

Bestuursverslag 2023 ViVa! Zorggroep

Inhoud

1. Voorwoord	3
2. ViVa! Zorggroep in hoofdlijnen	5
3. De wereld om ons heen	7
4. Strategie en beleid	10
5. Zorg	13
5.1 Woonzorg	13
5.2 Wijkzorg	15
5.3 Huishoudelijke zorg	18
5.4 Kwaliteit van zorg	18
6. De ondersteuning van de zorg	21
6.1 HR	21
6.2 Vastgoed	23
6.3 Financiën	24
6.4 ICT & informatievoorziening	27
6.5 Innovatie & transitie	30
7. Samenwerking	31
8. Duurzaamheid	33
9. Risicomanagement	35
10. Governance	40
11. Toezicht en medezeggenschap	44
11.1 Centrale Cliëntenraad	44
11.2 Ondernemingsraad	45
11.3 Professionele Adviesraad	47
11.4 Raad van toezicht	47
12. Vooruitblik 2024	49

1

Voorwoord

In dit bestuursverslag geven wij inzicht in de belangrijkste ontwikkelingen bij ViVa! Zorggroep in 2023. Dit bestuursverslag hoort bij de Jaarrekening 2023.

Wij kijken met waardering en bescheidenheid terug op 2023. Met waardering omdat er veel werk is gedaan door onze medewerkers om elke dag waardevolle zorg te leveren en tegelijkertijd te werken aan verbeteringen. Met bescheidenheid omdat we beseffen dat we ons werk doen voor kwetsbare cliënten waarbij we elke dag kansen hebben om het beter te doen.

In 2023 hebben we de weg die we in 2022 al zijn ingeslagen verder vormgegeven. Dit past omdat de uitdagingen in 2023 niet veranderd zijn, hooguit sterker zijn geworden. We hebben de komende jaren te maken met een toenemende zorgvraag als gevolg van dubbele vergrijzing, in combinatie met arbeidsmarktkrapte. Dit maakt dat we ons voorbereiden op de Zorg van Overmorgen.

Begin 2023 hebben we de vier lijnen van de Zorg van Overmorgen geformuleerd: samenwerken met de informele zorg, bekwaam is bevoegd, inzet van technologie en terugdringen van de administratielast. Daarna zijn we naar alle locaties, teams en medezeggenschapsraden van ViVa! Zorggroep gegaan om te vertellen over de Zorg van Overmorgen en wat dit betekent in de praktijk. Dit leverde mooie gesprekken op. We hebben de passie en trots mogen ervaren bij onze collega's in de organisatie. Samen met het ViVa! festival in september waren deze gesprekken de hoogtepunten van dit jaar. Het heeft ons veel waardevolle inzichten gegeven voor het vervolg. En het vertrouwen dat we met elkaar kunnen bouwen aan de Zorg van Overmorgen.

Dat gaan we doen in 2024! We werken de vier lijnen uit tot een koers voor de komende jaren. En tegelijkertijd zijn we al aan het werk. Want de Zorg van Overmorgen is nu al aan de orde.

Wij kijken ernaar uit om met alle ViVa! Zorggroep-collega's (medewerkers, mantelzorgers en vrijwilligers) er een plezierig en constructief jaar van te maken!

Marja Sleuwenhoek, voorzitter raad van bestuur

Peter van Wageningen, lid raad van Bestuur



**'Wij kunnen bouwen aan
de Zorg van Overmorgen'**

Marja Sleuwenhoek & Peter van Wageningen

2

ViVa! Zorggroep in hoofdlijnen

Stichting ViVa! Zorggroep heeft als doel het bevorderen, verlenen en organiseren van gezondheidszorg: verpleging, verzorging, behandeling, huishoudelijke ondersteuning, dagbeweging, preventie en gezondheidsvoorlichting aan kwetsbare ouderen en mensen met een chronische ziekte of aandoening.

De kernregio van ViVa! Zorggroep is Midden-Kennemerland, met als kernplaatsen Beverwijk, Heemskerk en Castricum. We opereren ook in Zuid-Kennemerland (Haarlem e.o.) en in Noord-Holland Noord met onze locaties in Heiloo, Bergen en Heerhugowaard.

Breed aanbod

ViVa! Zorggroep biedt woonzorg, wijkzorg en huishoudelijke zorg. Daarnaast bieden wij via de entiteiten Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) en de jeugdgezondheidszorg (JGZ) jeugd zorg aan. Onze primaire doelgroep betreft ouderen en chronisch zieken die hulp en zorg nodig hebben. Aan deze cliënten verlenen wij zorg in de eigen buurt; professioneel, persoonsgericht en passend. Ruim 4.000 medewerkers (inclusief het CJG en de JGZ) en bijna 1.300 vrijwilligers zijn daar letterlijk dag en nacht mee bezig. Met de wijkgerichte indeling zijn we stevig verankerd in de lokale infrastructuur. Daardoor zijn we in staat op lokaal niveau de lijnen kort te houden met gemeenten en collega zorgaanbieders.

Zorgverlening

ViVa! Zorggroep heeft 17 locaties in Midden- en Noord-Kennemerland waar ca. 1.400 cliënten wonen die diensten op het gebied van welzijn, zorg of behandeling ontvangen. Zeven locaties en het hoofdkantoor 'de Grote Hout' hebben we in eigendom.

Mensen kunnen met zorgvragen op het gebied van psychogeriatric of somatiek bij ons terecht. Dit geldt ook voor cliënten met een specifieke of gecombineerde zorgbehoefte, zoals op het gebied van de geronto-psychiatrie, Parkinson en niet-aangeboren hersenletsel (NAH). Voor de geriatrische revalidatiezorg zijn er 71 bedden. Ook bieden we tijdelijke zorg zoals eerstelijnsverblijf, respijtzorg en periodieke zorg op de dagbesteding.

In heel Kennemerland krijgen ruim 5.400 cliënten van ons wijkzorg en/of huishoudelijke zorg thuis. Ook bieden we thuis gespecialiseerde verpleging, thuisbegeleiding en casemanagement bij dementie, 24-uurs ongeplande zorg en, via MantelZ, mantelzorgondersteuning. We hebben bovendien ruim 10.000 betalende leden die gebruik maken van aanvullende dienstverlening van onze ledenservice.

Medewerkers

ViVa! Zorggroep is één van de belangrijkste werkgevers voor de zorg in de regio met een eigen opleidingsinstituut. Wij bieden ruim 305 opleidingsplaatsen aan BBL-leerlingen (beroepsbegeleidende leerweg) en ruim 150 stageplaatsen aan MBO, HBO- en WO-stagiaires. Een digitaal leerplein geeft medewerkers en teams de mogelijkheid om op maat hun deskundigheid op peil te houden.



ViVa! Zorggroep biedt veel opleidingsplaatsen in de regio

3

De wereld om ons heen

In het vorige bestuursverslag beschreven we als belangrijkste trend dat de gezondheidszorg onder druk staat. Die druk is in 2023 verder toegenomen en de verwachting is dat dit tot 2040 verder zal gaan.

De zorg verandert

Nederland vergrijsst met als gevolg dat de zorgvraag stijgt. Tegelijkertijd zijn er niet meer plekken op woonzorglocaties. Het woonhuis wordt in toenemende mate een verpleeghuis.

Vergrijzing	# 75+	#90+
2019	1,4 miljoen	127.000
2024	2,6 miljoen (+86%)	318.000 (+151%)

Toename dementie	#mensen met dementie
2015	165.000
2024	330.000 (+50%)

Niet alleen stijgt de zorgvraag door een sterke toename van het aantal mensen met dementie. Ook stijgt het aantal chronisch zieken met meervoudige problematiek met 25% en voelt één op de drie 85-plussers zich eenzaam.

In 2022 heeft het ministerie van VWS het programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO) gelanceerd, met als centrale thema: 'Zelf als het kan, thuis als het kan, digitaal als het kan'. Hoe ViVa! Zorggroep in 2023 aan gewerkt heeft, is te lezen in hoofdstuk 5.

De zorg krijgt minder hulp

Ondanks dat het ons in 2023 lukte om het aantal medewerkers dat uitstroomde lager te houden dan het aantal medewerkers dat instroomde, zullen er de komende jaren niet meer mensen voor de zorg beschikbaar zijn. Nu werkt één op de zes mensen in de zorg. Voor de benodigde zorg in 2040, de piek van de vergrijzing, zal het nodig zijn dat één op de drie mensen in de zorg werkt. Dat is niet realistisch.

De inzet van familie en mantelzorgers wordt steeds belangrijker. Echter: hoe ouder we worden, hoe minder mantelzorgers er beschikbaar zijn. De mantelzorger heeft misschien zelf ook al zorg nodig.

Kortom: als we niks doen loopt de zorg vast. We moeten keuzes maken gericht op de toekomst. Om die reden is ViVa! Zorggroep gestart met het programma de Zorg van Overmorgen. Lees meer hierover in hoofdstuk 4.

Integraal Zorg Akkoord (IZA) – regiobeelden en regioplannen

Medio 2023 zijn de regiobeelden in het kader van het IZA gepubliceerd. ViVa! Zorggroep is betrokken in twee regio's: Kennemerland Amstelland Meerlanden (KAM) en Noord-Holland Noord. De regiobeelden beschrijven bovenstaande ontwikkelingen: een toename van het aantal ouderen dat zorg nodig heeft en multimorbide patiënten in combinatie met een laag en afnemend mantelzorgpotentieel. En daarbij grote en groeiende krapte op de arbeidsmarkt. In de tweede helft van 2023 zijn alle regiobeelden uitgewerkt tot regioplannen. Hiervoor werken veel verschillende partijen samen: zorg- en welzijnsorganisaties, gemeenten, Zilveren Kruis, de GGD, ZONH, etc.



**Nederland vergrijst. Hierdoor
stijgt de vraag naar zorg.**

Strategie en beleid

ViVa! Zorggroep heeft een meerjarenbeleidsplan 2022-2025. Vanwege de actuele ontwikkelingen (zie hoofdstuk 3) hebben wij ertoe besloten om het meerjarenbeleidsplan al eerder te herijken.

Hiertoe heeft de raad van bestuur in het voorjaar van 2023 een aantal strategische dilemma's geformuleerd:

- Inzetten op woonzorglocaties of op zorg thuis?
- Inzet op zorg of op welzijn van bewoners?
- (Ver)bouwen voor uitsluitend de zwaarste doelgroep of voor een gemengde doelgroep?
- Instroom van cliënten en bewoners in relatie tot kamerbezetting en inzet personeel.
- Inzet van informele zorg.
- Instroom en behoud van medewerkers.
- Samenwerking in de regio.
- Portfolio (inclusief jeugdzorg).

Deels is aan deze dilemma's richting gegeven door landelijke ontwikkelingen (bijvoorbeeld door publicatie van het concept Generiek Kwaliteitskompas voor de woon- en wijkzorg). Daarnaast heeft de rvb over deze dilemma's gesproken met medewerkers (in de bijeenkomsten van de roadshow Zorg van Overmorgen, zie onder), met het managementteam, de medezeggenschapsraden en de raad van toezicht. Op basis van de uitkomsten van al deze gesprekken zal in het voorjaar van 2024 het meerjarenbeleidsplan herijkt worden en omgezet worden in een meerjarenstrategie.

Zorg van Overmorgen

Eind 2022 heeft de raad van bestuur de Zorg van Overmorgen geïntroduceerd, met als doel te komen tot een programma om ook in de toekomst kwalitatief goede zorg te kunnen blijven leveren. Met trotse medewerkers en tevreden cliënten.

In 2023 heeft de raad van bestuur de lijn van het programma uitgezet in een roadshow langs alle locaties, teams en medezeggenschapsraden. ViVa! Zorggroep werkt langs vier lijnen aan de Zorg van Overmorgen:

- Samenwerken met de informele zorg;
- Bekwaam is bevoegd;
- Inzetten op technologie;
- Administratielast verminderen met slimme werkprocessen.

Mede op basis van de uitkomsten van de roadshow werken we in 2024 de vier lijnen concreet uit.

Continu verbeteren

Ondanks dat er grote veranderingen nodig zijn in de zorg, kiest ViVa! niet voor een alomvattend verandertraject. Wij geloven veel meer in het samen slimme stappen zetten. ViVa! Zorggroep werkt aan de Zorg van Overmorgen door continu te verbeteren. Zo'n 80 medewerkers zijn inmiddels LEAN – Green Belt getraind. Een voorbeeld van de continu verbeteren-aanpak is de pilot ochtendzorg, zie hoofdstuk 5. Op diverse locaties is vanuit continu verbeteren aandacht geweest voor het verminderen van de administratielast. Zo is er beter gebruik gemaakt van de mogelijkheden om via een iPad of mobiele telefoon te rapporteren. Ook heeft het gebruik van digitale medicatielijsten in plaats van papieren lijsten directe winst opgeleverd voor het verminderen van zorgadministratie.

