1.1 Maatschappelijk jaarverslag Zorgbalans 2022

Voorwoord

Beste lezer,

Het maatschappelijk jaarverslag van Zorgbalans over het jaar 2022 wil ik graag starten met woorden van dank en waardering. Aan iedereen die van grote betekenis en waarde is voor Zorgbalans en de organisatie in de gelegenheid stelt om iedere dag opnieuw te zorgen voor continuïteit van zorg en goed werkgeverschap. Onze cliënten, diens naasten, onze vrijwilligers, samenwerkingspartners, medezeggenschap, Raad van Toezicht, ketenpartners en uiteraard onze collega's. Samen maken we onze belofte en samenwerking waar, 24 uur per dag, 365 dagen per jaar. Dat maakt trots, dank voor ieders vertrouwen en steun.

Het jaar 2022 was opnieuw uitdagend. Waar voor velen in de samenleving het hoofdstuk corona al min of meer gesloten was, was dit in de ouderenzorg nog volop actueel. Ondanks dat de crisissituatie al ver achter ons ligt, blijven corona en andere virussen voor mensen met een kwetsbare gezondheid risicovol en vragen ze continu onze alertheid. De impact van de intensieve coronaperiode zien we binnen de gehele zorgsector terug in een zeer hoog ziekteverzuim, daarvan is helaas ook binnen Zorgbalans sprake. Daarnaast werd de wereld in 2022 opgeschrikt door de oorlog in de Oekraïne en de onzekerheid die daarmee wereldwijd gepaard gaat. Op alle niveaus: van geopolitiek tot aan de keukentafel, de impact is onbeschrijfbaar groot.

De uitdagingen in de ouderenzorg van de toekomst ervaren we vandaag al: een toename van het aantal cliënten met een complexe en/of intensieve zorgvraag, minder mantelzorgers en een meer dan uitdagende arbeidsmarkt. Met onze visie en strategie, zoals opgesteld voor de periode 2020 – 2023, anticiperen we proactief op de ontwikkelingen en hebben we deze goed in scope. Een aantal toonaangevende strategische initiatieven die door Zorgbalans in 2022 gerealiseerd zijn:

- Het sluiten van een strategisch partnerschap met Zilveren Kruis Zorgkantoor voor een periode van vijf jaar met betrekking tot Prettig Thuis;
- Samen met DOCK Haarlem, Haarlem Effect, Stichting Ontmoeting, Leger des Heils en Stichting perMens heeft Zorgbalans de coöperatieve vereniging VanHier (nieuwe naam in 2023: Buurts) opgericht. De coöperatieve vereniging heeft de gunning 'Gewoon in de Wijk' verkregen in de Gemeente Haarlem voor een periode van 8,5 jaar;
- Samen met onze partner BproCare implementeert Zorgbalans de 'berichtenmanager'. Een communicatieplatform zodat alle meldingen binnenkomen op één device en wat het mogelijk maakt om in de toekomst alle nieuwe technologie hierop aan te sluiten.

U leest over deze en andere toekomstgerichte ontwikkelingen meer in dit maatschappelijk jaarverslag. Naast alle positieve ontwikkelingen hebben we ook in 2022 te maken gehad met teleurstellingen. Eén van de meest in het oog sprekende is de vertraging in de aankoop van ons huurpand Huis ter Hagen.

Zorgbalans sluit 2022 af met een financieel resultaat dat ruim boven onze begroting is. Grotendeels wordt dit veroorzaakt door incidentele opbrengsten, zoals energiecompensatie en

afronding van de vennootschapsbelasting FlexiCura. Een ander deel komt voort uit het niet (of vertraagd) kunnen realiseren van innovaties of vernieuwingen. Dat is zeer jammer, gezien de urgentie van de vraagstukken in de ouderenzorg. Tegelijkertijd maakt het Zorgbalans als organisatie financieel gezond en kunnen we, daar waar nodig, onze collega's iets meer bieden en blijven investeren in de vernieuwing die noodzakelijk is. In 2022 hebben we dat ook al gedaan, bijvoorbeeld door het verstrekken van damesverbanden en fruit. Daarnaast hebben alle collega's werkschoenen kunnen bestellen. Voor 2023 en de jaren daarna verwachten wij financieel meer onzekerheid.

Zorgbalans is voorstander van het maken van aanvullende loonafspraken in relatie tot CAO VVT, waarvoor vooralsnog geen financiële ruimte beschikbaar is. Daarnaast lijken de tarieven niet voldoende mee te bewegen met de kosten in de sector. Wat meer extra incidenteel financieel resultaat in 2022 draagt bij aan de continuïteit voor de komende jaren.

Nogmaals dank voor de plezierige samenwerking en uw betrokkenheid bij onze organisatie.

Ik wens u veel leesplezier en uw reactie wordt zeer gewaardeerd!

Hartelijke groet,

Tamara Pieterse
Bestuurder Zorgbalans

1.1.1 Toelichting op de verslaglegging 2022

Met ingang van boekjaar 2022 moeten zorgaanbieders zich verantwoorden over een boekjaar op basis van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (artikel 40b Wmg) die de verplichting tot openbare jaarverantwoording uit de WTZi vervangt. Omdat de reikwijdte van deze Regeling ruimer is, heeft dat tot gevolg dat alle zorgaanbieders die zorg verlenen die behoort tot het verzekerde pakket op grond van collectief verzekerde zorg of op grond van een VWS-subsidie, voortaan (weer) hiertoe verplicht zijn.

Om zich te kunnen verantwoorden over het verslagjaar 2022 moet Zorgbalans volgens deze regeling de volgende zaken aanleveren:

1. een jaarrekening
2. de bij jaarrekening te voegen informatie zoals:
   i. het bestuursverslag,
   ii. het verslag van de RvT/RvC
   iii. overige gegevens (waaronder de controleverklaring)
3. de te vermelden andere informatie betreffende de bedrijfsvoering van de zorgaanbieder (de openbare vragenlijst via DigiMV).

Er zijn geen vormvoorschriften voor het bestuursverslag en het verslag van de RvT/RvC. Ook zijn er geen inhoudelijke eisen aan gesteld; daarvoor kan aansluiting worden gezocht bij de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving voor grote en middelgrote rechtspersonen (RJ405).

Zorgbalans heeft zich de afgelopen jaren, naast de verplichte documenten, reeds onverplicht verantwoord over het handelen van bestuur en toezicht en over de bereikte resultaten door middel van een integraal maatschappelijk jaarverslag met daarin een verslag namens het bestuur, het verslag van de Raad van Toezicht, die van de medezeggenschapsorganen en een samenvatting van het Kwaliteitsjaarverslag. Deze documenten zijn terug te vinden op de website van Zorgbalans.

Voor de verplichte verantwoording over de bedrijfsvoering 2022 kiest Zorgbalans ervoor dat op dezelfde wijze te doen als in voorgaande jaren, namelijk:

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 (BW, boek 2, titel 9), inclusief verantwoording beloning bestuurders;
- Via de DigiMV-vragenlijst op het gebied van bestuur, bedrijfsvoering, medewerkers en productie.

II. Maatschappelijk Jaarverslag Zorgbalans
In lijn met de Zorgbrede Governancecode Zorg geven wij een toelichting op het gevoerde beleid en de gemaakte afwegingen. Met daarin een verslag namens het bestuur, het verslag van de Raad van Toezicht en die van de medezeggenschapsorganen.

III. Kwaliteitsjaarverslag
In het Kwaliteitsverslag leggen wij verantwoording af over de gestelde kwaliteitsstandaarden. Een samenvatting hiervan is opgenomen in het Maatschappelijk Jaarverslag Zorgbalans 2022. Het complete Kwaliteitsjaarverslag is gepubliceerd op de website van Zorgbalans.

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

1.1.2 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 3.600 professionele eigen medewerkers en ruim 900 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.

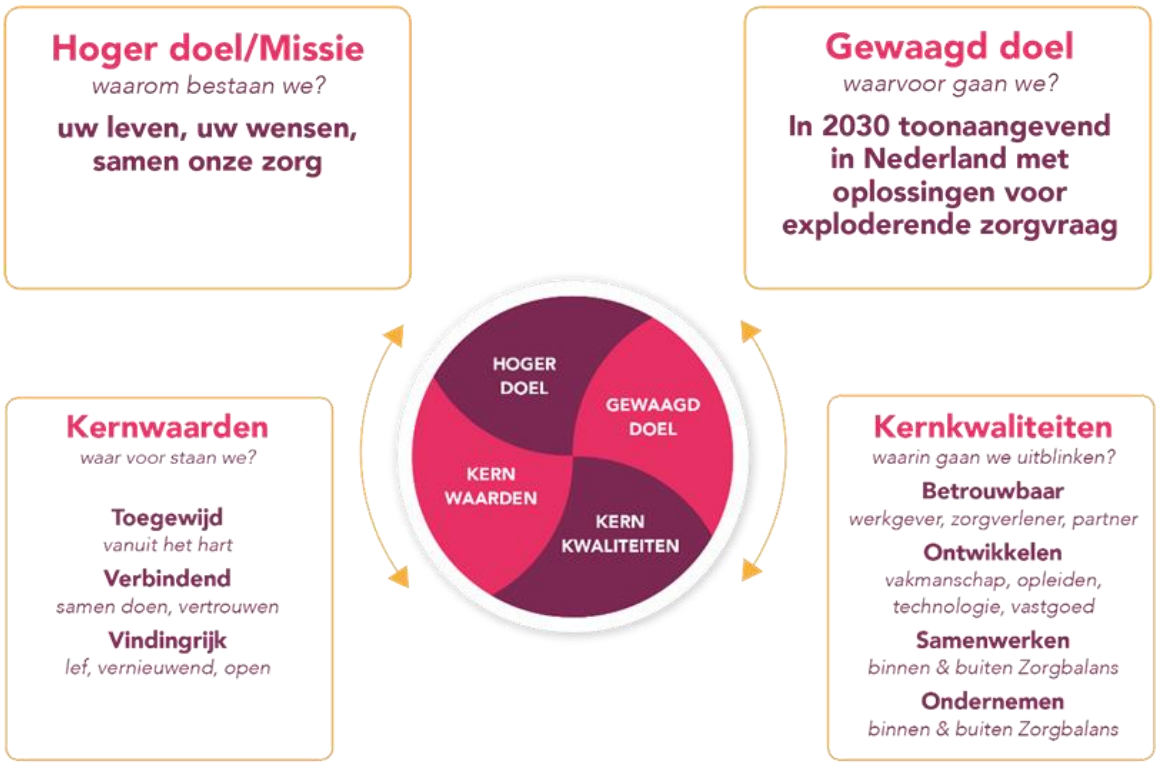
Wij gaan uit van de vragen, wensen en mogelijkheden van onze cliënten, veelal ouderen en chronisch zieken. Daarbij is er specifieke zorg voor gezinnen, partners en mantelzorgers. Wij organiseren de zorg en ondersteuning zoveel mogelijk in de buurt en vanuit een klein team. Samen met de partner, familie,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

Missie

Onze missie hebben we ook in 2022 kunnen waarmaken:
Uw leven, uw wensen, samen onze zorg.

Visie en strategie 2020 - 2023

Met ingang van 1 januari 2020 is de, samen met Zorgbalansmedewerkers, ontwikkelde visie en strategie officieel van start gegaan, gekoppeld aan een daarbij passende strategische agenda voor de toekomst.



Onze maatschappij heeft te maken met een exploderende zorgvraag: een groter deel van de Nederlanders is ouder dan tachtig 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 vereiste 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 zijn in Nederland met oplossingen voor de exploderende zorgvraag.

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

Het concreet maken van de visie en strategie vindt stapsgewijs plaats door middel van de Jaarplan-systematiek. De organisatieonderdelen van Zorgbalans geven hierin aan welke strategische opdrachten zij het komende jaar uitwerken.

Werkgebied

De wijkzorgteams, woonzorg- en ontmoetingscentra en servicediensten van Zorgbalans zijn verspreid over het werkgebied in de regio’s Kennemerland en Zuid-Holland Noord. Van Castricum, Heemskerk, Beverwijk, Velsen, 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
- Brainz
- Ergo Thuis
- Hartfalenteam
- Logopedieteam
- Longteam
- Oncologie en palliatief adviesteam
- Parkinsonteam
- Thuiszorg Technologie
- Wondteam

CASTRICUM
1 Wijkzorg buurtteam
1 Prettig Thuis Team

HEEMSKERK
1 Wijkzorg buurtteam
1 Prettig Thuis Team

BEVERWIJK
1 Wijkzorg buurtteam
1 Prettig Thuis Team

VELSEN-NOORD
1 Ontmoetingscentrum
1 Prettig Thuis Team

VELSEN-ZUID
1 Prettig Thuis Team

IJMUIDEN
4 Woonzorglocaties
1 Ontmoetingscentrum
4 Wijkzorg buurtteams
4 Prettig Thuis Teams

DRIEHUIS
1 Woonzorglocatie

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

SANTPOORT-NOORD
1 Wijkzorg buurtteam
1 Prettig Thuis Team

SANTPOORT-ZUID
1 Prettig Thuis Team

BLOEMENDAAL/OVERVEEN
1 Ontmoetingscentrum
3 Wijkzorg buurtteams
1 Prettig Thuis Team

HAARLEM
1 Woonzorglocatie
1 Revalidatiecentrum
2 Ontmoetingscentra
1 Thuiszorgwinkel / Uitleenpunt
17 Wijkzorg buurtteams
6 Prettig Thuis Teams

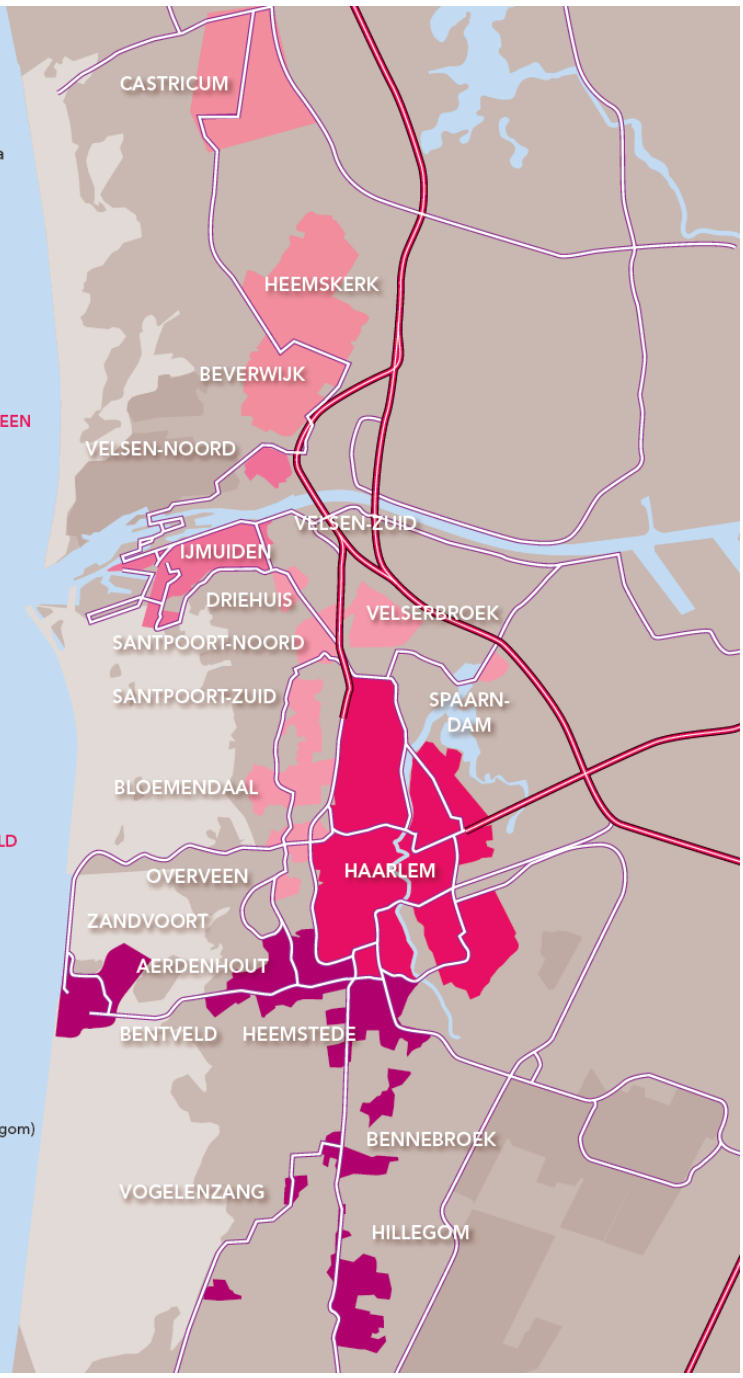
ZANDVOORT
1 Ontmoetingscentrum
3 Wijkzorg buurtteams
1 Prettig Thuis Team

AERDENHOUT/BENTVELD
1 Wijkzorg buurtteam

HEEMSTEDE
3 Woonzorglocaties
1 Ontmoetingscentrum
4 Wijkzorg buurtteams
1 Prettig Thuis Team

BENNEBROEK/ VOGELENZANG
1 Woonzorglocatie
2 Wijkzorg buurtteams
1 Prettig Thuis Team (Hillegom)

HILLEGOM
1 Woonzorglocatie
1 Behandelcentrum
1 Ontmoetingscentrum
1 Wijkzorg buurtteam



Juridische structuur

Zorgbalans
Zorgbalans is een stichting met een 100% dochterbedrijf: FlexiCura B.V.

