



WoonZorgcentra Haaglanden
WZH JAARDOCUMENT 2024

Voorwoord

Voor u ligt het jaarverslag van WoonZorgcentra Haaglanden (WZH). Een jaar waarin we hebben gewerkt aan waardevolle, goede en liefdevolle zorg voor ouderen en mensen met niet aangeboren hersenletsel. In een tijd van maatschappelijke veranderingen, personele tekorten en toenemende (zorg)vragen.

De zorg staat voor grote uitdagingen, WZH bereidt zich voor op deze uitdagingen, daarom zijn wij gestart met het ontwikkelen van de (strategische) koers voor de komende jaren. Hoe de zorg onder druk staat is terug te zien in de theatervoorstelling 'Mag ik je kussen?' 'een eerlijke, oprechte en uitdagende voorstelling over de toekomst van de zorg voor ouderen en chronisch zieken. Over de belevingswereld van (zorg)medewerkers, hun dilemma's en hun nooit aflatende inzet voor cliënten. Over de sterk toenemende (zorg)vraag terwijl er niet meer zorgverleners beschikbaar zijn'. Een herkenning maar ook erkenning, voor een ieder die de (ouderen)zorg een warm hart toedraagt, op het toneel gebracht. Het is daarom dat alle collega's en vrijwilligers in de gelegenheid zijn gesteld om deze voorstelling te bezoeken.

WZH heeft in 2024 een positief resultaat geboekt. Dit positieve resultaat is mede gebaseerd op het sterk positieve resultaat van vastgoed. WZH heeft bovengemiddeld veel oude locaties in de vastgoedportefeuille. Deze opbrengsten worden gebruikt voor het (ver)nieuwbouwen op de langere termijn. Hiertoe wordt een strategisch vastgoedplan voor de langere termijn opgesteld, dit krijgt in 2025 zijn vervolg. In 2024 heeft WZH gekozen voor een nieuw zorg- en behandeldossier (respectievelijk PUUR. en Ysis). In 2025 wordt dit geïmplementeerd.

Het afgelopen jaar heeft wederom laten zien dat het de kleine dingen in de dagelijkse zorg- en dienstverlening zijn die er toe doen en die ook daadwerkelijk het verschil maken. Wij zien de dagelijkse kracht van samenwerking en de toewijding van de collega's, vrijwilligers en andere betrokkenen. Voor de komende jaren is er een sterke veranderopgave. Een opgave die wij alleen kunnen realiseren als we het samen doen.

Namens het bestuursteam bedanken wij iedereen die ervoor zorgt dat bewoners en cliënten zich thuisvoelen bij WZH.

Patricia Huijbregts en Marco de Bruin
Bestuurders WZH

Uitgangspunten van de verslaglegging

Het jaardocument geeft verplichte informatie vanuit de jaarverantwoording aanbieders zorg 2024. Het kwaliteitsbeeld is voor de volledigheid toegevoegd aan dit jaardocument. Daarnaast bevat het aanvullende informatie over WoonZorgcentra Haaglanden (WZH).

Dit jaardocument geeft de gegevens over WZH zoveel mogelijk weer op geconsolideerd en concernniveau. In de jaarrekening is dit steeds het geval. Als de jaarverantwoording voor zorgaanbieders daar expliciet om vraagt, wordt de informatie in dit jaardocument op locatieniveau weergegeven. Het jaardocument doet verslag over de periode 1 januari tot en met 31 december 2024.

Inhoud

1. Bestuurs- en kwaliteitsbeeld	5
A. Profiel	6
B. Bestuur, bedrijfsvoering, medezeggenschap	9
C. Kwaliteitsbeeld	23
2. Verslag Raad van toezicht	58
3. Jaarrekening	63
3.1 Jaarrekening	64
3.2 Overige gegevens	95

Tabel algemene identificatiegegevens

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



Deel 1

Bestuurs- en kwaliteitsbeeld

1A Profiel

1A.1 Structuur van de organisatie

WZH is een stichting met een tweehoofdige raad van bestuur. De raad van toezicht houdt toezicht op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken van de organisatie. De structuur, de uitwerking van bevoegdheden en de doelstellingen voor de raad van toezicht en het bestuur zijn vastgelegd in statuten en reglementen.

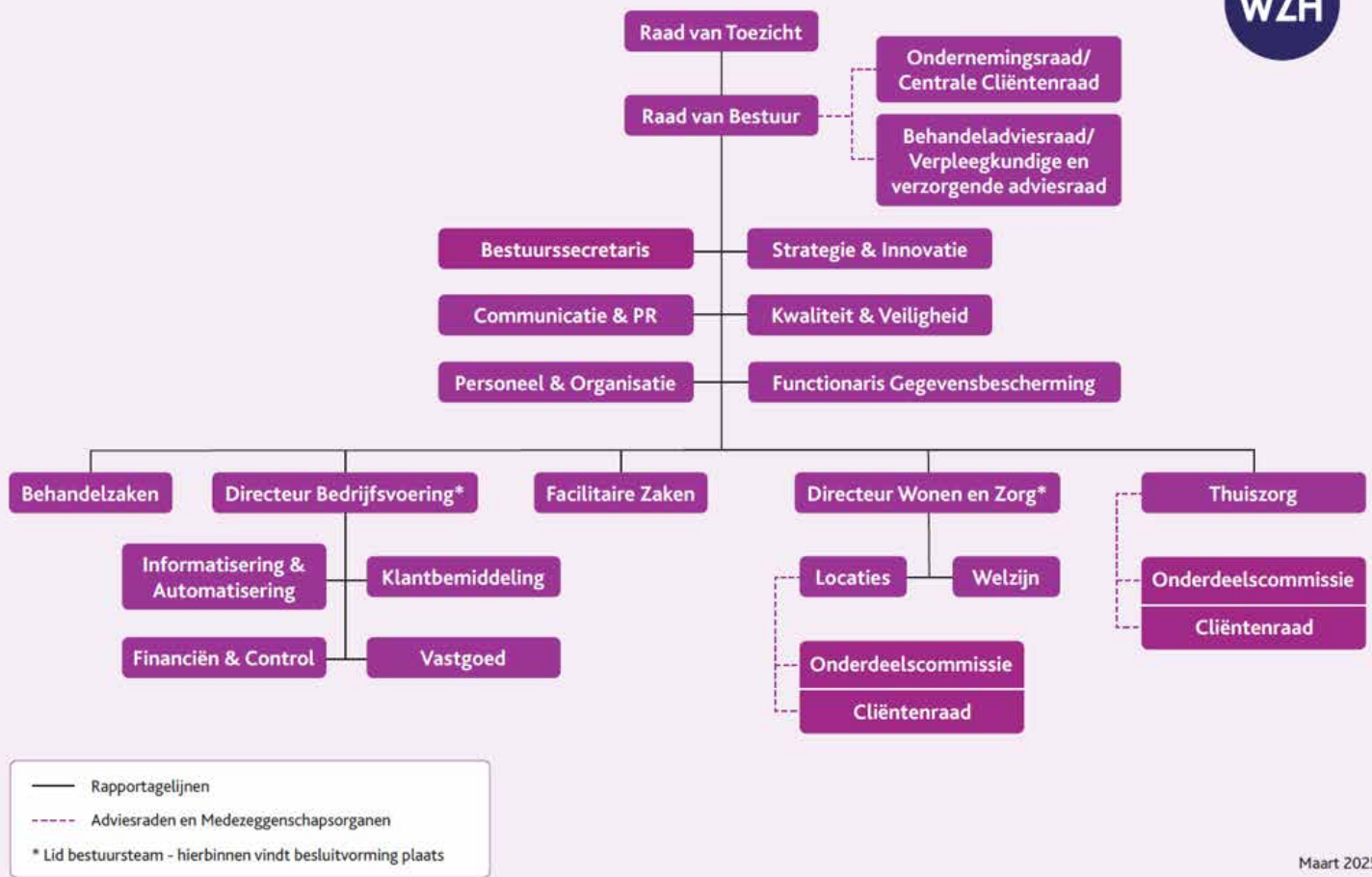
De kern van het aanbod van WZH is het leveren van (complexe) zorg aan kwetsbare ouderen, mensen met dementie en mensen met niet-aangeboren hersenletsel (NAH). WZH heeft veertien locaties en beschikt over meerdere dagactiviteiten- en ontmoetingscentra. Daarnaast levert WZH thuiszorg, palliatieve zorg,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

Wij stellen WZH-kaders centraal vast in overleg met de medezeggenschap en adviesraden. Daarbinnen hebben de locaties ruimte voor eigen invulling, afhankelijk van de bewonerspopulatie en haar noden en behoeften. Op centraal niveau zijn ondersteunende functies en diensten belegd, zoals de facilitaire dienst en behandelsaken. WZH is actief binnen de regio Haaglanden.

1A.2 Medezeggenschapsstructuur

WZH heeft als medezeggenschapsorganen een centrale cliëntenraad, lokale cliëntenraden, een ondernemingsraad en lokale onderdeelcommissies. Daarnaast is er op centraal niveau een verpleegkundige en verzorgende adviesraad (VAR) en een behandeladviesraad (BAR).

De medezeggenschapsstructuur voor medewerkers bestaat uit een centrale ondernemingsraad (OR) en onderdeelcommissies (OC) voor elke locatie en voor de thuiszorg. De medezeggenschapsstructuur voor cliënten bestaat uit een centrale cliëntenraad (CCR) en per locatie een cliëntenraad (CR). De thuiszorg valt onder de CCR. De BAR en de VAR zijn centraal georganiseerd.



Maart 2025

1A.3 Belanghebbenden/samenwerkingspartners

WZH werkt onder meer samen met partners in de (project)bouw, (wetenschappelijk) onderzoek en onderwijs, zorg, behandeling, begeleiding, ziekenhuizen, verpleeg- en verzorgingshuizen, welzijnsorganisaties, eerste lijnorganisaties, GGZ organisaties en brancheorganisaties. De samenwerking is georganiseerd op strategisch, tactisch en operationeel niveau. WZH heeft de interne en externe stakeholders inzichtelijk gemaakt in het beleid 'dialogo met de belanghebbenden'.

1A.4 Kernactiviteiten

WZH biedt haar producten aan binnen de regio Haaglanden (Den Haag, Leidschendam-Voorburg, Zoetermeer en Rijswijk). Deze producten zijn gericht op cliënten met:

- een psychogeriatrische en/of somatische aandoening of beperking;
- niet-aangeboren hersenletsel (NAH);
- geriatrische revalidatiezorg;
- kortdurende zorg (waaronder crisis);
- psychosociale problemen;
- een lichamelijke handicap.

1A.4.1. Verpleging, verzorging en revalidatie

De kernactiviteiten van WoonZorgcentra Haaglanden bevinden zich in de Verpleging & Verzorging (V&V). WZH voert activiteiten uit die vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz) worden gefinancierd. Daarnaast levert WZH intramurale zorg vanuit de Zorgverzekeringswet, waaronder geriatrische revalidatiezorg (GRZ) en eerstelijns

verblijf (ELV). Een overzicht van de kerngegevens van WZH over cliënten, productie, capaciteit en personeel vindt u op www.jaarverantwoordingzorg.nl

1A.4.2 Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)

WZH heeft Wmo-contracten voor individuele begeleiding en dagbesteding, vervoer en respijtzorg met de gemeente Den Haag, de H4-gemeenten (Delft, Midden-Delfland, Rijswijk en Westland) en de H6-gemeenten (Lansingerland, Leidschendam-Voorburg, Pijnacker-Nootdorp, Voorschoten, Wassenaar en Zoetermeer). Naast dagbesteding binnen de Wmo biedt WZH in haar ontmoetingscentra in Den Haag en Leidschendam-Voorburg de mogelijkheid van laagdrempelig ontmoeten (zonder indicatie). Deze voorziening is mogelijk dankzij subsidies van de gemeenten.

1A.4.3 PGB's

WZH levert zorg aan een beperkt aantal cliënten met een persoonsgebonden budget (PGB) binnen de Wet langdurige zorg, de Zorgverzekeringswet en de Wet maatschappelijke ondersteuning.

1A.4.4 Extramurale diensten en producten

WZH verricht extramurale diensten zoals dagbesteding, thuiszorg en paramedische zorg in de eerste lijn. Ook ondersteunt WZH mantelzorgers in samenwerking met de gemeente en andere zorgorganisaties. Verder biedt WZH ondersteuning aan ouderen met dementie en een NAH-coach voor mensen met niet-aangeboren hersenletsel. Tot slot biedt WZH diagnostiek en eerstelijnsbehandeling.



**Bestuur,
bedrijfsvoering,
medezeggenschap**

1B.1 Bestuur

Vanaf 1 maart 2024 is de heer De Bruin toegetreden tot het bestuur van WZH. Samen met mevrouw Huijbregts vormen zij samen het collegiaal bestuur van WZH. Samen met de directeur Wonen en Zorg en de directeur Bedrijfsvoering vormen zij het bestuursteam (BT), ondersteund door de bestuurssecretaris.

1B.1.1 Werkwijze

Het bestuursteam overlegt wekelijks. Daarnaast hebben alle leden van het bestuursteam bilateraal overleg met de locatiemanagers, stafmanagers en beleidsmedewerkers van hun portefeuilles. Op beleids- en leiderschapsdagen worden centrale (strategische) onderwerpen besproken. Daarnaast overlegt het bestuursteam regelmatig met de raad van toezicht, de medezeggenschap en de adviesraden.

De raad van bestuur en de raad van toezicht werken samen in een open en transparante verhouding. Binnen de raad van toezicht zijn er een commissie kwaliteit en veiligheid, een auditcommissie en een remuneratiecommissie. De commissies ondersteunen de toezichthoudende en de advies- en klankbordrol van de raad van toezicht. Ze kunnen gasten uitnodigen die vertellen over hun werk en vraagstukken waar zij in de praktijk mee te maken hebben.

1B.1.2 Portefeuilleverdeling

De bestuurders zijn geaccrediteerd conform de normen van de NVZD (beroepsvereniging voor bestuurders in de zorg). Het bestuur werkt op basis van aandachtsgebieden, waarbij de gezamenlijkheid wordt gedeeld en (inhoudelijk) afstemming plaatsvindt. Hierdoor kunnen bestuurders elkaar vervangen als dat nodig is. Er is een wekelijks overleg tussen de beide bestuurders. Ze delen kennis en stimuleren elkaar bij het vormen van een standpunt en (voorgenomen) besluitvorming. Besluiten worden mede bekrachtigd in het bestuursteam.

1B.2 Bedrijfsvoering

1B.2.1 Visie en missie

WZH heeft een visie en missie opgesteld, die is herijkt in juni 2023 en waarbij wordt aangesloten op de dagelijkse praktijk. Vanuit deze visie en missie is het kwaliteitsplan 2022-2024 opgesteld. Het kwaliteitsplan beschrijft doelen en ambities. WZH heeft een projectorganisatie ingericht waarin alle lopende en nieuwe projecten bij elkaar gebracht worden. Zo wordt samenhang en focus aangebracht. De uitgangspunten van het WZH-toetsingskader voor ontwikkelingen zijn: de visie en missie, de kernwaarden (open, samen en geborgen) en de driehoek cliënt, medewerker en organisatie en de ambitie: groen, gezond en gelukkig.

1B.2.2 Besturingsmodel

Voor de besturing van WZH is gekozen voor een model waarbij directie en ondersteunende stafdiensten centraal georganiseerd zijn. De locaties en de thuiszorg zijn zelfstandige, decentrale onderdelen die zelf verantwoordelijk zijn voor hun omzet en resultaat. De locaties hebben een eigen (locatie)management, een eigen onderdeelcommissie (OC) en een eigen cliëntenraad (CR). De locatiemanager is integraal verantwoordelijk voor het aansturen van het woonzorgcentrum en het behalen van de beleidsdoelstellingen. Dit geldt ook voor de thuiszorg. Het bestuur is eindverantwoordelijk en voert de dagelijkse leiding over de gehele organisatie. Locatie- en stafmanagers zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het ontwikkelen van beleid en het implementeren van procedures en werkwijzen. Dit gebeurt multidisciplinair en over diensten en organisatieonderdelen heen. Door deze wijze van organiseren zijn locatie- en stafmanagers nauwer betrokken bij WZH-brede zaken en wordt het eigenaarschap vergroot.

