veiligheid Wonen en revalidatie

Indicatoren vanuit het Kwaliteitskader V&V

Alle verplichte kwaliteitsindicatoren worden geregistreerd in de cliëntdossiers van Lable Care en Ysis. Vanuit deze dossiers worden deze scores automatisch gegenereerd naar het management informatiesysteem XLCubed met uitzondering van incidentmeldingen agressie cliënten onderling; die worden handmatig ingevoerd. In tabel 4 de scores card voor de woonzorglocaties.

Tabel 4: Scorecard per maand Kwaliteit en Veiligheid 2019

Jaar	2019											
	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
Invoeritem	Realiteit	Realiteit	Realiteit	Realiteit	Realiteit	Realiteit	Realiteit	Realiteit	Realiteit	Realiteit	Realiteit	Realiteit
Kwaliteit en Veiligheid												
Algemeen												
Gemiddeld aantal clienten	1.227	1.235	1.232	1.234	1.232	1.226	1.230	1.231	1.239	1.230	1.221	1.227
Aantal unieke clienten	1.377	1.388	1.391	1.390	1.395	1.380	1.416	1.396	1.381	1.382	1.371	1.379
Meldingen incidenten clienten												
MIC - Vallen (meldingen)	554	392	320	236	193	200	224	189	185	218	228	270
MIC - Medicatie (meldingen)	360	345	381	339	271	335	338	331	305	300	362	292
MIC - Agressief gedrag (meldingen)	154	89	88	40	120	110	124	137	143	181	163	182
MIC - Agressie cliënten onderling (meldingen)	33	11	19	19	41	23	27	21	28	23	19	30
Decubituspreventie												
Prevalentie decubitus (% clienten met graad II t/m IV	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Decubitus graad II - III (aantal clienten)	0	3	5	9	9	9	8	11	12	15	15	15
Decubitus graad IV (aantal clienten)	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0
Vrijheidsbeperkende maatregelen VBM												
VBM Jumpsuit - hansop%	1%	1%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	4%
VBM Jumpsuit - hansop	8	8	28	29	33	36	38	38	39	41	41	50
VBM Autogordel%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
VBM Autogordel	10	10	19	20	19	22	19	18	19	18	17	15
VBM Stoel met blad%	0%	0%	0%	1%	1%	2%	2%	1%	1%	2%	1%	1%
VBM Stoel met blad	0	0	0	18	20	21	22	18	18	22	20	15
Psychofarmaca (Medimo)												
Psychofarmaca (% clienten)	55%	51%	54%	55%	55%	55%	55%	55%	54%	53%	54%	53%
Anxiolytica	287	284	290	302	293	282	283	287	287	289	285	273
Antidepressiva	284	282	364	280	270	270	270	271	266	263	263	263
Antipsychotica	248	250	254	275	266	266	264	259	255	253	254	250
Hypnotica	226	230	227	252	228	266	239	231	220	229	234	221

Indicatoren Zorginstituut

In juni 2019 zijn de kwaliteitsindicatoren aan het Zorginstituut Nederland aangeleverd. Meetperiode was vastgesteld op de maand december 2018. Het betrof de registraties en toelichting op de indicatoren decubitus, Advance Care Planning, medicatieveiligheid, vrijheidsbeperkende maatregelen en algemene informatie over de wijze van sturing op kwaliteit en veiligheid.

Medicatieveiligheid

De medicatie-incidenten zijn per locatie een vast agendapunt in het Q-gesprek met de directeur Wonen & Revalidatie. De tertiaalrapportages worden voorgelegd aan het Directieberaad, CCR, OR, RvT&A, huisbankier en accountant.

Farmacotherapeutisch overleg

De apotheek levert een overzicht met managementinformatie van alle cliënten en hun medicatie. De apotheker signaleert afwijkingen en koppelt dat terug aan alle artsen. Jaarlijks is er een medicatiereview op cliëntniveau met de apotheker. Tweemaal per jaar wordt tijdens het multidisciplinair overleg (MDO) de medicatie met verzorgende en familie doorgenomen. Hiermee wordt de medicatieveiligheid geborgd en polyfarmacie gemonitord.