Samen met jou

Medewerkers werven en behouden is een urgent vraagstuk dat in de toekomst alleen maar urgenter zal worden. Om die reden hebben wij in het voorjaar van 2023 lunchbijeenkomsten georganiseerd om met elkaar in gesprek te gaan om te horen wat er bij de medewerkers speelt en wat zij nodig hebben om werkplezier te (blijven) ervaren. Hieruit zijn acht verbeterpunten gekomen, die we in de tweede helft van 2023 en in 2024 uitwerken. Zie ook paragraaf 6.1. HR.



**Er was veel aandacht
voor het verminderen
van de administratielast.**

5.1 WOONZORG

In onze 17 woonzorglocaties bieden wij zorg aan ca. 1.400 cliënten, voornamelijk op basis van de Wet langdurige zorg (Wlz). In het onderstaande beschrijven wij de belangrijkste ontwikkelingen in onze woonzorg van 2023.

Woonzorglocaties geschikt maken voor zwaardere zorg

Scholen van medewerkers psychogeriatrische (PG) zorg

Het aantal bewoners met dementie neemt toe. Soms komt daar onbegrepen gedrag bij kijken. Daarom vinden we het belangrijk dat medewerkers hun kennis en inzicht kunnen vergroten over dementie, het gedrag en de gevolgen daarvan en hoe je daarmee persoonsgerichte zorg kunt verlenen. In het afgelopen jaar hebben alle teams opnieuw trainingen gevolgd op dit belangrijke thema dat vaak onderdeel is van de dagelijkse zorg.

Scholing palliatieve zorg op 11 locaties

Onze woonzorglocaties hebben te maken met een kortere verblijfsduur dan een aantal jaar geleden, waarbij de zorgzwaarte toeneemt. Dit betekent dat palliatieve zorg een steeds groter onderdeel van onze dienstverlening wordt. Afgelopen jaar is gestart met het vergroten van de kennis en vaardigheden van medewerkers in het verlenen van palliatieve en terminale zorg op 11 locaties. Wij werken samen met de organisatie VPTZ (vrijwilligers palliatieve terminale zorg). Vrijwilligers van VPTZ kunnen worden ingezet bij cliënten met een levensverwachting korter dan 3 maanden. Er is extra aandacht geweest voor de mogelijkheid voor het inzetten van vrijwilligers bij terminale zorg. De inzet van vrijwilligers tijdens deze fase is daardoor in 2023 toegenomen. Voor met name bewoners die weinig familie of mantelzorgers hebben, onrustig zijn of op een andere manier baat kunnen hebben bij een vrijwilliger is dit een zeer mooie toegevoegde waarde aan onze zorgverlening.

Structurele meerzorgfinanciering Heemstate voor 3 jaar

Heemstate is een gespecialiseerde woonetage op locatie Meerstate voor mensen met dementie en zeer ernstig probleemgedrag (D-Zep). Deze specifieke woonsetting speelt in op de zeer complexe zorgbehoefte van deze groep cliënten. De verwachting is dat de toestroom van deze groep toeneemt met een ouder wordende samenleving en een afbouw van verblijfsplekken in de GGZ. Woonafdeling Heemstate is een belangrijk onderdeel van de zorgketen voor mensen met dementie en zeer ernstig probleemgedrag. Om nog beter passende zorg te kunnen geven aan deze bewoners zijn in 2023 afspraken gemaakt met het zorgkantoor. Hierdoor is extra inzet mogelijk van behandelaren, scholing en coaching van medewerkers en het versterken van de samenwerking met de GGZ-instelling Parnassia.

Werk in de uitvoering anders organiseren

Herinrichten van (primaire) zorg- en werkprocessen

Pilot ochtendzorg op drie locaties. Op de locaties Meerstate, de Cameren en Huis ter Wijck is een pilot voor het verbeteren van de processen in de ochtendzorg gedaan, volgens de principes van Continu Verbeteren. Gekeken is naar verspillingen in de taken rond de algemeen dagelijkse levensverrichtingen (ADL) en er zijn 'klantarena's' gedaan.

Quick wins die al ingezet konden worden, zijn uitgevoerd en zullen geëvalueerd worden.

Er zijn bijvoorbeeld aanpassingen gemaakt in het rooster, voorraden en hulpmiddelen zijn zo georganiseerd dat er minder heen en weer gelopen hoeft te worden. De dagstart is efficiënter georganiseerd zodat medewerkers sneller met de ADL-zorg kunnen starten. In 2024 worden overige verbeterideeën opgepakt.

ADL training voor huishoudelijk medewerkers en medewerkers Wonen en Welzijn+

De zorgvraag zal de komende jaren verder toenemen. Het opleiden van voldoende medewerkers voor nu en in de toekomst is daarom essentieel. Tot nu toe is gebruikelijk dat medewerkers alleen bepaalde zorghandelingen mogen uitvoeren als zij een opleidingstitel of functie hebben. In de krappe arbeidsmarkt en vergrijzende samenleving hebben we echter iedereen nodig om de stijgende zorgvraag op te kunnen vangen. Om die reden is één van de vier lijnen van de Zorg van Overmorgen 'bekwaam is bevoegd'. In 2022 zijn we begonnen met het bijscholen van huishoudelijk medewerkers en medewerkers wonen en welzijn op ADL-taken om zo de verpleegkundige zorg verder te ontlasten. In 2023 hebben we de scholing op competenties/vaardigheden via modulair onderwijs verder uitgebreid, waardoor medewerkers na het behalen van het certificaat "individuele basiszorg verlenen" met vrijstelling kunnen doorstromen naar een vervolgopleiding. Meer dan 100 medewerkers zijn inmiddels geschoold in deze vaardigheden en sommige medewerkers zijn zo enthousiast dat zij doorstromen naar een opleiding Helpende+.

Eigenaarschap en autonomie op roosters en diensten

We vinden het belangrijk dat medewerkers zoveel mogelijk inspraak hebben in planning van hun eigen diensten en dat deze ruim van te voren bekend zijn. Het proces van plannen en inroosteren van medewerkers is daarom verder verbeterd, waarbij meer ruimte is voor wensen van medewerkers. Zo is afgesproken dat de medewerker één door-deweekse dag als vaste vrije dag mag opgeven. Ook is in 2023 bereikt dat de roosters 12 weken van te voren zijn vastgesteld, wat de medewerker zekerheid geeft.

In 2024 zal focus blijven op het optimaliseren van de roosters en planning van medewerkers.

Behandeldienst

Ontwikkeling visie: van behandelen naar coachen, ondersteunen en begeleiden

De behandeldienst heeft een nieuwe visie op behandelen ontwikkeld waarbij de focus meer is komen te liggen op kwaliteit van leven voor onze cliënten. De rol van de behandelaren wordt daarmee breder: niet alleen (para)medisch behandelen maar vooral ook coachen, ondersteunen en begeleiden van cliënten, mantelzorgers, vrijwilligers en zorgmedewerkers. In 2024 wordt deze visie verder uitgewerkt en gestart met toepassing in de praktijk.

Passende kwaliteit van zorg en welzijn

Overstap naar 1 centrale apotheek voor alle bewoners

Om de farmaceutische zorg op de locaties zo uniform mogelijk in te richten zijn we sinds 2023 gaan werken met één centrale apotheek voor alle bewoners waarvoor ViVa! medicatie bestelt. 2023 was het overgangsjaar waarin we onze cliënten zonder behandelindicatie gevraagd hebben over te stappen van hun lokale apotheek naar onze instellingsapotheek Farmadam Apotheek. Gelijk aan onze bewoners met een behandelindicatie. In plaats van 26

lokale apotheken werken we nu samen met één centrale apotheek waardoor het werk rondom medicatie efficiënter georganiseerd kan worden. Alle locaties hebben nu één aanspreekpunt en één protocol voor het bestellen, leveren en retourneren van medicatie.

Inzet elektronische toedienregistratie (ETDR)

Op de locaties die overgestapt zijn naar de instellingsapotheek hebben we aansluitend het werken met elektronische toedienregistratie (ETDR) kunnen invoeren. Met ETDR heb je altijd een actueel overzicht van medicatie bij de hand. Uit een analyse van de medicatie-incidenten blijkt dat ETDR een aanzienlijk positief effect heeft op de medicatieveiligheid als het gaat om 'medicatie geven' en 'aftekenen'. Het aantal incidenten op afdelingen mét ETDR ligt gemiddeld 20% lager dan op afdelingen zonder ETDR.

Gezonde bedrijfsvoering

Inhuizingsproces geoptimaliseerd

Om onze cliënten sneller een passend woonverblijf met zorg te kunnen bieden hebben we het proces van inhuizen verbeterd. Het aantal dagen dat we nodig hebben om het appartement voor een nieuwe bewoner gereed te maken is hiermee substantieel teruggebracht.

5.2 Wijkzorg en huishoudelijke zorg

In 2023 heeft de aangescherpte visie van 2022 verder inhoud gekregen. Binnen de extramurale zorg van ViVa! Zorggroep geloven we in 'de kracht van samen'. Zo kijken we naar de dialoog met onze belanghebbenden en zijn we ons als maatschappelijke onderneming bewust van het belang van het voeren van diverse dialogen. Ten eerste zijn er de cliënten, die zich aan onze zorg en hulp hebben toevertrouwd. Iedere cliënt in de wijkzorg heeft een eigen zorgverlener met een coördinerende rol, zoals een (wijk-)verpleegkundige, die het eerste aanspreekpunt voor de cliënt is. Ook binnen de huishoudelijke zorg is er sprake van een eigen hulpverlener.

Bij de cirkel rondom cliënten en medewerkers behoren ook de mantelzorgers en vrijwilligers, die betrokken zijn bij de zorgrelatie. De cliënt zelf voert uiteraard de regie over welke informatie met wie gedeeld wordt. De samenwerking met mantelzorgers en vrijwilligers zal de komende jaren – net als in de woonzorg – alleen maar belangrijker worden.

In een wijder getrokken cirkel rondom cliënten en medewerkers bevinden zich de financiers van de zorgverlening. Gemeenten en zorgverzekeraars zijn belangrijke spelers. Verder in het spectrum zijn de samenwerkingspartners te onderscheiden zoals de ziekenhuizen, woningcorporaties en collega zorgaanbieders.

Nachtzorg Noord- en Midden-Kennemerland

We staan voor professionele en kwalitatief hoogwaardige zorg. Onze medewerkers werken hier dagelijks aan. Zij verdienen de aandacht en waardering die hierbij past. Door met elkaar over de muren en grenzen van locaties, regio's en de organisatie heen te kijken, zien we dat we met vele partners samen willen en moeten werken om

Ruim 100 medewerkers van huishoudelijke zorg en zorg en welzijn, verrichten na bijscholing nu ook ADL-taken.



de zorg houdbaar en toegankelijk te houden. Deze samenwerking zien wij o.a. terug in de nachtzorg in Noord-Kennemerland die wij samen met andere zorgorganisaties invullen. In 2024 gaan wij dit, met vier andere zorgaanbieders, ook binnen de regio Midden-Kennemerland uitvoeren, waarbij ViVa! Zorggroep de 'rijdende partij' zal worden.

Keuzes maken voor kwaliteit

Het goede doen, en dat ook góed doen. Dat is voor ons belangrijk. Kwaliteit neemt dan ook een belangrijke plaats in bij onze dienstverlening. We vragen onze cliënten met vaste regelmaat naar hun mate van tevredenheid. We signaleren, registreren en analyseren dingen die (bijna) misgingen, of situaties die leidden tot ontevredenheid, met als doel daarvan te leren. Het helpt ons om voortdurend op een systematische wijze naar de geboden kwaliteit te kijken, en zowel prestaties als processen en procedures vervolgens te optimaliseren. Dat we in deze tijd scherpe keuzes moeten maken, wát we (nog) kunnen aanbieden is helder. Met de toenemende zorgvraag is een fundamentele herbezinning op zorg maatschappelijk gezien nodig. Dit betekent keuzes maken welke zorg we waar en aan wie kunnen bieden en keuzes wanneer we doorverwijzen naar, of samenwerken met andere aanbieders. We blijven ons daarbij richten op zorg en hulp van kwaliteit. We willen het goede góed doen.

De tevredenheid van onze cliënten is voor ons een belangrijke graadmeter voor de kwaliteit van onze zorg- en hulpverlening. Wanneer onze zorg goed is afgestemd op de wensen en mogelijkheden van de cliënt, ondersteunt wat hij of zij zelf (nog) kan, en de relatie goed is, dan zien we dat terug in de tevredenheid van onze cliënten.