FlexiCura B.V.
FlexiCura B.V. richt zich volledig op zorg- en welzijnsactiviteiten voor de particuliere markt, waaronder beschermd wonen in Huize Zocher (50% van FlexiCura). FlexiCura levert haar diensten onder de merken Servicepaspoort en Nobilis.

Besturingsmodel

Bestuur en management
Zorgbalans wordt bestuurd door een éénhoofdige Raad van Bestuur waarvan Tamara Pieterse sinds 1 januari 2018 de bestuurder is. Tussen de bestuursorganen van Stichting Zorgbalans en FlexiCura B.V. bestaat een personele unie zodat de bestuurder van Zorgbalans tevens de bestuurder is van FlexiCura B.V. en de Raad van Toezicht van Zorgbalans tevens de Raad van Commissarissen van FlexiCura B.V. is.

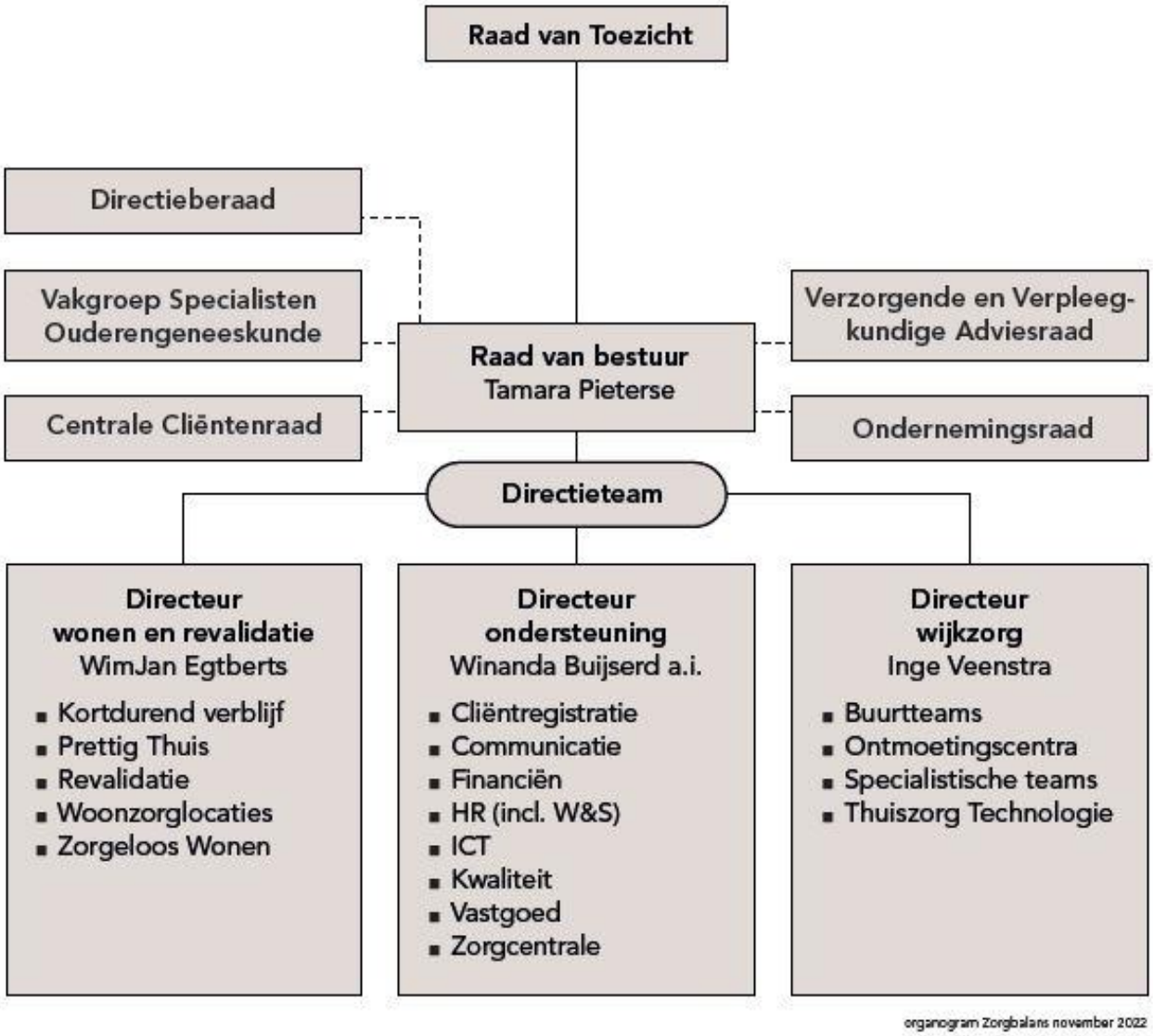
Besturing
De dagelijkse leiding is in handen van het directieteam dat bestaat uit de drie directeuren (Wonen en Revalidatie, Wijkzorg en Ondersteuning) onder voorzitterschap van de Raad van Bestuur (RvB). Om tot breed afgewogen bestuurlijke besluitvorming te komen, wordt in het directieberaad een vaste groep experts uit de organisatie geraadpleegd voor advies.
Het Directieberaad van Zorgbalans bereidt maandelijks gezamenlijk de besluiten voor en adviseert de bestuurder. Het Directieberaad bestond in 2022 uit het directieteam en daarnaast uit een specialist ouderengeneeskunde, bestuurssecretaris, manager Vastgoed, informatiemanager en een strategisch adviseur Goed Werk. Nieuwe ideeën en werkwijzen worden ontwikkeld in ‘samenwerkingscirkels’, waaraan medewerkers op basis van hun inhoudelijke deskundigheid deel kunnen nemen.

Corona
Het corona crisisteam (CT) is sinds maart 2020 ingesteld voor het managen van de coronacrisis. Met goedkeuring van de RvT vindt de besluitvorming in het kader van deze coronacrisis plaats in het CT. Indien nodig of gewenst, is voorafgaand aan de besluitvorming externe advisering verkregen van de interne Hygiëne en infectiepreventie commissie (HIP-commissie), CCR, OR, VSO en/of VVAR. Na iedere CT-vergadering is het management geïnformeerd over de laatste stand van zaken. Deelnemers aan het CT zijn bestuurder, leden van het directieteam, communicatieadviseur, beleidsadviseur Kwaliteit, specialist ouderengeneeskunde en bestuurssecretaris.

De frequentie van de CT-overleggen zijn afgestemd op de intensiteit van de corona-uitbraken. Sinds de zomer van 2021 werd het CT aangeduid als ‘coronateam’ waarmee het signaal is gegeven dat corona onderdeel is geworden van de reguliere bedrijfsvoering. In 2022 heeft in de eerste twee maanden nog tweewekelijks een CT-overleg plaatsgevonden. Uiteindelijk vond de laatste plaats in juni 2022. De corona-uitbraken die ook in die periode lokaal plaatsvonden hadden geen centrale aansturing meer nodig.

De VVT-organisaties in de regio Kennemerland hebben in 2022 het wekelijks corona-overleg, onder voorzitterschap van de bestuurder van Zorgbalans, ter afstemming van het regionale beleid en de regionale capaciteit afgeschaald. Daaraan werd de afspraak gekoppeld dat op afroep de VVT-bestuurders beschikbaar zouden zijn indien de coronasituatie daarom vroeg. De bestuurder van Zorgbalans vertegenwoordigde de VVT-organisaties in het bestuurlijk crisis ROAZ.

Organogram Zorgbalans 2022



Samenwerken

Samenwerken en netwerken
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. Als bestuurder van ActiZ namens de Kerngroep Wonen & Revalidatie draagt de bestuurder van Zorgbalans (landelijke) kennis over naar de regionale overleggen en neemt deel aan landelijke overleggen, zoals technische briefings voor de vaste Kamercommissie en Bestuurlijke Overleggen met VWS en andere ketenpartners.

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.

De goede samenwerkingsrelaties in de regio Kennemerland met zowel VVT-instellingen als andere regionale zorgaanbieders, zoals ziekenhuizen, huisartsen en GGZ-instellingen, heeft bijgedragen aan een effectieve en efficiënte coronasamenwerking en wordt ook op andere gebieden steeds verder versterkt. De regio Kennemerland heeft afgelopen jaren bewezen dat deze samenwerking en vertrouwen in elkaar leidt tot resultaten die ten goede komen aan de inwoners van de gehele regio.

In hoofdstuk 3 Beleid en activiteiten Zorgbalans benoemen we de regionale projecten.

Medezeggenschap

Centrale Cliëntenraad

De Centrale Cliëntenraad (CCR) vergadert maandelijks met de Raad van Bestuur (RvB), met een vertegenwoordiger namens de directie. Daarbij worden actuele onderwerpen, vraagstukken en de voorgelegde advies- en instemmingsaanvragen besproken. Het dagelijks bestuur van de CCR heeft twee keer per jaar overleg met een delegatie van de RvT. Daarnaast is er halfjaarlijks overleg met andere medezeggenschapsorganen.

Status medezeggenschap cliënten
De medezeggenschapsregeling cliënten is gebaseerd op de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (Wmcz 2018). Al in 2020 spraken de CCR en RvB af om ‘lokale’ medezeggenschap per organisatieonderdeel zo te herorganiseren dat alle cliënten zelf c.q. hun vertegenwoordigers mogelijkheid tot medezeggenschap zouden krijgen. Deze afspraak werd toen vastgelegd in de organisatie-brede Medezeggenschapsregeling Cliënten van Zorgbalans.

Als gevolg van de coronasituatie, en logischerwijs een aangepaste prioriteitsstelling, ontstond bij de praktische invoering van de nieuwe medezeggenschapsstructuur een vertraging. In 2022 is deze binnen de meeste intramurale organisatieonderdelen (woonzorgcentra en Prettig Thuis) voor een belangrijk deel ingelopen. Binnen de extramurale organisatieonderdelen (wijkzorg en ontmoetingscentra) zal naar verwachting de cliënt medezeggenschap in de loop van 2023 formeel zijn georganiseerd. De CCR heeft geen signalen ontvangen dat deze vertraging door de cliënten als storend is ervaren.

Samenstelling CCR
De CCR is in 2022 voortvarend aan de slag gegaan met de behartiging van collectieve cliëntbelangen. Er werd een werkplan voor het lopende (2022) en komende jaar (2023) opgesteld waarbij aandachtsgebieden, rollen en taken binnen de CCR zijn verdeeld. Eind 2022 was de bezetting met zeven leden weer op orde.

Instemming/adviezen CCR
In 2022 adviseerde de CCR negen keer positief op een voorstel van de RvB en verleende vier keer instemming aan een RvB-voorstel.

Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad (OR) bestond in 2022 uit 15 medewerkers uit alle onderdelen van de organisatie en een ambtelijk secretaris ter ondersteuning.

Algemeen
In 2022 waren de gevolgen van het coronavirus nog merkbaar. Het virus en de na-ijlende werking daarvan is één van de redenen waardoor het (langdurig) verzuim binnen Zorgbalans nog steeds hoog is. Het hoge ziekteverzuim gecombineerd met een toenemende zorgvraag en steeds meer krapte op de arbeidsmarkt stelde onze medewerkers voor de uitdaging om onder deze omstandigheden goede zorg te blijven bieden aan de cliënt. Vanwege de grote onderlinge saamhorigheid van de medewerkers met en naar elkaar is dit ook in 2022 gelukt.

Het thuiswerken is niet meer weg te denken uit de maatschappij. Maar de balans wordt meer en meer gezocht om de juiste afwisseling tussen het thuiswerken en het werken op het hoofdkantoor van Zorgbalans te vinden. Hierdoor worden de contacten met andere medewerkers in de organisatie meer verstevigd.

OR-verkiezingen maart 2023
In dit verslagjaar zijn de eerste stappen gezet naar de OR-verkiezingen die plaatsvinden in maart 2023. De jaarlijkse tweedaagse cursus stond in het teken van het voorbereiden van de erfenis van huidige OR die overgedragen dient te worden aan de nieuw te vormen raad. Hiertoe is een start- en een overdrachtsdocument geschreven.

Medezeggenschap
De OR haakt aan bij voorgenomen beleid omtrent vernieuwing en doorontwikkeling op diverse gebieden bij de verschillende bedrijfsonderdelen van Zorgbalans. De raad wordt hiertoe vroegtijdig meegenomen door bestuur en directie om zijn oordeel te kunnen onderzoeken, formuleren en te toetsen bij de achterban. De achterban is het meest belangrijke werkkapitaal bij Zorgbalans. In de huidige actualiteit is het belangrijk om vooral bij hen stil te staan vanwege personeelskrapte en werkdruk. Het is van belang dat onze collega’s vitaal, betrokken en tot veranderingen bereid blijven. Belangrijk voorbeeld daarbij is de balans tussen werk en privé, maar ook het van werkgeverszijde uitoefenen van goed werkgeverschap.

De OR is extra alert op ontwikkelingen die teveel van medewerkers zouden kunnen vragen of bij voorbaat geen kans van slagen hebben. Anderzijds hebben medewerkers (en cliënten) ook belang bij het voortbestaan van de organisatie. Vernieuwing en doorontwikkeling van de organisatie zijn van groot belang om de toenemende vraag het hoofd te kunnen blijven bieden. Het is de kunst om hierin de juiste balans te blijven vinden.

De OR heeft ook dit jaar zijn medezeggenschapstaken met overtuiging vervuld. De OR is betrokken geweest bij diverse, vernieuwende ideeën. Belangrijke ontwikkelingen waren het strategisch partnerschap met Zilveren Kruis met het bedrijfsonderdeel Prettig Thuis. De Leergemeenschap is na verkregen instemming van start gegaan en de Coöperatie VanHier Haarlem zag het levenslicht. In dit verband heeft Zorgbalans een belangrijk aandeel in het sociale domein gekregen. We hebben de centrale ondersteuning heringericht met nieuwe functies als een directeur Strategie en Verbinding en los daarvan een concerncontroller aangetrokken. Eén en ander met een blik op de toekomst waar veranderopgaven ons te wachten staan en we te maken krijgen met meer en complexere zorgvragen met dezelfde medewerkers, noodzakelijke versnelling van technologie en het belang van vernieuwende ideeën om tegen zich voordoende thema’s aan te kunnen kijken.

Vanuit de brede vernieuwingsagenda binnen Zorgbalans zijn in het verslagjaar stappen gezet door Studio Z. De OR is ook daarbij betrokken geweest door deelname aan de klankbordgroep.

Een ander voorbeeld is de ontwikkeling van de vastgoedagenda van Zorgbalans. Betrokken locaties in dit verband zijn revalidatiecentrum Zuiderhout, maar ook woonzorgcentra Huis ter Hagen, Velserduin en Kennemerduin. Alle activiteiten zijn erop gericht om nu en straks te kunnen voldoen aan de reeds benoemde zorgvraag, die zich verder intensiveert.

De betrokkenheid van de OR-leden in het verslagjaar bij al onze medewerkers was groot. Er is goed ingezet om bedrijfsonderdelen als Prettig Thuis en de huishoudelijke ondersteuning te betrekken in de medezeggenschap. Bijvoorbeeld voor de beoordeling van de adviesaanvragen herstructurering tweede fase van de ondersteunende dienst is de achterban goed benaderd. Dit is erg gewaardeerd door de medewerkers.

De OR streeft ernaar om in het volgende verslagjaar de verbinding met al onze medewerkers te verstevigen en elkaar actiever te kunnen stimuleren om ook aandacht te hebben voor andere zaken naast de actieve zorgverlening.

Advies/instemming/informatie OR
In 2022 adviseerde de OR vijf keer positief op een voorstel van de Raad van Bestuur en verleende zes keer zijn instemming op uiteenlopende thema’s. De OR ontving 13 documenten ter informatie.

Doorontwikkelen OR-visie
De OR-commissies ‘Strategie en Beleid’ en ‘Lokale medezeggenschap’ houden nauwgezet de eigen doelen en ambities voor ogen. Deze worden getoetst bij het adviseren over en/of instemmen met de door de Raad van Bestuur voorgelegde vraagstukken. Zo ook in 2022.

Hygiëne en infectiepreventiecommissie (HIP-commissie)

De HIP-commissie van Zorgbalans wordt bemenst met voornamelijk interne collega’s die zijn gespecialiseerd op (deel) terreinen van de hygiëne- en infectiepreventie. Zij adviseren het management van de organisatie, gevraagd en ongevraagd, over de uitleg en interpretatie van RIVM-richtlijnen en andere richtlijnen en kaders. Ze worden daarbij ondersteund door een ziekenhuis hygiëne-specialist. Gedurende de coronaperiode heeft de HIP-commissie het CT doorlopend, zowel op verzoek als uit eigen beweging, voorzien van adviezen over allerlei corona-onderwerpen, zoals gebruik van persoon beschermingsmiddelen (PBM), testbeleid, bezoekbeleid, et cetera.