Decubitus

De decubitusprevalentie voor de WLZ cliënten, in Lable Care geregistreerd en in Ysis voor die van de GRZ, was in 2019 bij Zorgbalans onder de 2%. Dit is een afname ten opzichte van voorgaande jaren mogelijk veroorzaakt doordat in het huidige ECD het eenvoudiger is om huidletsel te onderscheiden van decubitus.
Decubitusprevalentie en -preventie is vast onderwerp in de Q-gesprekken met de directeur Wonen & Revalidatie. Op locatie Zuiderhout is in 2019 het aantal cliënten met decubitus het hoogst. Waarschijnlijk omdat Zuiderhout de grootste instroom cliënten vanuit het ziekenhuis heeft en decubitus relatief vaak in het ziekenhuis ontstaat.

Vrijheidsbeperkende maatregelen (VBM)

Zorgbalans zet zo min mogelijk vrijheidsbeperkende maatregelen in. De scorecard lijkt aan te geven dat de inzet van vbm's sinds maart/april 2019 is gestegen. Dit beeld is vertekend, omdat vanwege een systeemomzetting, in de eerste maanden van 2019 de geregistreerde vbm's niet konden worden gekoppeld naar het dashboard met onderregistratie als gevolg. Deze gegevens zijn wel opvraagbaar. In de Q-gesprekken worden vooral de vbm's als *autogordel* en *blad op stoel* besproken.

Advance Care Planning

Advance care planning (ACP) is een proces waarbij de patiënt met zijn behandelend arts zijn wensen, doelen en voorkeuren voor zorg rond het levenseinde bespreekt en eventueel vastlegt, vooruitlopend op het moment dat de patiënt zelf niet meer in staat is om beslissingen te nemen (bron: Nederlands Tijdschrift voor Geneeskunde, 28 januari 2015).
De vakgroep specialisten ouderengeneeskunde van Zorgbalans werkt volgens de regel dat afhankelijk van doelgroep en situatie van de cliënt, ACP binnen vier weken na opname plaatsvindt. Bij geriatrische revalidatiezorg is dit binnen één week na opname van cliënt.

Klachten cliënten

Om een laagdrempelige klachtenregeling mogelijk te maken, wordt de klacht afgehandeld daar waar deze ontstaat: in het dagelijks contact. Lukt dat niet dan wendt de cliënt zich tot onze Klachtencoördinator om te bespreken hoe de klacht het beste wordt opgepakt. Kan de klacht niet (meer) in de uitvoering worden opgelost, dan gaat de klacht naar de directie of de onafhankelijke Klachtencommissie Cliënten van Zorgbalans. Door deze werkwijze is het aantal klachten dat moet worden opgeschaald, sterk afgenomen. In 2019 heeft de Klachtencommissie geen klachten ontvangen.

Onderzoek en audits

Incidentonderzoek m.b.v. PRISMA-light analyse

Om te leren van incidenten en samen de kwaliteit van zorg te verbeteren zijn in 2019 zes Prisma light analyses ingezet.
Twee incidenten zijn gemeld aan de Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). Eén melding 'geweld in de zorgrelatie', door Zorgbalans zelf. De andere melding betrof een klacht die in oktober 2019 door een familielid van een cliënt is ingediend. De onderzoeksverslagen voor beide meldingen zijn in december 2019 naar de IGJ verstuurd. Begin 2020 heeft IGJ laten weten dat voldoende onderzoek is uitgevoerd en heeft de meldingen daarmee afgerond.

Meldingen datalek

In 2019 zijn tien meldingen van een mogelijk datalek ontvangen. Het betrof de volgende meldingen: vermissing van twee werktelefoons en drie iPads, twee verkeerd verstuurde externe e-mails, geprinte informatie aangetroffen bij een multifunctionele printer, melding door een leverancier van het ECD Ysis en inzage dossier zonder toestemming cliënt. De laatste casus heeft geleid tot een melding aan de Autoriteit Persoonsgegevens. De overige meldingen zijn direct opgepakt en afgehandeld. De vermissing van iPads heeft geleid tot een inventarisatie van alle iPads op locaties en teams. De multifunctionele printers zijn inmiddels beveiligd met een toegangscode waardoor printen op afstand niet meer mogelijk is.