Tevredenheid cliënten

Op Zorgkaart Nederland zien we dat onze cliënten binnen de wijkzorg ons in 2023 beoordeelden met een 8,6. Binnen de huishoudelijke zorg voeren wij een telefonische kwaliteitsmeting uit onder de cliënten. Kwaliteit van de geleverde hulp, gemaakte werkafspraken en vervanging bij ziekte zijn onder meer onderwerpen die uitgevraagd worden. Reacties die we via de website ontvingen van cliënten en familieleden hebben we dankbaar in ontvangst genomen – ook de reacties die ons helpen onze dienstverlening verder te verbeteren. In het zorgproces vragen wij frequent, zoals bij iedere evaluatie en bijstelling van het zorgplan/hulpplan, om de feedback van onze cliënten. Dit levert een continue meting van cliënttevredenheid op.

Verder in 2024

In 2024 wordt extra geïnvesteerd in scholing van medewerkers. Issues als veiligheid en weerbaarheid staan hoog op de agenda.

In toenemende mate krijgt ook zorgtechnologie een plaats in onze zorgprocessen en werkwijzen. Dit vraagt van personeel vaardigheden en wendbaarheid. Dit betreft ook de uitvoering van de WZD in de thuissituatie. In 2024 zal aan deze onderwerpen de nodige aandacht besteed worden.

5.3 Jeugdgezondheidszorg en Centrum voor Jeugd en Gezin

De Jeugdgezondheidszorg (JGZ) Kennemerland en het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) Kennemerland zijn twee zelfstandige entiteiten van ViVa! Zorggroep. Er wordt een apart geconsolideerd jaarverslag opgesteld voor beide onderdelen. Om die reden geven we in dit bestuursverslag alleen de belangrijkste inhoudelijke ontwikkelingen weer.

JGZ

In lijn met de nieuwe Wet publieke gezondheid is sinds 2023 het prenatale huisbezoek ondergebracht bij de JGZ. Dit betekent dat de JGZ er is voor zwangeren, kinderen van -9 maanden tot 4 jaar en hun ouders in de regio Zuid-Kennemerland en IJmond.

De JGZ heeft een brochure opgesteld 'Dichtbij, Deskundig en Preventief' om inzicht te geven in de wijze waarop in de dagelijkse praktijk gewerkt wordt. De basis van de relatie tussen ouder en kind is liefde en verbinding. Dit biedt het kind veiligheid, en zorgt ervoor dat het kind voelt dat hij of zij ertoe doet en waardevol is. De ouder is hierbij het belangrijkste. Het werk wordt afgestemd op de vragen en wensen van de ouder.

Al tijdens de zwangerschap kunnen aanstaande ouders bij Jeugdgezondheidszorg Kennemerland terecht met vragen en zij worden ondersteund waar nodig. De eerste 1000 dagen – geteld vanaf het moment van zwanger worden tot de leeftijd van 2 jaar – zijn heel belangrijk voor de ontwikkeling van een kind. In het kader van het overheidprogramma Kansrijke Start neemt JGZ Kennemerland deel aan lokale coalities. Per gemeente zijn in samenwerking met geboortezorgpartners initiatieven opgezet afgestemd op de inwoners. Daarnaast bieden de jeugdverpleegkundigen iedere aanstaande ouder een huisbezoek aan tijdens de zwangerschap. Tijdens het consult in de zwangerschap is het sinds het najaar van 2023 mogelijk om naast de maternale kinkhoestvaccinatie ook een griepvaccinatie te krijgen in het griepseizoen.

CJG

Per 1 januari 2023 is de jeugdhulp op een andere manier ingekocht in IJmond en Zuid-Kennemerland en wordt er gewerkt met een aantal consortia van jeugdhulpaanbieders die samen alle specialistische jeugdhulp kunnen bieden. Het jaar 2023 heeft voor het CJG vooral in het teken gestaan van het aanpassen van de werkprocessen en het goed inrichten van het nieuwe zorglandschap in de regio.

5.4 Kwaliteit van zorg

Elke locatie en elk team is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zorg. De afdeling kwaliteit en veiligheid is er voor ontwikkelvraagstukken en inhoudelijke ondersteuning van de lijn. Hier worden de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit en veiligheid gemonitord en waar nodig praktisch omgezet voor de lijn. Hier vindt ook afstemming plaats over de aanpak van klachten, incidenten en meldingen bij de Inspecties.

Over de kwaliteit van zorg in de woonzorg stellen wij een apart kwaliteitsverslag op.

Meldingen incidenten cliëntenzorg (MIC)

In 2023 zijn ruim 11.000 meldingen van incidenten in de cliëntenzorg gedaan. De spreiding van de meldingen laat een stabiel beeld zien over 2023. Circa 50% van de meldingen betreft medicatie-incidenten. Een andere grote groep zijn valincidenten.

Ruim 65% van de meldingen was een laag risico, bijna 32% gemiddeld, 2,3% hoog en 0% (drie meldingen) een zeer hoog risico.

De top 3 van medicatie-incidenten is:

- Medicatie is niet gegeven;
- Medicatie is niet afgetekend (maar mogelijk wel gegeven);
- De cliënt heeft de medicatie niet ingenomen (bewust of onbewust).

In september 2023 heeft een groot medicatie-incident plaatsgevonden, waarbij in een aantal Baxter rollen (rollen met gepersonaliseerde medicijnzakjes) een bloedsuikerverlagend medicijn terecht is gekomen, in plaats van paracetamol. Twintig van onze cliënten verspreid over drie woonzorglocaties hebben deze bloedsuikerverlager ingenomen. Nadat de eerste persoon onwel werd, hebben de medewerkers direct gehandeld. Geen van de bewoners heeft blijvende gevolgen van het innemen van het verkeerde medicijn.

Zowel ViVa! Zorggroep, als Farmadam Apotheek heeft het incident gemeld bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd. Beide hebben het incident ook onderzocht. Daarnaast heeft ViVa! Zorggroep Farmadam Apotheek aansprakelijk gesteld voor de geleden schade. Farmadam heeft aansprakelijkheid erkend.

HKZ-certificering

In september 2023 heeft DNV een HKZ audit uitgevoerd, zowel op de Grote Hout (hoofdkantoor), als op locaties, als bij de Jeugdgezondheidszorg (JGZ). De auditors hebben een gering aantal niet kritische 'non-conformities' geconstateerd, afwijkingen van de norm. Hierop is een plan van aanpak geformuleerd.

Eind december 2023 hebben wij bericht gekregen dat ViVa! Zorggroep definitief HKZ gecertificeerd wordt voor de komende drie jaar. Het certificaat hebben wij ontvangen op 29 januari 2024.

De volgende audit vindt plaats in het vierde kwartaal 2024. Dan zal ook de uitvoering van het verbeterplan van de audit 2023 getoetst worden.



Ook binnen huishoudelijke zorg heeft elke cliënt een eigen hulpverlener.

6

Ondersteuning van de zorg

Om professionele hulp van hoge kwaliteit aan onze cliënten te kunnen bieden, zetten we de kennis en expertise in van ondersteunende diensten zoals HR, Vastgoed, Financiën en ICT.

6.1 HR

Inzicht in vertrek

Voor de komende jaren is het cruciaal dat we medewerkers (langer) aan ons weten te binden. Om deze reden hebben we een stap gemaakt om meer inzicht te krijgen in de reden van het vertrek van onze medewerkers. Ons uitstroombel beleid is aangepast waarbij we zijn afgestapt van standaard exitgesprekken met lange vragenlijsten en overgegaan zijn op verkorte vragenlijst ingevuld door de medewerker met een optie voor een gesprek met de leidinggevende of HR. Hiermee hebben we een beter kwantitatief en kwalitatief inzicht gekregen waarmee we gericht de uitstroom proberen te reduceren.

Van medewerker op 1 naar 'Samen met jou'

In mei 2023 nodigden we al onze medewerkers uit om met ons in gesprek te gaan over 'wat draagt bij aan jouw werkplezier'. Hierop volgde een serie lunchgesprekken met onze medewerkers uit alle onderdelen van onze organisatie. Op basis van de uitkomsten van deze gesprekken voelde de eerder gebruikte term 'Medewerker op 1' niet meer passend. Daarom introduceerden wij een nieuwe naam 'Samen met jou'. Door de vraag over het vergroten van het werkplezier, ontstonden er 8 verbeterpunten waar we samen mee aan de slag willen gaan. Dit doen we door ook in gesprek te blijven met elkaar over de oplossingsrichtingen. Samen continu verbeteren aan duurzame oplossingen!

Leiderschap op basis van vertrouwen

Goed leiderschap is een belangrijke factor voor kwaliteit van zorg en werkplezier van medewerkers. Uit de lunchgesprekken over de "medewerker op 1" is dit ook duidelijk naar voren gekomen. Onze leidinggevenden hebben een belangrijke rol bij het samen met onze medewerkers aangaan van de uitdagingen van de Zorg van Overmorgen. Om deze reden hebben we een leiderschapsprofiel ontwikkeld. Onze leidinggevenden hebben een voorbeeldfunctie, waarbij consequent gedrag laten zien, benaderbaar en aanspreekbaar zijn van belang is. Het ViVa! leiderschapsprofiel beschrijft de verwachtingen die wij hebben op leiderschapsgedrag: het gedrag dat wij van al onze leidinggevenden willen zien op het werk.

Wij willen een werkplek en organisatie creëren waar medewerkers trots op zijn, zich verbonden mee voelen en waarmee we resultaten kunnen behalen! Om dit te bereiken gaan we een leiderschapsprogramma ontwikkelen. We hebben een tender doorlopen met verschillende opleidingsinstituten en zullen met de gekozen partij het programma inhoudelijk gaan ontwikkelen.

Aanstellingsbeleid

We bevinden ons in een krappe arbeidsmarkt, waarin het steeds moeilijker is om goed gekwalificeerd personeel te werven en te behouden. ViVa! wil onderscheidend zijn op de arbeidsmarkt ten opzichte van andere werkgevers en

een aantrekkelijke werkgever zijn. Om deze reden bieden wij vanaf oktober 2023 (op een aantal situaties na) nieuwe medewerkers – ongeacht de functie – direct een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd.

Hiermee onderscheiden wij ons en investeren wij vanaf het moment van onboarding goed in onze medewerkers.

Van verzuim naar preventie

2023 laat op een aantal pijlers op het gebied van verzuim, een positieve kentering zien. Zo is de meldingsfrequentie en het verzuimpercentage gedaald en het nul % verzuim gestegen. Wel is de verzuimduur van de medewerker langer geworden. Onze focus zal dan ook komen te liggen op onder andere preventie. Hiertoe hebben we het besluit genomen om onder meer met twee nieuwe bedrijfsartsen te gaan samenwerken, beiden met eenzelfde visie op verzuim en preventie.

ViVa! Direct platform

Wij vinden het van belang zoveel mogelijk eigen medewerkers aan ons te verbinden. Enkel daar waar noodzakelijk zetten we extern zorgpersoneel in. Dat laatste is nodig vanwege o.a. de arbeidskrapte. En als dit plaatsvindt, doen wij dit graag zonder bemiddelingsbureaus. Om dit op een kwalitatieve wijze te bewerkstelligen, hebben we een platform ingezet voor onze directe ZZP-pool én het planproces m.b.t. de automatisering van personeelsschillen. Hiermee hebben we de directe kosten van extern zorgpersoneel verlaagd en faciliteren we de 'strategie flexibele schillen'.

Bekwaam is bevoegd

Om te zorgen voor voldoende medewerkers is het van belang dat we afstappen van diplomadenken en inzetten op 'bekwaam is bevoegd'. Zo maakten we de stap naar modulair opleiden. ADL was een van onze speerpunten die zowel bij de huishoudelijke zorg als op de woonzorglocaties geïntroduceerd zijn. We kunnen met trots zeggen dat verschillende collega's al een certificaat hebben behaald en ook daadwerkelijk zorgtaken kunnen oppakken! Een mooie start die vraagt om nog meer mogelijkheden om onze medewerker de stap te laten zetten van bekwaam naar bevoegd.

Onafhankelijke ondersteuning voor MIM-team

Na een instemmingsprocedure bij de Ondernemingsraad hebben wij in 2023 besloten onafhankelijke ambtelijke ondersteuning in te zetten voor het MIM-team (meldingen incidenten met medewerkers). Doel hiervan is niet alleen om de werklast voor het MIM-team terug te brengen, maar ook om adviezen te ontvangen over verdere verbetering van de interne procedure en de procedure onafhankelijker te maken. Een onafhankelijke getrainde (klacht)functionaris neemt de meldingen nu in ontvangst.