Vakgroep Specialisten Ouderengeneeskunde (VSO)

Zorgbalans vraagt de VSO om advies over belangrijke ontwikkelingen die de inhoudelijke zorgkant beïnvloeden. De VSO kan ook ongevraagd advies geven op relevante onderwerpen. De vakgroep heeft minimaal twee keer per jaar overleg met de RvB. In 2022 heeft de VSO onder andere advies gegeven over het Kwaliteitsplan 2023, het afwegingskader zorgcontinuïteit en over het aangepaste Wzd-beleid in het kader van extramurale toepassing.

Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad (VVAR)

De VVAR geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de RvB omtrent vakinhoudelijke onderwerpen die de verpleging en verzorging raken. In 2022 heeft de VVAR op verzoek van de RvB advies gegeven over het Kwaliteitsplan 2023, het afwegingskader zorgcontinuïteit, de aan te leveren kwaliteitsindicatoren en over het aangepaste Wzd-beleid in het kader van extramurale toepassing. Ongevraagd is er advies gegeven over medicatieveiligheid wat resulteerde in een medicatie-review Zorgbalansbreed. Daarnaast is er een subsidie verkregen om zeggenschap en veerkracht te vergroten onder zorgprofessionals.
De VVAR heeft minimaal twee keer per jaar overleg met de RvB. Daarnaast onderhouden de leden contact met alle medezeggenschapsorganen en hebben zij een eigen netwerk opgebouwd.

1.1.3 Beleid en activiteiten Zorgbalans 2022

Studio Z

Zorgbalans heeft zich tot doel gesteld om te komen met toonaangevende oplossingen voor de exploderende zorgvraag. Eén van de middelen waarmee we dit doen is Studio Z. Studio Z is een beweging waar ideeën worden samengebracht en waar we onderzoeken en experimenteren om te komen tot werkbare oplossingen. In 2022 lag de focus op de gamechanger 'Thuis(zorg) hoeft niet perse thuis te zijn'. Tijdens een werkplaats in het voorjaar hebben medewerkers, klanten (van de toekomst) en dwarsdenkers gedurende twee dagen een proces doorlopen volgens de design thinking methodiek. Het idee dat bij een grotere groep medewerkers als winnaar uit de bus kwam was 'Thuis van de Toekomst'. Dit idee richt zich op de wijze waarop 60'ers zich kunnen voorbereiden op de toekomst. Gedurende de zomermaanden is Studio Z op zomertoer gegaan om te kijken in welke mate inwoners van het verzorgingsgebied van Zorgbalans zich nu al voorbereiden op hun toekomst en wat hierin voor hen belangrijk is. Op basis van deze uitkomsten is aan FlexiCura gevraagd deze inzichten mee te nemen in haar aanbod voor mensen die nog geen zorg ontvangen van Zorgbalans. Studio Z is een onderzoek opgestart naar hoe we bepaalde cliëntgroepen die voor het eerst zorg aanvragen bij Zorgbalans beter kunnen voorbereiden op hun toekomst. Met als belangrijkste doel hen via een vernieuwende aanpak zelfredzamer te laten zijn tijdens het ouder worden.

Stadsdeal Ouderenhuisvesting

Op 7 maart 2022 tekenden de gemeente Haarlem, zorgaanbieders Kennemerhart, Sint Jacob, Zorgbalans, Zorggroep Reinalda en woningcorporaties Elan Wonen, Pré Wonen, Ymere en Woonzorg Nederland de Stadsdeal Ouderenhuisvesting tegen het dreigende woningtekort voor Haarlemse ouderen. De betrokken organisaties hebben als doel om initiatieven op het gebied van ouderenhuisvesting te verbinden aan projectontwikkelaars en woningcorporaties zodat de kans op realisatie wordt vergroot en er meer woonvariatie ontstaat. De komende jaren zullen er meer afspraken nodig zijn om de doelen in de Stadsdeal waar te maken.

Samenwerkingsverband Oog voor Dementie

Op 24 oktober 2022 is het samenwerkingsverband Oog voor Dementie gestart. Oog voor Dementie is een samenwerkingsverband van Zorgbalans en Stichting Presentie. Dit samenwerkingsverband richt zich op mensen met vergevorderde dementie.
Oog voor Dementie wordt gesteund door ambassadeur en radiopresentator Frank van der Lende en de zorgkantoren Zilveren Kruis en Zorg en Zekerheid.
Tamara Pieterse, bestuurder Zorgbalans: "We willen het beeld dat er heerst over mensen met vergevorderde dementie nuanceren en verrijken. In onze eigen omgeving, de media en in het maatschappelijke en politieke debat. Blijf kijken, luisteren en waardeer de interactie in het moment, zonder voorbij te gaan aan het verlies. Dementiezorg vraagt bij uitstek om een menselijke aanpak, afgestemd op de behoefte van een ander, waarbij verbinding tussen alle betrokkenen essentieel is."

Strategisch partnerschap voor verpleegzorg thuis

Zorgkantoor Zilveren Kruis en Zorgbalans hebben op 23 november 2022 een strategisch partnerschap ondertekend met de ambitie om van verpleegzorg thuis de standaard te maken. Verpleegzorg thuis is de zorg van de toekomst volgens het Programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO).
Zorgbalans biedt met haar Prettig Thuisteams al meer dan tien jaar zorg aan mensen met een intensieve zorgvraag in de thuissituatie en is daarmee één van de landelijke koplopers in het bieden van verpleegzorg in de (niet-geclusterde) woning van de cliënt. Zorgkantoor Zilveren Kruis en Zorgbalans gaan met elkaar een strategisch partnerschap aan om deze dienstverlening verder door te ontwikkelen en te stimuleren, zodat meer mensen met een Wlz-indicatie in Kennemerland Wlz-zorg thuis in de vorm van een Volledig Pakket Thuis (VPT) in hun eigen huis ontvangen. Daarnaast delen wij actief de kennis en ervaringen met andere organisaties om deze transitie breder te stimuleren.

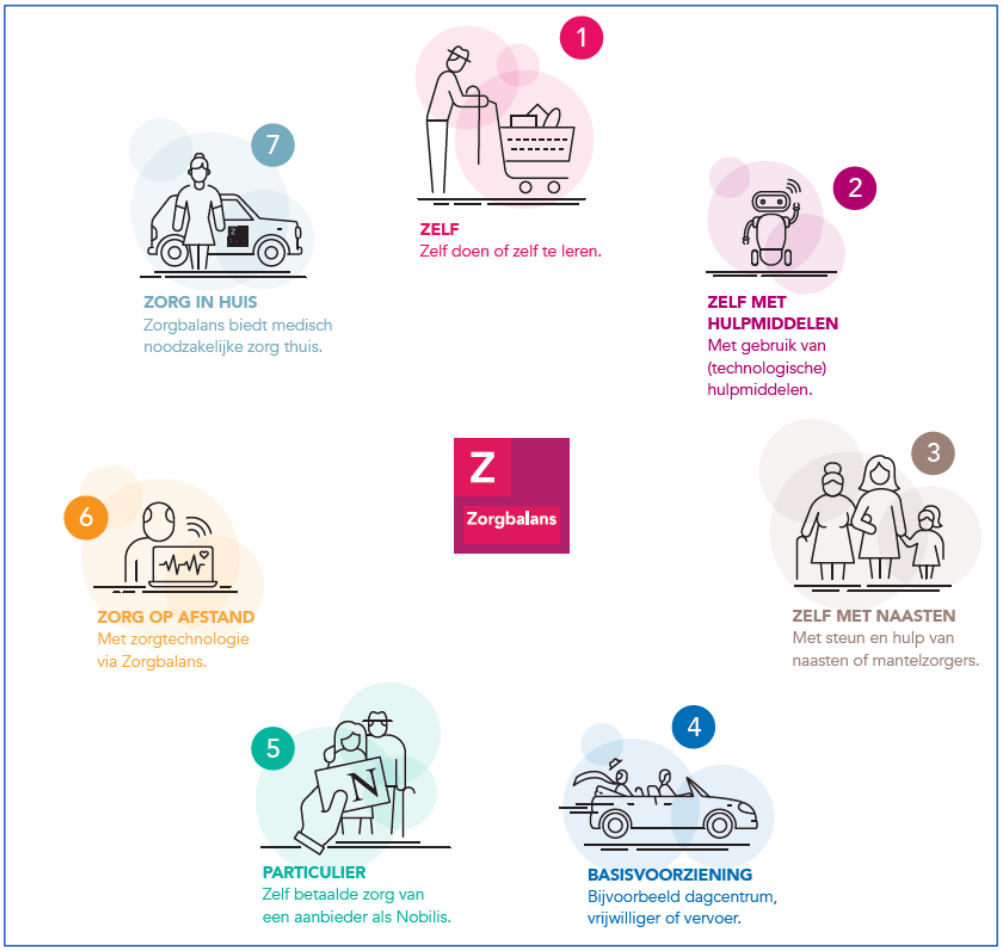
VanHier Haarlem

In 2022 heeft de aanbesteding plaatsgevonden van de zorg- en welzijnsopdracht van de gemeente Haarlem ‘Gewoon in de Wijk’. Met Gewoon in de Wijk geeft de gemeente Haarlem een andere invulling aan de samenwerkingsafspraken met partners in de stad.
De aanbesteding is gegund aan VanHier Haarlem (nieuwe naam in 2023: Buurts), een coöperatie waarin DOCK Haarlem, Haarlem Effect, Stichting perMens, Stichting Ontmoeting, Leger des Heils en Zorgbalans samenwerken. De coöperatie zorgt ervoor dat alle inwoners gewoon in de wijk terecht kunnen wanneer ze ondersteuning of hulp nodig hebben of juist kunnen bieden. De coöperatie VanHier Haarlem start op 1 januari 2023.

Ontwikkelingen in de wijkzorg

Zelf en zorg in balans

De zorg in Nederland is op zoek naar een nieuwe balans tussen zorg en zelfredzaamheid. Ook Zorgbalans, met onze zorg thuis Wijkverpleging anno NU, kan en wil zorg thuis anders organiseren. Om de buurtteams te helpen bij het stellen van de juiste vragen en het gesprek aan te gaan met (nieuwe) cliënten is een hulpmiddel gemaakt: het model Zelf en zorg in balans; 7 stappen om te kijken naar de persoon, de situatie en de mogelijkheden. De verwachting is dat dit eenvoudige hulpmiddel goed kan helpen om samen met de cliënt en de omgeving de vraag naar zorg en ondersteuning passend in te vullen.



De Wijktuin
In mei 2022 is ‘de Wijktuin’ officieel van start gegaan. De Wijktuin is een kans voor medewerkers om met elkaar ideeën, vragen en knelpunten uit de wijk, die voor hen interessant of belangrijk zijn, in de vorm van een project aan te pakken. Een Wijktuin-project dient altijd één of meerdere van de volgende doelen: leren/ ontwikkelen en/of verbeteren van kwaliteit van zorg, efficiënter inrichten van zorg, kennisdeling en verbinding en/of zorgvernieuwing. We hebben veel reacties vanuit de wijk gekregen, ideeën en enthousiaste medewerkers die graag hun steentje willen bijdragen. De twee projecten ‘bereikbaarheid’ en ‘psychiatrie’ zijn in 2022 gestart en boeken al grote vooruitgang.

Buurtteams
De Wijkzorg bestond in januari 2022 uit 43 zogenoemde Buurtteams en een team alarmopvolging. Buurtteam Hoofddorp is op 1 mei 2022 gestopt met het aanbieden van zorg in de regio Haarlemmermeer omdat Zorgbalans daar niet de kwaliteit van zorg kan garanderen zoals in ons werkgebied Kennemerland. Zorgbalans heeft in de Haarlemmermeer niet het netwerk en de mogelijkheden om aanvullende zorg te leveren die in sommige situaties wel nodig is, zoals alarmopvolging. In oktober 2022 zijn in Heemstede twee teams samengevoegd en zijn de benamingen van de buurtteams gewijzigd.

Ontmoetingscentra
Het ontmoetingscentrum is een creatieve ontmoetingsplek voor mensen met een haperend brein, waar zij gewaardeerd worden om wie ze zijn, waar iedereen meetelt en waar het leven niet zwaarder maar juist lichter wordt gemaakt. Zorgbalans heeft in de regio Kennemerland negen ontmoetingscentra. Ieder ontmoetingscentrum is verschillend, maar de sfeer is altijd energiek en enthousiast. De activiteiten zijn zeer divers, van strandjutten tot koken of dansen.

Huishoudelijke ondersteuning
Bij Zorgbalans is huishoudelijke ondersteuning niet alleen gericht op de huishouding; deze medewerkers hebben ook een belangrijke signalerende functie, omdat zij vaak als eerste merken dat een cliënt achteruit gaat. Zorgbalans investeerde in scholing en instructie van de nieuwe medewerkers, zodat ook zij op een ander niveau zorg kunnen verlenen; onder andere op het gebied van de Sociale Benadering Dementie.

Specialistische teams
De gespecialiseerde teams van Zorgbalans bieden zelfstandig of gezamenlijk met de buurtteams waar nodig zorg in de wijk. Het betreft de volgende teams: Team Thuiszorg Technologie en Acute Zorg (TTAZ), het Longteam, BrainZ (CVA), Team Palliatieve zorg en Oncologie, het Team Hartfalen en het Wondteam.
Ook heeft Zorgbalans een Parkinson Expertteam, bestaande uit een ergotherapeut, logopedist, specialist ouderengeneeskunde en twee fysiotherapeuten. Zij zijn aangesloten bij ParkinsonNet, het landelijk netwerk van zorgverleners die gespecialiseerd zijn in het behandelen en begeleiden van patiënten met Parkinson.

BrainZ
De begeleiding door het team BrainZ (CVA) wordt niet meer gefinancierd vanuit het Kader Wijkverpleging, waardoor het team de werkzaamheden heeft moeten overdragen. Het Spaarne Gasthuis heeft de poli vanaf 1 december 2022 overgenomen met eigen verpleegkundigen. Het Spaarne Gasthuis neemt de nazorg na een CVA over. Vanaf 1 mei 2023 wordt het team BrainZ opgeheven.

Eerstelijns consulten
Specialisten ouderengeneeskunde en verpleegkundig specialisten van Zorgbalans verrichten consulten op verzoek van huisartsen in de eerstelijn bij complexe thuisproblematiek. Er is overleg met het kernteam wijkgerichte zorg en overleg met de spoedpost huisartsen en GGZ in het ambulante veld. De samenwerking met de huisartsen in de regio is intensief en goed. Het betreft vaste koppels van huisartspraktijken en specialisten ouderengeneeskunde.
Het team van specialisten ouderengeneeskunde en verpleegkundig specialisten heeft maandelijks een werkoverleg samen met de psychologen in de eerste lijn, om beleid te

implementeren en aan te sluiten op nieuwe ontwikkelingen. Ook worden consulten verricht door ergotherapeuten van Zorgbalans.

Intervisie en intercollegiale toetsing (SOW)
Zorgbalans ontvangt subsidie vanuit de Subsidieregeling Ondersteuning Wijkverpleging (SOW) t.b.v. Intervisie en Intercollegiale toetsing voor en door wijkverpleegkundigen. Door het organiseren van structurele intervisiebijeenkomsten kunnen zorgmedewerkers reflecteren op eigen handelen en wordt deskundigheidsbevordering gestimuleerd. Hierdoor wordt eenduidige indicatiestelling bevorderd en kan de kwaliteit van zorg verbeterd worden. Door het uitwisselen van kennis, uitbreiden van deskundigheid en uitwisselen van ervaring in relatie tot eenheid van werken en indicatiestelling, wordt de deskundigheid van wijkverpleegkundigen bevorderd. Door wijkverpleegkundigen op te leiden tot procesbegeleider intercollegiale toetsing, kan dit organisatie-breed hetzelfde worden toegepast.

Schrapsessies, OMAHA-methodiek en data gedreven werken (SOW)
In 2022 zijn verkenningssessies met wijkverpleegkundigen gehouden met als doel minder/ efficiëntere administratie in het primaire zorgproces.

Binnen Zorgbalans Wijkzorg wordt gewerkt met de OMAHA-methodiek geïntegreerd in ONS. In 2021 is gestart met een scholingstraject OMAHA methodiek voor wijkverpleegkundigen. Dit traject is in 2022 voortgezet. De verwachting is dat door scholing en het aanscherpen van de richtlijnen, de data in het ECD efficiënter en eenduidiger worden ingevoerd.

Data gedreven werken is het sturen op basis van onbewerkte feiten en ruwe data. Bij Zorgbalans worden heel veel verschillende data ingevoerd in systemen. We willen die data toepassen om beter onderbouwde beslissingen te kunnen nemen. Zorgbalans Wijkzorg wil inzicht in de stand van zaken in de Buurtteams om efficiënt te kunnen sturen op inzet van medewerkers, financiën en technologie, maar ook om voorloper te zijn in het leren en ontwikkelen op basis van data in de zorgpraktijk door de zorgprofessionals zelf.