Interne audits

Wonen & Revalidatie

De jaarlijkse interne audits, in opdracht van de directeur Wonen & Revalidatie worden bij voorkeur uitgevoerd door leerlingen van de interne opleidingen. In 2019 was het voor de derde keer dat de audit was opgenomen in het programma van de opleiding Verpleegkunde niveau 4. In maart 2019 hebben leerlingen, samen met de afdeling Kwaliteit, een audit uitgevoerd gericht op Medicatieveiligheid en Persoonsgerichte zorg. Voorafgaand zijn de leerlingen door externe auditors, getraind in gesprekstechnieken en het uitvoeren van interne audits.

Interne audit hygiëne
Door in 2019 op alle woonzorglocaties hygiëne-audits door de leerlingen van de leerafdeling Velserduin uit te laten voeren, is getest of het uitvoeren van een interne audit, onderdeel van het kwaliteitsexamen van de opleiding 'Verzorgende In de Praktijk' (VIP) kan zijn. Op de locaties zijn de auditresultaten teruggekoppeld en in een plenaire bijeenkomst gepresenteerd aan de directeur Wonen & Revalidatie, de coördinator Opleidingen en de beleidsadviseurs kwaliteit.

Zelfevaluatie Buurtteams
In april en mei 2019 vond, in opdracht van de directeur Wijkzorg, de jaarlijkse zelfevaluatie voor Buurtteams plaats. 44 van de 47 buurtteams en gespecialiseerde teams gingen voor de vijfde keer hiervoor met elkaar in gesprek. Het gesprek wordt gevoerd aan de hand van een vragenlijst dat met input van diverse (wijk)verpleegkundigen tot stand is gekomen. Omdat de zelfevaluatie gaat over de ontwikkelingen in de teams, zijn de teams die toentertijd minder bestendig waren, hiervan vrijgesteld.

Externe audits

Certificatie in de Zorg
In januari 2019 heeft de tweedejaars controle audit op de NEN ISO 9001 normen plaatsgevonden. Zorgbalans is ISO-gecertificeerd tot februari 2020.
In scope bij deze audit waren
- De woonzorglocaties Velserduin, Breezicht, het W.F. Visserhuis en Kennemerduin;
- Buurtteam Vondelkwartier, het Thuiszorgtechnologieteam, Prettig Thuisteam Schalkwijk, Ontmoetingsgroep Bloemenstroom
- Goed werk: opleidingen en onderwijs, kwaliteit, directie en bestuur.

In de externe audit is onderzocht of de werkwijzen binnen Zorgbalans aan de hand van het Zorg Ethisch model (ZEM) van de Stichting Presentie kunnen worden getoetst.
De auditoren zien dat Goede zorg binnen Zorgbalans een eigen invulling mag krijgen, passend bij de setting, doelgroep en teams. Er wordt ruimte gegeven om een eigen passende weg te vinden en in het eigen tempo van een team. De stap naar het verwerken van dit beeld van de cliënt/bewoner in het zorgplan heeft nog aandacht nodig. De keuze voor Lable Care zal hieraan bijdragen. Geconstateerd is dat de systematiek van organisatiekoers, jaarplannen per dienstonderdeel en locatiejaarplannen goed is verankerd.

De Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)
De IGJ heeft op 7 augustus 2019 een aangekondigd inspectiebezoek gebracht aan woonzorglocatie Den Weeligenberg. Op 22 augustus volgde het onaangekondigde bezoek aan woonzorglocatie Kennemerduin. Op 4 september 2019 heeft IGJ hierover met het bestuur, Raad van Toezicht & Advies en medezeggenschap bestuurders gesproken. De rapportage is op 5 november 2019 vastgesteld. De IGJ concludeert dat er voldoende vertrouwen is in de wijze waarop binnen Zorgbalans wordt gestuurd op kwaliteit en veiligheid van zorg en rondde daarmee het inspectiebezoek af. Op het thema 'deskundige zorgverlener' kan Zorgbalans volgens IGJ zich verder verbeteren. Zorgbalans heeft hiervoor maatregelen getroffen onder andere het introduceren van structurele ontwikkelgesprekken in aansluiting bij de visie en strategie.