1B.2.3 Planning en controlcyclus

De managers in de lijnorganisatie werken via een planning- en controlcyclus (plan-do-check-act). Deze cyclus stelt het management op de verschillende niveaus in staat om de organisatie te beheersen en de resultaten op een effectieve manier te bewaken. Jaarlijks brengt het bestuursteam een begrotingsbrief uit op organisatieniveau. Deze vormt het startpunt voor het plannen, begroten, uitvoeren en evalueren van de (financiële) plannen. Tevens is de begrotingsbrief een leidraad voor het locatiemanagement voor het stellen van ambities, doelen en prioriteiten binnen geformuleerde doelen.

Periodieke rapportages aan het bestuursteam en het verantwoordelijke locatiemanagement zijn een belangrijk onderdeel van de cyclus. In deze rapportages is aandacht voor zorgproductie, personele inzet, klachten, incidenten, klantwaarderingen, verzuim en het exploitatieresultaat. Per kwartaal wordt een uitgebreide managementrapportage opgesteld, met daarin een prognose voor het gehele verslagjaar.

Deze rapportage vormt de input voor het locatiemanagement om verantwoording af te leggen over de behaalde resultaten en de voortgang van de uitvoering. In het halfjaargesprek met raad van bestuur, directeur Wonen en Zorg en de manager Kwaliteit en Veiligheid worden risico's besproken en afspraken gemaakt over maatregelen om doelstellingen te halen.

Naast financiële sturingsvariabelen (zoals een solvabiliteitsratio op WZH-niveau en een rendementsnorm voor de woonzorgcentra) wordt gebruik gemaakt van sturingsvariabelen uit andere aandachtsgebieden, zoals het personeel en de zorg. Bijvoorbeeld ziekteverzuimpercentage, inzet van fte's, bedbezetting, ZorgZwaartePakketten-mix, klachten en de productieaantallen.

Daarnaast wordt per kwartaal een statusrapportage gemaakt van het WZH-Kwaliteitsplan, inclusief de projecten uit de projectorganisatie en de stand van zaken per locatie. De WZH-statusrapportage wordt periodiek besproken in het bestuursteam en in de commissie kwaliteit en veiligheid van de raad van toezicht.

1B.3 Risicobeheersing

Inzicht geven in risico's en de wijze waarop WZH hierop is voorbereid, is een belangrijk onderdeel van de interne en externe verantwoording. Voldoen aan wet- en regelgeving hoort bij een verantwoorde bedrijfsvoering. WZH zet zich in op een duidelijke verantwoording, afgestemd op stakeholders.

De statuten, reglementen en andere relevante documenten van WZH volgen de Governancecode Zorg. Risicobeheersing is verankerd in de dagelijkse bedrijfsvoering, onder meer door in- en externe audits, klant- en medewerkerstevredenheidsonderzoeken, meldingen incidenten cliënten en medewerkers en de hygiëne- & infectiepreventiecommissie.

Een belangrijk instrument is het periodiek ZRM-overleg (zorgrisicomanagement) van een bestuurder, de directeur wonen en zorg, de bestuurssecretaris, de manager behandelen zaken, de manager kwaliteit en veiligheid, een specialist ouderengeneeskunde en de Wzd-arts. In dit overleg worden complexe klachten besproken, acties uitgezet en bewaakt.

Zorgrisicomanagement ondersteunt een WZH-brede aanpak voor klachten, MIC (Meldingen Incidenten Cliënt)-meldingen, meldingen IGJ (Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd) en aandacht vragende situaties. Dit helpt om goed en eenduidig om te gaan met klachten, MIC's en meldingen IGJ binnen WZH. Centraal staan: van elkaar leren en kwaliteitsverbetering.

WZH heeft op het gebied van de frauderisicobeheersing en fiscale beheersing (tax control framework) risico's in kaart gebracht en beheersmaatregelen verbeterd. Jaarlijks vindt een actualisatie plaats die in het bestuursteam en de raad van toezicht wordt besproken. Ook wordt gewerkt aan een risicobeheersing op het gebied van security, vooruitlopend op de Europese cybersecurityrichtlijn NIS2.

1B.3.1 Belangrijkste risico's en onzekerheden

WZH loopt als zorginstelling risico's op verschillende gebieden, zoals personeel, vastgoed, organisatie, politiek, markt en processen. Deze risico's zijn nader in kaart gebracht en er zijn beheersmaatregelen geformuleerd en eigenaren benoemd. Belangrijke risico's zijn:

- Transformatie ouderenzorg
- Te weinig gekwalificeerd personeel door krapte op de arbeidsmarkt, handhaving wet DBA, ziekteverzuim en vergrijzing.
- Overheidsbeleid, bezuinigingen overheid en druk op tarieven.
- Contractering zorg en budgetplafonds.
- Beheersing vastgoedprojecten en dalende vergoeding NHC (normatieve huisvestingscomponent).
- Niet goed kunnen inspelen op technologische ontwikkelingen.

1B.3.2 Transformatie ouderenzorg

De huidige ouderenzorg staat voor een enorme opgave om te veranderen naar een nieuwe duurzame vorm van ouderenzorg. Deze transformatie heeft ook betrekking op WZH. De richting van deze transformatie wordt uitgewerkt, dit vraagt veel aandacht en zorgvuldigheid. Met een zekere mate van onzekerheid vindt deze ontwikkeling plaats, omdat niet alles vooraf duidelijk is. Dit betekent voor WZH dat er veel projecten uitgevoerd worden naast deze organisatie-ontwikkeling. Dit raakt ook de medewerkers en de bedrijfsvoering.

1B.3.3 Arbeidsmarkt

De knelpunten in de veranderende arbeidsmarkt – te weinig instroom, te grote uitstroom, kostentoeename door inzet van zzp'ers – vragen om meer samenwerking in de regio. Mede omdat het aantal zorgbehoevende ouderen in de regio sterk zal stijgen en tegelijkertijd ook de zorgzwaarte van cliënten toeneemt. Ook de inzet van arbeidsbesparende technologie wordt belangrijker, zo zet WZH in 2025 met een nieuw ECD (Electronisch Cliëntendossier) een eerste belangrijke stap.

Met de opheffing van het handhavingsmoratorium op de Wet DBA per 1 januari 2025 neemt de druk verder toe. De Belastingdienst stelt zich op het standpunt dat bij ZZP'ers in de zorg, zowel intramuraal als extramuraal, sprake is van schijnzelfstandigheid. WZH loopt het risico dat de Belastingdienst en mogelijk ook het Pensioenfonds naheffing van belastingen en premies oplegt. De keerzijde is dat de continuïteit van de zorgverlening in gevaar komt wanneer de inzet van ZZP'ers direct wordt afgebouwd.

1B.3.4 Overheidsbeleid

De zorg dreigt onbetaalbaar te worden en het aantal ouderen stijgt de komende jaren explosief. Begrotingstekorten zullen oplopen en dit zal leiden tot bezuinigingen en druk op de tarieven.

Het huidige beleid van de overheid is onder meer gericht op extramuralisering, scheiden van wonen en zorg en zelfredzaamheid. Hiermee financiert de overheid niet meer de kapitaallastencomponent maar betaalt de cliënt rechtstreeks via de huur. De risico's liggen enerzijds in marktconforme huren; die lager zijn dan de huidige NHC-tarieven en zij dekken bovendien niet de algemene ruimten. Anderzijds is er meer risico op leegstand; cliënten worden kritischer als ze zelf moeten betalen en ze meer alternatieven hebben, ook buiten de zorg.

1B.3.5 Contractering zorg en budgetplafonds

Een belangrijk jaarlijks terugkerend financieel risico betreft de contractering van de intramurale en extramurale zorg. De kwalitatieve eisen aan de diensten die we leveren, nemen steeds verder toe en ze verschillen per verzekeraar, vooral in het domein van de Zorgverzekeringswet. Doelmatigheidsafspraken worden afgedwongen om verandering naar extramuralisering en technologische ontwikkeling af te dwingen. Daarnaast werken zowel het zorgkantoor als veel zorgverzekeraars met budgetplafonds. Dat wil zeggen dat alle zorg slechts tot een bepaald punt wordt vergoed. De afgelopen jaren hebben geleerd dat WZH hiermee een reëel risico loopt. In het overleg met de zorgverzekeraars en het zorgkantoor wordt soms gesproken over een (gedeeltelijke) opnamestop om dit risico te verminderen. Dit leidt vaak tot verbetering van de afspraken.

1B.3.6 Beheersing vastgoedprojecten

WZH heeft omvangrijke plannen voor de vernieuwing van het vastgoed. Om de huidige prijsontwikkelingen te beheersen werkt WZH met het doorrekenen van scenario's. Per scenario wordt vooraf vastgesteld hoe dit kan worden beheerst. Ook is van invloed de ontwikkeling van NHC-tarieven in tijden van explosieve rentestijgingen en fors hogere bouwkosten en op termijn mogelijk onderhandelbare NHC-tarieven.

1B.3.7 Technologische ontwikkeling

Het risico op impactvolle cyberincidenten met dataverlies of uitval van IT-systemen tot gevolg wordt groter. Om de kans en gevoeligheid te bewaken worden periodiek pentesten uitgevoerd en worden verdere beheersmaatregelen genomen. Inefficiënt en ineffectief gebruik van automatisering en gebrek aan overdracht van gegevens tussen systemen benadeelt de bedrijfsvoering van WZH. Zeker met de ontwikkeling van technologie als belangrijk onderdeel van bedrijfsprocessen, nemen de risico's ook toe.



1B.4 Financiën

1B.4.1 Behaalde omzet en resultaten

WZH heeft de bedrijfsvoering in 2024 verbeterd met als doel jaarlijks een positief rendement te realiseren van 1% tot 1,5% op de reguliere bedrijfsvoering (zorgexploitatie). Een belangrijke stap is hiervoor gezet in 2024 die zetten we ook in 2025 door. Als het resultaat wordt gecorrigeerd op incidentele meevallers en tegenvallers dan was sprake van een resultaat op de zorgexploitatie van € 0,2 miljoen negatief. Dit is een significante verbetering ten opzichte van voorgaande jaren. Hiermee komt het positieve resultaat op vastgoed volledig beschikbaar voor de nieuwbouwopgave die WZH nog te doen heeft.

Over 2024 heeft WZH een resultaat gerealiseerd van € 11,5 miljoen positief, een stijging van € 7,0 miljoen ten opzichte van 2023. Naast incidentele meevallers – waaronder niet benutte projectmiddelen ad € 2,3 miljoen, eenmalige tussentijdse tariefverhogingen van € 1,7 miljoen en een eenmalige nagekomen bate van € 1,0 miljoen – zorgt een verbetering in de bedrijfsvoering voor een stijging. Overigens is binnen de reguliere bedrijfsvoering nog steeds sprake van een hoog ziekteverzuim, met als gevolg een hogere inzet van personeel niet in loondienst. Ondanks alle inspanningen om het ziekteverzuim te beteugelen is sprake van een bestendig hoog niveau verzuim. WZH houdt standaard rekening met dit hoge verzuim in de bedrijfsvoering.

De opbrengsten over het boekjaar 2024 bedragen € 216,5 miljoen, een stijging van € 12,4 miljoen. In 2024 zijn de tarieven wederom sterk gestegen. Vooral de WLz laat een sterke groei zien op het gebied van de opbrengsten.

De personeelskosten zijn toegenomen als gevolg van CAO stijgingen. WZH beschikt niet over voldoende medewerkers in loondienst en zet hiervoor personeel niet in loondienst in. Ondanks een dalend personeelsbestand is de inzet van personeel niet in loondienst ook gedaald. Per saldo stijgen de personeelskosten met € 6,3 miljoen tot € 145,4 miljoen.

De reguliere afschrijvingen zijn met € 7,2 miljoen nagenoeg onveranderd ten opzichte van 2023. Er zijn verbouwingen uitgevoerd op twee locaties die zijn geactiveerd, maar dit leidt niet tot een toename van de totale afschrijvingen. Ten aanzien van duurzame waardevermindering hebben geen trigger events plaatsgevonden waardoor er geen aanpassingen nodig waren.

De bedrijfskosten bedragen € 52,0 miljoen, een lichte stijging van € 0,8 miljoen. Hierin is een eenmalige kostenpost opgenomen voor het staken van een nieuwbouwlocatie.

De voornaamste risico's en onzekerheden in 2024 blijven in 2025 aanwezig. De bedrijfsvoering blijft onder druk staan als gevolg van het hogere ziekteverzuim en de hoge inzet van externen. Daarnaast blijft het een uitdaging om de bezettingsgraad op hoog niveau te houden. Hierdoor blijft WZH stevig inzetten op passende bedrijfsvoering met een dekkende (zorg)exploitatie 2025 en de jaren die daarop volgen.

Voor de verdere toelichting verwijzen wij naar de jaarrekening in hoofdstuk 6.

1B.4.2 Toestand op balansdatum

WZH heeft een gezonde balans per jaareinde 2024. Het eigen vermogen is met een resultaat van € 11,5 miljoen gestegen van € 63,9 miljoen naar € 75,4 miljoen, een balanstotaal van € 174,8 miljoen en stijging van de liquide middelen met € 9,6 miljoen tot € 89,3 miljoen.

De ratio's van WZH, op basis van de jaarrekening 2024, zijn opgenomen in onderstaande tabel. Per ultimo 2024 voldoen deze ratio's aan de normen die zijn overeengekomen met de BNG Bank.

	2024	2023	2022
<i>Solvabiliteit</i>	43,1%	37,8%	35,8%
<i>Vermogensniveau</i>	34,8%	31,3%	29,2%
<i>Rentabiliteit</i>	5,3%	2,2%	1,6%
<i>Liquiditeitsratio</i>	290%	238%	271%
<i>Debt Service Coverage Ratio (DSCR)</i>	3,6	2,4	2,3
<i>EBITDA (exclusief boekwinst activa)</i>	21,4 miljoen	14,5 miljoen	14,2 miljoen

1B.4.3 Kasstroom en financieringsbehoefte

In 2024 is een positieve operationele kasstroom gerealiseerd van € 16,9 miljoen. Ten opzichte van 2023 is dit een stijging van € 2,3 miljoen. Deze stijging is met name toe te rekenen aan een toename van rentebaten. WZH heeft voor heel WZH een positief rendement gerealiseerd op de beschikbare liquiditeit.

1B.4.3.1 Financiële instrumenten

WZH gebruikt bij de reguliere bedrijfsuitoefening enkele financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Hieronder vallen: het verlenen van krediet (debiteuren), het aanhouden van bank-spaarrekeningen, het hebben van leningen en het opnemen van leverancierskrediet. Deze instrumenten worden in de balans opgenomen en gewaardeerd. WZH handelt niet in financiële derivaten.

1B.4.3.2 Investerings en financieringsbehoefte

WZH moet de komende jaren fors investeren in vastgoed en verduurzaming. Daarvoor ontwikkelen we het strategisch vastgoedplan met een duidelijke richting en rekening houdend met verschillende woonzorgconcepten voor de langere termijn. Met dit plan krijgt vanaf 2025 de herontwikkeling van de WZH locaties vorm evenals een bijpassende financieringsstrategie. Op basis van de huidige financiële positie staat WZH gunstig voorgesorteerd voor deze investeringen.

Op basis van de liquiditeitsplanning is de beschikbare ruimte voor 2025 ruim voldoende. Dit leidt niet tot een aanvullende financieringsbehoefte, respectievelijk een liquiditeits- of kasstroomrisico. Op basis van liquiditeitsprognoses wordt de liquiditeit gemonitord en indien nodig bijgestuurd.