Ontwikkelingen in onze woonzorgcentra

Al enige jaren is een toename van cliënten met gedragsproblemen zichtbaar. Daarnaast is de zorg voor cliënten meer complex geworden. Vaak is bij opname het stadium ‘Wonen’ bijna voorbij waardoor er een spanningsveld ontstaat tussen zo gewoon mogelijk het leven voortzetten en de behoefte aan professionele zorg en handelen. Zorgbalans wil die complexere zorg verantwoord verlenen in een zo huiselijk mogelijke omgeving.

Huis ter Hagen
Om aan de groeiende en steeds intensiever wordende zorgvraag van de huidige en toekomstige bewoners te kunnen voldoen, heeft Zorgbalans in juni 2022 aangekondigd Huis ter Hagen in Driehuis te willen verbouwen. Om deze verbouwing te kunnen realiseren heeft Zorgbalans afspraken gemaakt met de huidige eigenaar van het gebouw: Woningbedrijf Velsen. Onderdeel van deze afspraken is dat het eigendom van Huis ter Hagen op 1 augustus 2022 overgedragen zou worden aan Zorgbalans. Helaas heeft deze levering nog niet plaatsgevonden. Dit heeft tot gevolg dat de verbouwing vertraging oploopt.

Sonnevanck
In september 2022 is het hoogste punt bereikt van de nieuwbouw van Sonnevanck, het specialistisch geriatrisch behandelcentrum van Zorgbalans in Hillegom. Dit centrum voor mensen met ernstig ontregel(en)d gedrag en acute opname wordt gerealiseerd in nauwe afstemming met de zorgkantoren van Zorg en Zekerheid en Zilveren Kruis. Het behandelcentrum heeft een regionale functie voor de inwoners van Zuid-Kennemerland, Zuid-Holland Noord en Amstelland-Meerlanden die tijdelijke of permanente zorg nodig hebben. Sonnevanck wordt naar verwachting in september 2023 in gebruik genomen.

Zuiderhout
Zorgbalans is voornemens locatie Zuiderhout in Haarlem te vernieuwen en uit te breiden. Deze vernieuwing en uitbreiding zijn nodig om nu en in de toekomst te kunnen blijven voldoen aan de zorgvraag van ouderen in Haarlem en omgeving. Om gedurende de sloop en nieuwbouw

revalidatiezorg te kunnen blijven bieden worden in samenspraak met de gemeente meerdere mogelijkheden onderzocht. In november 2022 zijn inloopbijeenkomsten gehouden voor medewerkers, cliënten, naasten en direct omwonenden over een vernieuwingsplan dat uitgaat van gefaseerde bouw. Daarop zijn veel reacties van externe belanghebbenden ontvangen, op basis waarvan de gemeente heeft aangedrongen om te komen tot een andere wijze van nieuwbouw.

Kennemerduin
Zorgbalans en gebouweigenaar Elan Wonen hebben al jaren de intentie Kennemerduin te vernieuwen. Wanneer de nieuwbouw plaats gaat vinden is vooralsnog onduidelijk. We zijn daarbij afhankelijk van de visie en prioriteitsafwegingen van de gemeente Heemstede. Zorgbalans wil dat haar bewoners op iedere woonplek aangenaam kunnen wonen en verblijven. Om dat gedurende de tijd tot aan de nieuwbouw op Kennemerduin te blijven garanderen, is er in augustus gestart met een verbouwing. Er zijn drie huiskamers, een nieuwe entree en een brasserie gerealiseerd. De verbouwing is eind november afgerond.

Samenwerking in de regio

Centraal Aanmeldpunt Zorginzet Haarlem En Meer (CAZHEM)
CAZHEM is een samenwerkingsverband van Kennemerhart, Sint Jacob en Zorgbalans. CAZHEM biedt artsen inzicht en toegang tot de beschikbare spoedcapaciteit in de aangesloten woonzorgcentra of revalidatieklinieken of de mogelijkheid om met spoed zorg thuis in te zetten. Zo kunnen zij hun patiënten ook buiten kantoortijden snel verwijzen en is opname in het ziekenhuis niet nodig. In december 2022 is de 1.000^{e} verwijzing van 2022 voor acute zorg ontvangen. De functionaliteit van CAZHEM is uitgebreid, ook situaties waarin sprake is van IBS en geplande respijtzorg worden via CAZHEM in proces genomen.

Medisch Coördinerend Centrum Haarlem en Meer (MCC)
Zorgbalans neemt samen met Kennemerhart en Sint Jacob deel aan het MCC, met ziekenhuizen en huisartsen. Het MCC heeft tot doel het verbeteren van de (transmurale) zorgverlening in de regio Haarlem, Haarlemmermeer en Zuid Kennemerland, door het bevorderen van de samenwerking tussen huisartsen, specialisten werkzaam in het Spaarne Gasthuis en VVT-organisaties. Een specialist ouderengeneeskunde (SO) van Zorgbalans vertegenwoordigt de SO's in de regio Zuid-Kennemerland in het MCC – medisch bestuur. De bestuurder van Zorgbalans is voorzitter van het MCC – algemeen bestuur en neemt als toehoorder deel aan het MCC – medisch bestuur.

Wijkgerichte zorg (WGZ)
In de gehele regio Zuid-Kennemerland is de Wijkgerichte Zorg (WGZ) actief voor thuiswonende kwetsbare ouderen. Alle huisartsen uit Zuid-Kennemerland nemen deel aan de WGZ samenwerking. Deelnemende VVT/thuiszorgorganisaties zijn Met de Thuiszorg, Sint Jacob, ViVa! Zorggroep, Zorgbalans, Kennemerhart en De ZorgSpecialist. Onbegrepen gedrag bij thuiswonende ouderen kan door de betrokken professionals of mantelzorgers gemeld worden bij de huisarts. Elke huisartsenpraktijk beschikt over een vaste specialist ouderengeneeskunde (SO) en een klein team van verpleegkundigen ouderen (VO). Het Informatiepunt Wijkgerichte zorg wordt 'white label' uitgevoerd door de Zorgcentrale van Zorgbalans. Op de site van Wijkgerichte Zorg https://wijkgerichte-zorg.nl/ is een overzicht van de beschikbaarheid te vinden.

Interventie- en Expertteam (IET)
Voor alle thuiswonende ouderen kan de huisarts het IET (Interventie- en Expertteam) inschakelen. Het IET bestaat uit specialisten ouderengeneeskunde, verpleegkundig specialisten en GZ-psychologen van de deelnemende organisaties aan WGZ. De leden van het IET werken allen op dezelfde wijze. Consult verloopt via of in overleg met de huisarts.

Kennis Expertise Centrum (KEC)
Voor Wlz-gefinancierde cliënten bestaat ook het Kennis Expertise Centrum (KEC). Het doel van KEC is het bieden van laagdrempelige ondersteuning, coaching en advies aan zorgmedewerkers die te maken hebben met de steeds complexere zorgvraag rondom onbegrepen/ probleem gedrag. KEC is opgericht door Sint Jacob, ViVa! Zorggroep, Zorgbalans,

Kennemerhart, De Reigershoeve en De ZorgSpecialist. Het consultatieteam van KEC kijkt mee met het zorgteam en kan met kennis, expertise en een frisse blik bijstaan. De regie blijft bij het zorgteam. In 2022 heeft KEC 27 aanvragen ontvangen: 14 van Kennemerhart, 8 van Sint Jacob, 4 van Zorgbalans en 1 van Domus Magnus.

Samenwerking bij de uitvoering van de Wzd in de extramurale setting
Huisartsen Coöperatie Zuid-Kennemerland en Huisartsenvereniging Midden-Kennemerland, Zorgbalans, Kennemerhart, Sint Jacob, ViVa! Zorggroep, Buurtzorg. De Zorgspecialist, Tandem Mantelzorg en Alzheimer Nederland hebben in 2022 de eerste stappen gezet voor de samenwerking tussen organisaties en de samenwerking tussen disciplines als onvrijwillige zorg in de extramurale setting (veelal thuis) onvermijdelijk lijkt.
Deze afspraken versterken de bestaande samenwerkingen zoals binnen Wijkgerichte Zorg, samenwerking van VVT-organisaties in, onder andere, CAZHEM en de samenwerking tussen VVT-organisaties en GGZ-organisaties bij de uitvoering van een IBS. Het beleidsplan Samenwerken bij de uitvoering van Wzd in de extramurale setting zal in februari 2023 ondertekend worden.

Regionale samenwerking Wzd – WVGGZ in het kader van IBS
Er zijn in regio Kennemerland goede afspraken m.b.t. crisisopnames, IBS en RM. Er is één crisisdienst (GGZ). Er is gegarandeerd een bed beschikbaar in Den Weeligenberg met afspraken over doorstroom met Kennemerhart en Sint Jacob.
Het streven is een dergelijke samenwerking met Zorgbalans, GGZ Rivierduinen en VVT-aanbieders in de regio Zuid-Holland te realiseren in 2023.

Geplande logeerzorg
In 2020 zijn de gemeente Haarlem, Tandem Mantelzorg, Kennemerhart en Zorgbalans gestart met de pilot logeerzorg: planbare logeerplekken voor mensen die niet zonder hulp thuis kunnen blijven. Vanaf juni 2022 zijn 6 plekken beschikbaar. Mantelzorgers kunnen voor informatie over geplande logeerzorg terecht bij de respijtcoaches van Tandem Mantelzorg.

Ontwikkelingen Geriatrische Revalidatiezorg (GRZ)
In februari 2020 is Zorgbalans in overleg met het Zorgkantoor samen met Kennemerhart en Sint Jacob een pilot gestart met 2 observatiebedden op de revalidatieafdelingen. Doel is de instroom naar het ziekenhuis van ouderen met lichamelijke klachten en mogelijk ook een haperend brein te verminderen, omdat een ziekenhuisopname niet noodzakelijk is. In verband met de coronapandemie is de pilot verlengd in 2022.
Er is een goede samenwerking met huisartsen en ziekenhuizen in regio Kennemerland met betrekking tot ambulante revalidatie.
Zorgbalans heeft 2 bedden beschikbaar voor directe opname vanuit de BrainCureUnit (BCU). De contacten en samenwerking met de afdeling neurologie zijn goed. Er is uitwisseling van medewerkers over en weer. Een cliënt wordt binnen 24 uur opgenomen vanuit de BCU. Het na-traject wordt door deze samenwerking verkort.

Regionale samenwerking VVT, GGD en GHOR
In de regio Kennemerland worden de VVT-organisaties in belangrijke overlegstructuren als het ROAZ (Regionaal Overleg Acute Zorgketen) en het TONAZ (Tactisch Overleg Niet Acute Zorgketen) vertegenwoordigd door Tamara Pieterse, bestuurder van Zorgbalans.
Daarnaast participeert een specialist ouderengeneeskunde (SO) in het expertteam geïnitieerd door de DPG (Directeur Publieke Gezondheid).

Technologie

Visie op integratie van Technologie in ons werk

In februari 2022 is het visiedocument “Visie op integratie van Technologie in ons werk” in het Directieberaad (DB) besproken en de richting bekrachtigd. Afgesproken is om met elkaar de reis aan te gaan om tot verdere verdieping, prioritering en gezamenlijke procesafspraken te komen. Dit heeft geleid tot de twee beschrijvende memo’s “Breed gekozen technologie” (wat we verstaan onder breed gekozen technologie) en “Technologie tenzij” (hoe we voorbijgaan aan de vrijblijvendheid) die in augustus 2022 zijn besproken en vastgesteld.

Wijkzorg en Prettig Thuis

Leefstijlmonitoring in de wijkzorg

Een van de technologische hulpmiddelen waarmee Zorgbalans in de wijkzorg is gestart, is leefstijlmonitoring voor mensen met dementie. Met dit project kunnen Wlz-cliënten (ZZP4/5) of potentiële Wlz-cliënten met lichte tot matige dementie, langer verantwoord en veilig thuis wonen en wordt opname in een woonzorgcentrum uitgesteld.
Met behulp van sensoren in de woning wordt geprobeerd inzicht te verkrijgen in het leefpatroon van de cliënt zoals loopsnelheid, slaapritme, toiletgebruik en het verlaten van de woning. Dit kan zorg op afstand ondersteunen, bijvoorbeeld bij cliënten met een haperend brein.

Inzetwijzer technologie

Om Zorgbalansmedewerkers te helpen bij het inzetten van zorgtechnologie, is de inzetwijzer technologie voor en door onze medewerkers uit de wijkzorg en Prettig Thuis ontwikkeld. Op basis van het zorgplan en vitaliteit van de cliënt kan hierin passende zorgtechnologie worden gevonden. Alle buurtteams en Prettig Thuisteams hebben eind 2022 een poster en flyer met deze inzetwijzer ontvangen.

Uitleen producten

Een aantal zorgtechnologie producten kunnen via de uitleenwinkel van Zorgbalans aan cliënten worden uitgeleend. De uitleenwinkel is bedoeld om kosteloos producten bij cliënten uit te proberen en te onderzoeken of het een passende oplossing biedt voor de cliënt. Het gaat om heel verschillende producten, van camera's tot robotjes. Het product kan na reservering worden opgehaald bij het Zorgtechnologie-team, waar de medewerker uitleg van de technologie krijgt.

Wonen & Revalidatie

Woonzorgtechnologie en leefstijlmonitoring

In 2022 heeft Zorgbalans in leverancier BproCare een partner gevonden die goed past bij onze ambitie om voorop te lopen met innovatieve oplossingen. BproCare heeft een zorgcommunicatieplatform ontwikkeld dat aantoonbaar toegevoegde waarde oplevert voor de zorgmedewerkers en de cliënten en zijn of haar naasten.
In november 2022 is op woonzorglocatie W.F. Visserhuis gestart met de implementatie van het zorgcommunicatieplatform en de nieuwe zorgtechnologieën. Deze implementatie is zeer goed verlopen, met enthousiasme van alle gebruikers. In principe wordt BproCare de komende drie jaar op alle locaties geïmplementeerd.

1.1.4 Goed werkgeverschap

Voldoende en veelzijdige medewerkers
Al jaren heeft de zorgsector te kampen met de enorme opgave om voldoende en kwalitatief goed personeel te behouden en aan te trekken. De vacaturedruk voor functies als verzorgende of verpleegkundige is 6:1. Zorgbalans kijkt daarom ook naar diverse en bredere oplossingen voor de toekomstige exploderende zorgvraag. De inzet van technologie staat daarbij hoog op de agenda, net als meer veelzijdigheid van medewerkers én aandacht voor het behoud van medewerkers. We zoeken naar potentiële medewerkers in niet-traditionele doelgroepen (bijvoorbeeld studenten met een tussenjaar) én proberen onbenut potentieel bij medewerkers te vergroten.

Ondanks alle inspanningen zien we in 2022 een afname van het aantal medewerkers, zie hoofdstuk 6. Cijfers op o.a. in- en uitstroom helpen om als organisatie beter toegerust te zijn op de strategische vraagstukken en ontwikkelingen. Na een pilot-fase is het HR-dashboard in PowerBI eind 2022 definitief opgeleverd. Het doel is om met behulp van data waardevolle (nieuwe) inzichten bloot te leggen waarmee we gedrag en besluitvorming positief kunnen beïnvloeden.

Arbeidsmarktcommunicatie
Als gevolg van de afloop van corona, konden we dit jaar (eindelijk) weer Zorgbalans op de diverse banenmarkten en andere soortgelijke initiatieven promoten. Daarnaast bleven we de campagne cross mediaal inzetten, dat wil zeggen zowel online (bijvoorbeeld via social media en mobile campagnes) als offline (bijvoorbeeld via reclame in de bioscoop of op de bus en krantenadvertenties) voor brede herkenbaarheid, vindbaarheid en een sterk werkgeversmerk.

De medewerkersreis
Ook voor 2022 gold dat we continu op zoek zijn naar verbetering in het aantrekken en behouden van medewerkers. Na de coronaperiode was er specifieke aandacht voor het opnieuw organiseren en vormgeven van een ‘live introductie’ voor de nieuwe medewerkers, evalueerden we de eerste 100 dagen van de nieuwe medewerkers (onboarding) en is het exit onderzoek naar de vertrekredenen van medewerkers ingericht.
Wanneer de onboarding-periode voorbij is, vervolgt de medewerkersreis met ruimte en aandacht voor de ontwikkeling van de medewerker. Zit een medewerker onverhoopt niet op de juiste plek, dan kijken we samen naar oplossingen binnen Zorgbalans. Wij zijn ervan overtuigd dat er voor iedere Zorgbalansmedewerker een passende werk en/of leerplek is binnen de organisatie, daar spannen wij ons continu voor in.

Loopbaangesprekken
Vanwege de arbeidsmarktproblematiek en daarmee de beweging naar behoud van medewerkers, groeiende interne mobiliteit en uitstroom en vraagstukken rondom duurzame inzetbaarheid van medewerkers is HRM gestart met loopbaangesprekken. Dit is gecommuniceerd via ons intranet en de managers zijn geïnformeerd. Het doel van de loopbaancoach is om ondersteuning te bieden bij het richting geven van de eigen loopbaan en de medewerker te helpen naar een (nog) plezierig(er) en succesvol(ler) werkleven bij Zorgbalans.