WMO audit Heemstede/Bloemendaal
Op 11 november 2019 heeft onderzoeksbureau Facit een externe audit uitgevoerd op de door Zorgbalans geleverde Huishoudelijke Ondersteuning. Het rapport leverde geen nieuwe gezichtspunten op ten aanzien van kwaliteit van zorg en de ondersteunende systemen.

Overig onderzoek 2019
UNO-VUmc
Zorgbalans maakt deel uit van het Universitair Netwerk Ouderenzorg van VU medisch centrum (UNO-VUmc). Zorgbalans heeft een interne UNO-commissie die multidisciplinair is samengesteld en fungeert als schakel tussen de dagelijkse praktijk en het UNO-VUmc.

UPCARE onderzoek
Lage luchtweginfecties (LLWI) zijn één van de meest voorkomende infecties in verpleeghuizen. Zorgbalans neemt deel aan het UPCARE onderzoek van het UNO-VUmc dat onderzoekt of het afnemen van een bepaalde test, de CRP test, leidt tot een afname in het voorschrijven van antibiotica, zonder negatieve gevolgen voor het klinisch herstel van de bewoners.

Pilot TromboVitaal
Zorgbalans is in september 2019 gestart met een pilot TromboVitaal op locatie Huis ter Hagen, samen met het bedrijf Vital10. TromboVitaal is gebaseerd op Near Patiënt Testing. Het is in eerste instantie ontwikkeld voor de individuele patiënt, maar inmiddels is het concept doorontwikkeld voor gebruik in verpleeg- en verzorgingshuizen. Medewerkers van de zorginstelling meten de INR-waarde van een patiënt door middel van de vingerprik, terwijl de INR Trombosedienst doseert. De communicatie tussen de zorginstelling en de trombosedienst vindt plaats via het webportaal.

Deelname kwaliteitsprojecten

Dementie van binnenuit – Stichting Presentie
Zorgbalans neemt deel aan ‘Dementie van binnenuit’, een onderzoeks- en leerprogramma binnen de intramurale zorg voor mensen met (vergevorderde) dementie. De insteek is om op zoek te gaan naar het ‘binnenperspectief’ van oudere mensen in een zorgafhankelijke situatie. Doel van dit programma is tweeledig: begrip en kennis vergaren over de nieuwe methode van spect-acting (als doorontwikkeling van shadowing), en vernieuwende inzichten genereren voor wat betreft het ervaren van dementie door de cliënt zelf. In december 2019 is in samenwerking met Stichting Presentie een boekje uitgegeven met blogs en fotografie n.a.v. het onderzoek.

Sociale benadering dementie
Zorgbalans Wijkzorg en Anne-Mei Thé (bijzonder hoogleraar Langdurige Zorg en Dementie) zijn in samenwerking met Haarlem Effect een kleinschalige ‘Social Trial’ gestart. De aftrap vond eind september plaats. In deze Social Trial wordt geëxperimenteerd met een andere vorm van ondersteuning voor mensen met dementie en hun naasten, gericht op de impact van dementie op het dagelijks leven.

Als onderdeel van de Social Trial is een multidisciplinair Sociale Benaderingsteam actief in de Leidsebuurt, Leidsevaartbuurt, Koninginnebuurt en het Houtvaartkwartier. Dit team bestaat uit verschillende professionals met én zonder zorg- of welzijnsachtergrond. Het team is er voor iedereen met dementie en zijn of haar naasten, ook als de diagnose dementie nog moet worden vastgesteld. De medewerkers van de buurtteams en huishoudelijke medewerkers in deze buurten zijn geschoold in de Sociale Benadering Dementie.

Technologie in de zorg
In de wijkzorg zijn meerdere technologieprojecten gestart. Doel is om de inzet van technologie te versnellen door het verhogen van de acceptatiegraad van cliënten, mantelzorgers en medewerkers. Het betreft niet alleen medisch-technologische veranderingen, maar ook over inzet van technologie op het gebied van veiligheid, monitoring en psychogeriatrische ondersteuning. Een van deze technologische hulpmiddelen is leefstijlmonitoring voor mensen met dementie. Zorgbalans onderzoekt samen met ViVa! Zorggroep, welke mogelijkheden er zijn om of leefstijlmonitoring in de thuiszorg te introduceren zodat (potentiële) WLZ-cliënten (ZZP4 / 5) met lichte tot matige dementie, zo worden ondersteund dat zij langer, verantwoord en veilig thuis kunnen wonen.