1B.4.4 Vooruitzichten

De financiële ontwikkeling voor 2025 is stabiel, maar onzekerheden blijven aanwezig. Met deze context is de begroting 2025 vastgesteld met een resultaat van 7,6 miljoen positief. Een beoogd rendement van 3,3%. Hierin is rekening gehouden met een rendement van 1,5% op de zorgexploitatie.

Onzekerheden en risico's zijn verbonden aan een lagere vraag naar verpleeghuisplaatsen, een krappe arbeidsmarkt met nog een dalend personeelsbestand bij WZH, de noodzakelijke afbouw van de inzet van ZZP'ers (als gevolg van de handhaving op de wet WDA) en een structureel hoog ziekteverzuim. Veel inspanningen zijn er op gericht om hierop meer grip te krijgen en tevens meer flexibiliteit in de organisatie te realiseren om veranderingen op te kunnen vangen.

Genoemde financiële onzekerheden hebben geen effect op de continuïteit van WZH. Enerzijds heeft WZH een goede liquiditeitspositie om op korte termijn de effecten zelf op te vangen. Anderzijds wordt ingezet op een duurzame verbetering van de bedrijfsvoering. Hiervoor monitort WZH maandelijks diverse KPI's en neemt zo nodig extra maatregelen om deze te verbeteren.

1B.5 Medezeggenschap en adviesraden

1B.5.1 Medezeggenschap cliënten – algemeen

Elke locatie van WZH kent een cliëntenraad (totaal 14). De raad bestaat uit cliënten en/of hun mantelzorgers en/of vrijwilligers met een onafhankelijk voorzitter.

De raad behartigt de belangen van de bewoners en heeft daartoe regelmatig overleg met de locatiemanager. In de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ) is geregeld in welke zaken door de organisatie advies moet worden gevraagd, in welke zaken de cliëntenraad instemmingsrecht heeft en dat de cliëntenraad ook ongevraagd kan adviseren. In het afgelopen jaar is conform deze regeling in de locaties ook gehandeld en is sprake geweest van een constructieve samenwerking tussen locatiemanagement en cliëntenraad.



1B.5.2 Centrale cliëntenraad (CCR)

De voorzitters van de cliëntenraden vormen samen met een onafhankelijk voorzitter, de centrale cliëntenraad (CCR) van WZH. Deze centrale raad heeft dezelfde bevoegdheden als lokale raden, maar bespreekt dan vaak zaken die gelden voor alle locaties en overlegt daartoe met het bestuur.

In 2024 zijn 22 adviezen uitgebracht en is 26 keer instemming verleend over de wettelijk voorgeschreven onderwerpen. De veelheid aan onderwerpen die aan de medezeggenschap wordt voorgelegd, maakt het moeilijk om ook nog eigen onderwerpen in te brengen. In 2024 is dat dan ook niet gebeurd.

Deze advies en instemmingsaanvragen zijn in de commissie 'Bedrijfsvoering', 'Zorg' en 'Vastgoed' besproken en in de regel ook afgehandeld, conform mandaat van de CCR.

Deze commissies, bemenst door leden van de CCR, zijn in de regel elke 8 weken bijeengekomen, m.u.v. vastgoed. Tevens zijn het afgelopen jaar de reglementen die zijn opgesteld met het oog op de operationalisering van de WMCZ, geëvalueerd en op enkele onderdelen bijgesteld.

1B.5.3 Overleg met bestuur

Het maandelijks overleg met het bestuur is door de CCR als prettig en constructief ervaren, zoals op basis van de kernwaarden, 'open', 'samen' en 'geborgen', verwacht mag worden.

De belangrijkste gespreksonderwerpen waren: De transitie (mag ik u kussen), welzijn, verscheidene onderwerpen betreffende de Wet zorg en dwang (WZD), folder over intimiteit en seksualiteit en de keuze van een nieuw Elektronisch cliënt dossier (ECD). Vanuit de organisatie heeft de cliëntenmedezeggenschap veel medewerking gekregen om haar werkzaamheden op een goede wijze te kunnen vervullen. Het jaar 2024 is vanuit het perspectief van de medezeggenschap een goed jaar geweest.

1B.5.4 Wisseling voorzitter

De onafhankelijk voorzitter van de CCR, Herman van der Wind, is vanwege het bereiken van de maximale zittingstermijn van 8 jaar, 1 november afgetreden. We zijn hem veel dank verschuldigd omdat de afgelopen jaren, met corona en het opstellen van de reglementen ter operationalisering van de WMCZ moeilijke tijden waren. Hij heeft ervoor zorg gedragen dat het belang van cliënten daarbij altijd op de voorgrond heeft gestaan. De heer Joger de Jong heeft de heer Van der Wind opgevolgd.

1B.6 Ondernemingsraad

1B.6.1 Algemeen

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

De ondernemingsraad heeft 30 keer vergaderd in 2024. Tevens is twaalf keer vergaderd met het bestuur. Het dagelijks bestuur van de ondernemingsraad komt iedere week twee keer bij elkaar om de vergaderingen voor te bereiden, voor (in)formeel overleg en voor het maandelijkse agendaoverleg met de bestuurder.

De onderdeelcommissies behandelen voor de ondernemingsraad de aangelegenheden die spelen bij de locatie en overleggen met de locatiemanager. Het dagelijks bestuur van de ondernemingsraad heeft in 2024 vijf keer vergaderd met de voorzitters van de onderdeelcommissies. Het doel van die vergaderingen is om elkaar op de hoogte te houden van de ontwikkelingen binnen de locaties en om vanuit de OR informatie te verstrekken over centrale ontwikkelingen.

1B.6.2 Commissies

De ondernemingsraad werkt met voorbereidende commissies. Dit zijn de commissie zorg, commissie facilitair, commissie behandelzaken, commissie financiën en de commissie veiligheid, gezondheid, welzijn en milieu (VGWM). Deze commissies bereiden de stukken voor die bij de OR binnenkomen en adviseren de OR. Van daaruit wordt het gesprek met het bestuur gevoerd en advies of instemming opgesteld indien dit van toepassing is. Leden van de ondernemingsraad participeren behalve in de bovengenoemde commissies ook in werkgroepen van WZH, zoals de werkgroep voor het sociale intranet.

1B.6.3 Adviesaanvragen

De OR heeft in 2024 20 adviesaanvragen en 12 instemmingsaanvragen behandeld. Acht aanvragen zijn nog niet afgerond en hebben een doorloop naar 2025. De OR heeft geen ongevraagde adviezen uitgebracht.

1B.7 Adviesraden

In 2024 hebben de Behandeladviesraad (BAR) en de Verzorgende adviesraad (VAR) een bijdrage geleverd aan inhoudelijke ontwikkelingen op het gebied van wonen, zorg en behandeling. De adviesraden overleggen periodiek met het bestuur. Leden van de VAR en de BAR hebben geparticipeerd op (inhoudelijke) onderwerpen, gerelateerd aan het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg.

Centrale doelstellingen van de adviesraden:

- Stimuleren van beroepsinhoudelijke ontwikkelingen en bijdragen aan verdere profilering en professionalisering van de verpleegkundigen, verzorgenden en behandelaren.
- Beïnvloeden van de kwaliteit van zorg en behandeling binnen WZH.
- Bijdragen aan het korte- en langetermijnbeleid van WZH op verpleegkundig en verzorgend/behandelend vakgebied.
- Bevorderen van de professionalisering van de beroepsgroepen en de daarmee gepaard gaande verantwoordelijkheden binnen WZH.





Kwaliteitsbeeld

1C.1 Algemeen beleid

De uitgangspunten van het WZH-kader voor alle ontwikkelingen zijn de visie en missie, de kernwaarden en de driehoek cliënt, medewerker, organisatie. De zorg- en dienstverlening sluit aan bij de visie en missie van WZH, waarin persoonsgerichte zorg voor cliënten, bewoners en hun naasten centraal staat.

Binnen deze kaders richt de bedrijfsvoering zich op een zo effectief en efficiënt mogelijke inzet van financiële en personele middelen, zodat de afgesproken zorg- en dienstverlening geleverd kan worden met inachtneming van de geldende wet- en regelgeving. De onderling samenhangende strategische thema's krijgen vorm in het kwaliteitsplan en de projectorganisatie.

Onze visie op zorg

Mensen willen, ongeacht hun lichamelijke of geestelijke gesteldheid, leven met anderen in een omgeving waarin zij zich prettig en veilig voelen. In elke levensfase staan autonomie en het behouden van een eigen leefstijl centraal. Kwetsbare ouderen en mensen met niet-aangeboren hersenletsel (NAH) hebben hierin een ondersteuningsvraag. Zij doen een beroep op WZH vanuit hun behoefte aan welzijn, verzorging, behandeling en geborgenheid.

Onze missie

Met hoofd, hart en handen ondersteunt WZH thuiswonende cliënten en bewoners van haar locaties om te leven in hun eigen stijl. De ervaren kwaliteit van leven is hierbij het uitgangspunt, ondanks fysieke en/of geestelijke beperkingen. Vanuit de kernwaarden open, samen en geborgen gaat WZH in gesprek met cliënten en betreft daarbij de mensen en zorg- en dienstverleners die voor hen belangrijk zijn.

Hoe brengt WZH visie en missie in de praktijk?

Medewerkers en vrijwilligers bieden zorg en ondersteuning bij cliënten thuis, zowel in de eigen woning als in een WZH-locatie. WZH streeft ernaar bewoners een vertrouwde en comfortabele omgeving te bieden, waarin zij zich thuis voelen en hun leven zoveel mogelijk kunnen voortzetten zoals zij dat gewend zijn.

WZH wil bewoners en hun familie en naasten betrekken en hen leren kennen, zodat de zorg en ondersteuning aansluit bij hun leven, wensen en behoeften. De zorg- en dienstverlening is afgestemd op de fysieke en geestelijke mogelijkheden van de cliënt en wordt geboden vanuit betrokkenheid, vakmanschap en aandacht.

Medewerkers van WZH werken met hoofd, hart en handen. Ze zijn professioneel, goed opgeleid en volgen regelmatig bij- en nascholing. Zij nemen verantwoordelijkheid, werken op basis van vertrouwen en communiceren open en helder. De organisatie creëert een werkomgeving waarin zij optimaal kunnen bijdragen aan het welzijn van bewoners en cliënten.

Ketenorganisatie en samenwerking

WZH is specialist in wonen met zorg voor ouderen in de regio Haaglanden en fungeert als landelijk expertisecentrum voor mensen met niet-aangeboren hersenletsel (NAH). De afgelopen jaren heeft WZH zich ontwikkeld tot een zorgspecialist die samenwerkt met andere zorg- en dienstverlenende organisaties om de autonomie en wensen van bewoners centraal te stellen.

De ketenorganisatie is zo ingericht dat mensen zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen en in elke levensfase kunnen rekenen op passende zorg. WZH werkt hierin samen met diverse partners, variërend van gemeenten en scholen tot andere zorgorganisaties.



1C.2 Strategische thema's

Transformatie ouderenzorg

De ouderenzorg in Nederland staat voor een transformatieopgave, gedreven door de vergrijzing en de toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Dit geldt ook voor WZH. Om deze transitie vorm te geven, zijn diverse initiatieven en projecten gestart.

In 2023 is het meerjarig strategisch plan 'WZH Groen, Gezond en Gelukkig' opgesteld. Dit plan vertaalt de missie en visie naar vier strategische thema's:

- Ouder thuis in de wijk
- Arbeidsmarkt
- Zorgvernieuwing, innovatie en technologie
- Capaciteit en expertise

Dit strategisch plan sluit aan op de regiovisie Haaglanden van ZorgScala en vormt de basis voor verschillende projecten gericht op het verbeteren van de kwaliteit en betaalbaarheid van zorg.

Om de transformatie tastbaar te maken, heeft WZH in 2024 alle medewerkers, vrijwilligers, naasten en externe stakeholders uitgenodigd voor de theatervoorstelling 'Mag ik je kussen?'. De voorstelling is een onderdeel van de campagne 'Over Morgen' en biedt een eerlijke en uitdagende kijk op de toekomst van de ouderenzorg, waarbij de belevingswereld van zorgmedewerkers en de sterk toenemende zorgvraag centraal staan.



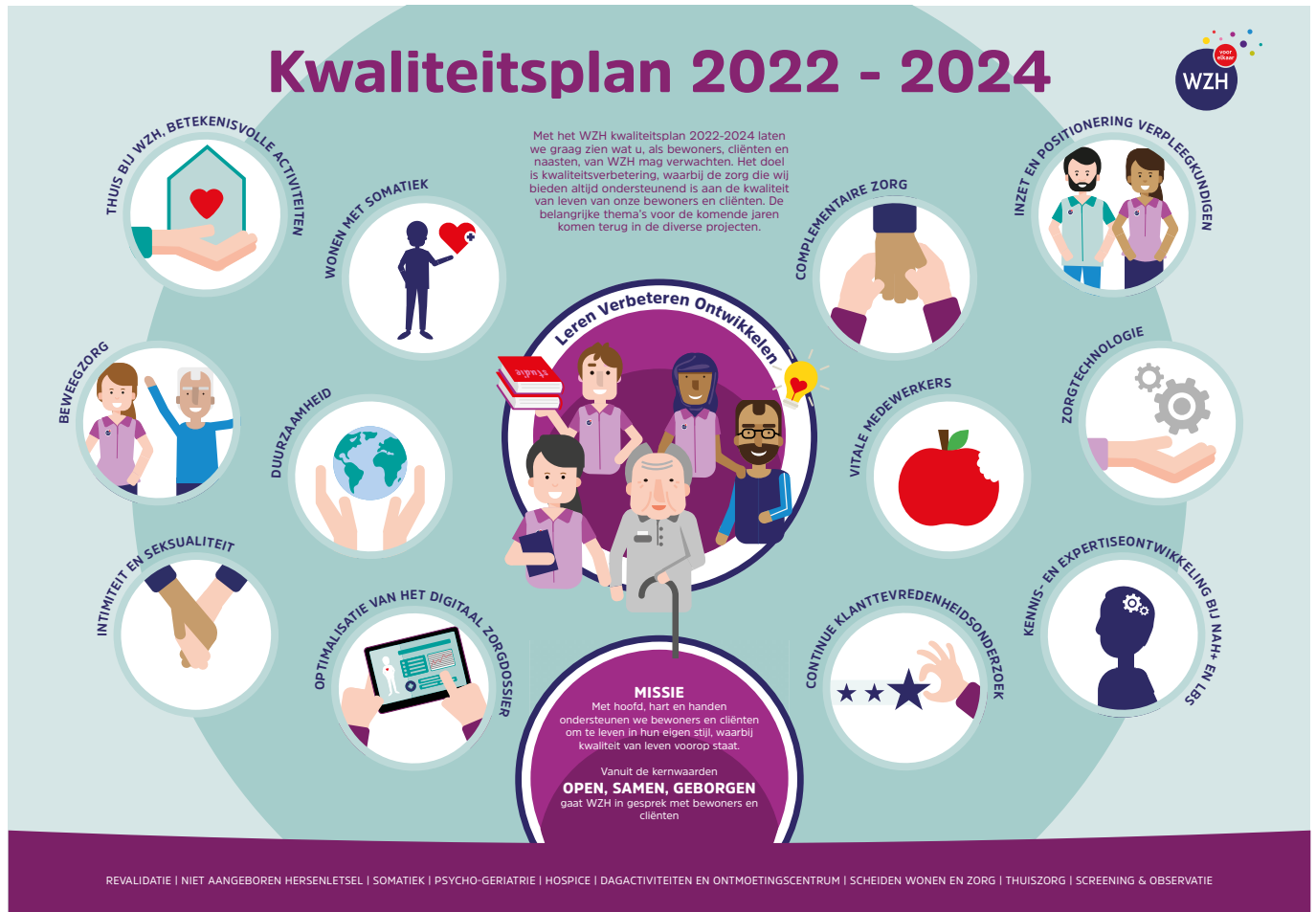
De voorstelling brengt de praktijk realistisch in beeld met gevoel, emotie en woorden. Na de voorstelling zijn de bevindingen met behulp van gesprekskaarten met elkaar gedeeld, zowel mondeling als schriftelijk. De bevindingen zijn geïnventariseerd en bieden WZH waardevolle input om het gesprek verder met elkaar aan te gaan tijdens de vervolgstappen van de transformatie.