Leren & Ontwikkelen
In april 2022 hebben we onze Zorgbalans Academie geopend, met verschillende lokalen en twee skills labs op het hoofdkantoor op de Leidsevaart.

In 2022 is de naam van de afdeling veranderd van Opleidingen naar Leren & Ontwikkelen. Zorgbalans verzorgt niet alleen opleidingen. We willen graag dat medewerkers zich bekwaam en deskundig voelen en dat ze geïnspireerd worden om zich verder te ontwikkelen.
Hiervoor zijn er een aantal ontwikkelingen in gang gezet:

- Het leren in de praktijk, dat meegenomen is in het project Leergemeenschap.

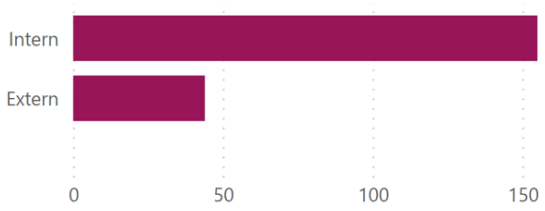
- Het aanbod van opleidingsmateriaal ter bevordering van de deskundigheid en (persoonlijke) ontwikkeling is inzichtelijk gemaakt. Hiervoor wordt het Ontwikkel-lab ingericht en komt er een nieuw leermanagement systeem (LMS).

Met 100 medewerkers hebben we de leervisie opgesteld die aansluit op de kernwaarden van Zorgbalans, zie onderstaand figuur.

Leren = opleiden
Al 10 jaar verzorgt Zorgbalans samen met ROC OPPstap interne opleidingen voor haar medewerkers en daarnaast zijn er BBL-leerlingen van andere scholen.

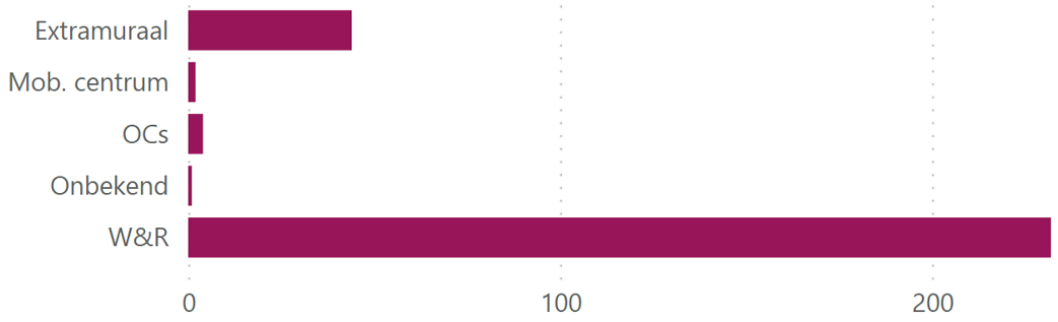
Gemiddeld waren er in 2022 maandelijks tussen de 250 en 300 leerlingen die intern een opleiding volgden. Deze leerlingen zijn door het jaar heen gestart in verschillende lesgroepen.

Instroom van medewerkers in de opleidingen
De grootste instroom van leerlingen in de opleiding komt uit Zorgbalans zelf. In de figuur hieronder is dat duidelijk zichtbaar. Er zijn 44 leerlingen van buiten Zorgbalans bij ons komen werken en leren. Dit aantal is ongeveer gelijk als dat van vorig jaar. Het zijn mbo-leerlingen die een niveau verhogen van bijvoorbeeld niveau 2 naar niveau 3.



Figuur 3 - Herkomst instroom medewerkers in opleidingen

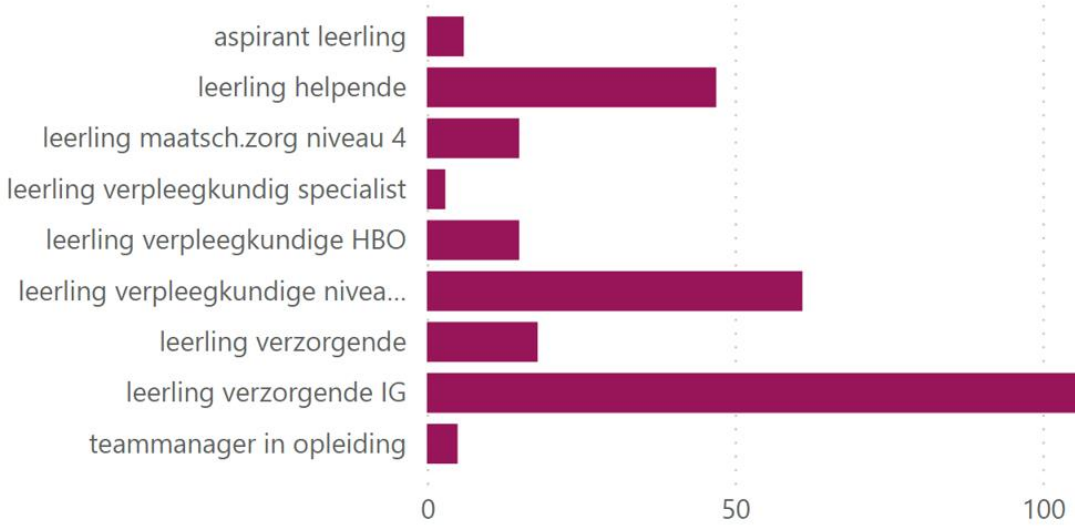
In de figuur hieronder is weergegeven hoeveel huidige medewerkers en nieuwe medewerkers er in opleiding zijn per organisatie-eenheid. Het beeld is overeenkomstig aan vorig jaar.



Figuur 4 – Aantal medewerkers in opleiding per organisatie - eenheid

In onderstaand figuur zien we het aantal medewerkers in opleiding per opleidingsniveau. De VIP-groep is specifiek voor jongeren die de VIG-opleiding (verzorgende IG) volgen. Vanwege te weinig aanmeldingen zijn deze jongeren in 2022 geplaatst in de reguliere VIG.

In opleiding per opleidingsniveau



Figuur 5 - Aantal medewerkers per opleidingsniveau

In 2022 hebben 93 medewerkers hun beroep kwalificerend diploma ontvangen. Verder hebben 52 medewerkers een certificaat behaald voor een specialisatie voor hun functie. Dit zijn medewerkers die de helpende+, modules revalidatie, geriatrie of psychiatrie hebben afgerond.

Zorgtechnologie in de opleidingen
Zorgtechnologie is verweven in de opleidingen tot helpende, verzorgende IG en verpleegkundige. Zo leren de leerlingen dat technologie geïntegreerd is in de begeleiding en verzorging van de bewoner/cliënt. Hierbij wordt er in de lessen gebruik gemaakt van het skills lab van de Academie, waar leerlingen gelijk kennis kunnen maken met diverse zorgtechnologieën. Zorgbalans ziet deze leerlingen als belangrijke ambassadeurs, die het gebruik van zorgtechnologie ondersteunen in het team en bij de bewoner/cliënt.

Het Zorgbalans Leerplein werd in 2022 door ongeveer 2.600 medewerkers actief gebruikt. Het aanbod is groot en divers; zoals de modules in de opleidingscatalogus en de manuals in de bibliotheek, waarmee de medewerkers hun vakbekwaamheid kunnen bijhouden en verder ontwikkelen. Het Leerplein faciliteert en geeft inzicht in de interne bekwaamheid voor voorbehouden handelingen van bevoegde zorgmedewerkers. In 2022 zijn medewerkers door hun leidinggevenden aangespoord hun bekwaamheden op orde te maken en daarin is een oplopende lijn zichtbaar.

Naast verplichte scholingen biedt het Leerplein ook e-learnings die vanuit persoonlijke interesse kunnen worden gevolgd, bijvoorbeeld de modules ‘Boost je digitale vaardigheden’, ‘De kracht

van slaap' en 'AVG proof'. Het aanbod wordt regelmatig aangevuld en geactualiseerd. Op aanvraag zijn er in 2022 maatwerktrajecten ingeregeld, zoals basistrainingen palliatieve zorg voor verzorgenden en verpleegkundigen en de Summerschool opfristrainingen van diverse verpleegtechnische vaardigheden.

In 2022 zijn er ongeveer 2.400 certificaten in het digitale portfolio toegevoegd voor het behalen van een bepaalde scholing.

Leergemeenschap in de steigers
In 2022 is de transitie naar een leergemeenschap in gang gezet. Met de inrichting en vormgeving van deze leergemeenschap wordt opleiden en leren door de hele organisatie heen georganiseerd. Als eerste stap is in 2022 de aandacht uitgegaan naar het laten instromen van de zij-instromers en starters die via ROC OPPstap een opleiding bij Zorgbalans volgen. Daarvoor zijn vanaf oktober 2022 drie regio's met daarin de drie uitvalsbasissen ingericht en geopend waar de startende leerlingen begeleiding ontvangen, afgestemd op hun eigen leerbehoeften. De werkbegeleiders hiervoor zijn in 2022 opgeleid en de randvoorwaarden voor begeleiding zijn georganiseerd.

Elke leerling krijgt een eigen leerroute binnen een regio die aansluit bij zijn/haar wensen en woongebied. Binnen iedere route krijgen leerlingen een zo breed mogelijk beeld van Zorgbalans om te onderzoeken wat bij hem/haar past. Voor een goede instroom, doorstroom en verdeling van leerlingen zijn processen aangepast.

Vitale medewerkers
Regeling BalansBudget en regeling pensioen na 45 jaar in de zorg
Het BalansBudget is een cao-regeling voor verlofsparen, waarmee medewerkers in alle fasen van hun loopbaan tijdelijk minder of niet kunnen werken. Binnen Zorgbalans maken inmiddels 116 medewerkers gebruik van de mogelijkheid om verlof te sparen in het BalansBudget.
Sinds september 2021 kunnen medewerkers een beroep doen op de regeling pensioen na 45 jaar in de zorg mits zij voldoen aan de gestelde voorwaarden. In 2022 hebben 2 medewerkers gebruik gemaakt van deze regeling.

Preventie en verzuimbegeleiding
In 2022 zijn op alle intramurale locaties Risico-inventarisatie en evaluaties (RI&E's) uitgevoerd. Uit deze RI&E's is eind 2022 een opzet voor een plan van aanpak opgesteld, in 2023 wordt deze in uitvoering gebracht.

De overeenkomsten met de drie bedrijfsartsen zijn in 2022 met een jaar verlengd. In 2022 konden de kennismakingsrondgang en de jaarlijkse bezoeken van de bedrijfsartsen aan de locaties weer plaatsvinden. De consulten vonden zowel in de spreekkamer als telefonisch plaats.
In de Vernet Health Ranking 2022 heeft Zorgbalans het rapportcijfer 6,1 gekregen. Daarmee presteren we op meerdere verzuimonderdelen op of onder het gemiddelde.

Voor vier medewerkers met long COVID is de WIA-aanvraag uitgesteld waardoor zij langere tijd gekregen hebben (drie of twee en een half jaar in plaats van twee jaar) om te re-integreren. Voor deze medewerkers heeft Zorgbalans subsidie van de overheid aangevraagd om de extra kosten van de langere re-integratie gecompenseerd te krijgen.

Ter ondersteuning van zieke medewerkers of in het kader van preventie van uitval, zijn ook in 2022 interventies ingezet zoals coach op locatie, Shared Ambition, bedrijfsmaatschappelijk werk en financiële coaches.
Er is een workshop 'Wijs met de Overgang' georganiseerd en er is extra aandacht gegeven aan de ondersteuning die Zorgbalans kan bieden aan medewerkers met financiële zorgen. Ook is in 2022 de bijeenkomst 'Stoppen met Roken' voor januari 2023 voorbereid, met als ambitie rookvrij in 2023 (voor medewerkers).

Jaarlijks stelt Zorgbalans de medewerkers in de gelegenheid om via de werkgever een griepvaccinatie te krijgen. In 2022 heeft 9,7% van de medewerkers zich via Zorgbalans laten vaccineren.

Toekomstgerichte organisatie

Ontwikkelprogramma Visie en Strategie

Binnen Zorgbalans vinden er op vele fronten vernieuwingen, verbeteringen en experimenten plaats om nu en in de toekomst (met toonaangevende oplossingen) goede zorg te kunnen blijven leveren. Met het ontwikkelprogramma is in 2022 ingezet op het delen van deze ontwikkelingen en het ondersteunen van medewerkers om hieraan deel te nemen.

Met behulp van de online talkshow *Zorgbalans draait door!* zijn alle medewerkers in staat gesteld om een beter beeld te krijgen van de vele ontwikkelingen die plaatsvinden bij Zorgbalans. Op voor Zorgbalans belangrijke thema's vond er een tafelgesprek plaats tussen medewerkers en partners, afgewisseld met een intermezzo van bijvoorbeeld muziek en cabaret. De thema's die in 2022 zijn besproken, zijn dementie, technologie, veelzijdigheid, strategische vastgoed agenda, privacy en veiligheid, VanHier Haarlem en medezeggenschap.

Het ontwikkelprogramma voor leidinggevenden en sleutelpersonen is in 2022 gericht op de uitdagingen waar zij voor staan. Welke (verander)opgaves willen zij realiseren, hoe kunnen zij daar vanuit een veranderkundige bril een plan van aanpak voor maken en wat hebben zij nog nodig om hun rol in deze aanpak te vervullen? Op basis van deze behoeften is een maatwerk programma ontwikkeld waar deze medewerkers konden deelnemen aan masterclasses die voor hen relevant waren. Eind 2022 is het ontwikkelprogramma in deze vorm afgesloten.

Kweekvijver voor management- en beleid potentieel

Om onze ambities te realiseren, zijn er naast de zorg- en welzijnsprofessionals, ook andere talentvolle medewerkers nodig om onze organisatie te versterken. Zorgbalans zet daarvoor stevig in op het vergroten van onze management- en beleidscapaciteit door middel van een opleidingstraject voor teammanagers zorg. Dit omvat een tweejarige bacheloropleiding 'Management in de Zorg' aan de Hogeschool Leiden en leren op de werkplek onder begeleiding van een leermeester. In 2022 zijn 2 teammanagers begonnen aan het tweede jaar van hun opleidingstraject, zijn 3 kandidaten gestart met dit opleidingstraject en is de werving ingezet voor 4 nieuwe kandidaten in 2023. Daarnaast heeft Zorgbalans samen met De Zorgcirkel en Omring een tweejarig traineeship voor net afgestudeerde academici ontwikkeld. In 2022 is het traineeship herijkt op basis van de ervaringen van de eerste twee lichtingen en heeft Zorgbalans twee nieuwe trainees aan zich mogen verbinden.

Medewerkers ondersteunen in onzekere tijden

De oorlog in Oekraïne heeft ook voor onze medewerkers geleid tot (financieel) onzekere tijden. Binnen Zorgbalans hebben we op verschillende manieren gekeken hoe we medewerkers kunnen ondersteunen. De al beschikbare diensten en services, waaronder budget coaching, het verkopen van vakantie-uren en vervroegd aanvragen van eindejaarsuitkeringen is extra onder de aandacht gebracht. Aanvullend bieden we sinds 2022 fruit en damesverband aan op alle werkplekken en hebben alle medewerkers werkschoenen kunnen aanschaffen.

AFAS

In 2022 is AFAS uiteraard aangepast aan nieuwe wet- en regelgeving (waaronder het (deels) betaalde ouderschapsverlof) en de nieuwe CAO VVT), daarnaast is opvolging gegeven aan het optimaliseren van AFAS. Zo zijn diverse werkprocessen herijkt en ontworpen, zoals volledige digitalisering van het instroomproces van nieuwe medewerkers en een werkproces in AFAS voor stagiaires. In 2022 werken de HR-consulenten ook weer deels op locatie. Daardoor zijn er korte lijnen; enerzijds worden medewerkers optimaal ondersteund bij HR-gerelateerde vragen, anderzijds heeft dit geholpen in de optimalisatie van de werkprocessen.

1.1.5 Kwaliteit

Coronapreventie

Zorgbalans houdt zich aan de landelijke voorschriften van de overheid en de richtlijnen van het RIVM. Deze richtlijnen worden in overleg met de hygiëne- en infectiepreventie-commissie (HIPcommissie) en de vakgroep specialisten ouderengeneeskunde (VSO), vertaald naar beleid specifiek voor Zorgbalans.
In 2022 zijn op meerdere locaties uitbraken geweest maar deze zijn als minder heftig ervaren dan de jaren ervoor. Er is sinds 2020 veel meer kennis opgebouwd en er zijn heldere protocollen. Corona is vaak minder ziekmakend en iedereen weet wat hij/zij moet doen.

Cliëntwaardering

Waarderingen op ZorgkaartNederland
Zorgbalans heeft op de website van ZorgkaartNederland een waardering van 8,4 over de afgelopen vier jaar, de landelijke benchmark is 8,2.