Lerend netwerk
Zorgbalans heeft een lerend netwerk gevormd met Omring en De Zorgcirkel. De verantwoordelijke directeuren en/of managers en hun adviseurs komen zesmaal per jaar bij elkaar om kennis, de kwaliteitsverslagen en –plannen uit te wisselen en er zijn kennisgroepen gevormd met de onderwerpen palliatieve zorg, informele zorg en onbegrepen gedrag. Er is uitwisseling van kennis rondom incidenten- en calamiteitenonderzoek en de Wet zorg en dwang. De bestuurders hebben met elkaar regelmatig overleg en vormen ook een lerend netwerk. Jaarlijks organiseert het Lerend Netwerk een Kwalifestival voor de zorgmedewerkers.

6. Bedrijfsvoering

Het jaar 2019 stond voor Zorgbalans in het teken van investeren:
- in nieuwe medewerkers,
- in het opleiden van medewerkers,
- in ICT
- in onze woonzorglocaties en
- in kwaliteit en omvang van onze ondersteuning.

Het financiële resultaat over 2019 bedraagt € 3,6 mln.

Hoge inzet zorgmedewerkers verder vergroot
De extra kabinetsmiddelen uit het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg zijn benut voor investeringen in onze medewerkers.

In- en uitstroom medewerkers 2019

	Medewerkers	FTE
Instroom	532	248
Uitstroom	380	184
Saldo 2019	+ 152	+ 64

Dankzij deze groei is de relatief hoge inzet van zorgmedewerkers per cliënt door Zorgbalans verder vergroot.

Investeringen in woonzorglocaties
In 2019 is locatie Den Weeligenberg grondig gerenoveerd en zijn de entrees van Kennemerduin en Velserduin gemoderniseerd. Op locatie De Houttuinen is het aantal kamers uitgebreid en er is geïnvesteerd in de inrichting van locatie de Slottuin waar 36 bewoners in 2020 komen te wonen. Tot slot is geïnvesteerd in uitbreiding van Ontmoetingscentrum Zandstroom.

Project focus op de toekomst
In het 4e kwartaal 2019 is besloten om binnen de Zorgbalansgroep alle particuliere zorg- en dienstverlening en ontwikkelingen op het gebied van innovatie/consumenten technologie te beleggen binnen FlexiCura BV en alle collectief gefinancierde zorg te concentreren binnen Stichting Zorgbalans. De implementatie van het besluit vindt gefaseerd plaats. Met ingang van 2020 zijn alle FlexiCura werknemers en activiteiten betrokken bij de 1e fase, naar Zorgbalans overgedragen. Een projectgroep onder leiding van een extern projectleider heeft hiervoor de benodigde systeemtechnische, administratieve en personele wijzigingen voorbereid.

Informatievoorziening en ICT
Om onze medewerkers optimaal te ondersteunen bij het uitvoeren van hun werkzaamheden, zijn gedurende het jaar 2019 nieuwe functionaliteiten toegevoegd, zoals:
- het direct ontsluiten van lab-uitslagen in het behandelplan (Ysis);
- het beschikbaar stellen van een portaal voor vrijwilligers;
- het vervangen van alle multifunctionele printers.

In 2019 is het project Zorgplan 3.0 (introductie van Lable en Ysis) succesvol afgerond.
Bij al deze ontwikkelingen wordt gekeken naar de beveiliging van gegevens. Dit om de privacy van cliënten en medewerkers en de continuïteit te borgen.