6.2 Vastgoed

De zorg die onze cliënten nodig hebben, stelt eisen aan onze panden. Ook in 2023 is het aantal cliënten met dementie verder toegenomen. Daarom zijn in de woonzorglocaties op diverse plekken o.a. extra huiskamers gerealiseerd. Daarbij speelde omgevingszorg en beleving een belangrijke rol.

Omgevingszorg

Elk mens wordt beïnvloed door de omgeving waarin hij of zij zich bevindt. Meestal is dit een onbewust proces. Vanuit de omgevingspsychologie is aangetoond dat ons gedrag voor het grootste deel bepaald wordt door omgevingsfactoren.

Vanuit de afdeling Vastgoed werken we aan de fysieke leefomgeving: het gebouw zelf, de ruimtes waarin de mensen zich in het gebouw bewegen en het groen in en om het gebouw. Ook de inrichting, zowel praktisch als zintuiglijk, en of een omgeving schoon en opgeruimd is, bepaalt in grote mate hoe we de omgeving ervaren.

Een goed ingerichte leefomgeving die op alle fronten veilig is, kan kwetsbaarheid en afhankelijkheid omzetten in maximaal behoud van eigen regie. Met behulp van een op ouderen afgestemde leefomgeving kunnen we focussen op wat iemand nog wél kan in plaats van op wat iemand niet meer kan. Door middel van diverse pilots op woonzorglocaties Meerstate, de Cameren (beide 'licht en welzijn') en De Loet hebben we ervaring opgedaan, die we verder ontwikkelen in 2024.

Nieuwbouwplannen

Naast aanpassing van bestaande panden waren we ook in 2023 actief met de ontwikkeling van nieuwbouwlocaties. Door met name de hogere bouwkosten heeft de raad van bestuur in december 2022 na goedkeuring van de raad van toezicht besloten om in 2023 de nieuwbouwplannen voor twee locaties (in plaats van vier) naar een volgende fase te brengen, te weten: Huis ter Wijck (Beverwijk) en Geesterheem (Uitgeest). Voor beide locaties zijn in mei 2023 intentieovereenkomsten ondertekend. Over de volgende fase van de beoogde nieuwbouwplannen voor De Marke in Bergen en Heemswijk in Heemskerk wordt later een besluit genomen. De bouwkosten stabiliseren momenteel, wat mogelijk weer perspectief biedt voor komend jaar.

Saenehof

In 2023 heeft de raad van bestuur de verkoop van extramurale woningen van de Saenehof (Bergen) als voornemen aan de raad van toezicht voorgelegd. De voorbereidingen hiervoor zijn getroffen met als doel daadwerkelijke verkoop in 2024.

Hoofdkantoor – de Grote Hout

De vernieuwing van de werkruimtes op ons hoofdkantoor in Velsen-Noord zijn in 2023 voortgezet. Aan het begin van het jaar zijn de werkruimtes op de derde verdieping betrokken. In het vierde kwartaal is de verbouwing van de begane grond begonnen. De werkruimtes daar worden in januari 2024 in gebruik genomen. Daarna is de verbouwing van het bedrijfsrestaurant gestart en deze wordt naar verwachting in het tweede kwartaal 2024 afgerond.

6.3 Financiën

Resultaat 2023: € 10,9 miljoen

ViVa! Zorggroep heeft het boekjaar 2023 afgesloten met een resultaat na belastingen van € 10.913.230. Het goede resultaat is grotendeels het gevolg van een goed resultaat op vastgoed (€ 5,1 miljoen). Dat resultaat wordt vooral veroorzaakt door het door exploiteren van een aantal locaties. Dit zijn locaties die ViVa! Zorggroep de komende jaren ook wil vernieuwen. Daarnaast is het resultaat op zorg positief door een voorzichtig financieel beleid gecombineerd met een verbetering van het resultaat in de wijkzorg. Daarnaast hebben wij in 2023 gezien dat de stijgende loonkosten zijn gecompenseerd door de tarieven en dat verschillende kortingen uiteindelijk niet zijn doorgevoerd. Hierdoor is het zorgresultaat positief geworden in 2023. Het gunstige financieel resultaat is ook nodig om de nieuwbouw van de locaties mogelijk te maken.

Voor 2024 zijn de vooruitzichten ook goed. De CAO-loonstijgingen in 2024 worden voldoende gedekt door de stijgingen van de zorgtarieven. Wel blijven een aantal onderliggende KPI's de aandacht vragen zoals bijvoorbeeld de verhouding PNIL/PIL, het ziekteverzuim en de bezettingsgraad.

Belangrijkste financiële cijfers geconsolideerd (* € 1.000) ¹

	2023	2022	2021
Opbrengsten	224.521	205.545	199.150
Resultaat na belasting	10.913	3.654	6.089
EBITDA*	19.255	11.858	13.939
Kasstroom	- 2.346	5.398	4.753

De opbrengsten zijn ten opzichte van 2022 met bijna € 19 miljoen toegenomen. Deze stijging komt vooral door een toename van de opbrengsten uit de Wet langdurige zorg (+ € 15 miljoen) als gevolg van de jaarlijkse indexatie van de tarieven, een hogere bezettingsgraad en een steeds verdere stijging van de zorgzwaarte. Daarnaast zijn de opbrengsten uit de ZVW toegenomen met € 1,5 miljoen, vooral door een hogere opbrengst binnen de wijkverpleging en de GRZ. Dit is het gevolg van een goede indexatie van de tarieven, hogere productiviteit bij de wijkverpleging en een hogere bezettingsgraad van de GRZ. De opbrengsten uit de WMO zijn toegenomen met € 1,9 miljoen als gevolg van de indexatie van de tarieven en de toename van het aantal cliënten.

¹* De EBITDA, solvabiliteit en DSCR in de tabellen zijn berekend conform het convenant met de BNG.

Kasstroom

De kasstroom over 2023 ligt lager dan over 2022. Dit wordt vertekend doordat in 2023 een bedrag van € 15 miljoen is uitgezet op een tussentijds niet opvraagbare depositorekening en die daardoor de kasstroom negatief beïnvloedt. Deze storting wordt in de jaarrekening gepresenteerd als een vordering en is derhalve gedurende de looptijd van de deposito geen onderdeel van de liquide middelen. Inmiddels is deze depositorekening per 1 maart 2024 weer afgelopen en zijn de middelen weer toegevoegd aan de liquide middelen.



De komende jaren passen we waar nodig de indeling en inrichting van onze locaties aan. Zo komen we tegemoet aan de veranderende eisen in de zorgvraag.

De daling van de kasstroom is als volgt valt te specificeren:

- Kasstroom uit operationele activiteiten (+ € 3,2 miljoen), dit wordt vooral veroorzaakt door het hogere resultaat over 2023, de ontvangst van de Covid-compensatie ZVW uit eerdere jaren (€ 1,7 miljoen) en de positieve (i.p.v. een negatieve) rentevergoeding van de banken op ons openstaande saldi (€ 0,7 miljoen).
- Kasstroom uit investeringsactiviteiten (- € 11,2 miljoen), deze kasstroom is gedaald door het uitzetten van middelen op een tussentijds niet opvraagbare deposito rekening (- € 15 miljoen) en door lagere investeringen in 2023 (€ 3,8 miljoen lager).
- Kasstroom uit financieringsactiviteiten (+ € 0,2 miljoen) door lagere aflossingen op langlopende schulden.

Voor 2024 is er geen behoefte aan het aantrekken van aanvullende externe financiering, behalve voor eventuele nieuwbouwplannen.

Belangrijkste ratio's geconsolideerd

	2023	2022	2021
Rendement (resultaat/opbrengsten)	4,9%	1,8%	3,1%
Solvabiliteit (eigen vermogen/balanstotaal)*	49%	44%	43%
Liquiditeit (vlottende activa/vlottende passiva)	1,7	1,4	1,4
DSCR (EBITDA/rente en aflossing)*	7,7	4,4	4,4

De financiële positie van ViVa! Zorggroep is goed, daarnaast laten de verschillende ratio's een stabiel beeld zien. In 2023 voldoet het rendement ruimschoots aan de intern gestelde norm van 2%.

Het afgelopen jaar heeft ViVa! Zorggroep voor een bedrag van €5,5 miljoen geïnvesteerd, onder te verdelen in investeringen in vastgoed (€ 3,9 miljoen), investeringen in inventaris woonzorg (€ 1,0 miljoen) en investeringen in ICT (€0,6 miljoen). In 2023 ligt het investeringsniveau daarmee weer op het gebruikelijke niveau van rond de € 6 miljoen. Voor 2024 verwachten wij een investeringsniveau van ongeveer € 6,0 miljoen. In de jaren daarna verwachten wij aanzienlijke investeringen in verband met onze nieuwbouwplannen, waarvoor ook externe financiering zal worden aangetrokken.

Financiële risico's

De voornaamste financiële risico's en onzekerheden waar ViVa! Zorggroep mee te maken heeft zijn:

- hoog ziekteverzuim, waardoor minder uren kunnen worden ingezet en/of meer inzet van PNIL nodig is;
- achterblijvende ureninzet en bezettingscijfers kunnen tot lagere begrote resultaten leiden, vooral als de personeelsinzet onvoldoende meebeweegt;
- uitstroom van met name hoger gekwalificeerd personeel, wat zorgt voor knelpunten in de personele bezetting en invloed heeft op de inzet van PNIL en het verzuim. De arbeidsmarkt is uitdagend wat het aantrekken van personeel lastig maakt;
- het effect van de kostenstijgingen. Deze lijken tot nog toe beperkte invloed te hebben, maar gezien de onvoorspelbaarheid van de inflatie kan dit wel een rol gaan spelen;

- stijgende bouwkosten en stijgende rente die een negatieve impact hebben op de haalbaarheid van de nieuwbouwplannen;
- er ligt druk op de beschikbare budgetten vanuit de overheid. De korting voor 2024 is afgeblazen, echter het risico op toekomstige bezuinigen blijft bestaan.

6.4 ICT & informatievoorziening

Medio 2023 is de nieuwe manager ICT & informatievoorziening begonnen. Vanaf dat moment is er veel aandacht voor de wensen en behoeften van de medewerker geweest. Daarnaast is goed gekeken naar waar de organisatie in de breedste zin behoefte aan heeft qua ontwikkeling. Daaruit zijn vier onderwerpen naar voren gekomen: ontwikkelen van een digitale strategie, ontwikkelen van informatievoorziening, transitie van ICT, waaronder 'Overall Online Verbonden' en de inrichting van project portfoliomanagement.

Digitale strategie

Eind 2023 is begonnen met een eerste verkenning van de digitale strategie. De basis vormt het terugblikken op de realisatie van de huidige strategie. Vervolgens is bekeken welke ontwikkelingen noodzakelijk zijn voor ViVa! Zorggroep over een aantal jaar waarin technologie een belangrijk speerpunt is. Besluitvorming vindt naar verwachting in de zomer van 2024 plaats.

Overall Online Verbonden (voorheen Moderne Werkplek)

Na de zomer van 2023 is begonnen met het design van Overall Online Verbonden. Digital werkomgeving Citrix en de fileservers worden vervangen door een Cloud omgeving. De omgeving is gebaseerd op Microsoft Azure technologie. We starten met de uitrol van deze nieuwe technologie in Q2 van 2024 en dit zal doorlopen tot uiterlijk eind Q4. Met de implementatie van een dergelijke omgeving in de cloud zal op termijn ook ons interne datacenter kunnen worden afgeschaald. Wat directe voordelen biedt met betrekking tot stroomverbruik, brandblusmiddelen en koelinstallatie.

Informatievoorziening

Eind 2023 is gestart met de verdere ontwikkeling van de informatievoorziening (IV). IV gaat over het vertalen van de vraag vanuit de organisatie en het afstemmen van het aanbod van ICT-diensten met de organisatie. Om IV te ontwikkelen hebben we een adviseur aangenomen die in Q4 is begonnen met een eerste verkenning en het inzichtelijk maken van het applicatielandschap en de data- uitwisseling tussen systemen. Dit laatste heeft in 2024 een verdere invulling, waaruit ook de behoefte ontstaat voor uitbreiding. Verder is er intensief ingezet op Robotic Processed Automation (RPA) of wel het automatiseren van processen door de inzet van softwarematige robots die repetitieve handelingen in applicaties kunnen uitvoeren.