Daarnaast is de transformatie verder in beweging gezet door de visie op dienstverlening te vertalen naar de praktijk en de bijpassende transformatieprojecten in te richten, zoals bijvoorbeeld het project informele zorg (zie bouwsteen 1 voor meer informatie). Hierbij wordt de samenhang bewaakt tussen projecten en initiatieven die intern bij WZH en in regionaal verband worden uitgevoerd.

Tenslotte is WZH gestart met een organisatieontwikkeling die nauw samenhangt met deze transformatie. De belangrijkste uitgangspunten hierbij zijn: 'ieder is van waarde, samen voor elkaar', 'niet meer van hetzelfde maar anders' en 'van zelfredzaamheid naar samenredzaamheid'. In 2025 wordt hier verder vorm en inhoud aan gegeven.

WZH Kwaliteitsplan 2022-2024

Voor de periode 2022-2024 is een driejarig kwaliteitsplan opgesteld op basis van de kwaliteitskaders voor verpleeghuiszorg, palliatieve zorg en wijkverpleging. De voortgang van de ontwikkelingen wordt bijgehouden via statusrapportages.



Het WZH Kwaliteitsplan is opgesteld en afgestemd met het bestuur, management, medezeggenschap (ondernemingsraad en centrale cliëntenraad) en adviesraden (verpleegkundige en verzorgende adviesraad en behandeladviesraad). Jaarlijks worden prioriteiten gesteld voor lopende en nieuwe projecten. Daarnaast wordt er elk jaar een infographic gemaakt met de belangrijkste onderwerpen en speerpunten voor dat jaar. De thema's die in 2024 doorliepen zijn opgenomen in dit kwaliteitsbeeld.

Generiek Kompas

In 2024 is het kwaliteitskader voor verpleeghuiszorg en wijkverpleging vervangen door een nieuw landelijk kader: het Generiek Kompas. Dit nieuwe kader, getiteld 'Samen werken aan kwaliteit van bestaan', is opgenomen in het Register van Zorginstituut Nederland.

Het Generiek Kompas, met de ondertitel 'Thuis, in de wijk en in het verpleeghuis', biedt ruimte voor een bredere kijk op kwaliteit van bestaan en de rol van zorg en ondersteuning daarin. De nadruk ligt op het voorkomen van een grotere zorgvraag door te kijken naar wat ouderen zelf en samen met hun netwerk kunnen en hoe professionele zorg en ondersteuning daarop kan aansluiten. Dit betekent dat de wensen en behoeften van

bewoners en cliënten centraal staan. Even belangrijk is de samenwerking met hun netwerk van mantelzorgers, familie, vrijwilligers en anderen.

De grootste verandering in het Generiek Kompas is dat de vraag van de cliënt leidend is, ongeacht waar de zorg wordt geleverd of de wetgeving waaruit de zorg gefinancierd wordt. Dit biedt ruimte om op een nieuwe manier naar kwaliteit te kijken en de zorg en ondersteuning rondom de cliënt beter te organiseren. Voor professionals betekent dit dat zij hun werk kunnen invullen op een manier die hun voldoening geeft. Voor cliënten, mantelzorgers en naasten geeft het Generiek Kompas een duidelijke leidraad voor wat zij nodig hebben en mogen verwachten, en hoe zij afspraken kunnen maken over hun eigen rol in het zorgproces.

Het Generiek Kompas sluit aan bij het programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO) en de afspraken uit het Integraal Zorgakkoord (IZA).



1C.3 Kwaliteitsbeeld

De uitgangspunten die van belang zijn bij het bevorderen van een goede kwaliteit van bestaan zijn:

- Iemand respecteren voor wie hij is
- Open gesprek
- De kracht van samen
- Ruimte voor professionele samenwerking

Het Generiek Kompas heeft deze uitgangspunten vertaald naar vijf bouwstenen:

1. Het kennen van wensen en behoeften
2. Het bouwen van netwerken
3. Het werk organiseren
4. Leren en ontwikkelen
5. Inzicht in kwaliteit

Bouwsteen 1

Het kennen van wensen en behoeften

Het Generiek Kompas zegt het volgende over 'Het kennen van wensen en behoeften':

Goede ondersteuning, zorg en behandeling zetten de mens centraal en sluiten aan op zijn manier van leven, mogelijkheden en wensen. Wat kwaliteit van bestaan betekent, is voor iedereen anders. Een open gesprek tussen mensen met een zorgvraag, hun mantelzorgers, naasten, sociale netwerk en de professional vormt hierbij de basis. Dit gesprek is een cyclisch proces, waarbij goed luisteren en een open, eerlijke communicatie het vertrekpunt vormen.

Een open gesprek kan verschillende doelen hebben. Het geeft een zo volledig mogelijk beeld van de mens achter de zorgvraag. Op basis van dit gesprek worden afspraken gemaakt over wat iemand zelf kan doen, wat samen met het sociale netwerk kan worden georganiseerd, welke mogelijkheden de lokale omgeving, hulpmiddelen en technologie bieden, en wat van de professionele zorg verwacht en gewenst is, ook als de situatie verandert. De professional deelt de uitkomsten van het gesprek en de gemaakte afspraken op een voor alle betrokkenen toegankelijke manier en legt deze vast in een ondersteuningsplan.

Vertaling WZH en ontwikkelingen 2024/2025

Informele zorg

Binnen WZH speelt informele zorg een belangrijke rol in het welzijn van bewoners. Mantelzorgers en naasten zijn onmisbaar in het dagelijks leven van bewoners en cliënten. Om hun betrokkenheid beter vorm en inhoud te geven is in 2024 verder gewerkt aan het programma Informele Zorg. Dit programma bestaat uit vier deelprojecten: Thuis bij WZH, Mantelzorgondersteuning en Mantelzorgcoaching, Naastenparticipatie en Van naaste naar vrijwilliger. Hieronder volgen per deelproject de belangrijkste ontwikkelingen in 2024 en een vooruitblik op 2025.

Thuis bij WZH – Vertrouwde zorg vanaf dag één en langer thuis wonen

Thuis bij WZH richt zich op een soepele verhuizing naar een WZH-locatie, met aandacht voor het behoud van betekenisvolle activiteiten van de toekomstige bewoner. In 2024 is Thuis bij WZH, inclusief huisbezoeken en gesprekken na inhuizing, op alle locaties geïmplementeerd. Ter ondersteuning is een borgingsdocument opgesteld en zijn financiële mogelijkheden verder uitgewerkt.



Daarnaast is een nieuwe doorontwikkeling gestart, gericht op het zo lang mogelijk thuis blijven wonen met passende ondersteuning. Dit omvat aanvullende zorg zoals fysiotherapie, het Volledig Pakket Thuis (VPT) en deelname aan het dagactiviteitencentrum (DAC). Op WZH Vliethof startte een pilot waarin mantelzorgers al vóór en direct na de verhuizing actief worden betrokken bij het welzijn van hun dierbare. Bewoners en naasten ervaren de gesprekken van Thuis bij WZH als positief. Ze helpen de drempel te verlagen en dragen bij aan een soepele overgang naar het verpleeghuis.

Mantelzorgondersteuning en mantelzorgcoaching – Structurele steun voor mantelzorgers

Uit interviews met mantelzorgers bleek dat zij vaak niet goed weten welke ondersteuning beschikbaar is. Om hierin te voorzien ontwikkelde WZH een mantelzorgreis die per zorgfase (dementie, somatiek) inzicht geeft in de beschikbare ondersteuning.

De mantelzorgcoach heeft in 2024 ruim 282 coachingsgesprekken gevoerd en het aanbod van mantelzorgcoaching is geëvalueerd. De algemene indruk is dat mantelzorgers de mogelijkheid tot ondersteuning waarderen. Zoals een mantelzorger van WZH Prinsenhof het verwoordde: "Ik kwam met een rugzak vol stenen binnen. Na het coachingstraject ging ik met een lichtere rugzak naar huis."

Op basis van de positieve resultaten is de inzet van de mantelzorgcoach op de pilotlocaties WZH Leilinde en WZH Vliethof, voortgezet en gefinancierd uit het eigen budget. WZH zoekt nog naar structurele financiering voor de inzet van de mantelzorgcoach.

Naastenparticipatie – Duidelijkheid en samenwerking versterken

Op WZH Sammersbrug is in 2024 onderzocht hoe naasten beter betrokken kunnen worden bij de activiteiten rondom zorg en welzijn. Hieruit kwam naar voren dat medewerkers niet altijd duidelijk voor ogen hebben welke aanvullende rol naasten binnen WZH kunnen spelen. Dit leidde tot de ontwikkeling van de beleidsnotitie 'Samenwerken met mantelzorgers en naasten', die in 2025 zal worden vastgesteld.

Daarnaast werd de 'activiteitenplacemat' geïntroduceerd in WZH Het Anker en WZH Sammersbrug. Dit hulpmiddel biedt concrete handvatten aan naasten om actief betrokken te blijven bij het welzijn van hun dierbaren. Tijdens een mantelzorgbijeenkomst van WZH Sammersbrug ontdekten mantelzorgers tot hun verrassing hoeveel mogelijkheden er zijn om bij te dragen. Eén mantelzorger zei: "Ik kom elke dag op visite, maar had er nooit aan gedacht om een spelletje uit de kast te pakken."

Ook de verhuiskaart, die inzicht biedt in het sociale netwerk van een nieuwe bewoner, hielp naasten om eerder en makkelijker betrokken te raken bij WZH. Dit hulpmiddel verlaagt de drempel om op bezoek te komen en actief mee te doen in het dagelijks leven van hun dierbare.

Van naaste naar vrijwilliger – Een nieuwe rol binnen WZH

WZH wil mantelzorgers actief blijven betrekken bij activiteiten voor bewoners, ook wanneer hun dierbare niet langer bij WZH woont. Interviews met mantelzorgers die vrijwilliger zijn geworden gaven inzicht in hun beweegredenen. Op basis hiervan is een routekaart ontwikkeld, die in 2025 wordt geïmplementeerd. Daarnaast is een communicatieplan opgesteld om mantelzorgers beter te informeren over de mogelijkheden om als vrijwilliger actief te blijven.

In 2025 wordt informele zorg verder ontwikkeld, zodat mantelzorgers en naasten structureel betrokken blijven bij het welzijn van bewoners. Thuis bij WZH geeft extra aandacht aan ondersteuning die cliënten helpt langer thuis te wonen, terwijl de mantelzorgreis wordt verfijnd en op alle locaties wordt ingezet. Daarnaast wordt informatie over informele zorg beter toegankelijk via intra- en internet, zodat zowel medewerkers als mantelzorgers eenvoudig de weg vinden naar passende ondersteuning. De beleidsnotitie Samenwerken met mantelzorgers en naasten wordt geïmplementeerd, ondersteund door het magazine Samen, dat medewerkers helpt om bewuster en effectiever samen te werken met naasten. Tot slot worden de activiteitenplacemat en de routekaart Van naaste naar vrijwilliger organisatiebreed ingevoerd, zodat mantelzorgers ook na het verblijf van hun naaste een waardevolle rol binnen WZH kunnen blijven vervullen.

Met deze ontwikkelingen wordt informele zorg een integraal en structureel onderdeel van de ondersteuning binnen WZH, waardoor mantelzorgers en naasten blijvend worden betrokken bij het welzijn van bewoners.

Oog voor naasten

In WZH Transvaal is in samenwerking met het LUMC het actieonderzoek 'Oog voor Naasten en Nabestaanden 2' (ON2) uitgevoerd. Een voormeting toonde aan dat er al aandacht was voor naasten, maar dat er behoefte bestond om hen nog beter te ondersteunen. Vooral het afstemmen van zorg op hun specifieke wensen en behoeften bleek een uitdaging. Zorgmedewerkers gaven aan dat zij meer training wilden in palliatieve gespreksvoering en beter inzicht zochten in de rol van cultuur en religie in de laatste levensfase.



Om hierop in te spelen, richtte het onderzoek zich op drie speerpunten:

- Training in palliatieve gespreksvoering voor medewerkers.
- Ontwikkeling van praatkaarten ter ondersteuning van gesprekken.
- Verspreiding van ON2-materialen onder naasten.

Binnen een jaar volgden vrijwel alle zorg- en welzijnsmedewerkers de training. Dit droeg bij aan meer begrip en saamhorigheid en minder onzekerheid bij zowel medewerkers als naasten. De praatkaarten bleken een waardevol hulpmiddel, terwijl andere schriftelijke materialen minder werden gebruikt. Tijdens een PREZO Care audit werd de aandacht voor naasten bij WZH Transvaal positief benoemd.

Om de werkwijze te borgen en verder te verspreiden, werkt WZH samen met Transmurale Zorg Den Haag e.o. en het Leernetwerk Palliatieve Zorg. In 2025 wordt de aanpak verder uitgerold naar andere WZH-locaties, met blijvende aandacht voor cultuursensitieve zorg en scholing. Zo blijft Oog voor Naasten een cyclisch proces van open communicatie en mensgerichte ondersteuning in de laatste levensfase.

Zingeving

Binnen WZH speelt zingeving een belangrijke rol in het welzijn van bewoners. Een team van geestelijk verzorgers biedt ondersteuning bij vragen over leven en zingeving. Bewoners en hun naasten kunnen bij hen terecht voor zorgzame begeleiding die aansluit bij hun persoonlijke behoeften. Dit kan variëren van een gesprek over hoe het met iemand gaat tot diepgaandere gesprekken over gezondheid, ziekte, levensvragen, de zin en zinloosheid van het leven, rouwverwerking, eenzaamheid of andere levensthema's.

Naast individuele geestelijke verzorging biedt elke WZH-locatie een wisselend aanbod van bijeenkomsten en vieringen. Dit omvat onder andere zondagsvieringen, vieringen op feestdagen, maandelijks themabijeenkomsten, herdenkingsbijeenkomsten, huiskamervieringen en de gemeenschappelijke ziekenzegen of -zalving. Daarnaast is er in diverse gespreksgroepen specifieke aandacht voor mantelzorgers. In 2025 blijft WZH investeren in zingeving als belangrijk onderdeel van het welzijn van bewoners.

Zinvolle tijdsbesteding

Elke locatie van WZH biedt een uitgebreid activiteitenprogramma. Zorgmedewerkers en activiteitenbegeleiders ondersteunen bewoners hiermee in een zinvolle en plezierige daginvulling. Zij ontwikkelen individuele en groepsactiviteiten en krijgen daarbij hulp van huiskamer- en woonbegeleiders en vrijwilligers.

De activiteiten worden afgestemd op de interesses en behoeften van bewoners. Er is aandacht voor ontspanning en het stimuleren en opbouwen van een gezond dag- en nachtritme. De wensen en mogelijkheden van bewoners zijn hierbij het uitgangspunt.

Enkele woonzorgcentra van WZH hebben een ontmoetingscentrum of dagactiviteitencentrum. Hier kunnen ouderen, met of zonder indicatie, gebruikmaken van een passend dagbestedingsprogramma.

Afdeling Welzijn

In 2024 heeft WZH de centrale afdeling Welzijn opgericht om de transitie van zorg- naar welzijnsgericht werken te realiseren. De afdeling richt zich op het versterken van de kwaliteit van bestaan door bewoners meer eigen regie te geven, sociale verbondenheid te bevorderen en mantelzorgers actief te betrekken.

De welzijnsvisie 'Leven zoals thuis' staat hierbij centraal: bewoners behouden zoveel mogelijk hun eigen keuzes in een warme, vertrouwde omgeving. Het welzijnsbeleid is opgebouwd rond drie pijlers:

- Persoonsgericht werken – vroegsignalering van welzijnsbehoeften en verankering van persoonsgerichte zorg via welzijnsvisites en de Ken je mij-poster.
- Samenwerking met mantelzorgers – mantelzorgers structureel betrekken bij zorg en welzijn ter ondersteuning van cliënten en zorgmedewerkers.
- Verbinding met de wijk – bijdragen aan preventie en eenzaamheidsondersteuning via initiatieven als Aanschuif tafels en het Mantelzorgcafé Mantelzorgers Ontmoeten Mantelzorgers (MOM).