Figuur 1: Overzicht waarderingen per jaar

Woonzorgcentra
In 2022 zijn voor Zorgbalans totaal 509 waarderingen gegeven d.m.v. interview- en belteams van onderzoeksbureau MarketResponse. Bij locaties waar veel mensen met dementie wonen is er een grotere inzet van belteams geweest die met de eerste contactpersonen gesproken hebben. Op locaties waar mensen met somatische of gerontopsychiatrische problematiek wonen is er vaker gekozen voor een combinatie van interviewteams op de locatie voor de bewoners en belteams voor de eerste contactpersonen.
Evenals in 2021 kan er geconcludeerd worden dat, met een gemiddelde van 8.3, gelijk aan 2021 en een aanbevelingsscore van 96%, Zorgbalans een mooi resultaat heeft behaald in dit cliënttevredenheidsonderzoek.

Prettig Thuis
In de periode oktober en december 2022 zijn telefonische interviews gehouden met cliënten van Prettig Thuis. In heel 2022 zijn er in totaal 46 waarderingen geplaatst met een gemiddeld cijfer van 8,7.

Wijkzorg
Wijkzorg vraagt cliënten en mantelzorgers via een ansichtkaart een waardering te geven op de website van ZorgkaartNederland, zie tabel 1. Daarnaast is in 2022 via een schriftelijke raadpleging de PREM wijkverpleging uitgevoerd, waarbij meer dan 150 cliënten toestemming hebben gegeven voor het doorleveren van hun waarderingen t.b.v. ZorgkaartNederland. Via de PREM wijkverpleging ontvangen de wijkzorgmedewerkers van Zorgbalans een 8,8 van hun cliënten en de organisatie Zorgbalans een 8,5. Deze uitkomsten zijn hetzelfde als in 2021. De respons van de PREM 2022 is 38%. In 2021 was de respons 48%.

Tabel 1 Gemiddeld cijfer Waarderingen ZorgkaartNederland 2022

Velserduin - IJmuiden	Breezicht - IJmuiden	De Moerberg - IJmuiden
150 cliënten/bewoners met diagnose psychogeriatrie, gerontopsychiatrie, NAH, revalidatie, eerstelijns verblijf.	115 cliënten/bewoners met cognitieve problemen, eerstelijns verblijf.	120 bewoners/huurders met cognitieve en/ of lichamelijke problemen.
8.5	**8.1**	**7.7**

W.F. Visserhuis - IJmuiden	De Molenweid - Velserbroek	Huis ter Hagen - Driehuis
130 bewoners met cognitieve, mentale of lichamelijke problemen.	30 bewoners met cognitieve problemen.	145 bewoners met cognitieve en/of lichamelijke problemen.
8.2	**8.8**	**7.9**

Zuiderhout - Haarlem	De Houttuinen - Haarlem	De Heemhaven - Heemstede
100 plaatsen voor revalidatie en eerstelijns verblijf.	91 bewoners met cognitieve problemen.	84 bewoners met cognitieve problemen.
7.9	**8.4**	**8.6**

Kennemerduin - Heemstede	Slottuin - Heemstede	Horstendaal & Saanensduin - Bennebroek
86 bewoners met cognitieve en/of lichamelijke problemen.	30 bewoners met cognitieve en/of lichamelijke problemen.	64 bewoners met diagnose psychogeriatrie, gerontopsychiatrie.
7.9	**8.5**	**8.8**

Den Weeligenberg - Hillegom	Prettig Thuis	Wijkzorg
115 bewoners met diagnose psychogeriatrie, gerontopsychiatrie.	Gemiddeld 200 cliënten in Castricum – Heemskerk – Beverwijk – Velsen – Haarlem– Bloemendaal – Heemstede – Zandvoort	Ruim 4.500 cliënten in Castricum – Heemskerk – Velsen – Haarlem – Bloemendaal – Heemstede – Zandvoort – Hillegom – Hoofddorp
8.2	**8.7**	**9.0**

Kwaliteit en veiligheid

Kwaliteitsindicatoren verpleeghuiszorg 2022

In juni 2022 is verantwoording afgelegd door het indienen van de kwaliteitsindicatoren 2021. Net zoals in het verslagjaar 2020 zijn er drie verplichte indicatoren basisveiligheid: 'Advance Care Planning' (ACP), 'bespreken medicatiefouten in het team' en 'aandacht voor eten en drinken'. Daarnaast zijn er zeven keuze-indicatoren. Uit deze keuze-indicatoren moeten er minimaal twee gekozen worden. Zorgbalans heeft in 2021 ervoor gekozen om de komende jaren een drietal vaste indicatoren te volgen omdat het alleen dan mogelijk is om een goede vergelijking en analyse over een aantal jaren te maken. Gekozen is om het aantal cliënten met vrijheidsbeperkende maatregelen (VBM), het percentage cliënten met VBM en de wijze waarop de organisatie denkt over vrijheidsbevordering, als keuze-indicatoren aan te leveren en te monitoren. Zorgbalans vindt vrijheidsbevordering een belangrijk thema vanwege de impact van onvrijwillige zorg op het leven van de bewoners.

Kwaliteitsindicatoren Wijkverpleging 2022

De indicatoren uit de PREM zijn in januari 2023 aangeleverd aan Zorginstituut Nederland. In maart 2023 wordt de benchmark gepubliceerd in de portal van Mediquest.

Prettig Thuis 2022

Wlz-zorg thuis kent (nog) geen verantwoording van kwaliteit door middel van het aanleveren van kwaliteitsindicatoren.

Monitoring kwaliteit

Wonen & Revalidatie

Alle kwaliteitsindicatoren worden door de medewerkers geregistreerd in de cliëntdossiers van Lable Care en Ysis. Registraties worden in principe automatisch gegenereerd naar het management informatiesysteem XLCubed met uitzondering van incidentmeldingen agressie cliënten onderling. Deze worden handmatig ingevoerd. Uit XLCubed wordt de scorecard opgesteld (tabel 2), als onderdeel van de tertiaalrapportages die meerdere keren per jaar worden voorgelegd aan het directieberaad, CCR, OR, RvT, de huisbankier en accountant.

In tabel 2 worden de scores voor de woonzorglocaties weergegeven.

	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
Kwaliteit en Veiligheid												
Algemeen												
Aantal unieke clienten	1.413	1.406	1.408	1.402	1.381	1.391	1.402	1.417	1.400	1.412	1.399	1.412
Meldingen incidenten clienten												
MIC - Vallen (meldingen)	332	287	304	320	284	258	265	283	254	314	285	346
MIC - Medicatie (meldingen)	177	142	151	161	168	116	136	159	128	129	169	178
MIC - Agressief gedrag (meldingen totaal)	84	93	106	122	90	127	134	80	57	56	69	134
MIC - Agressief gedrag (waarvan cliënten onderling)	34	34	39	48	27	47	58	33	20	29	32	58
Decubituspreventie												
Prevalentie decubitus (% clienten met graad II t/m IV)	0,57%	0,43%	0,57%	0,50%	0,43%	0,50%	0,57%	0,64%	0,50%	0,50%	0,43%	0,71%
Decubitus graad II - III (aantal clienten)	7	6	8	6	6	5	6	7	5	5	4	9
Decubitus graad IV (aantal clienten)	1	0	0	1		2	2	2	2	2	2	1
Aantal Maatregelen Wet Zorg en Dwang												
Totaal Wet Zorg en Dwang	70	68	73	74	71	68	78	80	77	75	86	83
Onvrijwillige zorg in het zorgplan	19	21	24	24	23	20	23	23	22	19	29	31
Het stappenplan is doorlopen in het zorgplan	48	47	48	50	48	46	52	56	54	54	57	52
Onvrijwillige zorg is toegepast in een onvoorziene situatie	3	0	1	0	0	2	3	1	1	2	0	0
Psychofarmaca (Medimo)												
Psychofarmaca (% clienten)	53%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	51%	51%	52%
Anxiolytica	320	311	303	296	295	300	293	298	297	288	277	278
Antidepressiva	322	318	316	323	318	321	323	315	309	303	310	322
Antipsychotica	310	307	308	305	301	300	311	303	303	299	287	288
Hypnotica	266	273	259	253	246	255	258	278	269	258	235	256

Tabel 2 Scorecard per maand Kwaliteit en Veiligheid 2022

Medicatieveiligheid

Er is een stabiel beeld van MIC meldingen medicatie te zien. In de Q-gesprekken met de directeur Wonen & Revalidatie (W&R) die op iedere locatie plaatsvinden, worden MIC meldingen medicatie structureel besproken als vast agendapunt. Verbeterpunten vanuit de analyse van MIC meldingen worden in de locaties door de locatieverpleegkundigen naar de teams gebracht.

Meldingen agressief gedrag
Het aantal meldingen was in juli en december 2022 het hoogst, 58 meldingen van agressie en geweld tussen cliënten onderling. In de dashboards per locatie is te zien op welke locaties dit speelt. Deze dashboards worden in de Q-gesprekken per locatie met de directeur W&R besproken. Een toename aan meldingen is te verklaren door twee bewoners op verschillende locaties met dementie en ernstig probleemgedrag. De teams worden bijgestaan door verschillende disciplines om samen tot aanpassing van benadering en gedrag te komen.

Decubitus
Zorgbalans heeft in 2022 een decubitusprevalentie van minder dan 1%. Decubitusprevalentie en -preventie is vast onderwerp in de Q-gesprekken met de directeur W&R.

Onvrijwillige zorg
Zorgbalans zet zo min mogelijk onvrijwillige zorg in. Dit beleid is speerpunt bij de Q-gesprekken op alle locaties.
De analyse Onvrijwillige zorg is beschikbaar voor de IGJ en wordt gepubliceerd op onze website: https://www.zorgbalans.nl/over-zorgbalans/jaardocumenten/

Farmacotherapeutisch overleg (FTO)
De apotheek levert een overzicht aan met managementinformatie waarin alle cliënten en medicatie zijn opgenomen. Eventuele afwijkingen worden door de apotheker gesignaleerd en teruggekoppeld aan alle artsen. Ook worden de richtlijnen tijdens het FTO geëvalueerd en bijgesteld. Daarnaast wordt één keer per jaar een medicatiereview op cliëntniveau gehouden met de apotheker. Minimaal tweemaal per jaar wordt tijdens het multidisciplinair overleg (MDO) de medicatie met verzorgende en familie doorgenomen. Op deze manier wordt de medicatieveiligheid geborgd, antibioticagebruik en polyfarmacie gemonitord.

Advance Care Planning (ACP)
De vakgroep specialisten ouderengeneeskunde (VSO) voert binnen vier weken na opname van een cliënt de ACP uit. Bij geriatrische revalidatiezorg (GRZ) is dit binnen één week.

Prettig Thuis

De Prettig Thuisteams melden met name valincidenten en medicatie-incidenten. Bij Prettig Thuis worden in principe alle valincidenten gemeld, ook als een medewerker niet aanwezig is tijdens het incident. De meeste medicatie-incidenten betreffen het vergeten of niet-aftekenen van medicatie.

Incidenten worden besproken in de werkoverleggen van de teams. In het Q-gesprek van een afvaardiging van de Prettig Thuisteams met de directeur W&R, worden de trends besproken.

Tabel 3 Incidenten Prettig Thuisteams 2022

	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	t/m Dec
Kwaliteit en Veiligheid													
Algemeen													
Aantal unieke clienten	260	220	227	231	226	238	236	248	243	240	248	238	
Meldingen incidenten clienten													
MIC - Vallen (meldingen)	13	16	14	15	18	12	9	17	11	20	6	16	167
MIC - Medicatie (meldingen)	47	41	37	39	51	54	56	40	54	59	71	43	592
MIC - Agressief gedrag (meldingen)		2			2	2	7	5	3	9	1	1	32

Wijkzorg

De Buurtteams melden incidenten bij de betreffende cliënt in het cliëntdossier ONS. Een team kan zelf over een gewenste periode een rapportage uitdraaien en op deze manier de trends in de meldingen zien. Deze trends worden besproken in het teamoverleg en bij de jaargesprekken met de directeur Wijkzorg. In 2022 is in de Wijkzorg veel aandacht besteed aan medicatieveiligheid en zijn er 91 medicatie incidenten minder geregistreerd dan in 2021.

Tabel 4 Incidenten Wijkzorg 2022

	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	t/m Dec
Kwaliteit en Veiligheid													
Algemeen													
Aantal unieke clienten	3.468	3.386	3.546	3.341	3.316	3.239	3.256	3.231	3.529	3.306	3.292	3.283	
Meldingen incidenten clienten													
MIC - Vallen (meldingen)	29	17	20	11	23	23	33	14	18	21	16	20	245
MIC - Medicatie (meldingen)	55	40	39	58	28	55	42	40	59	47	51	56	570
MIC - Agressief gedrag (meldingen)	3	1	1	1		2	1	4	1				14

Implementatie Wet zorg en dwang ambulant

Per 1 januari 2020 is de Wet Zorg en Dwang (Wzd) in werking getreden. De implementatie van deze wet moest in 2021 plaatsvinden. Voor de Wzd ambulant liep de implementatie enige vertraging op, mede door de standpunten van de LHV en Verenso t.a.v. de uitvoerbaarheid van de wet.

De Wzd-werkgroep ambulant is in april 2021 gestart met de uitvoering van de opdracht tot implementatie van de wet in de Wijkzorg en de Prettig Thuisteams van Zorgbalans. In december 2022 is dit afgerond met de vaststelling van het herziene Wzd-beleid Zorgbalans, de handleiding Wzd in de Wijkzorg en Prettig Thuis. Ook zijn in een regionaal project de afspraken met huisartsen en andere partijen in concept vastgelegd. Het beleidsplan van Zorgbalans heeft daarvoor als basis gediend. In 2023 wordt gestart met de uitvoering van de Wzd ambulant Zorgbalans.

Klachten cliënten

De klachtenregeling van Zorgbalans is laagdrempelig conform het voorschrift van de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz). De klacht wordt in eerste instantie zoveel mogelijk afgewikkeld op de plek waar deze ontstaat. In deze fase gebeurt dat onder de verantwoordelijkheid van de betrokken directeur. Indien de klager niet tevreden is, kan de cliënt zich wenden tot de klachtencoördinator en wordt de klacht afgehandeld onder de verantwoordelijkheid van de RvB. Dat is in 2022 zes keer voorgekomen. Als de klager ook niet tevreden is over deze afwikkeling, dan kan de cliënt zich tenslotte wenden tot de landelijke Geschillencommissie Verpleging, Verzorging en Geboortezorg (VVG). Dit is afgelopen jaar niet gebeurd door cliënten van Zorgbalans.

In 2022 ontving de klachtencoördinator vijftien klachten van cliënten (en/of hun familie) van de woonzorgcentra. Er waren acht klachten over de buurtteams, drie klachten over de huishoudelijke ondersteuning en twee klachten over een Prettig Thuisteam. Eén klacht betrof Zorgbemiddeling en één klacht betrof de inzet van ergotherapie thuis. Er waren geen klachten van bezoekers van de ontmoetingscentra.

Onderzoek en audits

Incidentonderzoek m.b.v. Prisma light-analyse

Incidenten

De Prisma light-analyse is een intern onderzoek van incidenten waarbij met de betrokkenen stapsgewijs de oorzaken van een (bijna) incident in beeld worden gebracht en gezamenlijk verbeterpunten worden geformuleerd. Het doel is samen te leren van incidenten en samen verbeteren van kwaliteit van zorg. In 2022 zijn drie incidenten volgens deze methode geanalyseerd. Eén van de incidenten was een stroomonderbreking in mei 2022, die twee locaties van Zorgbalans heeft getroffen.

De Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)

Zorgbalans heeft in 2022 één melding disfunctioneren zorgverlener gedaan. In november 2022 is een melding gedaan bij de IGJ door een relatie van een cliënt i.v.m. beëindiging van de zorg. Het door de IGJ gevraagde onderzoeksverslag is ingestuurd. De verwachting is dat dit onderzoek in 2023 zal worden afgerond.

Meldingen datalek

In 2022 zijn 21 meldingen van een datalek ontvangen. Al deze meldingen zijn direct opgepakt en afgehandeld. Het verlies van een werktelefoon wordt 12 keer gemeld. Er is volgens de

procedure bij vermissing van een telefoon geen sprake van een datalek. Deze meldingen worden wel als zodanig geregistreerd zodat er een hoge alertheid is op het gebruik van de werktelefoon in relatie tot privacy. Eén melding van een datalek heeft geleid tot een melding bij de Autoriteit Persoonsgegevens.

Interne audits

Medicatiereview

In verband met de toename van complexiteit van de cliënten en mogelijk minder personele inzet in de toekomst is opdracht gegeven tot een Zorgbalans-brede medicatiereview. Er zijn in het onderzoek 19 aanbevelingen geformuleerd. De verwachting is dat de aanbevelingen gaan leiden tot minder administratieve lasten en daardoor vermindering van werkdruk en een veiliger medicatieproces. De uitvoering zal in projectvorm plaatsvinden waarna een permanente procesverantwoordelijke functionaris binnen Zorgbalans benoemd wordt.

Review gebouwveiligheid

In 2022 is een audit uitgevoerd naar de gebouwveiligheid van alle woonzorglocaties. Doel van deze audit was te inventariseren of het huidige beleid, de procedures en afspraken nog passend en actueel zijn en waar nodig te komen tot aanbevelingen ter verbetering. Het onderzoek is uitgevoerd in de periode mei – juli 2022. Het verslag van het onderzoek is in oktober 2022 voorgelegd aan het directieberaad van Zorgbalans. De aanbevelingen uit het onderzoek zijn omgezet in een plan van aanpak dat in november 2022 is vastgesteld. De opvolging wordt gemonitord door middel van rapportage aan het directieberaad.