Vervanging telefonie infrastructuur
In 2019 is besloten om de telefonie infrastructuur op de locaties van Zorgbalans te vervangen; deze was dermate verouderd dat het steeds vaker een bottleneck bleek te zijn bij het implementeren van technologische vernieuwingen. Hiermee komt de vaste telefonie vrijwel geheel te vervallen. Om te voldoen aan de ter bescherming van de privacy, ingestelde ‘twee-factor-authenticatie‘ is besloten om (bijna) alle medewerkers van Zorgbalans de beschikking te geven over een mobiele telefoon (aantal smartphones neemt hierdoor toe van circa 1.200 naar

circa 3.200). De omschakeling naar een nieuwe infrastructuur is een omvangrijk project met vele stappen en heeft een looptijd van in totaal circa 2 jaar (afronding in 2021).

Duurzaamheid
Eind 2019 is het energieverbruik van de Zorgbalans woonzorglocaties per m^2 met 26% gedaald ten opzichte van 2010. Hiermee heeft Zorgbalans het in 2011 gestelde doel om in de periode 2010-2020 minimaal 20% energie te besparen, behaald. Er is in 2019 nieuw energiebeleid voor de periode 2020-2030 vastgesteld in het perspectief van de (inter)nationale afspraken ten aanzien van broeikasgasreductie en daarvoor benodigde energiebesparing.

Financieringsstromen
De zorg wordt in Nederland vergoed uit de Wet Langdurige Zorg (Wlz), de Zorgverzekeringswet (Zvw) en de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo). De zorgverlening is primair gericht om deze thuis bij de zorgvrager te organiseren, met wijkverpleging of volledig pakket thuis. De cliënt heeft zoveel mogelijk de eigen regie over de inzet van zorg.

Zorginkoop afspraken
Voor het jaar 2019 heeft Zorgbalans zorginkoop afspraken gemaakt voor het leveren van zorg vanuit de Wlz, de Wmo en de Zvw.

Productieafspraak 2019
Wet Langdurige Zorg (Wlz)

- Voor het jaar 2019 zijn afspraken gemaakt met de zorgkantoren Zilveren Kruis en Zorg & Zekerheid. Deze productieafspraken betreffen met name de intramurale ZZP-zorg, Volledig Pakket Thuis (VPT) en Modulair Pakket Thuis (MPT).
- Met de Zorgkantoren is ook in 2019 regelmatig een dialoog gevoerd over kwaliteit, regionale beleidsthema's, persoonsgerichte zorg en een passend aanbod. Belangrijk thema daarbij was de verschuiving van intramurale zorg naar zorg thuis.

Wmo (Wet Maatschappelijke Ondersteuning)

- In het kader van de Wmo heeft Zorgbalans overeenkomsten met de gemeenten in de regio's Zuid-Kennemerland en IJmond. Deze overeenkomsten hebben betrekking op de producten Begeleiding Ambulant, Dagbesteding, Kortdurend Verblijf en Huishoudelijke Ondersteuning.
- De Dagbesteding in de gemeenten Haarlem, Bloemendaal, Heemstede en Zandvoort wordt gefinancierd door middel van een all-in subsidiebedrag voor de geleverde zorg. Cliënten in zorg komen zonder voorafgaande beschikking van de gemeente en betalen geen eigen bijdrage.
- Voor Beschermd Wonen (cliënten met een GGZ-C indicatie) heeft Zorgbalans overeenkomsten gesloten met de centrumgemeenten Haarlem en Leiden.

Zorgverzekeringswet (Zvw)

- Met alle zorgverzekeraars zijn overeenkomsten afgesloten voor Wijkverpleging, Geriatrische Revalidatie Zorg, Eerstelijns Verblijf en Paramedische zorg.
- Voor alle onderdelen geldt dat bij de meeste verzekeraars sprake is van een budget-plafond. Dit is het maximum aan kosten dat aan de zorgaanbieder wordt vergoed op basis van goedgekeurde declaraties. Door tijdig in gesprek te gaan met de verzekeraars zijn budgetten tussentijds opgehoogd.

Cijfers cliëntenzorg en medewerkers

Cliënten Woonzorgcentra en Prettig Thuis
Per eind 2019: 1.585 cliënten in zorg.
In 2019: 488.741 dagen zorg en verpleging.

Cliënten Thuiszorg
Per eind 2019: 5.615 cliënten in zorg.
In 2019: 896.466 uren zorg en verpleging.

Cliënten Ontmoetingscentra
Per eind 2019: 375 bezoekers.
In 2019: 59.304 dagdelen dagactiviteiten.