Belangrijke ontwikkelingen in 2024:

- Inzet van een teamleider Welzijn in WZH Waterhof om welzijnsgericht werken te versterken en verder vorm te geven.
- Inzet van social workers in WZH Transvaal, om zorgteams te ondersteunen en mantelzorgers te begeleiden.
- Het gestructureerd opzetten van naastenparticipatie bij WZH Sammersbrug.
- Het afstemmen van dagbesteding en welzijnsactiviteiten op persoonlijke behoeften in WZH Oosterheem.
- Innovaties in welzijn, waaronder Vindique (virtuele uitjes) en KunstVerbindt (intergenerationele kunstprojecten).

WZH zet in 2025 de ingezette lijn voort met de verdere uitrol van het Actieplan Welzijn. De focus ligt op:

- Persoonsgerichte zorg versterken door welzijnsvisites en de Ken je mij-poster.
- Mantelzorgparticipatie vergroten voor betere samenwerking en werkdrukverlichting.
- WZH als wijkfunctie uitbreiden via samenwerking met wijkorganisaties en ontmoetingsactiviteiten.

Door deze aanpak wordt welzijn structureel verankerd in de organisatie, met oog voor bewoners, mantelzorgers en de wijk.

WZH Creatie Studio

De WZH Creatie Studio is een creatief platform waar bewoners, naasten, medewerkers en vrijwilligers hun talenten en verhalen delen. Dit draagt bij aan verbondenheid, zingeving en een positieve beeldvorming van de ouderenzorg. In 2024 zette het team zich in om creativiteit structureel binnen WZH te verankeren.

Gedurende het jaar produceerde de Creatie Studio het WZH Maandblad, ontwikkelde filmpjes voor WZH Televisie en lanceerde een Wijkeditie van het maandblad om de verbinding met de wijk te versterken. Creatieve initiatieven zoals de WZH Puzzelquiz en WZH Kunstwedstrijd moedigen bewoners en medewerkers aan hun creativiteit te uiten.

Een hoogtepunt was de deelname aan het Huygens Festival met de korte film "Oude passies, levenslang vreugde", waarmee WZH de Creatiewedstrijd won. Daarnaast werd de samenwerking met Welzijn versterkt door maandelijkse overleggen en de Inspiratiemiddag Welzijn, waar collega's samenwerkten aan manieren om welzijn en creativiteit een blijvende plek binnen WZH te geven. In 2025 wordt de Creatie Studio volledig geïntegreerd binnen Welzijn, met blijvende aandacht voor creativiteit en bewonersparticipatie.

Intimiteit en Seksualiteit, Tour d'Amour en Huis van Vervoering

Intimiteit en seksualiteit zijn een wezenlijk onderdeel van het leven, ongeacht leeftijd of woonomgeving. WZH erkent dat bewoners behoefte kunnen hebben aan intimiteit en nabijheid, of ze nu een partner hebben of alleenstaand zijn. Daarom is een project gestart dat in 2024 verder is ontwikkeld en geborgd binnen de organisatie.



Om medewerkers te ondersteunen bij het bespreekbaar maken van dit thema, is de toolbox Intimiteit en Seksualiteit ontwikkeld en beschikbaar gesteld op het leerplatform. Deze toolbox bevat praktische materialen, zoals WZH-specifieke stellingkaartjes, een deurhanger en een informatieve folder. Daarnaast is de training Intimiteit en Seksualiteit gestart. Deze training werd positief ontvangen en wordt in 2025 breder uitgerold.



Binnen WZH is er ook aandacht voor diversiteit en acceptatie. In 2024 werd tweemaal de interactieve voorstelling Tour d'Amour georganiseerd. Hierin worden de ervaringen van LHBTIQ+-ouderen belicht. De voorstelling zorgde voor bewustwording en open gesprekken en zal in 2025 op twee andere locaties worden opgevoerd. Daarnaast werd in samenwerking met Huis van Vervoering de voorstelling Rimpels en Vlinders ontwikkeld, waarin liefde en intimiteit op latere leeftijd centraal staat.

Om het thema structureel te verankeren, is de verantwoordelijkheid overgedragen in de lijn. Daarnaast is de WZH-folder in overleg met de cliëntenraad aangepast. WZH blijft zich inzetten voor een open cultuur, waarin intimiteit en seksualiteit op een respectvolle en natuurlijke manier onderdeel zijn van het dagelijks leven.

Muziek en dementie

Muziek heeft de kracht om mensen met dementie te bereiken en verbinden, zelfs in een vergevorderd stadium. In 2024 bewezen de workshops Muziek en Dementie op vier WZH-locaties opnieuw de waarde van muziek voor het welzijn van bewoners. De samenwerking met de Haagse Muziekcentrale bracht niet alleen muziek, maar ook verbinding, eigenwaarde en vreugde.

Tijdens de workshops werd muziek ingezet om herinneringen te activeren en emoties los te maken. Door bewoners actief te betrekken, bijvoorbeeld door een instrument te bespelen, werd de persoon achter de dementie zichtbaar. Dit gaf hun regie en een diepere connectie met hun omgeving. Daarnaast zorgde de muziek voor ontspanning en versterkte relaties tussen mantelzorgers, vrijwilligers en zorgmedewerkers.

Vaktherapeuten muziek en geestelijk verzorgers zijn betrokken en zetten muziek ook in voor individuele en groepsbegeleiding. Regelmatige muzikale activiteiten bieden troost, ontspanning en plezier. Samen zingen, luisteren naar vertrouwde melodieën of een instrument bespelen brengt bewoners in het moment en versterkt hun verbinding met zichzelf en anderen. Gezien het succes onderzoekt WZH in 2025 hoe de workshops voortgezet kunnen worden met behulp van fondsenwerving.

Complementaire zorg

Complementaire zorg draagt bij aan comfort, welzijn, evenwicht en geborgenheid, en versterkt de warme en persoonsgerichte zorg binnen WZH. Het vormt daarmee een waardevolle aanvulling op de reguliere zorg. In 2024 is het project Complementaire Zorg officieel gestart om deze werkwijze structureel te verankeren binnen de WZH-locaties.



De projectgroep ontwikkelde een heldere visie, met twee vormen van complementaire zorg. De basisvorm omvat laagdrempelige complementaire zorg die medewerkers, vrijwilligers en naasten eenvoudig kunnen toepassen, zoals ontspannende hand- en voetmassages en het gebruik van geuren en muziek. Daarnaast is er de plusvorm, waarvoor een specifieke opleiding vereist is, zoals gespecialiseerde massagetechnieken of aromazorg op indicatie.

Ter ondersteuning is de toolbox Complementaire Zorg ontwikkeld, met visieteksten, instructiekaarten en praktijkvoorbeelden. Samen met de afdeling Leren en Ontwikkelen wordt een scholingsaanbod opgezet, zodat medewerkers zich kunnen bekwamen in deze zorgvorm. De materialen zijn ook fysiek op locatie beschikbaar voor mantelzorgers en vrijwilligers.

In 2025 wordt complementaire zorg verder geïntegreerd. De toolbox wordt afgerond, het scholingsprogramma uitgerold en er worden afspraken gemaakt over borging in de dagelijkse praktijk.

Wooncomfort

Een prettige en veilige leefomgeving draagt bij aan het welzijn van bewoners. Gastvrijheid, maaltijden, schoonmaak en inrichting spelen hierin een belangrijke rol. WZH zet zich in voor een thuisgevoel waarin bewoners zich op hun gemak voelen.

Eten en drinken zijn niet alleen levensbehoeftes, maar ook een waardevol sociaal moment. Daarom vormen maaltijden een essentieel onderdeel van de basiszorg en worden zoveel mogelijk in een sociale setting aangeboden. Familieleden en mantelzorgers kunnen in overleg mee-eten. Daarnaast worden regelmatig thema-maaltijden georganiseerd.

WZH verzorgt de schoonmaak van algemene ruimtes en gemeenschappelijke huiskamers. Appartementen worden regelmatig schoongemaakt, met extra diensten op verzoek. Persoonlijke inrichting wordt aangemoedigd en kleine huisdieren zijn welkom mits ze geen overlast geven.



Bouwsteen 2

Het bouwen van netwerken

Het Generiek Kompas zegt het volgende over 'Het bouwen van netwerken':

Om het sociale netwerk beter te laten bijdragen aan iemands kwaliteit van leven, is een andere rol van de samenleving nodig. Dit vraagt niet alleen meer betrokkenheid van het sociale netwerk, maar ook een andere invulling van professionele zorg. In het Generiek Kompas worden hierbij twee vormen van netwerken onderscheiden:

Het netwerk rondom de mens met een zorgvraag

Mantelzorgers, familie, vrienden, buren en kennissen spelen een belangrijke rol bij het aansluiten op iemands wensen en behoeften. Hun betrokkenheid is nodig en wenselijk. In een open gesprek onderzoekt de professional welke rol het sociale netwerk kan en wil vervullen in de zorg, met aandacht voor de balans tussen draagkracht en draaglast. Waar nodig wordt ingezet op het versterken van dit netwerk. De professional bespreekt samen met de persoon met een zorgvraag wie de regie voert, legt afspraken hierover vast en zorgt voor een heldere uitwisseling. Ook wordt afgestemd met wie informatie gedeeld mag worden, zodat samenwerking en ondersteuning optimaal kunnen verlopen.

Het professionele netwerk

Professionals uit verschillende disciplines en domeinen – zorg en welzijn – werken samen om de zorg en ondersteuning optimaal vorm te geven. Zij hebben kennis van de sociale kaart en opereren in interdisciplinaire teams die goed ingebed zijn in de buurt. De coördinatie van het professionele netwerk is op alle niveaus goed belegd, en samenwerkingspartners maken duidelijke afspraken over de manier waarop dit gebeurt. Door deze werkwijze wordt een breed en toegankelijk netwerk gecreëerd, waarin professionals en het sociale netwerk samen bijdragen aan een zo goed mogelijke kwaliteit van leven.

Vertaling WZH en ontwikkelingen 2024/2025

Binnen WZH heeft iedere bewoner een vaste contactpersoon, die een centrale rol speelt in de persoonlijke begeleiding. Deze contactpersoon zorgt ervoor dat de afspraken in het zorgleefplan worden nagekomen en onderhoudt het contact met familie en naasten. Zorgmedewerkers ondernemen actie wanneer er veranderingen optreden in de gezondheidssituatie van een bewoner en ondersteunen bij persoonlijke verzorging, huishoudelijke taken en een zinvolle dagbesteding.

Het netwerk rond de bewoners

Voor het welzijn van bewoners is een actief en betrokken persoonlijk netwerk van groot belang. Samen met de bewoner kijkt WZH hoe naasten en vrijwilligers zo goed mogelijk betrokken kunnen blijven bij het dagelijks leven en de zorg. Deze betrokkenheid wordt actief gestimuleerd, omdat een hechte verbinding met het sociale netwerk bijdraagt aan het welzijn en de kwaliteit van leven van bewoners.

Om de betrokkenheid van het persoonlijk netwerk te versterken, is het project Informele Zorg gestart. Hierin wordt extra aandacht besteed aan de rol van mantelzorgers, naasten en vrijwilligers. Meer informatie over deze thema's is te vinden in Bouwsteen 1.

Deelname aan landelijke en regionale netwerken

WZH is actief in diverse regionale en landelijke netwerken die gericht zijn op kennisdeling, innovatie en kwaliteitsverbetering in de ouderenzorg. Als lid van Zorgscala, een samenwerkingsverband van elf ouderenzorgorganisaties in Haaglanden, zet WZH zich in voor het toegankelijk houden van een basisaanbod zorg voor ouderen in de regio.



Daarnaast is WZH onderdeel van het Verwijspunt Ouderenzorg (VPO) Haaglanden, dat zich richt op het verbeteren van de doorstroom in de zorgketen, met specifieke aandacht voor crisiszorg, revalidatie, casemanagement en wijkverpleging. Een belangrijke ontwikkeling was de integratie van het proces crisiszorg binnen het VPO, een proces dat voorheen onder TIP Haaglanden viel. Hierdoor is de crisiszorg inmiddels volledig ingebed in het VPO. Dit heeft bijgedragen aan een efficiëntere doorstroom binnen de zorgketen.

Verder is WZH lid van Samen Zoetermeer Gezond en van de Vereniging Transmurale Zorg Den Haag en omstreken. De bestuurder van WZH is bestuurslid van deze samenwerkingsverbanden en fungeert als linking pin. Hierdoor zijn activiteiten afgestemd en wordt er gezamenlijk gestuurd op knelpunten in de regio.

Tot slot is WZH al jaren onderdeel van het UNC-ZH, het universitair netwerk voor de caresector Zuid-Holland. Binnen dit netwerk worden kennis en expertise gedeeld om de kwaliteit van zorg verder te ontwikkelen. In 2025 wordt deelname aan deze netwerken voortgezet, met als doel de samenwerking te versterken en bij te dragen aan duurzame en toekomstbestendige ouderenzorg in de regio.

Lerende netwerken

Binnen WZH zelf spelen lerende netwerken een belangrijke rol bij kennisdeling en het ondersteunen van zorgprofessionals in hun dagelijkse praktijk. In 2024 zijn deze netwerken verder versterkt en uitgebreid.

Het **WZH Leernetwerk Palliatieve Zorg** richt zich op de verbetering van palliatieve zorg. In 2024 werden kenniscafés georganiseerd, waaronder 'Samen ontwikkelen in palliatieve zorg'. Hierin deelden zorgprofessionals en belangstellenden kennis over palliatieve zorg, cultuur sensitieve zorg en complementaire zorg. Daarnaast was er een multidisciplinaire dialoog over proactieve zorgplanning. Dit leidde tot de ontwikkeling van een conceptvisie die in 2025 verder wordt uitgewerkt.

Het **WZH Leernetwerk Gezond Gedrag** (voorheen PIP-netwerk) richt zich op preventie en interventie bij probleemgedrag. In 2024 werd een vernieuwde aanpak ontwikkeld, gericht op vroegtijdige signalering en een proactieve benadering van probleemgedrag. Tijdens bijeenkomsten werd kennis gedeeld en werden praktijkvoorbeelden besproken. In januari 2025 volgt een brede bijeenkomst waarin medewerkers de aanpak verder concretiseren.

Het **WZH Leernetwerk Welzijn** werkte nauw samen met de WZH Creatie Studio, waar creatieve en zinvolle dagbesteding centraal staat. Daarnaast werd er verbinding gelegd met studenten, docenten en onderzoekers van de Haagse Hogeschool, opleidingen social work en verpleegkunde en het Lectoraat Urban Ageing. Binnen het landelijke Lerend Netwerk Reablement, gefaciliteerd door Vilans, werd onderzocht hoe ouderen

kunnen worden ondersteund bij het behouden of herwinnen van zelfstandigheid. Deelnemende zorgorganisaties wisselden ervaringen uit over de toepassing van deze aanpak, die aansluit bij bestaande initiatieven zoals Thuis bij WZH.

Ook in 2024 nam WZH actief deel aan het **Landelijk Kennisnetwerk Dementie**, een samenwerkingsverband van zes zorgorganisaties die kennis en praktijkervaringen delen. Tijdens de Dementie Lenteweek werd een digitaal kennisfestival georganiseerd met 250 deelnemers. WZH verzorgde een workshop over naastenparticipatie en deelde de werkwijze en praktijkervaringen binnen de organisatie.

Binnen het **EENnacoma Netwerk**, dat zich richt op zorg voor mensen met een langdurige bewustzijnsstoornis, werd gewerkt aan kennisdeling en expertiseontwikkeling. WZH Nieuw Berkendael speelt hierin een belangrijke rol als expertise- en kenniscentrum waar praktijkinzichten en wetenschappelijke kennis samenkomen.