ICT

In het kader van ICT is er veel gebeurd op het vlak van infrastructuur en licenties. Zo is redundantie toegepast op diverse locaties om het risico van uitval van een enkel hardware component te verkleinen. Alle woonzorglocaties krijgen uiterlijk in Q1 2024 ook een volledig redundante internetverbinding waardoor uitval van de verbinding echt tot een minimum wordt beperkt. Nachtelijk langdurige uitval door onderhoud van onze leveranciers zijn daarmee ook verleden tijd. Ook hebben wij gekozen voor andere Microsoft licenties. Deze voldoen veel meer aan de eisen/wensen van nu. Deze licenties hebben meer opties op het gebied van beveiliging en installatie van Office op zakelijke laptops. Daarnaast hebben wij in onze hele organisatie Multi Factor Authentication (MFA) geïmplementeerd. Tijdens de uitrol van 'Overall Online Verbonden' zullen we dit verder verbeteren.

Portfoliomanagement

Vanaf Q3 2023 is het MT meegenomen in de behoefte om de huidige Centrale Project Organisatie (CPO) om te vormen richting Project Portfolio Management (PPM). PPM is een systematische aanpak voor het selecteren en beheren van een verzameling programma's en projecten die zijn afgestemd op de doelstellingen van de organisatie. Dit is een bedrijfsproces voor het beheren van meerdere projecten die binnen de organisatie kunnen worden geïdentificeerd, geprioriteerd en beheerd. PPM helpt organisaties hun investeringen te optimaliseren door middelen efficiënt toe te wijzen aan initiatieven.

Om PPM vorm te geven is er een functiebeschrijving opgesteld voor een nieuw aan te nemen portfoliomanager. De verwachting is dat de vacature voor de zomer van 2024 zal kunnen worden ingevuld. Verder zal portfoliomanagement uitgebreid gaan worden met interne projectleider(s) om de externe inhuur te beperken. Dit zal stapsgewijs plaatsvinden.

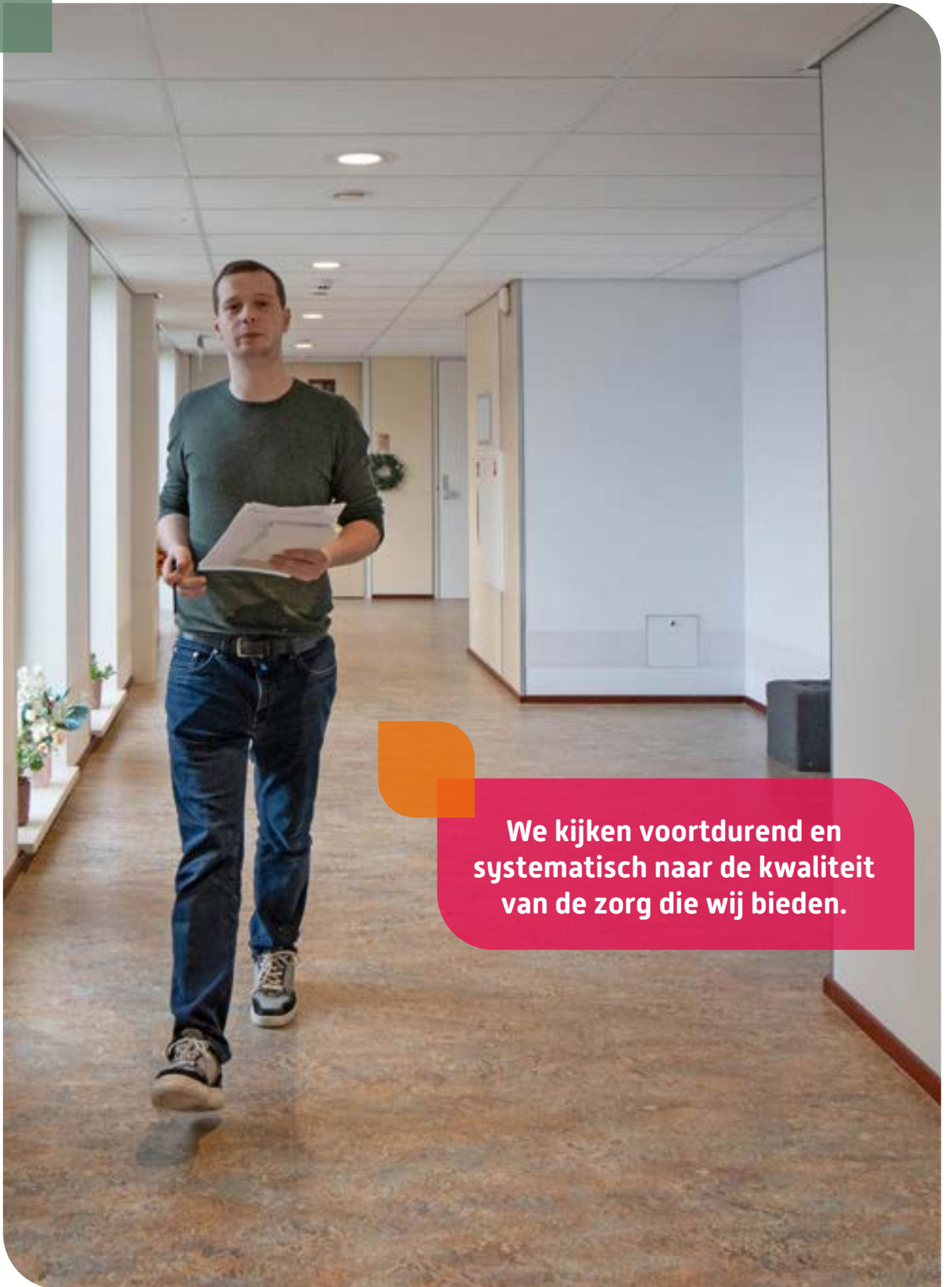
Privacy & informatieveiligheid

ViVa! Zorggroep hecht grote waarde aan de kwaliteit en betrouwbaarheid van informatie in het tijdperk van digitalisering en ketenintegratie. Toegankelijke en betrouwbare informatie is essentieel voor de zorg. Wij streven ernaar een veilige en betrouwbare informatievoorziening te bieden aan cliënten, bewoners, mantelzorgers, medewerkers, vrijwilligers en (keten)partners. Cliënten moeten erop kunnen vertrouwen dat hun gegevens bij ons veilig en in goede handen zijn.

NEN 7510-certificering

In 2023 is het informatiebeveiligingsbeleid bijgesteld en zijn wij – als één van de eerste VVT-organisaties in Nederland – gecertificeerd. Met de NEN 7510-certificering laten we blijken dat wij alle processen rondom informatiebeveiliging van persoonlijke gezondheidsinformatie zorgvuldig hebben ingericht en hierin continu blijven verbeteren. Door cybercriminaliteit, datalekken en privacy staat de informatieveiligheid steeds vaker onder druk.

Wij hebben extra ingezet op bewustwording van de risico's rondom informatieveiligheid en privacy. Ook voor 2024 zijn er twee campagnes gepland, te beginnen met de week van de informatieveiligheid in februari.



We kijken voortdurend en systematisch naar de kwaliteit van de zorg die wij bieden.

6.5 Innovatie & transitie

Voor de Zorg van Overmorgen is innovatie in de ouderenzorg essentieel. Om de inzet op dit vlak te versterken heeft ViVa! Zorggroep in de zomer van 2023 een manager Innovatie & Transitie aangenomen.

In 2023 heeft ViVa! Zorggroep vooral ingezet op het toepassen van bewezen zorgtechnologie.

Beeldzorg groeit

In 2023 is veel geleerd over de mogelijkheden die zorg op afstand biedt. Van enkele cliënten met een vorm van beeldzorg zijn we gegroeid naar tientallen tevreden cliënten met verschillende contactmomenten per dag. De groei is niet gelijk aan onze ambitie, maar in de benchmark met onze omgeving laten we zien dat we goed bezig zijn. Ook delen we veel kennis met organisaties in de branche en testen we nieuwe diensten voor zorg op afstand. Beeldzorg blijkt niet alleen voor cliënten en mantelzorgers prettig. Het biedt ook kansen voor medewerkers die vanwege fysieke beperkingen anders moeten gaan werken, en tegelijkertijd nog steeds hun volledige contracturen willen werken.

Inzet verschillende vormen van preventieve zorginnovaties

In 2023 hebben we ons ook gericht op innovaties die de zelfredzaamheid van onze cliënten vergroten. Zo wordt de zorgbehoefte lichter of zelfs uitgesteld. Samen met ergotherapeuten en Medipoint is gekeken naar een zelfredzaamheidskoffer, waarin producten en apparaten zitten waarmee veel handelingen makkelijker worden voor een cliënt. En vaak zonder hulp van een zorgverlener. Ook zijn eerste stappen gezet op het gebied van reablement: oefeningen waarmee specifieke spiergroepen worden versterkt waardoor het bijvoorbeeld mogelijk wordt om zelf uit een stoel op te staan of uit bed te komen. Zowel cliënten als medewerkers zijn enthousiast en zien grote verschillen. Met name in samenwerkingen in de wijken waar we actief zijn, zien we nog veel potentie. We zetten in op samenwerkingen met (zorg)organisaties en netwerken in de regio. Zo krijgen we ouderen sneller in beeld.

Volledig (of Verpleeghuis) Pakket Thuis

In 2023 zijn we gestart met het aanbieden van Volledig Pakket Thuis (VPT). Eind 2023 hadden we vier teams, waarmee we in het hele jaar bijna 70 cliënten hebben geholpen. Voor cliënten en mantelzorgers blijkt deze vorm van wijkzorg prettig en we zijn van plan om deze teams verder uit te breiden.

7

Samenwerking

ViVa! Zorggroep werkt in de regio samen met andere VVT-instellingen, met huisartsen, apothekers, ziekenhuizen en andere ketenpartners. In de overleggen met deze netwerken staat de vraag centraal: hoe houden we de zorg beheersbaar? Welke oplossingen kunnen we samen realiseren? We helpen elkaar om anders te gaan werken, we leren van elkaar en inspireren elkaar. Met ondersteuning van de zorgkantoren worden ook gezamenlijke regionale projecten uitgevoerd. We noemen hier twee voorbeelden.

Nachtzorg

In 2022 is het wijkteam Bergen gestart met een pilot waarin de nachtzorg door Eveen geleverd wordt. Parallel aan de pilot hebben Eveen, Zorgcirkel, Magentazorg en ViVa! Zorggroep onderzocht of het haalbaar is om de nachtzorg in de regio Kennemerland gezamenlijk in te richten. Nachtzorg voor de wijkzorg bestaat uit veel indirecte tijd (wachttijd) wat het (financieel) onaantrekkelijk maakt om het apart per organisatie te organiseren. De verkenning heeft als positief gevolg dat per 1 oktober 2023 de gezamenlijke nachtzorg is geïmplementeerd in Noord-Kennemerland. Wellicht wordt in de toekomst deze werkwijze uitgebreid naar andere regio's.

Spoedeisende medische dienst (SEMD)

Eind van het eerste kwartaal 2023 hebben de huisartsenvereniging midden-kennemerland, Parnassiagroep, SMHK, RAV Kennemerland, het Rode Kruis Ziekenhuis (RKZ) en ViVa! Zorggroep een intentieverklaring opgesteld om te komen tot een Spoedeisende Medische Dienst (SEMD). De SEMD wordt een regionale locatie voor alle basis spoedeisende hulp in de avond-, nacht- en weekenduren (ANW), waarbij er mogelijk ook functies overdag aanwezig kunnen zijn. Het integreert de huisartsenpost, de eenvoudige (eerste, 1,5-lijns) basisspoedzorg op de SEH, de acute thuiszorg, de crisis- GGZ en de ambulancezorg in één nieuwe locatie. Voor deze ontwikkeling is een aanvraag gedaan voor de transformatiegelden van het IZA. Na het ondertekenen van de intentieverklaring stond 2023 in het teken van de initiatie- en definitiefase. Begin 2024 start de ontwerpfase. Het streven is de implementatie in december 2026 af te ronden.

Regioplannen IZA

In het kader van het IZA is de tweede helft van 2023 besteed aan het uitwerken van de regiobeelden in regioplannen. In de regio Kennemerland Amstelland Meerlanden (KAM) was SIGRA de initiatiefnemer van dit proces. ViVa! is één van de trekkers van de 'arbeidsmarkt tafel'. In de regio Noord-Holland Noord is Strategy& hiervoor ingeschakeld.



**De tevredenheid van onze cliënten
is een belangrijke graadmeter.**

Duurzaamheid is en blijft een zeer belangrijk aandachtsgebied voor ViVa! Zorggroep. In brede zin: van (afval)stoffen tot personeelssamenstelling en bijbehorend leef- en werkplezier. Hiervoor is intussen een continu proces in gang gezet dat een steeds breder draagvlak krijgt. Hierin worden we gesterkt, doordat een onderwerp zoals ESG (Environment, Social, Government) steeds meer bij ons op de agenda staat. We ontwikkelen duurzaamheidsbeleid op basis van een meerjarige aanpak, deels op eigen kracht, deels met partners.