Medewerkers
Het gemiddeld aantal fte over 2019 is in totaal 2.164 waarvan 2.003 fte bij Zorgbalans en 161 fte bij FlexiCura. Deze aantallen hebben betrekking op medewerkers in loondienst en de ingezette uitzendkrachten. Er waren 823 vrijwilligers betrokken bij Zorgbalans in 2019.

Ziekteverzuim
Het gemiddelde ziekteverzuim over 2019 lag op 6,56%. Het ziekteverzuim van medewerkers in loondienst bij FlexiCura was 3,69%.

Financiële gegevens

Bedragen in € mln	**2019**	**2018**
Bedrijfsopbrengsten	€ 177,5	€ 158,3
Bedrijfskosten	€ 173,9	€ 155,5
Resultaat	€ 3,6	€ 2,8
Eigen Vermogen	€ 44,8	€ 41,2
Solvabiliteit	36,1%	36,2%
Werkkapitaal	€ 30,1	€ 25,6
Current ratio	2,2	2,6
Leverage (berekend als vreemd vermogen gedeeld door het totale vermogen)	63,9%	63,6%
Budget ratio (berekend als eigen vermogen gedeeld door totale opbrengsten)	25,2%	26,0%

Managementinformatie
Iedere maand verspreidt de afdeling Planning en Control managementinformatie met de actuele stand van zaken omtrent productie, personele inzet en financiën. Per vier maanden (tertiaalrapportage) is er een uitgebreidere versie waarin tevens kwaliteitsinformatie over zorg is opgenomen. De tertiaalrapportage wordt gedeeld met de RvT&A, CCR, OR, accountant PwC en huisbankier ABN Amro.

Administratieve organisatie/interne controle
Ter waarborging van de betrouwbaarheid van registratie en verantwoording van de productie rapporteert de business controller conform de externe eisen aan de administratieve organisatie en interne controle (AO/IC) de uitgevoerde controlewerkzaamheden en bevindingen rechtstreeks aan de Raad van Bestuur.

De productie 2019 is grotendeels gecontroleerd door middel van datacontrole en een steekproef op de gedeclareerde zorgregels van cliënten. Er zijn geen fouten en/of bijzonderheden geconstateerd. Er is vastgesteld dat de werkprocessen rond indicatie en registratie intern goed zijn geborgd en dat het systeem van het periodieke declaratieverkeer met de zorgkantoren, verzekeraars en gemeenten dusdanig is ingericht dat eventuele uitval vroegtijdig wordt gesignaleerd en gecorrigeerd. PwC heeft goedkeurende controleverklaringen afgegeven bij de Wlz-nacalculaties 2019 en de Wmo-verantwoordingen van 2019.

7 Risicoparagraaf

Zorgbalans anticipeert door het te voeren beleid te baseren op de vastgestelde meerjarenstrategie, de meerjarenbegroting, de strategische personeelsplanning en het meerjarig huisvestingsplan. Alle beleidsontwikkelingen worden hieraan getoetst, wat helpt om samenhangende besluiten te kunnen blijven nemen. Het werken aan de visie en strategie heeft ons opnieuw uitgedaagd om scherp te kijken naar de uitdagingen van de toekomst en onze (maatschappelijke) opgave.

Voor de komende jaren zien we als voornaamste risico's:

- onzekere ontwikkeling van tarieven van zorgkantoren, verzekeraars en gemeenten;
- onzekerheid over omvang productie in relatie tot productieplafonds;
- een zorgresultaat dat onvoldoende meebeweegt met de omzetontwikkeling;
- grote veranderingen in het zorgstelsel;
- te weinig medewerkers;
- onvoldoende aansluiting van woonzorgconcepten bij toekomstige behoefte van ouderen op gebied van wonen met zorg.

Door in 2020 verdere invulling te geven aan onze Zorgbalans Zekerheden (ZZ), houden we inzicht in de zorg- en bedrijfsvoering processen. Zo kunnen we tussentijds vaststellen of we nog steeds de 'goede' dingen doen in het kader van onze doelstellingen 'goede zorg, goed werk en economisch duurzaam' en waar nodig maatregelen treffen om bij te sturen.