Hygiëne- en infectiepreventie

De hygiëne en infectiepreventie audit is in het vierde kwartaal van 2022 op alle intramurale locaties uitgevoerd. Doel van de audit was vaststellen of de basis hygiëneregels van infectiepreventie voldoende nageleefd worden en daarbij de locatieverpleegkundigen en de facilitair coördinatoren inzicht en uitleg meegeven in wat er goed gaat en wat beter kan ten aanzien van de basis hygiëneregels. Het auditrapport is in het eerste kwartaal van 2023 aan het management aangeboden.

Externe audits

Certificatie in de Zorg

Zorgbalans is ISO-gecertificeerd en wordt daarvoor jaarlijks getoetst door Certificatie in de Zorg. In 2020 is de nieuwe driejaarlijkse externe controle auditcyclus van de NEN ISO 9001 normen gestart. Zorgbalans is ISO-gecertificeerd tot februari 2024.

Op vier verschillende dagen in oktober 2022 heeft de tweede controle audit plaatsgevonden. Het auditteam prijst Zorgbalans met de inbedding van de visie op ‘goede zorg’: “De aandacht die Zorgbalans al jaren geeft aan het thema ‘goede zorg’, waarbij de nadruk ligt op nabijheid en aansluiting op de ander, is merkbaar vanuit de houding van medewerkers en hoe cliënten spreken over hun team”.

Aandachtspunten die bij de volgende audit getoetst zullen worden zijn: effect van berichtenmanager BproCare, contact met samenwerkingspartners, ontwikkeling documentmanagementsysteem, ontwikkeling kwaliteitsdashboard en visie op cliëntnetwerk.

Visitatie vakgroep specialisten ouderengeneeskunde (VSO)

Specialisten ouderengeneeskunde (SO’s) moeten sinds 1 januari 2020 bij herregistratie aantonen dat ze in de vijf jaar daaraan voorafgaand hebben deelgenomen aan externe kwaliteitsevaluatie. Verenso heeft voor een groot deel van de SO’s een passend aanbod gemaakt om aan deze eis te voldoen door middel van de zogenoemde vakgroepvisitatie. Op drie verschillende dagen in november 2022 heeft deze visitatie van de VSO Zorgbalans plaatsgevonden.

De visitatiecommissie constateerde dat er binnen Zorgbalans een grote, deskundige groep van SO’s goed functioneert. Samenwerkingspartners vinden de SO’s goed bereikbaar en laagdrempelig benaderbaar voor vragen en overleg. De artsen komen de afspraken na, hebben

een groot verantwoordelijkheidsgevoel en staan open voor feedback. De SO's werken goed samen en vormen een eenheid en staan open voor de deskundigheid van anderen.

Proef-visitatie D-ZEP

In december is de afdeling de Dwarsfluit van locatie Sonnevanck, met haar doelstelling Regionaal Expertise Centrum (REC) om voor mensen met Dementie en zeer ernstig probleemgedrag (D-ZEP) te worden voor Noord-Holland en Zuid-Holland Noord, opgegaan voor de landelijke proefvisitatie. Het viel de visiteurs op dat de medewerkers bij Zorgbalans gepassioneerde mensen zijn die het omdenken, present zijn en methodisch werken goed in de praktijk weten te brengen. In 2023 zal de visitatie plaatsvinden.

Overig onderzoek 2022

UNO-Amsterdam

Zorgbalans maakt deel uit van het Universitair Netwerk Ouderenzorg van Amsterdam UMC, locatie VUmc, een samenwerkingsverband van 23 organisaties voor ouderenzorg en de afdelingen huisartsengeneeskunde en ouderengeneeskunde. Doel van dit netwerk is de zorg voor en behandeling van patiënten in de langdurige ouderenzorg te verbeteren.

Zorgbalans heeft een interne UNO-commissie. Deze is multidisciplinair van samenstelling en fungeert als schakel tussen de dagelijkse praktijk en het UNO-Amsterdam.

Peilstations

Zorgbalans heeft ook in 2022 meegedaan aan onderzoek van UNO-Amsterdam:
Peilstations 'Juist gebruik antibiotica'

- Psychofarmaca
- Urineweginfecties
- Luchtweginfecties

Themagroepen

Er zijn 3 themagroepen binnen UNO-Amsterdam: hersenaandoeningen, revalidatie en organisatie van zorg. Deelnemers aan de UNO-commissie van Zorgbalans participeren in de themagroepen hersenaandoeningen en revalidatie.

Lerend netwerk

Zorgbalans heeft een lerend netwerk gevormd met VVT-organisaties Omring en De Zorgcirkel, ontstaan vanuit het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. De organisaties wisselen onderling op verschillende niveaus regelmatig kennis en ervaringen uit. In 2022 zijn kwaliteitsverslagen en kwaliteitsplannen van de organisaties gedeeld en van feedback voorzien. Verder is er waar mogelijk kennisuitwisseling geweest op het gebied van informele zorg, palliatieve zorg, de Wzd en incidentenonderzoek. In april is er een netwerkbijeenkomst geweest om met zorgprofessionals stil te staan bij bovengenoemde thema's en is geconcludeerd dat dit nog steeds thema's zijn waar energie op zit en waar uitwisseling van kennis van meerwaarde is.

De deelnemende organisaties hebben met elkaar een gezamenlijk traineeship van twee jaar ontwikkeld. In 2021 heeft de eerste lichting management trainees het programma afgerond. Als gevolg van de coronacrisis is besloten in 2021 geen derde lichting trainees aan te trekken. In 2022 hebben we dit traject weer opgestart en begin 2023 zijn de nieuwe trainees begonnen.

1.1.6 Bedrijfsvoering

Informatiesystemen
De afdeling ICT richt zich onder andere op het zo goed mogelijk ondersteunen van werkprocessen met juiste en volledige gegevens. Gedurende een jaar worden de informatiesystemen voorzien van updates om functionaliteiten toe te voegen en/of te wijzigen als gevolg van veranderingen in de cao en/of wet- en regelgeving. Afgelopen jaar stonden hierdoor onderwerpen als BalansBudget, reiskostenregeling en de Wet Zorg en Dwang (Wzd) op de agenda. Maar soms worden informatiesystemen ook uitgezet, zo gebruiken alle medewerkers van Zorgbalans nu hetzelfde informatiesysteem (ONS) om te roosteren. Mede om zo de uitwisselbaarheid van medewerkers tussen de verschillende bedrijfsonderdelen te bevorderen en hen meer-uren contracten aan te kunnen bieden.

Data gedreven werken
Verder heeft Zorgbalans de ambitie uitgesproken meer data gedreven te werken. Het doel is om met rapportages, dashboards, algoritmes en uiteindelijk Artificial Intelligence (AI) waardevolle (nieuwe) inzichten te verkrijgen welke de besluitvorming kunnen beïnvloeden. Zowel rond strategische vraagstukken, zoals hoe om te gaan met de vergrijzing van de bevolking tot meer praktische inzichten, bijvoorbeeld het voorspellen van benodigde aantal zorguren per cliënt op basis van data in het zorgdossier. Hiermee is in 2022 al volop geëxperimenteerd en zijn succesvol een aantal dashboards opgeleverd.

Communicatie en technologie
Qua technologie is onze woonzorglocatie W.F. Visserhuis als eerste locatie voorzien van het berichtenmanager-systeem. Hierop kunnen apparaten en sensoren worden aangesloten zoals verpleegoproepsystemen, bedsensoren, dwaaldetectiesystemen of camera- en deurintercomsystemen. Met behulp van een app op een telefoon of tablet of met een webbrowser, kan de functionaliteit van het apparaat worden bediend en/of kunnen beelden, geluid of berichten binnenkomen bij een zorgteam. De eerste resultaten bij het W.F. Visserhuis zijn veelbelovend. In 2023 zullen meer woonzorglocaties worden aangesloten op deze technologie.

Portaalwerkplek
Afgelopen jaar is het fundament gelegd voor een nieuwe portaalwerkplek gebaseerd op Microsoft Office 365 in combinatie met het sociaal intranet voor onze medewerkers. De portaalwerkplek voorziet de medewerker o.a. van het laatste Zorgbalansnieuws, snelkoppelingen naar informatiesystemen, mogelijkheden om gegevens te delen en elkaar digitaal te ontmoeten (video conferencing). De uitrol staat gepland voor 2023.

WiFi-netwerk
Daarnaast werkt de afdeling ICT aan het op orde houden van de onderliggende hardware, software, randapparatuur en netwerken. Naast continu onderhoud aan deze ICT-componenten, is in 2021 gestart met elke locatie te voorzien van een nieuw WiFi-netwerk.

Informatiebeveiliging
De hoeveelheid privacygevoelige data neemt steeds meer toe, hetzelfde kan gezegd worden over cybercriminaliteit. Dagelijks zijn er berichten te vinden in het nieuws van (pogingen tot) inbraak en het stelen van gegevens. Het belang van goede informatiebeveiliging wordt steeds belangrijker. Jaarlijks onderzoekt een externe partij de informatiebeveiliging om te toetsen of de gegevens van cliënten en medewerkers voldoende zijn beveiligd, zo ook in 2022. Door toegenomen dreiging is Zorgbalans afgelopen jaar overgestapt op een andere beveiligingsoplossing voor de infrastructuur.

Duurzaamheid
In 2022 is het gemiddelde energieverbruik van onze woonzorglocaties gedaald. Dit komt o.a. door het vervangen van de ketels in woonzorglocatie Kennemerduin en van (een deel van) de verlichting voor de locaties Den Weeligenberg en Zuiderhout. Ook was er een hogere opwek van zonne-energie, maken we medewerkers bewuster van energieverbruik en monitoren we de

energie om locaties gericht aan te pakken. Voor de locatie De Houttuinen hebben we een subsidie van € 65.000,- ontvangen voor het plaatsen van een warmtepomp in 2023 en openen we begin 2023 ons eerste gasloze buurtteam kantoor in IJmuiden. De Green Deal doelstelling van 2030 en 2050 worden door Zorgbalans behaald. Om het 2030 doel te behalen moeten we elk jaar met minimaal 5 kWh per m^2 blijven dalen en dat gaat lukken.

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 2022 heeft Zorgbalans zorginkoop-afspraken gemaakt voor het leveren van zorg vanuit de Wlz, de Wmo en de Zvw.

Productieafspraken 2022
Wlz
Voor het jaar 2022 zijn afspraken gemaakt met twee zorgkantoren: Zilveren Kruis en Zorg en Zekerheid. De productieafspraken betreffen met name de intramurale ZZP-zorg, Volledig Pakket Thuis (Prettig Thuis) en Modulair Pakket Thuis. Zorgbalans heeft met de zorgkantoren een driejarige overeenkomst afgesloten die loopt van 2021 t/m 2023. Voor de inschrijving voor het jaar 2022 kon Zorgbalans als bestaande zorgaanbieder volstaan met het indienen van een bestuursverklaring.

Voor de Wlz-tarieven van 2022 had Zorgkantoor Zilveren Kruis een tarief toegekend van 96,2% van de NZa-tarieven, waar dat in 2021 nog 97% was. Zilveren Kruis werkt toe naar een richtlijnpercentage van 95,8% in 2023. Om de korting van 1,2% in 2023 te overbruggen werd in 2022 1/3 van het verschil (0,4%) aan het tarief toegevoegd waardoor het tarief in 2022 uitkomt op 96,2%. Zorgkantoor Zorg en Zekerheid gaf een tarief van 96,4% met daarbij de mogelijkheid om een hoger percentage te verkrijgen via specifieke afspraken over regionale ontwikkelingen, passende zorg, innovatie en bedrijfsvoering. Op basis van een door Zorgbalans ingediend plan met betrekking tot de bijzondere doelgroepen in De Wens (het toekomstige Sonnevanck) had dit zorgkantoor het tarief voor 2022 hoger vastgesteld, namelijk op 98,2%.

Daarnaast werden in 2022 de extra kabinetsmiddelen voor het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg in de Wlz-tarieven opgenomen. Voorheen werden deze extra middelen lumpsum en geoormerkt ter beschikking gesteld en slechts definitief toegekend voor zover gerealiseerd. Omdat de middelen nu over alle VVT-instellingen naar rato van hun relevante Wlz-omzet werden uitgesmeerd, wijzigde het beschikbare bedrag ten opzichte van 2021. In 2022 was hierdoor vanwege hogere productieaantallen en hogere zorgzwaarte € 1,5 mln. meer beschikbaar. Gedurende het jaar 2022 werd inhoudelijk de realisatie van de kwaliteitsplannen door de zorgkantoren gemonitord.

Ook in 2022 is met de Zorgkantoren regelmatig gesproken over kwaliteit, regionale beleidsthema's, persoonsgerichte zorg en passend aanbod. Ook werd de zorg tijdens en na de coronaperiode en de verschuiving van intramurale zorg naar zorg thuis besproken.

Wmo
In het kader van de Wmo heeft Zorgbalans overeenkomsten met alle gemeenten in de regio's Zuid-Kennemerland en IJmond. Een aanbestedingsprocedure met de gemeenten Haarlem en Zandvoort voor het onderdeel Huishoudelijke Ondersteuning werd in 2022 afgerond. De gemeenten gaan uit van normtarieven in de vorm van reële vaste tarieven voor de betreffende producten. De tarieven worden jaarlijks geïndexeerd op basis van de consumentenprijsindex en de stijging van de cao-index.
Zorgbalans levert in het kader van de Wmo de volgende producten: Begeleiding Ambulant, Dagbesteding, Kortdurend Verblijf en Huishoudelijke Ondersteuning.

Bij de gemeenten Haarlem, Heemstede, Bloemendaal en Zandvoort is sinds enige jaren de financiering van Dagbesteding gekanteld in verband met het terugdringen van administratieve lasten. Dat wil zeggen dat we een all-in lumpsumbedrag krijgen voor de geleverde zorg in plaats van declaratie op basis van aantallen producten en een tarief. Dit lumpsumbedrag is wel vastgesteld op basis van de in het verleden geleverde producten, verhoogd met een indexatie en een gemiddeld verwachte groei van cliënten. Ook de gemeente Velsen is in 2022 overgegaan op de all-in lumpsumfinanciering voor Dagbesteding.

De financiering van Beschermd Wonen (opvang, wonen en herstel, oftewel cliënten met een GGZ-C indicatie) was ook onderdeel van de Wmo. Voor deze doelgroep had Zorgbalans overeenkomsten gesloten met de gemeenten Haarlem en Leiden. Mensen met psychische problematiek die blijvend intensieve zorg nodig hebben, zijn in 2020 en 2021 overgegaan naar de Wlz. Vanaf het jaar 2022 is dit geen onderdeel meer van de Wmo.

Zvw
In het kader van de Zorgverzekeringswet werden met zorgverzekeraars diverse overeenkomsten afgesloten. Het contracteerproces liep bij de Zvw vertraging op door het verwerken van de indexatie van de recent toegezegde salarisverhoging op de tarieven.
Met de afspraken vanuit het Integraal Zorgakkoord (IZA) wordt invulling gegeven aan de ambitie om meer passende, preventiegerichte, duurzame en gedigitaliseerde zorg vorm te geven. De focus van dit akkoord ligt op de zorg die onder de Zorgverzekeringswet valt, waarbij waar relevant ook de langdurige zorg, ondersteuning (Wmo), inzet op publieke gezondheid en het bredere sociaal domein wordt betrokken. In het IZA hebben partijen afgesproken dat verzekeraars de OVA volledig, zonder korting, zullen doorvertalen in de prijzen en contracten. De toepassing van de correctie in het jaar 2022 was noodzakelijk om te voldoen aan de eis om zorgaanbieders een reëel tarief te bieden. De kosten en prijzen zijn immers daadwerkelijk veel gestegen en zorgaanbieders hebben een reëel tarief nodig om de diensten te kunnen blijven leveren met de vereiste kwaliteit.

Het onderdeel Wijkverpleging werd ook in 2022 in alle contracten via een integraal tarief gecontracteerd. De behaalde doelmatigheidsverbetering bij de Wijkverpleging van Zorgbalans heeft ervoor gezorgd dat dit evenals in voorgaande jaren geen belemmerend issue is geweest bij de zorginkoop 2022. Het op peil houden van de doelmatigheid (het gemiddeld aantal zorguren per cliënt) blijft het komend jaar uiteraard wel een speerpunt bij de Wijkverpleging. Periodiek wordt dit cijfer gemonitord. Vrijwel alle verzekeraars betrekken dit cijfer bij de bepaling van hun tarieven.