Green Deal 3.0

ViVa! Zorggroep heeft de Green Deal 3.0 ondertekend. Deze zet in op de verduurzamingstransitie in de zorgsector en maakt de acties voor de komende jaren concreter. Eind 2022 hebben we het certificaat zilver behaald voor al onze locaties. In 2023 hebben we dat kunnen borgen. Ook komend jaar in 2024 zetten we in op duurzaamheid en verkennen wij wat wij op dit terrein nog meer kunnen ontwikkelen.

Gerealiseerde 'groene' verbeteringen

Verbeteringen die we eveneens in 2023 hebben gecontinueerd, zijn onder andere het beter scheiden en recyclen van afval, het stimuleren van het gebruik van de fiets in plaats van de auto, het inpakken van installaties om energiezuiniger te worden, ledverlichting en het plaatsen van zonnepanelen en slimme meters.

Het wagenpark is nu grotendeels elektrisch. Als vervolg hierop hebben we op locatie Heemwijk elektrische laadpalen geplaatst. Voor 2024 zijn we dit ook van plan op locatie Meerstate.

Ook op voedselverbruik is vooruitgang geboekt in overleg met onze leveranciers. Met behulp van de voedselverspillingsmeting op een aantal locaties hebben we geconstateerd dat we goed bezig zijn met een verspilling van 'maar' 19% t.o.v. het landelijk gemiddelde van circa 35%. Ons streven is om in 2025 uit te komen op 10-15% maximaal. Daarom zetten we de onderzoeken die in 2023 zijn gestart ook in het nieuwe jaar door. Zo vergroten we het bewustzijn en creëren we minder verspilling, wat bijdraagt aan kostenbesparingen die we kunnen inzetten voor de zorg aan onze cliënten.

Investeringen

Het duurzaamheidsbudget van € 165.000 is in 2023 hoofdzakelijk besteed aan:

- Vervanging ledverlichting op diverse locaties;
- Energiebesparende maatregelen in liften en koeling;
- Afvalscheiding;
- Toepassen van warmteterugwinning;
- Aanbrengen van isolatie.



**We ontwikkelen duurzaamheidsbeleid
op basis van een meerjarige aanpak.**

9

Risicomanagement

ViVa! Zorggroep beschikt over een risicomanagementbeleid en heeft risicomanagement zoveel mogelijk opgenomen in de bestaande PDCA-cyclus. In afstemming met de raad van bestuur en het managementteam worden de belangrijkste risico's en ontwikkelingen besproken op een vast moment in het jaar. Daarbij wordt ook gekeken of er voldoende aan de beheersing wordt gedaan. Hierover wordt gerapporteerd aan de auditcommissie en de raad van toezicht.

Verdere borging binnen de PDCA-cyclus vindt plaats door in de (meerjaren)begroting, het concernjaarplan en de bestuursrapportages een afzonderlijke risicoparagraaf op te nemen. Daarin is onder andere een risicomatrix met bijbehorende beheersingsmaatregelen opgenomen. Daarnaast is het risicogesprek onderdeel van de kwartaalgesprekken van de raad van bestuur met het management. In het jaarverslag leggen we verantwoording af over ons risicomanagement aan stakeholders.

Risico's en maatregelen

In 2023 heeft ViVa! Zorggroep, net als de rest van de branche, te maken gehad met een onverminderd hoog ziekteverzuim (7,9 %) en tekorten aan (gekwalificeerd) personeel waardoor relatief veel personeel niet in loondienst moet worden ingezet. Dit geeft druk op de kwaliteit van zorg en een hoge werkdruk voor medewerkers.

In onderstaande tabel zijn de belangrijkste risico's opgenomen die in het verslagjaar speelden, wat ervan de effecten zijn en hoe ViVa! met deze risico's omgaat. De verwachting is dat deze risico's de komende tijd actueel blijven. Voor de financiële risico's verwijzen wij naar paragraaf 6.3. Financiën.

Risico	Ontwikkelingen/effecten	Hoe gaat ViVa hier mee om?
<p>Voldoende personeel</p> <p>Onvoldoende personeel blokkeert de groeiende vraag, ondermijnt de kwaliteit van zorg of blokkeert de wens tot langer thuis wonen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tekort aan (gekwalificeerd) personeel • Hoog ziekteverzuim. • Verhouding PNIL versus PIL te hoog. • Wijziging (fiscale) wetgeving waardoor minder inzet PNIL mogelijk is. • Hoge uitstroom door relatief hoge gemiddelde leeftijd medewerkers. • Medewerkerstevredenheid onder druk, door te hoge werkdruk. • Opwaartse druk op het loonebouw. 	<p>ViVa! zet in op:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bekwaam maken van personeel i.p.v. diplomering als criterium. • Streven naar duurzame inzetbaarheid van medewerkers. • Leiderschaps- en teamontwikkeling. • Heropening planorganisatie: goede roosters voor medewerkers. • Efficiëntere werkprocessen (LEAN). • Informele zorg formaliseren. • Inzet technologie. • Groei van eigen ZZP pool. <p>ViVa! doet wat het kan, maar het risico is hoe dan ook hoog.</p>

Risico	Ontwikkelingen/effecten	Hoe gaat ViVa hier mee om?
<p>Kwaliteit van zorg</p> <p>Niet kunnen voldoen aan de verwachtingen ten aanzien van kwaliteit met als gevolg: geen zorg mogen leveren of lagere tarieven (alle zorglijnen). Het voldoen aan kwaliteitsverwachtingen verhoogt de kostprijs van de zorg.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tekort aan gekwalificeerd personeel. • Aandeel PNIL t.o.v. PIL uit balans. • Toenemende eisen vanuit klant of stakeholders. • Meetbaarheid van kwaliteit brengt ander speelveld met zich mee. • Door kwaliteitscriteria past de kostprijs niet meer in de geldende tarieven. Marge komt onder druk. • Incidenten die tot reputatieschade / schadeclaims leiden. 	<p>ViVa! Zorggroep investeert in het waarborgen van de kwaliteit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er is een afdeling kwaliteit die audits houdt op locaties. • Er zijn protocollen en standaarden om de kwaliteit te waarborgen. • Op iedere locatie is voldoende gediplomeerd personeel beschikbaar. • Er is een zelfstandige behandeldienst met alle disciplines inclusief SOG, basisartsen, verpleegkundig specialisten en paramedici. • Uit reviews van externe partijen en ook uit audits van de afdeling kwaliteit komt het beeld dat de kwaliteit voldoende is gewaarborgd. <p>ViVa! Zorggroep is in staat de kwaliteit te waarborgen. Voor de toekomst is dit wel een belangrijk aandachtspunt.</p>
<p>Vastgoed</p> <ul style="list-style-type: none"> • Huisvesting is niet geschikt voor veranderende zorgvraag. • Bij de nieuwbouw worden onverantwoorde risico's genomen (woonzorg). 	<ul style="list-style-type: none"> • Bouwkosten stijgen. • Rentekosten stijgen. • Zorgresultaat ViVa! Zorggroep lager als gevolg van overheidsbeleid. • NHC vergoed daalt. • Duurzaamheidsinvesteringen ondermijnen de betaalbaarheid. • Aanpassing vastgoed noodzakelijk door bijv. verzwaring van zorg. 	<p>Viva heeft genoeg gedaan aan het plan om meerdere locaties te gaan Vernieuwen, maar moet nu wel constateren dat er onzekerheid is ontstaan. De nieuwbouw gaat door, maar in welk tempo moet de komende tijd worden gezien. We zullen steeds de afweging maken wat verantwoord is en wat niet. Hoezeer we ambitieus willen zijn, onverantwoorde risico's willen we niet nemen.</p>

Algemene risico's: frauderisico en financiële risico's

Het risico op fraude onderkent ViVa! Zorggroep met name op het gebied van fraude met zorgprestaties, investeringen, contant geld en samenspanning met leveranciers. ViVa! Zorggroep heeft protocollen en maatregelen ingevoerd om fraude te voorkomen, waarvan we hieronder de belangrijkste weergeven:

- ViVa! Zorggroep voert een aparte risicoanalyse uit op fraude, die jaarlijks wordt geactualiseerd en wordt behandeld binnen de auditcommissie en raad van toezicht.
- De noodzakelijke functiescheiding en een procuratieregeling is ingericht.
- De investeringscommissie bespreekt alle grote investeringstransacties. De afdeling Inkoop is betrokken bij alle inkopen.
- ViVa! Zorggroep maakt gebruik van een contractadministratie.
- De afdeling AO/IC en de zorg administratie beoordelen en controleren de zorgtransacties en toetsen deze aan de geldende regelgeving.
- De uitgaven op locaties worden gemonitord en bewaakt door teampassen.

Ten aanzien van de financiële risico's voert ViVa! Zorggroep een risicomijdend treasury-beleid. Dat betekent bijvoorbeeld dat er niet wordt gespeculeerd op basis van een rentevisie. Renterisico's worden zoveel mogelijk vermeden door langlopende leningen aan te gaan met een vaste rente gedurende een vaste periode, en er wordt geen gebruik gemaakt van derivaten zoals renteswaps. Over de liquide middelen wordt een renterisico gelopen.

ViVa! Zorggroep loopt kredietrisico over handels- en overige vorderingen en liquide middelen. Het kredietrisico is vooral geconcentreerd bij drie tegenpartijen zijnde twee systeembanken en het zorgkantoor. ViVa! Zorggroep verkrijgt het grootste deel van haar opbrengsten via het zorgkantoor, dat werkt met een voorschotsystematiek. Hierdoor heeft ViVa! Zorggroep maar beperkt te maken met een kasstroomrisico.

De liquiditeitspositie wordt bewaakt door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen en tussentijdse monitoring van de ratio's uit convenanten met de banken. ViVa! Zorggroep ziet er op toe dat er voldoende opvraagbare tegoeden zijn om de verwachte operationele kosten te dekken, inclusief het voldoen aan de financiële verplichtingen. Prijsrisico's spelen een beperkte rol doordat deze grotendeels (met een vertragend effect) worden verwerkt in de tarieven via de OVA.

ViVa! Zorggroep beschikt over een treasury-beleid en een treasury-commissie. De manager Finance, Manager Planning & Controle, Financieel controller en Business controller kapitaallasten en eventueel een externe adviseur maken deel uit van de treasury-commissie.

Incidenten

Een klein aantal incidenten heeft in 2023 plaatsgevonden. In een paar gevallen is ViVa! Zorggroep aansprakelijk gesteld en is dit overgedragen aan de verzekeraar ter beoordeling. Op het gebied van veiligheid en privacy speelde een beperkt aantal incidenten (minder dan 50). Hierbij onderscheiden we twee soorten beveiligingsincidenten: incidenten niet zijnde datalekken, en incidenten die als datalekken zijn aangemerkt (al dan niet gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens). Eén datalek is gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens met een beperkte impact. Dit datalek is in 2023 snel verholpen en afgesloten.



**Alle locaties hebben nu één aanspreekpunt
en één protocol voor het bestellen,
leveren en retourneren van medicatie.**

Stichting ViVa! Zorggroep

Stichting ViVa! Zorggroep is een zorginstelling in Noord-Holland en had in de periode 1 januari tot en met 31 augustus 2023 drie dochterondernemingen: Jeugdgezondheidszorg Kennemerland B.V. (100% aandeelhouder), die een belang van 100% heeft in het Centrum voor Jeugd en Gezin Kennemerland B.V. en ViVa! Vast B.V. (100% aandeelhouder). Per 1 september 2023 is ViVa! Vast b.v. opgeheven. Stichting ViVa! Zorggroep is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder het nummer 34184520.

Als zorginstelling is Stichting ViVa! Zorggroep gebonden aan de voor de zorg geldende wet- en regelgeving, en in het bijzonder aan de Governancecode Zorg 2022.

Personeelsbestand

In 2023 waren er gemiddeld 2.356 medewerkers werkzaam bij ViVa! Zorggroep (2022: 2.355). Dit aantal is omgerekend naar volledige fte's.

Bestuur

Stichting ViVa! Zorggroep heeft twee bestuurders die samen de raad van bestuur vormen en elkaars gelijken zijn. Eén is aangemerkt als de voorzitter, de ander als lid van de raad van bestuur. De raad van bestuur heeft een bestuursmodel en een bestuursfilosofie vastgesteld. Daarin is de manier van besturen en de wijze van organisatie met de verschillende gremia uitgewerkt. Ook beschikt de raad van bestuur over een bestuursreglement dat in december 2022 geactualiseerd is. De raad van bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht.