In 2025 blijven de lerende netwerken zich verder ontwikkelen. De focus ligt op:

- Verdieping en uitbreiding van bestaande netwerken, om de impact op de zorg verder te vergroten.
- Sterkere interdisciplinaire samenwerking, waarin verschillende disciplines gezamenlijk werken aan zorginnovaties.
- Doorontwikkeling van praktijkgerichte kennisdeling, waarbij wetenschappelijke inzichten structureel worden vertaald naar de dagelijkse praktijk.
- Door deze aanpak blijft WZH zich ontwikkelen als een kennisgedreven organisatie, waarin leren en verbeteren centraal staan en de kwaliteit van zorg continu wordt versterkt.

Vrijwilligers

WZH werkt onder het motto 'voor elkaar'. Dagelijks zetten ongeveer duizend vrijwilligers zich in om dit motto in de praktijk te brengen. Hun bijdrage is essentieel en zeer waardevol. Dankzij hun inzet kan WZH bewoners nog beter ondersteunen in hun persoonlijke behoeften en wensen.



WZH beschouwt vrijwilligers als gelijkwaardig aan medewerkers en biedt hun vraaggericht de mogelijkheid om deel te nemen aan opleidingsprogramma's, die ook voor medewerkers toegankelijk zijn.

Alle WZH-locaties zijn in het bezit van de kwaliteitsonderscheiding 'Goed Geregeld', een landelijk keurmerk van de Nederlandse Organisaties Vrijwilligerswerk (NOV). Dit keurmerk bevestigt dat WZH voldoet aan de kwaliteitscriteria voor een goed vrijwilligersbeleid. In 2025 gaat WZH opnieuw op voor dit keurmerk.

Doorstroom in de keten: ONE Haaglanden (Ouderengeneeskundig Netwerk Eerstelijns Haaglanden)

Het spoedconsult specialist ouderengeneeskunde (SO) biedt huisartsen directe toegang tot geriatrische expertise, waardoor kwetsbare ouderen sneller passende zorg en behandeling krijgen. Dit product is ontwikkeld door WZH en Florence en omvat zowel telefonisch overleg als een fysiek consult. In 2024 lag de focus op structurele financiering en verdere doorontwikkeling.

Om de continuïteit te waarborgen, werd het spoedconsult tijdelijk uit eigen middelen gefinancierd, terwijl verschillende bekostigingsmogelijkheden werden onderzocht. Een eerste aanvraag voor IZA-gelden werd goedgekeurd en in 2025 wordt een transformatieplan opgesteld om toe te werken naar structurele financiering.

De afgelopen jaren heeft het spoedconsult SO laten zien hoe waardevol de ondersteuning van een specialist ouderengeneeskunde in de eerste lijn is. Daarom is ONE Haaglanden gestart: een netwerk van zes ouderenzorgorganisaties met als doel deze expertise breder en structureler beschikbaar te maken. Het transformatieplan richt zich zowel op de doorontwikkeling van het spoedconsult SO als op de opbouw van het netwerk en structurele financiering. Daarnaast werd de samenwerking met regionale zorgorganisaties verder verstevigd en werd afstemming gezocht met andere transformatieplannen binnen het regioplan, zoals die van Haga en HMC.

De focus in 2025 ligt op:

- het finaliseren van het transformatieplan en formele goedkeuring van IZA-financiering, zodat het spoedconsult SO duurzaam wordt geborgd;
- de uitbreiding van ONE Haaglanden en verdere samenwerking tussen zorgorganisaties;
- het bieden van een helder en toegankelijk aanbod van geriatrische expertise voor de eerste lijn;
- de optimalisatie van de acute ouderenzorg, met betere ketensamenwerking.

Deze ontwikkelingen dragen bij aan een duurzame oplossing voor (spoed)zorg, met als doel crisisopnames te voorkomen en ouderen tijdig passende zorg te bieden.



Bouwsteen 3

Het werk organiseren

Het Generiek Kompas zegt het volgende over 'Het werk organiseren':

Het werk wordt op verschillende manieren georganiseerd, passend bij de diversiteit aan zorg- en welzijnsorganisaties. In een open gesprek onderzoekt de professional samen met de mens met een zorgvraag hoe de eigen regie versterkt kan worden en welke rol mantelzorgers, naasten en het sociale netwerk daarbij kunnen spelen. Ook wordt besproken welke delen van de zorgvraag kunnen worden ingevuld door hulpmiddelen en technologie, en op welke manier professionele zorg daarop aanvullend kan zijn.

Dit vraagt om lokale afstemming met andere organisaties, zodat gezamenlijk een passend antwoord op de zorgvraag wordt gevonden. De beschikbaarheid, inzet en bereikbaarheid van zorg en welzijn en de juiste deskundigheidsmix van personeel worden afgestemd op de behoeften binnen het werkgebied.

Voor de meest kwetsbare mensen is extra of gespecialiseerde deskundigheid nodig. In situaties met ongeplande of toenemende complexiteit in de medische zorgvraag is er expertise aanwezig om triage te verzorgen en de juiste professionals samen te brengen.

Daarnaast werken organisaties samen met professionals en cliëntenraden aan zeggenschap binnen beleidsontwikkelingen. Zeggenschap draagt bij aan leefplezier en werkplezier. De organisatie stelt in overleg met professionals en cliënten een passende deskundigheidsmix vast, gebaseerd op drie pijlers: signaleren, beschikbaarheid en samenwerking.

Vertaling WZH en ontwikkelingen 2024/2025

Schijf van Vijf: anders zorgen en zelfredzaamheid versterken

De Schijf van Vijf is een hulpmiddel dat (zorg)medewerkers ondersteunt bij het voeren van gesprekken over anders zorgen. Het doel is tweeledig: enerzijds het behouden en versterken van de zelfredzaamheid van cliënten (positieve gezondheid) en anderzijds het bieden van een handvat aan zorgverleners om op een efficiënte manier cliënten, mantelzorgers en het sociale netwerk te betrekken bij het zorgproces.

De Schijf van Vijf biedt een stapsgewijze benadering:

1. Zelfredzaamheid – Wat kan de cliënt of bewoner nog zelf?
2. Hulpmiddelen – Welke technologische of fysieke hulpmiddelen kunnen de cliënt ondersteunen?
3. Familie en mantelzorgers – Welke taken kunnen zij op zich nemen?
4. Sociaal netwerk en andere instanties – Hoe kan de bredere omgeving bijdragen?
5. Zorgprofessionals – Welke professionele zorg is nodig en hoe kan deze optimaal aansluiten op de vorige stappen?



WZH heeft in 2024 besloten de Schijf van Vijf te omarmen als hulpmiddel voor medewerkers om de zelfredzaamheid van bewoners en cliënten te stimuleren en de samenwerking met mantelzorgers en het sociale netwerk te versterken. In 2025 wordt onderzocht hoe deze werkwijze geïntegreerd kan worden in de bestaande zorgprocessen, zodat die optimaal aansluit bij de visie op persoonsgerichte zorg binnen WZH.

Huiskamer- en woonbegeleiders: aandacht en nabijheid in de zorg

Huiskamerbegeleiders op de psychogeriatrische woongroepen en woonbegeleiders binnen 'wonen met somatiek' spelen een belangrijke rol in het dagelijks leven van cliënten van WZH. Hun werk richt zich op het bieden van aandacht, nabijheid en toezicht in de huiskamer. De eigen regie en autonomie van cliënten worden hierbij zoveel mogelijk bevorderd.

Dankzij de huiskamer- en woonbegeleiders ontstaat er meer rust en ruimte voor zorgprofessionals om hun taken uit te voeren, terwijl cliënten zich prettiger en beter ondersteund voelen in hun dagelijkse leven. Deze functies dragen bij aan een warme en veilige woonomgeving, waarin persoonlijke aandacht en professionele zorg optimaal samenkomen.

Aantrekkelijke werkomgeving en meer flexibele roostering

De arbeidsmarkt blijft uitdagend. WZH investeert in een werkomgeving waarin medewerkers ruimte krijgen om te leren, te reflecteren, door te stromen en zich te ontwikkelen. Een belangrijk onderdeel hiervan is de roostering. WZH werkt met het digitale programma InPlanning, waarmee medewerkers eenvoudig hun rooster kunnen inzien via een website en app. In 2024 is de roostersystematiek aangepast en hebben medewerkers binnen kaders meer regie gekregen over hun rooster.

Alle locaties hanteren dezelfde uitgangspunten bij het opstellen van roosters, zodat er consistentie en duidelijkheid is voor medewerkers. Dit draagt bij aan een betere balans tussen werk en privé, een prettige werkomgeving en uiteindelijk een medewerkers die meer tevreden zijn.

In 2025 blijft WZH hierin investeren, met als speerpunt 'Medewerker op 1'. Er wordt extra aandacht besteed aan het vergroten van flexibiliteit in de roostersystematiek, zodat medewerkers meer invloed hebben op hun werktijden en roosterwensen. Dit helpt om het werkplezier te vergroten en de personeelsinzet beter af te stemmen op de zorgvraag. Daarnaast wordt gekeken naar innovatieve manieren om roostering verder te optimaliseren en medewerkers duurzaam inzetbaar te houden. Door deze stappen zet WZH zich in voor een werkomgeving waarin medewerkers zich gewaardeerd voelen en met plezier en energie hun werk kunnen doen.

Werving en werken bij WZH

Om voldoende personeel te vinden, is WZH actief op de arbeidsmarkt met een uitnodigende en persoonlijke benadering van sollicitanten. WZH kijkt naar wat kandidaten drijft en zoekt naar de best mogelijke match met openstaande vacatures. Vacatures worden voornamelijk online gepubliceerd via de WZH-website, sociale media en jobboards. Daarnaast wordt het netwerk van medewerkers benut en worden kandidaten actief benaderd via scholen en LinkedIn.

Voor moeilijk vervulbare functies en specifieke doelgroepen, zoals cliënten met niet-aangeboren hersenletsel, wordt maatwerk ingezet. Dit kan betekenen dat kandidaten via instaptrajecten of aanvullende scholing worden voorbereid op hun functie. Doorstroom van leerlingen binnen WZH is goed geborgd en steeds meer afgestemd op individuele behoeften.

Om de werving verder te versterken, is in 2024 de nieuwe 'Werken bij WZH'-website gelanceerd. Dit platform biedt een toegankelijke manier om WZH als werkgever te ontdekken. De website bevat een actueel vacatureoverzicht, verhalen van collega's en uitgebreide informatie over de verschillende locaties en disciplines binnen WZH. De gebruiksvriendelijke navigatie helpt potentiële medewerkers om snel de juiste informatie te vinden en direct te solliciteren. De website is een belangrijke stap om de zichtbaarheid van WZH als werkgever te versterken.

Werkplezier en zelforganisatie in de thuiszorg

In 2024 heeft de thuiszorg binnen WZH het werkplezier en de zelforganisatie verder versterkt. Dit gebeurde in het kader van project WENZ (Werkplezier en Zelforganisatie), dat werd gefinancierd vanuit de IZA-gelden. Dit project bouwde voort op de inzichten uit het eerdere project (T)Huis op Orde uit 2023, waarin de focus lag op het verbeteren van werkprocessen binnen de thuiszorg.

Het doel van WENZ was om de zelfstandigheid en samenwerking binnen teams te versterken, zodat medewerkers hun kwaliteiten optimaal kunnen benutten en met meer werkplezier hun taken uitvoeren. Daarbij werden de volgende doelen nagestreefd:

- Toename van werkplezier binnen de teams.
- Verhoging van de zelfstandigheid en besluitvaardigheid.
- Vergroting van de daadkracht en onderlinge samenwerking.
- Optimaal benutten van elkaars kwaliteiten in de zorgverlening en organisatie van het werk.

Elk team kon zelf aangeven op welke gebieden zij zich wilden ontwikkelen. Hiervoor werden tijd, middelen en ondersteuning beschikbaar gesteld. Dit resulteerde in verschillende initiatieven, zoals bijeenkomsten om elkaars kwaliteiten beter te leren kennen, trainingen in computervaardigheden en activiteiten gericht op teambuilding en persoonlijke verbinding. De Thuiszorgregisseurs hebben daarnaast een leiderschapstraject gevolgd bij de Baak.

Door in te zetten op werkplezier en zelforganisatie zijn teams beter op elkaar ingespeeld en wordt de samenwerking versterkt. Dit komt niet alleen de medewerkers ten goede, maar draagt uiteindelijk ook bij aan de kwaliteit van zorg en ondersteuning aan cliënten.

Versterken van Thuiszorg binnen WZH

WZH is gestart met een werkgroep Thuiszorg om te onderzoeken in hoeverre de thuiszorg is voorbereid op toekomstige ontwikkelingen en welke stappen nodig zijn om hierop in te spelen. Hierbij wordt gekeken naar het versterken van de samenwerking tussen intra- en extramurale zorg en het verder ontwikkelen van community-denken binnen de thuiszorg. De werkgroep richt zich op het optimaliseren van zorgprocessen, het versterken van netwerken en het verbeteren van de samenhang tussen verschillende zorgvormen. Met deze aanpak wil WZH inspelen op de veranderende zorgbehoeften en de thuiszorg verder versterken als onderdeel van een geïntegreerd zorgnetwerk.

Zelfredzaamheidskoffer: ondersteuning bij eigen regie en zelfstandigheid

In 2025 heeft elk thuiszorgteam binnen WZH een zelfredzaamheidskoffer ontvangen. Dit initiatief, afkomstig uit de Good Practice-aanpak van VGZ, helpt cliënten om kennis te maken met hulpmiddelen die hun zelfredzaamheid ondersteunen. Door cliënten actief te laten ervaren welke hulpmiddelen voor hen geschikt zijn, worden zij gestimuleerd om zelfstandig met deze middelen aan de slag te gaan.

De zelfredzaamheidskoffer bevat een reeks praktische hulpmiddelen, zoals aantrekhulpmiddelen, een oogdruppelbril en een tuitbeker. Vanaf het eerste huisbezoek kunnen zorgmedewerkers samen met de cliënt bekijken welk hulpmiddel het beste aansluit bij zijn of haar behoeften. Vervolgens kunnen zij verdere uitleg geven over het gebruik en de mogelijkheden. Deze aanpak stimuleert het behoud van eigen regie en zelfstandigheid van cliënten. Dit draagt bij aan hun kwaliteit van leven en helpt hen om zo lang mogelijk zelfstandig te functioneren.

Volledig Pakket Thuis (VPT)

Voor cliënten die langdurige zorg nodig hebben maar thuis willen blijven wonen, heeft WZH het Volledig Pakket Thuis (VPT). Dit programma richt zich op welzijn en preventie en word aangeboden in WZH Garantwoningen en in de wijk voor cliënten die nabij een WZH-locatie wonen.

Om VPT breder bekend te maken is een communicatieplan ontwikkeld. De folder en flyer zijn vernieuwd en verspreid, en VPT werd onder de aandacht gebracht via de WZH-website, Haagse Tijden en sociale media. De coördinator VPT onderhoudt contact met huisartsen en bezoekt ouderenconsulenten en ziekenhuizen.

Een uitdaging is de organisatievorm: zorgclustering maakt efficiënte zorg mogelijk, maar veel cliënten willen niet verhuizen. Daarom biedt WZH zorg aan cliënten verspreid in de wijk. Dit vraagt nabijheid van WZH-locaties en verdere doorontwikkeling. Hier wordt in 2025 mee verder gegaan.

Multidisciplinair overleg

In 2024 is WZH gestart met een nieuwe structuur voor het multidisciplinair overleg (MDO) en het zorgleefplanoverleg (ZPO). In deze vernieuwde cyclus vindt per cliënt vier keer per jaar een overleg plaats: twee keer een MDO en twee keer een ZPO. Daarnaast blijft er ruimte voor extra overleg wanneer dat nodig is.