Verder zijn met alle zorgverzekeraars overeenkomsten gesloten voor de volgende zorgproducten:

- Geriatrische Revalidatie Zorg
- Eerstelijns Verblijf
- Paramedische zorg
- Geneeskundige Zorg voor Specifieke Patiëntgroepen

Voor alle onderdelen van de zorgverzekeringswet geldt dat bij de meeste verzekeraars sprake is van een budgetplafond. Dit is het maximum aan kosten dat aan Zorgbalans wordt vergoed op basis van goedgekeurde declaraties. Deze plafonds worden in 2022 weer periodiek intern bewaakt door middel van het vergelijken van een extrapolatie van de gerealiseerde productie met het plafond per verzekeraar. Door tijdig in gesprek te gaan met de verzekeraars is niet betaalde productie voorkomen.

Cijfers cliëntenzorg en medewerkers

Cliënten woonzorgcentra en Prettig Thuis
Per eind 2022: 1.413 cliënten in zorg.
In 2022: 512.544 dagen zorg en verpleging.

Cliënten Wijkzorg
Per eind 2022: 4.873 cliënten in zorg.
In 2022: 707.613 uren zorg en verpleging.

Cliënten ontmoetingscentra
Per eind 2022: 363 bezoekers.
In 2022: 69.693 dagdelen dagactiviteiten.

Medewerkers
Het gemiddeld aantal fte over 2022 is in totaal 2.432 waarvan 2.421 fte bij Zorgbalans en 11 fte bij FlexiCura. Deze aantallen hebben betrekking op medewerkers in loondienst en de ingezette uitzendkrachten. Er waren circa 900 vrijwilligers betrokken bij Zorgbalans in 2022.

Ziekteverzuim
Het gemiddelde ziekteverzuim over 2022 lag op 9,45%.

In- en uitstroom medewerkers 2022

	Medewerkers	FTE
Instroom	592	210
Uitstroom	755	268
Saldo 2021	-163	-58

Managementinformatie
Iedere maand verspreidt de afdeling Planning en Control managementinformatie met de actuele stand van zaken omtrent productie, personele inzet en financiën. Iedere vier maanden is er een uitgebreidere versie aangevuld met kwaliteitsinformatie zorg. Deze tertiaalrapportage wordt gedeeld met de RvT, CCR, OR, accountant en huisbankier.

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

De productie 2022 is grotendeels gecontroleerd door middel van datacontrole en een steekproef op de gedeclareerde zorgregels van cliënten. Er zijn geen fouten of bijzonderheden geconstateerd. Er is vastgesteld dat de werkprocessen rond indicatie en registratie intern goed zijn geborgd en het systeem van het periodieke declaratieverkeer met zorgkantoren, verzekeraars en gemeenten zo is ingericht dat eventuele uitval vroegtijdig wordt gesignaleerd en gecorrigeerd. De accountant heeft goedkeurende controleverklaringen afgegeven bij de Wlz-nacalculaties 2022, de Wmo-verantwoordingen van 2022 en de subsidie gerelateerde verantwoordingen.

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

Gedragscode
Zorgbalans heeft een gedragscode in de vorm van een integriteitsbeleid. Elke medewerker moet bij indiensttreding hiervan kennisnemen. Ook is het document beschikbaar op ons intranet.

1.1.7 Ontwikkeling resultaat en kengetallen

Het financiële resultaat over 2022 bedraagt € 12,1 mln. Dit hoge resultaat is een gevolg van een aantal incidentele posten zoals de verkoop van een appartement, alsnog goedgekeurde overproductie uit 2021 en vrijval van voorziene kosten voor vennootschapsbelasting en goodwill. Naast incidentele posten is er ook sprake van achtergebleven investeringen op het gebied van huisvesting en innovatie als gevolg van de beperkte beschikbaarheid van aannemers en medewerkers.

Financiële gegevens

Bedragen in € mln	**2022**	**2021**
Bedrijfsopbrengsten	€ 207,7	€ 202,4
Bedrijfskosten	€ 195,6	€ 195,7
Resultaat	€ 12,1	€ 6,7
Eigen Vermogen	€ 70,4	€ 58,3

In onderstaande tabel staat een aantal ratio's en kengetallen die de financiële gezondheid van Zorgbalans weergeven. Allen voldoen ruimschoots aan de gestelde normen.

Deze goede uitgangspositie is nodig om onze vastgoedstrategie uit te kunnen voeren. In de vastgoedstrategie is het doel geformuleerd om een aantal panden die nu gehuurd worden in eigendom te verkrijgen en daarnaast te renoveren. Deze renovaties zijn nodig om de gebouwen geschikt te maken voor de steeds complexer wordende zorgvraag.

Ratio's en kengetallen

Bedragen in € mln	**2022**	**2021**	**Norm**
Rendement	5,8%	3,3%	> 1,5%
Solvabiliteit	42,3%	40,7%	> 25%
Werkkapitaal	€ 62,3	€ 49,1	> 25 mln
Current ratio	2,8	2,7	> 1,2
Loan to value	63,8%	58,7%	< 70%
Budget ratio	33,9%	28,8%	> 20%

Jaarlijks wordt de meerjarenbegroting herijkt en getoetst of de strategie van Zorgbalans inclusief het strategisch vastgoedplan past binnen de financiële bandbreedtes van Zorgbalans. Ook vloeit hier de financieringsbehoefte uit voort.

1.1.8 Risicoparagraaf

Zorgbalans kiest in de basis voor een risicomijdend profiel, maar biedt wel ruimte voor ondernemerschap en innovatie. De belangrijkste risico's en wijze van beheersing van deze risico's worden als volgt gezien:

Risico	Beheersing
Onzekere tariefontwikkeling van zorgkantoren, verzekeraars en gemeenten. (onder andere cao, minder groei makrokader, gedifferentieerd inkoopbeleid zorgkantoren, loonontwikkeling boven OVA ruimte).	Tijdig signaleren en meenemen in de meerjarenbegroting. Dit stelt bestuur en management in staat om strategie en beleid aan te passen.
Onzekerheid over de omvang van de productie in relatie tot de productieplafonds.	De uitnutting wordt periodiek gemonitord en in kwartaalgesprekken besproken met financiers (zorgkantoren en zorgverzekeraars).
Krapte op de arbeidsmarkt in relatie tot de toenemende zorgvraag en in het bijzonder de toestroom van leerlingen.	HR-strategie laten aansluiten op de veranderende arbeidsmarkt.
Onzekerheid over continuïteit en stabiliteit overheidsbeleid.	Goed op de hoogte blijven en invloed uitoefenen via deelname aan o.a. ActiZ (brancheorganisatie).
Onvoldoende aansluiting van woonzorgconcepten bij de toekomstige behoefte van ouderen op het gebied van wonen met zorg.	Goede verbinding tussen zorg en vastgoed. Wensen en eisen in kaart brengen zodat deze opgenomen en geprioriteerd worden in vastgoedstrategie.
Risico's omtrent informatieveiligheid.	ICT hanteert een eigen risicomanagement systeem (ISMS o.b.v. NEN-7510) om de belangrijkste risico's in scope te hebben. Daarnaast wordt jaarlijks een interne en externe pen-test uitgevoerd. Ook wordt een jaarlijkse phishing-test gedaan.

Wijze van beheersen en bijsturen van risico's
Zorgbalans geeft uitvoering aan de inventarisatie en beheersing van risico's en onzekerheden aan de hand van het opgestelde Interne Controlekader.
Het Interne Controlekader wordt beschreven aan de hand van de categorieën Goede Zorg, Goed Werk en Economisch Duurzaam. Onder Goede Zorg vallen de controles die te maken hebben met het leveren van zorg aan onze bewoners en cliënten. Goed Werk behelst alle controles op het gebied van goed werkgeverschap en Economische Duurzaam omvat een breed scala aan controle, bijvoorbeeld op het gebied van personele zaken, fiscale controle en governance. Jaarlijks wordt een auditplan opgesteld om vast te stellen welke risico's dat betreffende jaar aandacht behoeven. Bevindingen en aanbevelingen worden periodiek gedeeld met RvB en directieberaad.

Zorgbalans is voornemens om in 2023 een GRC-systeem (Governance, Risk & Compliance) te selecteren en te implementeren. Dit moet leiden tot een verdere professionalisering van risicomanagement.

Toekomstverwachtingen
De visie van Zorgbalans is nog steeds relevant en actueel en sluit aan bij de landelijke ontwikkelingen van GALA, WOZO en IZA. De huidige ontwikkelingen vragen om nog meer de aandacht te richten op 'Anders werken' en 'Medewerker op 1'. Daarnaast is meer focus nodig op de verschuiving van formele naar informele zorg.

1.2 Verslag van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) bestond in 2022 tot 1 juli uit zes leden en daarna uit vijf, te weten: Marlies Ott (voorzitter), Aad Koster (vice-voorzitter), Gita Gallé, Marten de Bruine (tot 1 juli 2022), Robin Alma en Ton van Veen.
De leden van de RvT zijn tevens lid van de Raad van Commissarissen van FlexiCura, de dochteronderneming van Zorgbalans. Stichting Zorgbalans en FlexiCura B.V. hebben elk een eigen economisch bedrijfsmodel en zorg/productportfolio dat complementair is aan elkaar.

De RvT vervult vanuit het toezichthouderschap de volgende rollen bij Zorgbalans, namelijk:
- Werkgever van het bestuur;
- Toezicht op de prestaties en de besturing van het bestuur en van de organisatie als geheel, in het licht van de missie en visie en de doelen die binnen Zorgbalans zijn afgesproken;
- Klankbordfunctie voor RvB en directieteam op basis van kennis en expertise en zo nodig informatie van elders;
- Besluitvormend over onderwerpen waar het toezicht bepalend is zoals aanstellen accountant en goedkeuring van bepaalde RvB-besluiten.

Bij de uitoefening van het toezichthouderschap sluit de RvT aan bij de kernwaarden van Zorgbalans, te weten:
- Vindingrijk: door open te staan voor nieuwe oplossingen binnen de organisatie en vernieuwing van het toezicht. Daarbij richt de RvT zich eerst naar mogelijkheden en kansen in plaats van regels en beperkingen;
- Verbindend: daarbij hecht de RvT waarde aan goede verhoudingen met diverse stakeholders zowel binnen als buiten Zorgbalans;
- Toegewijd: RvT-leden zorgen ervoor dat zij voldoende zijn geïnformeerd en toegankelijk, betrokken en aanspreekbaar zijn voor cliënten en medewerkers.

Tweemaandelijks vindt er een overleg plaats tussen RvT en de bestuurder en worden actuele onderwerpen besproken. Zo mogelijk vinden de vergaderingen op één van de locaties van Zorgbalans plaats.
Met de ondernemingsraad (OR) en de Centrale Cliëntenraad (CCR) overlegt de RvT twee keer per jaar. In 2022 is afgesproken dat met ingang van 2023 de RvT ook met VVAR en VSO deze overleggen voert. Daarnaast voeren de leden meermaals per jaar gesprekken met bewoners en cliënten, brengen ze – met name in het kader van ‘inwerken’- werkbezoeken aan de diverse locaties en nemen ze deel aan verschillende commissies gericht op de hoofdthema’s ‘Goede Zorg’, ‘Goed Werk’ en ‘Economisch Duurzaam’. Dit alles met het doel zo goed mogelijk toezicht te houden en breed geïnformeerd te zijn over wat er echt belangrijk is voor de cliënten en medewerkers van Zorgbalans.

Jaarlijks evalueert de RvT zichzelf waarbij ook wordt stil gestaan bij het bestuur, de samenwerking tussen bestuurder en directieteam en de samenwerking tussen bestuurder en RvT. Eens in de drie jaar vindt deze evaluatie plaats onder begeleiding van een onafhankelijke externe. In juni 2022 vond deze zelf-evaluatie plaats met een externe begeleider en in aanwezigheid van de bestuurder. De resultaten van de interviews die de externe begeleider heeft gehouden met interne stakeholders zijn gedeeld. Belangrijke conclusie uit de interviews is dat de relaties binnen de RvT en tussen bestuur en RvT worden ervaren als open en plezierig. Er zijn geen echte tekortkomingen vastgesteld wel een aantal aandachtspunten. Zo wordt afgesproken dat de RvT met de VVAR en VSO regulier overleg opstart in 2023 en dat op basis van de agenda directeuren worden uitgenodigd bij de RvT-RvB vergadering. Ook zal binnen de RvT structureel meer aandacht worden gegeven aan duurzaamheid aangezien het een onderwerp van strategisch belang is geworden.

In 2022 heeft de RvT zeven keer vergaderd met de RvB en aan de volgende RvB-besluiten goedkeuring verleend:
- Vernieuwing Zuiderhout. De RvT heeft het voorbereidingsbesluit vernieuwing Zuiderhout goedgekeurd;

- Verkrijgen eigendom en verbouwing Huis ter Hagen: RvT heeft in eerste instantie goedkeuring verleend aan de aankoop- en verbouwplannen van Huis ter Hagen onder het voorbehoud van financiering;
- Samenwerkingsovereenkomst ‘Gewoon in de Wijk’. De toetreding van Zorgbalans als volwaardig lid van de ‘Nieuwe Haarlemse Alliantie’ (later te noemen ‘VanHier’) en de ondertekening van de onderliggende samenwerkingsovereenkomst;
- Eigendom en besturing Huize Zocher. Het besluit om de aandelen in Huize Zocher niet te vervreemden;
- Geconsolideerde Jaarrekening 2021;
- Maatschappelijk Jaarverslag Zorgbalans 2021;
- Kwaliteitsjaarverslag 2021;
- Financiering aankoop en verbouw Huis ter Hagen, in aanvulling op eerdere besluit tot aankoop en verbouw van dit plan, keurt RvT het goed om in te gaan op het financieringsvoorstel van ABN/AMRO;
- Aangaan kort geding WBV. De Raad van Toezicht keurt het voornemen van de RvB om WBV te dagen in kort geding wegens het niet nakomen van de koopovereenkomst Huis ter Hagen goed;
- Salarisbeleid leerlingen. De RvT keurt het besluit van de RvB om het huidige salarisbeleid voor leerlingen te continueren goed;
- Begroting 2023 Zorgbalans;
- Statuten VanHier;
- Begroting FlexiCura 2023.

De RvT heeft in 2022 zelf de volgende besluiten genomen:
- Verlenging PWC met één jaar voor de jaarrekening 2022 en met aanstelling van een andere tekenend accountant vanuit PWC;
- Werving nieuwe leden RvT met hetzelfde werving- en selectiebureau als dat van vorig jaar;
- Décharge over het gevoerde beleid in 2021;
- Benoeming van RvT-lid mevrouw Gita Gallé als voorzitter RvT per 1 januari 2023;
- Vaststellen profiel voor twee RvT-leden;
- Benoeming van dhr. M. de Haan als RvT-lid per 1 januari 2023 en als lid van de Commissie Economisch Duurzaam;
- Benoeming van mw. T. Tamboer als RvT-lid per 1 januari 2023 en als lid van de commissie Goede Zorg;
- Kwaliteitsplan 2023;
- Vaststellen WNT-klasse Zorgbalans. De RvT heeft vastgesteld dat Zorgbalans valt in klasse V van de WNT en dat die bezoldigingsmaxima van toepassing zijn voor de beloning van de leden van de RvT en RvB;
- Aanpassen reglement RvT.

Drie adviescommissies
Vanuit de commissies ‘Goede Zorg’, ‘Goed Werk’ en ‘Economisch duurzaam’ (CED) geeft de Raad van Toezicht invulling aan de klankbordfunctie. De drie commissies hebben een vaste afvaardiging vanuit de RvT en het directieteam, aangevuld met experts uit de organisatie en medezeggenschap. Deelname aan de commissies geeft RvT-leden breder inzicht in de organisatie.

De CED heeft een belangrijke rol in de voorbereiding van de bijeenkomst voor de gehele RvT. De CED vervult tevens de bekende rol van Audit commissie, naast de meer adviserende en verkennende rol.

De commissies Goede Zorg en Goed Werk richten zich meer op brede strategische onderwerpen die op de langere termijn spelen. Deze onderwerpen komen veelal op een later moment terug in de gehele RvT. Vermenging van toezicht en advies in de commissies ‘Goede Zorg’ en ‘Goed Werk’ wordt vermeden door in deze adviescommissies geen onderwerpen te bespreken die binnen afzienbare tijd ter besluitvorming voorliggen.

Scholing Raad van Toezicht
De Raad van Toezicht bestaat uit leden die gezamenlijk bestuurlijke ervaring in de zorgsector hebben en verdieping en kennis op de thema's die binnen Zorgbalans van belang zijn, kunnen inbrengen. Door deelname aan het programma Goed Toezicht van de NVTZ, de jaarlijkse zelfevaluatie en door het individueel volgen van relevante webinars, cursussen e.d., houden de RvT-leden hun toezichthoudende kennis en kunde actueel.

Beloningsbeleid
In lijn met de WNT2 maakt de RvT qua beloning uitsluitend onderscheid tussen leden en voorzitter. Net als voorgaande jaren valt de beloning van de bestuursleden op basis van de indelingscriteria van de Ministeriële Regeling Bezoldigingsmaxima Topfunctionarissen Zorg, formeel in klasse V. De RvT heeft in de vergadering van 16 december 2021 besloten om het bezoldigingsbeleid voor 2022 niet te wijzigen (Zorgbalans indeling in klasse V maar bezoldiging conform klasse IV). De indexatie van 3% is voor 2022 overgenomen en toegepast voor RvB en RvT.

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