De raad van bestuur werd in 2023 gevormd door:

- Mevrouw drs. M.A. Sleeuwenhoek, voorzitter;
- De heer drs. P.N. van Wageningen, lid.

Raad van toezicht

Onze raad van toezicht was in 2023 als volgt samengesteld:

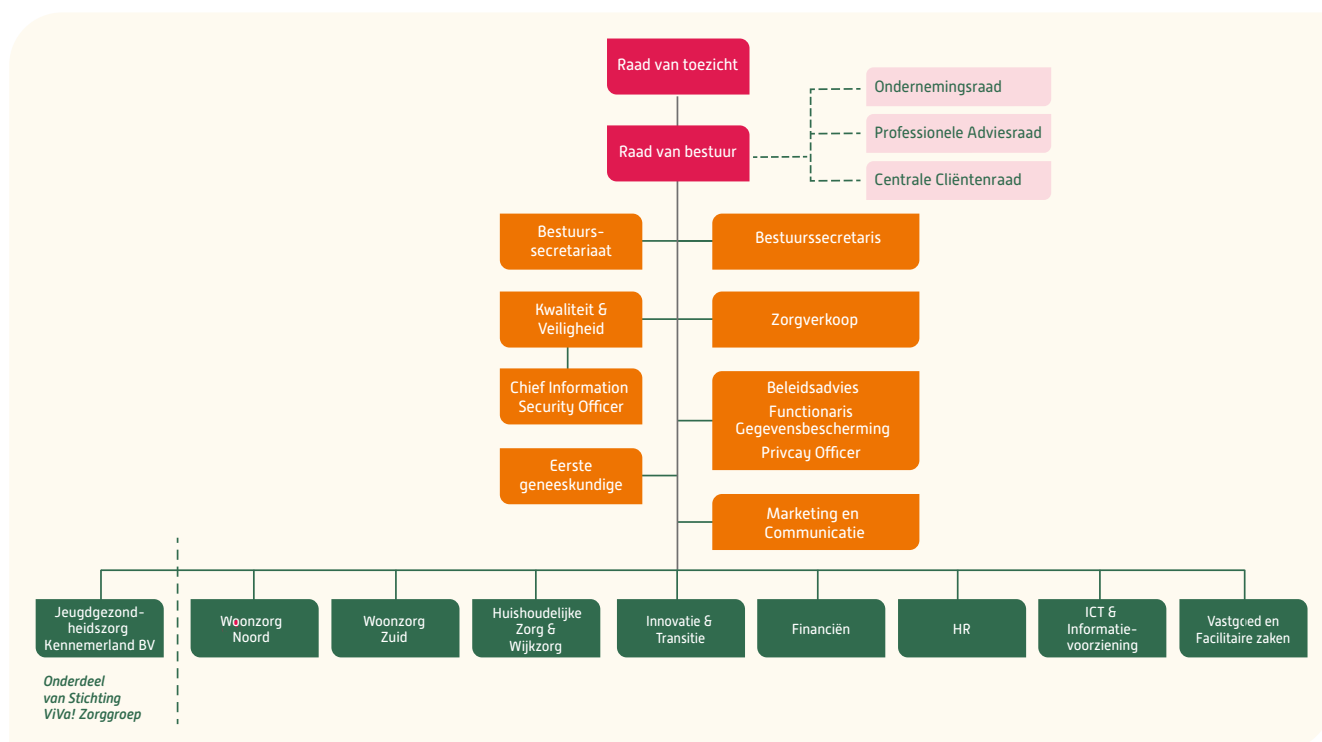
- Mevrouw mr. T.E.M. Wekking, voorzitter;
- Mevrouw drs. A.G.M. Rutters, vicevoorzitter;
- De heer B.A. Spelbos;
- De heer dr. H.P. Verschuur;
- Mevrouw ir. A. Blankestijn;
- De heer J. Zijp, MSc.

De raad van toezicht heeft een eigen verslag over 2023 opgesteld.

Bezoldiging bestuurders en toezichthouders

Jaarlijks stelt de raad van toezicht de classificatie van ViVa! Zorggroep voor de Wet Normering Topinkomens (WNT) vast. In 2023 is de organisatie geclassificeerd in klasse V zorg en jeugdhulp. De maximale bezoldiging van de bestuurders kwam daarmee uit op €223.000. Voor de bezoldiging van de voorzitter en leden rvt is de richtlijn van de Nederlandse Vereniging Toezichthouders in de Zorg (NVTZ) aangehouden: 12% van het bezoldigingsmaximum voor de voorzitter (€26.760) en 8% voor de leden (€17.840). De uitbetaalde beloningen in 2023 zijn onder de WNT maxima.

Organisatiestructuur



Cultuur

Viva! Zorggroep streeft naar een open cultuur die zich kenmerkt door het aangaan van het gesprek met elkaar op alle actuele thema's in de zorg en op het gebied van samenwerking met elkaar. In 2023 is het principe van 'de medewerker op 1' uitgewerkt in het HR programma 'Samen met jou'. Ook is in 2023 een leiderschapsprofiel opgesteld, op basis waarvan in 2024 een leiderschapsprogramma opgezet wordt.

Governancecode Zorg 2022 – compliance

Organisatiebreed voldoet ViVa! Zorggroep aan de Governancecode Zorg 2022. Zo is er een onafhankelijke klachtencommissie en zijn er procedures ingericht voor het melden van incidenten door medewerkers of cliënten. De raad van toezicht doet jaarlijks een governance check.

Gedragcode en beleid sociale veiligheid

ViVa! Zorggroep heeft een gedragscode (2022) voor medewerkers, die op intranet staat. Ook is er beleid voor sociale veiligheid. Hierin zijn onder andere de MIM-procedure (melding incidenten met medewerkers) en de profilering van de vertrouwenspersoon opgenomen. Medewerkers worden gevraagd om een Verklaring Omtrent Gedrag (VOG) en ondertekenen bij indiensttreding de gedragscode en het beleid sociale veiligheid.

Werkwijze ViVa! Zorggroep

ViVa! werkt met lokale eenheden in de verschillende zorgdisciplines: locaties voor woonzorg en wijkteams voor wijk- en huishoudelijke zorg. Ook voor jeugd en gezin zijn aparte eenheden. Overkoepelend zijn de ondersteunende diensten gevestigd in het centrale kantoor: HR, marketing & communicatie, zorgverkoop, financiën, ICT en informatievoorziening, vastgoed en facilitaire zaken, zorgverkoop, kwaliteit & veiligheid en innovatie & transitie.

De formele besluitvorming binnen ViVa! vindt plaats in het tweewekelijkse bestuurlijk overleg, waaraan de beide leden van de rvb en de bestuurssecretaris deelnemen.

In het managementteam komen de lijn, de staf samen om relevante ontwikkelingen met elkaar te bespreken en af te stemmen. In het managementteam zijn vertegenwoordigd: regiomanagers zorg, manager HR, manager financiën, manager vastgoed & facilitair, manager ICT & informatievoorziening en de manager innovatie & transitie. Elke maand vindt een MT-bijeenkomst van een dagdeel plaats, elke week een weekstart van 45 minuten. Aan alle managementteam-bijeenkomsten nemen ook de rvb en de bestuurssecretaris deel.

Om een extra impuls te geven aan een aantal specifieke onderwerpen zijn vier themateams ingericht met een diverse samenstelling. Deze teams richten zich op kwaliteit, HR, vastgoed en innovatie. Uitkomsten van deze teams komen ter besluitvorming in het bestuurlijk overleg.

Interne beheersing en informatievoorziening

Beheersing van processen ligt in eerste instantie binnen de lijn en de ondersteunende afdelingen. Door de afdeling AO/IC is een werkprogramma opgesteld om te volgen of de beheersing op adequaat niveau plaatsvindt. Op basis van de rapportages van de afdeling AO/IC vindt terugmelding plaats naar de lijn en ondersteunende afdelingen. De interne auditrapportage worden geagendeerd bij het MT en bij de auditcommissie van de raad van toezicht.

Externe informatievoorziening vindt voornamelijk plaats via de jaarrekening, het bestuursverslag en het kwaliteitsverslag. Voor intern gebruik wordt maandelijks een bestuursrapportage opgesteld en wordt de organisatie van informatie voorzien via de dashboards in de Business Intelligence tool die beschikbaar zijn voor de verschillende organisatieonderdelen.



**Clënten moeten erop kunnen
vertrouwen dat hun gegevens bij ons
veilig en in goede handen zijn.**

11.1 Centrale cliëntenraad

De Centrale Cliëntenraad (CCR) had in 2023 de volgende samenstelling:

- De heer J. Drijfhout, voorzitter
- De heer L.W.M. van der Kolk, secretaris/penningmeester tot 1 september 2023
- De heer F. Abbenhuijs, lid & secretaris/penningmeester na 1 september 2023
- Mevrouw T. de Groot, lid
- Mevrouw A. Wieringa, lid
- De heer J. van Rijn, lid
- Mevrouw M. Roos Hoefgeest, lid
- Mevrouw M. Zwaan, lid
- De heer S. Baarsma, lid tot 1 april 2023
- De heer F. Plantinga, lid

Aantal overleggen en besproken onderwerpen

In 2023 hebben er zes overlegvergaderingen van de CCR en de raad van bestuur plaatsgevonden, onder voorzitterschap van de CCR. Elke overlegvergadering is gezamenlijk voorbereid door het dagelijks bestuur van de CCR en de rvb in een informeel overleg.

In deze overleggen kwamen onder andere de volgende onderwerpen aan bod:

- Procesoptimalisatie in de woonzorg;
- Visie op informele zorg;
- Strategische dilemma's;
- Programma de Zorg van Overmorgen;
- Begroting, jaarrekening en bestuursrapportages;
- Vastgoedbeleid;
- WZD-rapportage en plan van aanpak borging WZD, kwalitatieve rapportages;
- Fysiotherapie, mond- en voetzorg, duidelijkheid over de vergoedingen
- Kosten voor cliënten voor kabeltv aansluitingen, was en voeding
- Kaderbrief 2024;
- Kwaliteitsverslag 2023 en de kwaliteitsplannen 2023;
- Bedrijfskleding.

Adviezen en instemmingen

Op grond van artikel 13 van de medezeggenschapsregeling Wmcz 2018 Centrale Cliëntenraad heeft de raad het recht om advies te geven over een voorgenomen besluit van de raad van bestuur. Op grond van artikel 14 heeft de CCR instemmingsrecht op bepaalde onderwerpen. Het gaat dan om onderwerpen die belangrijke gevolgen voor cliënten kunnen hebben. Daarnaast kan de CCR ook ongevraagd advies geven. In 2023 heeft de CCR over de volgende onderwerpen advies of instemming gegeven: begroting en investeringsbegroting 2023 en 2024, jaarrekening 2022, visie op informele zorg in de woonzorg, integrale dienstverlening, wijziging organisatiestructuur 2 locaties met 1 locatiemanager, optimaliseren zorgplanmethodiek, doorbelasting kosten kabel-tv aansluitingen, indexatie tarieven was en voeding 2023 en 2024, toegangsooplossing voor zorg en alarmering cliënten.

De CCR heeft de raad van bestuur ongevraagd geadviseerd over een voorblad behorende bij een advies of instemmingsvraag. N.a.v. dit advies zijn er nieuwe formats geïntroduceerd. Ook is er ongevraagd advies gegeven over de kosten en uitvoering van pedicurezorg en voetverzorging.

11.2 Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad (OR) heeft in november 2023 verkiezingen gehouden om drie vacatures in te vullen. Met de drie nieuwe leden kende de OR op 31 december 2023 de volgende samenstelling:

- Mevrouw S. Postma, Coördinator vrijwilligers
- Mevrouw R. Nijman, teamleider Woonzorg
- Mevrouw Y. Brouwer, Medewerker Wonen Welzijn plus
- Mevrouw S. Pirovano, Senior Gezicht in de wijk
- De heer P. Gossen, Horeca kok
- Mevrouw P. Oudt, Coördinerend werkplekbegeleider
- Mevrouw B. Schuitemaker, Gastvrouw Foyer
- Mevrouw S. Apeldoorn, Helpende Zorg & Welzijn plus
- De heer A. Keizer, Horeca kok
- De heer J. de Jonge, Technisch medewerker
- Mevrouw J. Nijland, Oefentherapeut mensendieck
- Mevrouw I. Boelens, Coördinerend verzorgende IG
- Mevrouw G. Sibelo, Verpleegkundige niveau 4 – OR-lid sinds 5 december 2023
- Mevrouw E. Wisse, Coördinerend verzorgende IG – OR-lid sinds 5 december 2023
- De heer R. Aroca Morales, manager Beheer & Onderhoud – OR-lid sinds 5 december 2023
- Mevrouw E. Kiffen, Ambtelijk secretaris OR

Aantal overleggen en besproken onderwerpen

Er hebben in 2024 9 overlegvergaderingen van de OR en de rvb plaatsgevonden, en 2 artikel 24-overleggen met een afvaardiging van de raad van toezicht.