De aanpassing kwam voort uit een evaluatie van de eerdere overlegstructuur. Hieruit bleek dat deze niet meer goed aansloot bij de praktijk en dat er behoefte was aan een verschuiving van aanbod- en zorggericht werken naar vraag- en welzijnsgericht werken. De nieuwe overlegstructuur voldoet nog steeds aan de wettelijke eisen, maar biedt tegelijkertijd meer flexibiliteit en efficiëntie voor medewerkers en bewoners.

De implementatie is soepel verlopen. Locaties kregen de ruimte om zelf te bepalen wanneer zij wilden starten. Daarnaast zijn er praktische formulieren ontwikkeld om de overleggen voor te bereiden en familieleden actief te betrekken. Om de overgang te ondersteunen, werden vragenuurtjes georganiseerd en zijn locaties bezocht voor aanvullende uitleg. De overleggen worden nu gepland in de nieuw geïmplementeerde digitale afdelingsagenda's. Dit zorgt voor een overzichtelijke en gestructureerde werkwijze.

Met deze verandering zet WZH een belangrijke stap in de verdere persoonlijke en welzijnsgerichte zorg. De overlegstructuur komt niet alleen de bewoners ten goede, maar sluit ook beter aan bij de werkprocessen van medewerkers.

Digitaal zorgdossier

WZH zet een belangrijke stap in de toekomst met de invoering van een nieuw digitaal zorgdossier. Dit systeem ondersteunt zorgprofessionals en creëert meer ruimte voor persoonlijke aandacht. Het nieuwe elektronische cliëntendossier (ECD) sluit beter aan bij de zorg van nu en de toekomst en bevordert een efficiënte samenwerking met mantelzorgers en familie.

Na een zorgvuldige selectie is gekozen voor het zorgdossier Ecare met PUUR. en behandeldossier Gerimedica met Ysis, systemen die optimaal aansluiten bij de werkprocessen binnen WZH. Om medewerkers te ondersteunen, biedt WZH klassikale en online trainingen, begeleiding op de werkvloer en uitgebreide handleidingen via het intranet. De implementatie start op twee locaties, waarna de andere locaties volgen. Eind 2025 werken alle medewerkers met PUUR. en Ysis.

Zorgtechnologie

Zorgtechnologie is van toegevoegde waarde wanneer deze aansluit bij de behoeften van bewoners en medewerkers, bijdraagt aan efficiënte bedrijfsvoering en tijd bespaart. Daarbij gaat technologische vooruitgang hand in hand met sociale innovatie: pas wanneer gebruikers de meerwaarde ervaren, wordt technologie op een zinvolle manier toegepast.

In 2024 is binnen WZH gebruikte zorgtechnologie geïnventariseerd en is onderzocht hoe de beoordeling, implementatie en het beheer hiervan beter geborgd kan worden. Dit heeft geleid tot de ontwikkeling van een intern innovatieproces, waarmee nieuwe zorgtechnologieën sneller kunnen worden beoordeeld en in gebruik genomen. Binnen dit proces worden innovaties op kleine schaal getest, zodat direct inzichtelijk wordt wat de voordelen zijn voor zorgmedewerkers en cliënten. Privacy en veiligheid blijven hierbij gewaarborgd.

In 2025 wordt dit innovatieproces verder toegepast en waar nodig aangescherpt. Hierdoor kunnen nieuwe zorgtechnologieën efficiënter en sneller worden geïmplementeerd, en kunnen innovaties direct bijdragen aan de kwaliteit van zorg en het welzijn van bewoners. Daarnaast zitten er verschillende innovaties in de pijplijn om getest te worden op hun toepasbaarheid binnen WZH, waaronder Helpsoq, Beddouche, Bedkap, Somnox, 3D-medisch hoeslaken en Pneumasox.

In 2024 heeft WZH aandacht gegeven aan de volgende onderwerpen op het gebied van zorgtechnologie:

Digiredzaam Den Haag

WZH nam deel aan het project Digiredzaam Den Haag, een samenwerkingsverband met zorgaanbieders in de regio, gericht op het vergroten van de inzet van zorgtechnologie voor thuiswonende cliënten. Het project had als doel de zelfstandigheid en zelfredzaamheid van cliënten te versterken, zodat zij langer thuis kunnen blijven wonen.



Binnen WZH kregen aandachtsvelders e-Health ondersteuning en training om zorgtechnologie beter te integreren in de zorgverlening. Daarnaast werden workshops georganiseerd over beeldzorg en het gebruik van de zelfredzaamheidskoffer (zie pagina 29), een hulpmiddel waarmee cliënten thuis kunnen oefenen met technologie die hun zelfredzaamheid vergroot.

Hoewel het project per 31 december 2024 is afgerond, blijft WZH in 2025 inzetten op interne scholing en ondersteuning, zodat de kennis en toepassing van zorgtechnologie binnen de organisatie duurzaam wordt geborgd.

Beeldzorg met de Compaan

Binnen de thuiszorg is beeldzorg met de Compaan in gebruik genomen. De Compaan is een speciale tablet voor ouderen, waarmee bepaalde zorgvragen via beeldbellen kunnen worden beantwoord.

Een beeldzorgteam biedt ondersteuning aan cliënten die de Compaan gebruiken. De processen rondom intake, taken, verantwoordelijkheden en ondersteuning zijn vastgesteld en geborgd binnen de bestaande zorgprocessen. In 2025 onderzoekt WZH in hoeverre beeldzorg ook intramuraal voordelen oplevert voor cliënten en zorgmedewerkers.

Slim incontinentiemateriaal

Goede incontinentiezorg is een belangrijke uitdaging binnen de ouderenzorg. Het verwisselen van incontinentiemateriaal is tijdsintensief en fysiek belastend voor bewoners en zorgverleners. Daarnaast kan incontinentie leiden tot lichamelijk ongemak en een verminderde kwaliteit van leven.

Om de zorg te verbeteren, startte WZH in 2024 met een pilot voor slim incontinentiemateriaal. Dit systeem registreert verzadiging en plaspatronen, waardoor zorgmedewerkers het juiste materiaal kunnen inzetten en incontinentiemateriaal tijdig en gericht kunnen verwisselen. Dit verhoogt het comfort van bewoners, vermindert onnodige controles en levert tijdswinst op.

In 2025 wordt het slimme incontinentiemateriaal verder getest op andere afdelingen om te bepalen of het voldoende waarde toevoegt voor bredere implementatie binnen WZH.

Bedsensoren

In 2024 is WZH op één afdeling gestart met een pilot voor bedsensoren. Deze sensoren, geplaatst onder het matras, registreren druk en trillingen, waardoor inzichtelijk wordt of een cliënt in bed ligt, opstaat of voldoende beweegt om decubitus te voorkomen.

De eerste ervaringen laten zien dat bedsensoren bijdragen aan een betere nachtrust voor bewoners, doordat onnodige nachtelijke controles worden verminderd. Dit leidt overdag tot meer vitaliteit bij bewoners en een afname van de werkdruk voor nachtzorgmedewerkers, doordat signalering nauwkeuriger is en valse meldingen afnemen. Daarnaast biedt de objectieve rapportage over het slaapgedrag waardevolle inzichten voor betere zorg en ondersteuning. In 2025 worden de testen voortgezet en geëvalueerd om te bepalen in hoeverre bedsensoren structureel kunnen bijdragen aan de zorg binnen WZH.

Medicijndispenser

Binnen de thuiszorg is gestart met de introductie van medicijndispensers. Dit apparaat helpt cliënten hun medicatie tijdig en correct in te nemen met behulp van een medicatierol met voorverpakte zakjes per inname-moment.

Tijdens de implementatie zijn het intakeproces, de ingebruikname en het onderhoud zorgvuldig vastgelegd en geborgd, zodat de dispensers optimaal kunnen worden ingezet. In 2025 wordt de uitrol verder voortgezet, zodat meer cliënten ondersteund kunnen worden bij een zelfstandige en veilige medicatie-inname.

Werkgroep Bekwaam

In 2024 is binnen WZH de werkgroep Bekwaam opgericht. Voorheen bestond de werkgroep Professioneel Handelen, die zich richtte op vraagstukken rondom deskundigheidsniveaus en de kwaliteit van handelingen. In verband met diverse maatschappelijke ontwikkelingen is de samenstelling van de werkgroep aangepast.

De werkgroep richt zich op het aanpassen en vaststellen van benodigde deskundigheidsniveaus. Het uitgangspunt blijft dat zorgmedewerkers bekwaam moeten zijn om een handeling uit te voeren. Daarom is de handleiding over bekwaamheid herschreven. Er is een hulpmiddel opgesteld waarin de te doorlopen stappen worden beschreven wanneer mantelzorgers voorbehouden en/of risicovolle handelingen willen uitvoeren.

In 2025 worden verschillende pilots gestart om de deskundigheid en inzetbaarheid van medewerkers te verbreden. Zo krijgen medewerkers de mogelijkheid om bepaalde handelingen uit te voeren die normaal gekoppeld zijn aan een hoger functieniveau, mits zij hiervoor de benodigde scholing hebben gevolgd en hun bekwaamheid hebben bewezen. Daarnaast wordt onderzocht of huiskamerbegeleiders bepaalde zorgtaken kunnen oppakken, zoals het begeleiden van bewoners naar het toilet.

Met deze ontwikkelingen zet WZH een belangrijke stap in het borgen en uitbreiden van deskundigheid, zodat medewerkers op een veilige en verantwoorde manier optimaal kunnen bijdragen aan de zorg voor bewoners.

Toekomstbestendig en duurzaam vastgoed

WZH blijft zich voortdurend oriënteren op de laatste ontwikkelingen in de ouderenzorg en stemt haar vastgoed en vastgoedorganisatie hierop af. Door in te spelen op veranderende zorgbehoeften en innovaties draagt WZH bij aan een toekomstbestendige en duurzame woon- en zorgomgeving.

Duurzaamheid is een belangrijk speerpunt binnen het vastgoedbeleid. WZH neemt haar maatschappelijke verantwoordelijkheid door te investeren in milieuvriendelijke oplossingen en duurzame bouw. Daarnaast wordt in de gebouwen een herkenbare huisstijl en een bezielende omgeving geïmplementeerd. Dit draagt bij aan een gezonde en prettige leef- en werkomgeving.

Met het strategisch vastgoedplan zet WZH in op vernieuwing en modernisering van haar gebouwen. Door nieuwe ontwikkelingen te combineren met een duurzame visie, krijgen bestaande en nieuwe locaties een kwaliteitsimpuls die aansluit bij de zorg van de toekomst.

Duurzaamheid

Duurzaamheid is een belangrijk thema voor WZH. Om aan de Green Deal 3.0 te kunnen voldoen en structureel aan duurzaamheid te werken, is het WZH Green Team opgericht. Hierin zijn verschillende disciplines binnen WZH vertegenwoordigd. Het team heeft als doel duurzaamheidsinitiatieven te coördineren, te stimuleren en te borgen binnen de organisatie. In 2024 richtte het WZH Green Team zich op het in kaart brengen van de huidige situatie, het vergroten van bewustwording en het stimuleren van concrete duurzame acties.

Belangrijke activiteiten in 2024 om duurzaamheid binnen de organisatie te verankeren:

- 0-meting middels de milieubarometer, waarmee de duurzaamheidsstatus van alle WZH-locaties in kaart is gebracht;
- pilots en acties op het gebied van voedselverspilling;
- het WZH Green Team heeft een nieuwsbrief en een kick-off campagne gelanceerd om medewerkers bewuster te maken van hun rol in duurzaamheid;
- op het WZH Stafbureau is centraal afvalpunt ingericht om afvalstromen te verminderen;
- WZH heeft zich aangesloten bij het Milieu Platform Zorg (MPZ) om structureel te werken aan duurzame verbeteringen;
- een eerste stap is gezet in het terugdringen van medicatieverspilling.

Voor het realiseren van de uitdagingen uit de Green Deal 3.0 heeft WZH samenwerking gezocht met andere zorginstellingen in de Duurzaamheidskring Zorg van de Gemeente Den Haag en met collega-ouderenzorginstellingen in Zorgscala. In 2025 zal WZH het duurzaamheidsbeleid verder ontwikkelen en implementeren, de voedselverspilling verder terugdringen, een strategisch vastgoedplan opstellen, de milieuthermometer zorg invullen, en vanuit Zorgscala nog intensiever samenwerken op de doelen van de Green Deal 3.0. Met een structurele aanpak en blijvende bewustwording werkt WZH aan een duurzame en toekomstbestendige zorgomgeving.



Bouwsteen 4

Leren en ontwikkelen

In het Generiek Kompas staat dat leren en ontwikkelen een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van professionals, zorgteams, kwaliteits- en beleidsmedewerkers, teamleiders en bestuurders. Dit gebeurt in samenwerking met cliëntenraden, beroepsorganisaties, academische werkplaatsen en andere kennispartners.

Reflectie op doelen, werkwijze en resultaten speelt hierin een belangrijke rol. Naast een middel om te leren en verbeteren, draagt reflectie bij aan het vormgeven van zeggenschap binnen de organisatie.

Organisaties stimuleren een open leercultuur, waarin professionals de ruimte krijgen om zich te scholen en gezamenlijk te leren van kwaliteitsinformatie. Er wordt ingezet op kort-cyclische feedback, continue reflectie en dialoog, zodat leren een vast onderdeel wordt van de dagelijkse praktijk.

Ook bij bewoners en hun naasten is aandacht voor leren en ontwikkelen, zodat zij beter kunnen inspelen op veranderende zorgbehoeften en zelf regie kunnen blijven voeren waar mogelijk.

Vertaling WZH en ontwikkelingen 2024/2025

Leren en ontwikkelen: investeren in de toekomst

WZH blijft zich ontwikkelen als opleidingsorganisatie en stimuleert een cultuur van continu leren. In 2024 heeft WZH ingezet op drie speerpunten: het opleiden van nieuwe en zittende medewerkers; het stimuleren van een lerende organisatie; en ruimte bieden voor innovatie en experimenteren.

Met jaarlijks 200 BBL-plekken en 300 stageplaatsen speelt WZH een cruciale rol in het opleiden van de zorgprofessionals van de toekomst. Naast reguliere opleidingen zijn diverse maatwerk- en doorstroomtrajecten ontwikkeld om instroom uit andere sectoren te faciliteren.

In het kader van continue ontwikkeling is in 2024 het digitale leerlingendossier geïmplementeerd en is gestart met een leerinterventie rondom dementiezorg. Intervisie, coaching en praktijkleren vormen de kern van leren op de werkvloer. Daarnaast heeft WZH deelgenomen aan de pilot 'medicijnen delen niveau 2' en een kader beroepspraktijkvorming opgesteld.

Ook is er aandacht besteed aan een meer diverse instroom van medewerkers gekoppeld aan modulair opleiden. Er is meer gerichtheid op multidisciplinaire samenwerking om van en met elkaar te leren.

Voor het behoud van medewerkers wordt een verlengd onboardingprogramma voor diverse functies opgesteld. In 2025 zet WZH deze lijn voort, met aandacht voor instroom en behoud van medewerkers, modulair opleiden en multidisciplinaire samenwerking.

Talentvolle medewerkers

WZH biedt een traineeprogramma voor talentvolle medewerkers die zich willen ontwikkelen naar een andere functie. Dit programma stimuleert en ondersteunt hen in hun professionele groei. Ook krijgen medewerkers de

kans om tijdelijk mee te lopen op een andere WZH-locatie, bij een andere doelgroep of zelfs buiten WZH. Zo kunnen zij hun kennis en vaardigheden verder verbreden. In 2024 volgden alle teamleiders van WZH een leiderschapstraining bij opleidingsinstituut de Baak in het kader van hun persoonlijke ontwikkeling.

Vitale medewerkers

Binnen WZH Vitaal zijn in 2024 opnieuw diverse vitaliteitsactiviteiten aangeboden aan medewerkers om hen te helpen hun vitaliteit te behouden en te versterken. Medewerkers kunnen via het Leerplatform alle informatie vinden over WZH Vitaal en het beschikbare aanbod. Naast workshops en trainingen blijft ook de Persoonlijke Gezondheidscheck (PGC) beschikbaar.