In deze overleggen zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:

- Ontwikkelingen ZCC – HZ – Wijkzorg
- Evaluatie MD-programma
- Kwaliteitsplan 2023
- Evaluatie campagne flexibele contracten Waterrijck
- Werkkostenregeling
- Verzuimcijfers
- Bestuursrapportages
- Exit rapportages
- Up-date strategisch personeelsplan
- Exit onderzoek
- Hello Fresh afname
- Actieplan zomerperiode Woonzorg, Wijkzorg en Huishoudelijke zorg
- Strategische dilemma's
- Uitkomsten evaluatie ADL Huishoudelijke zorg
- Werkprocessen RvB – OR
- Jaarverslag 2022 Bedrijfsmaatschappelijk werk
- Jaarverslag 2022 Bedrijfsartsen
- Strategisch kader digitalisering
- Evaluatie Planorganisatie Woonzorg
- Concern Jaarplan 2023
- Evaluatie aansturing en inrichting Woonzorg
- Uitkomsten MBO
- Bedrijfskleding
- Vernet rapportages
- Analyse vertrekredenen
- In- en uitstroomcijfers
- Medezeggenschap & Participatie
- Kaderbrief 2024
- Evaluatie preventiemedewerker
- Korte update nieuwbouw
- Leiderschapsprofiel
- Bestuursverslag
- Informatie optimalisatie in -en uithuizingsproces
- Afstemmen proces arbeids- en rusttijdenregeling
- Jaarverslag 2022 Vertrouwenspersonen
- Evaluatie pilots procesoptimalisatie ochtendzorg

Instemmingen en adviezen

Naast informatiestukken heeft de OR in 2023 15 instemmingsverzoeken en 3 adviesaanvragen behandeld. De OR heeft zelf 1 ongevraagd advies ingediend.

Instemmingsverzoeken

- Aanpassing exitbeleid
- Generatiebeleid JGZ
- Continuering vitaliteitsregeling Fisc Free
- Arbeidsovereenkomst onbepaalde tijd voor nieuwe medewerkers
- Aanpassing MIM-procedure
- Wijziging dienstroosterpatroon huiskamers locatie Lommerlust
- Nieuwe bedrijfsarts
- BHV- beleidsplan
- Wijziging vakantiebeleid
- Nieuwe bedrijfsarts
- Arbeids- en rusttijdenregeling (loopt door in 2024)
- Zomerbonusregeling
- Aanpassing dienstenpatroon locatie Santmark
- Naamgeving medewerker zichtbaar voor cliënten
- Bedrijfskleding

Adviesaanvragen

- Starten ADL-opleiding voor medewerkers Wonen & Welzijn plus
- Aansturing coördinatoren vrijwilligers
- Integrale dienstverlening op woonzorg locaties

Ongevraagd advies

- Reorganisatie plan- en flexorganisatie

11.3 Professionele Adviesraad

Op 5 oktober 2023 is na een lange aanloopperiode de Professionele Adviesraad (PAR) van ViVa! Zorggroep gestart. De PAR bestaat uit zeven professionals:

- De heer R. den Blanken, fysiotherapeut, voorzitter
- Mevrouw M. Koehorst, geestelijk verzorger, vicevoorzitter
- Mevrouw A. Zweerus Zweers, psycholoog
- Mevrouw B. Burger, verpleegkundige niveau 4
- Mevrouw M. der Kinderen, verpleegkundige niveau 4
- Mevrouw S. Bartsch, verpleegkundig specialist
- Mevrouw W. van der Zwan, maatschappelijk werk

De PAR wordt ondersteund door de heer C. Alderliesten, ambtelijk secretaris.

Het vierde kwartaal heeft de PAR gebruikt om te komen tot procesafspraken voor 2024 e.v. Een eerste advies [opdracht] volgt in 2024.

11.4 Raad van toezicht

Onze raad van toezicht brengt conform de jaarverantwoording zorg 2023 een eigen verslag uit, waarin onder meer een overzicht gegeven wordt van de besproken onderwerpen in het verslagjaar.



**Door ons bewustzijn te vergroten,
creëren we minder voedselverspilling.**

In 2024 gaan we door op de weg naar de Zorg van Overmorgen. Naast het bieden van de dagelijkse zorg bereiden we ons voor op de uitdagingen die voor ons liggen. De zorgzwaarte achter de voordeur neemt toe, doordat mensen langer thuis blijven wonen. Daarnaast neemt het aantal mensen met dementie op onze woonzorglocaties toe. Beide ontwikkelingen vragen een andere invulling van de zorg. De uitdaging die dit geeft, wordt de komende tijd alleen maar sterker. Landelijk wordt hierop voorbereid, bijvoorbeeld door de ontwikkeling van het Generiek Kompas (ter vervanging van de huidige kwaliteitskaders voor de woonzorg en de wijkzorg). Ook wij bereiden ons voor, o.a. met de Zorg van Overmorgen en Samen met jou.

De Zorg van Overmorgen

We hebben inmiddels de stip op de horizon gezet van de Zorg van Overmorgen. In 2024 zullen we de koers bepalen. Dit doen we o.a. door een meerjarenstrategie op te stellen, waarin we invulling geven aan de vier lijnen van het programma. Daarnaast gaat de rvb opnieuw langs alle locaties, teams en medezeggenschapsraden onder de noemer 'In gesprek met de rvb – samen bouwen aan de Zorg van Overmorgen'. Alleen samen kunnen we ook in de toekomst kwalitatief goede zorg blijven leveren aan onze bewoners en cliënten. Begin 2024 starten we met een pilot rond de inzet van informele zorg.

HR – Samen met jou

In 2024 zetten we het programma 'Samen met jou' voort. De acht verbeterpunten uit de lunchbijeenkomsten met medewerkers over hun werkplezier worden opgepakt en verder uitgewerkt. Ook bieden we alle leidinggevenden een leiderschapsprogramma aan op basis van het in 2023 opgestelde leiderschapsprofiel. Verder werken we de Zorg van Overmorgen lijn 'bekwaam = bevoegd' nader uit. Daarnaast blijft het op een passende manier reduceren van de inzet van Personeel Niet In Loondienst (PNIL) een aandachtspunt.

Financiering

ViVa! Zorggroep heeft 2023 met een positief financieel resultaat kunnen afsluiten. Dit geeft een goede uitgangspositie voor 2024. De kwaliteit van het financiële resultaat blijft een aandachtspunt. De nieuwbouwplannen voor Huis ter Wijck en Geesterheem zijn nog volop in voorbereiding. Voor Huis ter Wijck wordt naar verwachting in het tweede kwartaal 2024 – na het adviestraject met de Ondernemingsraad – een projectmanagementbureau ingeschakeld voor het nieuwbouwplan.

Duurzaamheid

Duurzaamheid is een integraal onderdeel van ons werk geworden. De lopende ontwikkelingen, zoals Greendeal, zetten we voort. Daarnaast sorteren we voor op de CSRD richtlijn t.a.v. een duurzaamheidsrapportage. Mogelijk wordt het voor grote zorgorganisaties in de toekomst verplicht om jaarlijks een ESG (environment social government) rapportage op te stellen. We houden de ontwikkelingen in de gaten, brengen in kaart wat we nu al rapporteren en onderzoeken waar we nog moeten aanvullen.

ICT

In 2024 zetten we op ICT-gebied stappen in het project-/portfoliomanagement. Onder andere door een project-/portfoliomanager te werven. In de eerste helft van het jaar vindt de invoering van de moderne werkplek plaats. Digitale werkomgeving Citrix en de fileservers worden vervangen door een cloud-omgeving.

Innovatie

De basis van de ontwikkeling rond innovatie is het verstevigen van de inzet van bestaande zorg technologieën: Compaan (tablet), Tessa (robot) en de medicijndispenser. Hoe meer we gebruik maken van deze technologieën, des te meer ruimte er komt voor innovatie. De teams van beeldzorg en het expertise team worden samengevoegd als ViVa! innovatielab.

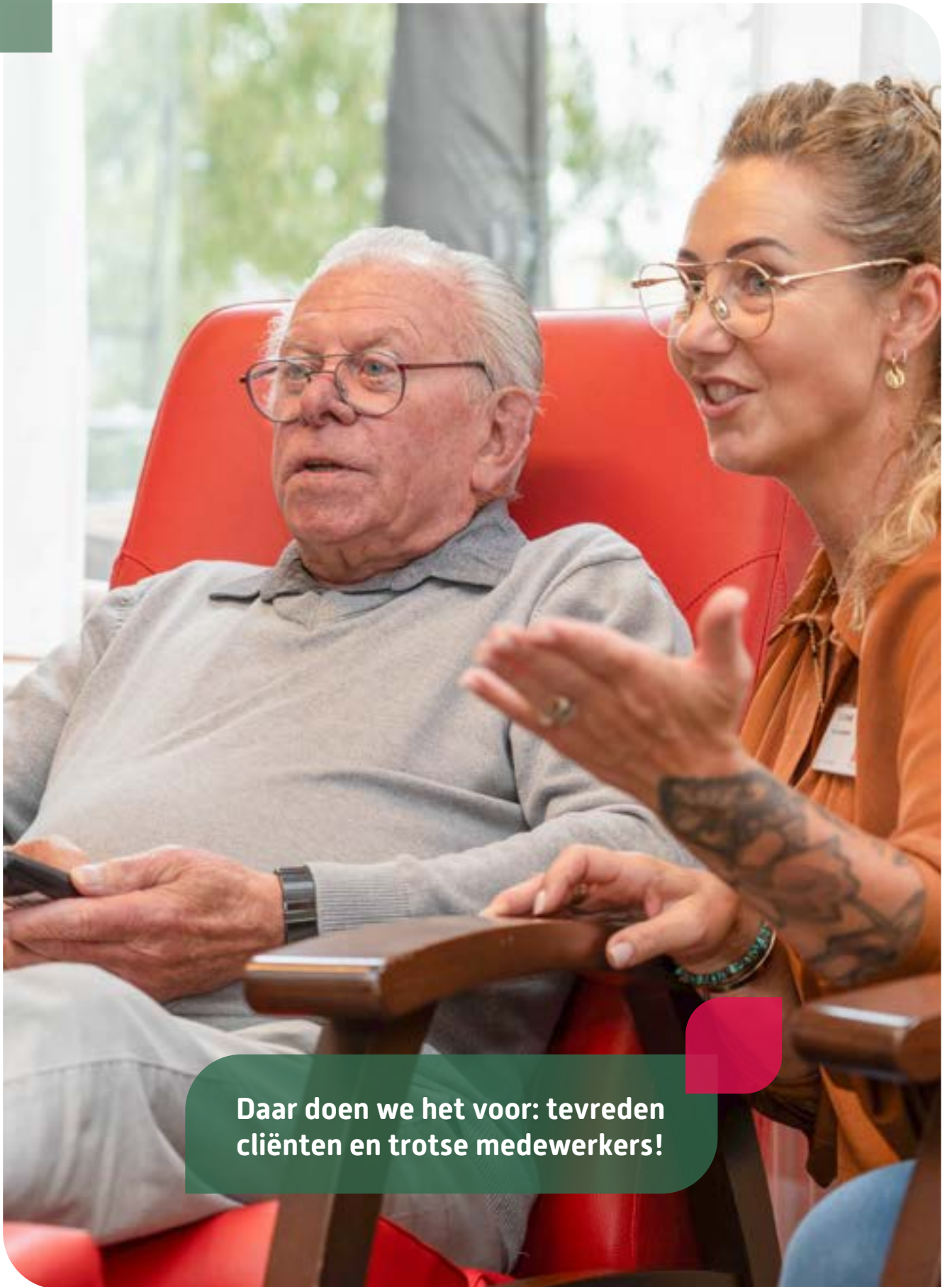
Dank!

Wij willen iedereen - medewerkers, mantelzorgers en vrijwilligers – die zich in 2023 voor onze cliënten en bewoners heeft ingezet van harte bedanken voor de liefdevolle zorg. Ondanks alle uitdagingen staan zij dag in dag uit klaar voor een ander. Dat vinden wij bijzonder en geeft ons het vertrouwen dat we met elkaar kunnen bouwen aan de Zorg van Overmorgen.

Mei 2024

Marja Sleeuwenhoek, voorzitter raad van bestuur

Peter van Wageningen, lid raad van bestuur



Daar doen we het voor: tevreden cliënten en trotse medewerkers!