De vitaliteitsactiviteiten worden veelvuldig gebruikt en locaties blijven gemotiveerd om WZH Vitaal onder de aandacht te brengen. Steeds meer teams geven op hun eigen manier invulling aan vitaliteit, passend bij de behoeften binnen hun locatie.

Deze vraaggerichte aanpak – waarbij activiteiten worden afgestemd op de wensen en behoeften van locaties – blijkt succesvol. De meerderheid van de workshops wordt goed bezocht. Daarom blijft WZH ook in 2025 investeren in de vitaliteit van medewerkers, zodat zij de ruimte krijgen om op eigen regie aan hun welzijn te werken.

Oudtopia

Deelname aan het dagprogramma van Oudtopia is een vast onderdeel van het WZH-inwerkprogramma voor alle nieuwe medewerkers. Het programma vergroot het bewustzijn en maakt thema's rondom persoonsgerichte zorg bespreekbaar. Medewerkers worden zich bewuster van hun eigen compassie, het unieke karakter van bewoners en het belang van autonomie. Ook ervaren zij hoe ze hieraan kunnen bijdragen vanuit hun eigen rol binnen WZH, ongeacht hun functie of taak. Daarnaast is Oudtopia onderdeel van het workshopprogramma 'Wonen met somatiek' en kunnen medewerkers het programma inzetten om klantgerichte thema's op interactieve wijze te bespreken. De komende jaren blijft WZH gebruikmaken van Oudtopia als instrument voor bewustwording en scholing.



Continu werken aan kwaliteit

De kwaliteit van zorg- en dienstverlening hangt in grote mate af van de houding van de betrokken medewerkers. WZH geeft scholing en training in onderwerpen die met houding te maken hebben, zoals bewustwording, open communicatie, vaardigheden leren, coaching op houdingsaspecten en het nemen van initiatief. Er is een ruim aanbod aan trainingen en cursussen, onder andere om de benodigde kwalificaties te behalen, maar ook om te kunnen voorzien in de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers.

WZH hecht naast opleiden ook belang aan onderzoek en ontwikkeling. Het investeren in kwaliteit van zorg, in combinatie met het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek, is belangrijk. De Wetenschappelijke Onderzoekscommissie (WOC) is daar een belangrijk onderdeel van. Daarnaast voert WZH diverse projecten uit om wonen, welzijn, zorg en behandeling van bewoners en cliënten nog verder te verbeteren en om deskundigheid van medewerkers te bevorderen.

WOC

De Wetenschappelijke Onderzoekscommissie (WOC) van WZH verbindt wetenschappelijke inzichten met de zorgpraktijk en draagt bij aan innovatie en kwaliteitsverbetering in de ouderenzorg. In 2024 beoordeelde en monitorde de WOC verschillende onderzoeksprojecten, waaronder:

- ENACT – Ontwikkeling van een toolkit voor betekenisvolle activiteiten bij gevorderde dementie.
- Wilsreconstructie in actie (EENnacoma) – Onderzoek naar gezamenlijke besluitvorming en proactieve zorgplanning bij mensen met een langdurige bewustzijnsstoornis.
- Senior-UWI en UTI-GOLD – Onderzoek naar betere diagnostische testen voor ouderen met urineweginfecties.
- NEED – Onderzoek naar niet-medicamenteuze pijninterventies bij dementie.

Na afronding van onderzoeken heeft de WOC vier adviezen geschreven, die een samenvatting geven van de resultaten en aanbevelingen voor implementatie binnen WZH. De adviezen hebben bijgedragen aan reflectie op het eigen handelen van professionals, kennisverhoging en het onderhouden van bestaande werkwijzen.

Binnen de netwerken waarin WZH participeert, werd actief samengewerkt om kennis te delen en toe te passen. Dit gebeurde zowel regionaal binnen het Universitair Netwerk voor de Care-sector Zuid-Holland (UNC-ZH) als landelijk binnen het Kennisnetwerk Dementie en het EENnacoma-netwerk. Daarnaast werd samengewerkt met onderwijsinstellingen, zoals het lectoraat Urban Ageing van de Haagse Hogeschool. De start van de Evidence Based Practice (EBP)-werkgroep in 2024 heeft geleid tot meer aandacht voor evidence-based werken in de zorg. In 2025 zet WZH deze lijn voort door deel te nemen aan diverse onderzoeksprojecten, EBP verder te implementeren en de samenwerking binnen de netwerken te onderhouden.

Ontwikkelingen NAH-plus en langdurige bewustzijnsstoornis

WZH Nieuw Berkendaal is een toonaangevend expertisecentrum en maakt deel uit van twee Laag Volume Hoog Complexe (LVHC) doelgroepen-netwerken, specifiek gericht op mensen met langdurige bewustzijnsstoornissen (LBS) en niet-aangeboren hersenletsel (NAH+). Binnen deze netwerken functioneren een doelgroepexpertisecentrum (DEC) en twee regionale expertisecentra (REC), die gezamenlijk hoogwaardige specialistische zorg bieden en zich richten op kennisontwikkeling en wetenschappelijk onderzoek.



In oktober 2024 ontving het regionale expertisecentrum NAH+ een positieve beoordeling van de Commissie Expertisecentra Langdurige Zorg (CELZ). Dit resulteerde in de officiële erkenning als regionaal expertisecentrum. Deze erkenning vormt een stevige basis voor de verdere ontwikkeling van specialistische zorg en expertise op het gebied van NAH+.

Gedurende het jaar hebben transitieteams gewerkt aan de uitvoering van meerjarige ontwikkelplannen, met belangrijke mijlpalen zoals:

- Implementatie van leerlijnen voor LBS en NAH+.
- Opstellen van een consultatie- en adviesplan.
- Verdere specialisatie van het dagbestedingsprogramma voor mensen met NAH+.
- Bijdragen aan wetenschappelijk onderzoek en het delen van kennis en expertise met andere zorgorganisaties.

Het jaar werd afgesloten met het symposium 'NAH, zo doe je dat?', met workshops over complementaire zorg, bewegen bij NAH+, sensorische informatieverwerking en innovaties in cognitieve neurorevalidatie.

WZH Nieuw Berkendaal speelt ook een actieve rol in landelijke werkgroepen en heeft een lokale wetenschappelijke onderzoekscommissie (WOC). Door de verbinding tussen wetenschap en praktijk te versterken, draagt Nieuw Berkendaal bij aan het gebruik van wetenschappelijke kennis in de dagelijkse zorgpraktijk en beleidsvorming. Dit komt de kwaliteit van zorg ten goede. De voorzitter van de lokale WOC van WZH Nieuw Berkendaal is tevens lid van de WZH-brede WOC. Hierdoor worden inzichten en ontwikkelingen binnen de gehele organisatie gedeeld.

In 2025 vindt een visitatie plaats voor zowel het doelgroepexpertisecentrum als het regionale expertisecentrum voor mensen met LBS. Zo blijft WZH Nieuw Berkendaal de kwaliteit en verdere ontwikkeling van gespecialiseerde zorg waarborgen.



Bouwsteen 5

Inzicht in kwaliteit

Het Generiek Kompas zegt het volgende over 'Inzicht in kwaliteit':

Systematisch werken aan kwaliteit van zorg is essentieel voor organisaties bij het maken van beleid over goede zorg. Het monitoren van de kwaliteit van zorg is noodzakelijk om vast te stellen of en waar verbeteringen nodig zijn. Inzicht in kwaliteit is niet alleen van belang voor intern gebruik door organisaties, maar ook voor de relatie tussen mensen met een zorgvraag en de professional. Daarnaast draagt transparantie bij aan keuze-informatie, zorginkoop en toezicht.

Kwaliteitsbeeld

Het kwaliteitsbeeld is een jaarlijks door de organisatie op te stellen document waarin wordt weergegeven hoe er wordt gewerkt aan kwaliteit. Hierbij is er in ieder geval aandacht voor de vijf bouwstenen. Het kwaliteitsbeeld bestaat uit een terugblik, een vooruitblik en een reflectie, en wordt opgesteld in afstemming met de cliëntenraad, ondernemingsraad, verpleegkundige adviesraad, behandelaren adviesraad en regiebehandelaren, wijkverpleegkundigen en kwaliteitsverpleegkundigen.

Verplichte metingen

Elke organisatie meet jaarlijks verplicht de cliëntervaringen en levert deze gegevens landelijk aan. Deze metingen bieden waardevolle informatie over de ervaren kwaliteit van zorg en helpen bij de verdere ontwikkeling en verbetering van zorg- en dienstverlening.

Vertaling WZH en ontwikkelingen 2024/2025

Kwaliteitsmanagementsysteem

WZH werkt met het kwaliteitssysteem PREZO Care, een methodiek die kwaliteit tastbaar en concreet maakt in de dagelijkse praktijk en op de werkvloer. PREZO Care gaat verder dan het oorspronkelijke PREZO-keurmerk en richt zich op de verhalen van alledag. Binnen dit systeem vinden meerdere auditmomenten plaats met verschillende auditoren.



In de afgelopen jaren zijn steeds meer WZH-locaties overgestapt naar PREZO Care. In 2024 vonden binnen de laatste drie locaties PREZO 2017-audits plaats; vanaf 2025 starten ook deze locaties met PREZO Care.

De rapporten van alle PREZO-audits worden jaarlijks geanalyseerd om te signaleren welke thema's op meerdere locaties terugkeren. In 2024 werd duidelijk dat onderwerpen als 'het bespreken van dilemma's', 'de rol van de vrijwilliger' en 'de cultuur op de locatie' op meerdere locaties veel aandacht kregen tijdens de audit. Locaties werken zelf verder aan de ontwikkelsuggesties uit de auditrapporten. Alle WZH-locaties, inclusief thuiszorg en geriatrische revalidatie, zijn PREZO (Care) gecertificeerd.

Projectorganisatie

WZH geeft veel aandacht aan projectmatig werken als middel om kwaliteitsverbetering en innovatie gestructureerd en efficiënt aan te pakken. Het doel is om projecten zo in te richten dat de resultaten medewerkers ondersteunen bij het leveren van betere zorg- en dienstverlening. Daarom worden medewerkers actief betrokken bij de opzet, uitvoering en implementatie van projecten.

De voortgang van projecten wordt bewaakt via bilaterale overleggen tussen de verantwoordelijke bestuurder en manager. Daarnaast wordt per kwartaal een statusrapportage opgesteld, waarin de voortgang en ontwikkelingen van verschillende projecten worden bijgehouden.

Klanttevredenheid

WZH hecht veel waarde aan het regelmatig ophalen van tevredenheid en ervaringen van cliënten, vertegenwoordigers, medewerkers en vrijwilligers. Dit gebeurt via diverse metingen, zoals bewonersinterviews en raadplegingen onder naasten van bewoners. Elke twee jaar wordt onder medewerkers en vrijwilligers een grootschalig tevredenheidsonderzoek uitgevoerd.



Om doorlopend feedback te verzamelen, vraagt WZH structureel aandacht voor ZorgkaartNederland. Dit gebeurt via informatie in nieuwsbrieven, banners op locaties, flyers en visitekaartjes. Ook het plaatsen van Google-reviews wordt gestimuleerd. De waarderingen uit de jaarlijkse bewonersinterviews en naastenraadplegingen worden, mits toestemming is gegeven, gedeeld op ZorgkaartNederland. In 2024 waren er 152 waarderingen en er werd gemiddeld een 8,3 gegeven.

In 2024 is de PREM Wijkverpleging uitgevoerd, waarbij 117 respondenten WZH gemiddeld een 8,7 gaven. De PREM Paramedie wordt continu uitgevoerd en werd in 2024 beoordeeld door 60 respondenten met een gemiddeld rapportcijfer van 8,7.

WZH zet klantpanels in om in gesprek te blijven met bewoners, naasten, medewerkers en vrijwilligers over uiteenlopende onderwerpen, zoals eigen regie, het activiteitenaanbod en rouw en verlies. Deze panels worden ook gebruikt om verdiepende vragen te stellen naar aanleiding van tevredenheidsonderzoeken. Daarnaast werden in 2023 en 2024 stemzuilen van Tante Co ingezet voor kleinschalige tevredenheidsonderzoeken onder bewoners. Zuster Suze, een variant op Tante Co, werd ingezet om laagdrempelig feedback van medewerkers op te halen.

Het meest recente medewerkers- en vrijwilligertevredenheidsonderzoek vond plaats in het najaar van 2023. De resultaten zijn zowel WZH-breed als per locatie teruggekoppeld en meegenomen in de verbeter- en borgingscyclus. Het medewerkerstevredenheidsonderzoek had een respons van 43%, met een gemiddeld waarderingcijfer van 7,2. Het vrijwilligertevredenheidsonderzoek had een respons van 54%, met een gemiddeld cijfer van 8,0. In 2025 wordt opnieuw een medewerkers- en vrijwilligertevredenheidsonderzoek uitgevoerd, naast de reguliere cliënttevredenheidsmetingen.

Klachten

In 2024 is gewerkt aan het optimaliseren en stroomlijnen van het klachtenproces. Dit had twee belangrijke aanleidingen: het systeem waarin de klachtenbemiddelaar werkte werd per 2025 opgeheven en het verzamelen van klachten gebeurde in verschillende systemen.

Om de registratie en opvolging van klachten te verbeteren, is in Zenya een formulier ontwikkeld voor het invoeren van klachten. Dit formulier kan worden ingevuld door teamleiders en locatiemanagers bij wie een klacht binnenkomt, maar ook door de klachtenbemiddelaar, bijvoorbeeld bij een telefonische melding. Daarnaast kan een bewoner of naaste zelf een klacht indienen via het formulier op de WZH-website.

Deze nieuwe werkwijze zorgt voor een eenduidige klachtenregistratie en maakt het mogelijk om rapportages op te stellen. Het formulier is per 1 januari 2025 in gebruik genomen en zal in de loop van 2025 worden geëvalueerd.

Zorgrisicomanagement

WZH hanteert een organisatiebreed zorgrisicomanagement (ZRM) om risico's voor bewoners te beperken en een continu lerende en bewuste werkwijze te stimuleren. Het ZRM zorgt voor een uniforme aanpak bij incidenten en calamiteiten en waarborgt consistentie in visie en beleid. Een onafhankelijke onderzoekscommissie voert onderzoeken uit volgens een vastgelegd stappenplan.

Onder het motto 'Wie meldt is een held' moedigt WZH medewerkers aan om incidenten te melden. Zij worden geschoold in de PRISMA-plusmethodiek. Het zogenoemde vlinderdasmodel wordt ingezet bij casussen waarvoor een volledig PRISMA-plusonderzoek niet noodzakelijk is.

Jaarlijks wordt een overstijgende analyse uitgevoerd, waarbij alle auditresultaten en de borging daarvan naast elkaar worden gelegd. Dit helpt om trends en terugkerende risico's binnen de organisatie te signaleren en hier preventief op te sturen. Op basis van deze analyse worden aanbevelingen gedaan om werkwijzen te verbeteren en toekomstige risico's te minimaliseren.

In 2024 leidde een gesprek met de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) tot een aanscherping van het werkproces rondom het melden van opiaten. Daarnaast bracht de IGJ een constructief en lerend bezoek aan WZH Thuiszorg. In 2025 zet WZH deze koers voort, met een focus op kennisdeling en het versterken van de lerende organisatie in tijden van transformatie.

Meldingen incidenten cliënten en medewerkers

WZH besteedt actief aandacht aan het melden en analyseren van incidenten om de kwaliteit van zorg te bewaken en continu te verbeteren. Elk kwartaal worden incidenten zowel op locatieniveau als WZH-breed geanalyseerd. Op basis van deze analyses worden aanbevelingen gedaan aan het locatiemanagementteam, zodat gerichte verbetermaatregelen kunnen worden genomen.

De opvolging van deze aanbevelingen verloopt via verschillende overlegstructuren. Tijdens team overleggen en in locatiemanagementteams worden de uitkomsten besproken. Daarna worden ze meegenomen in de halfjaarlijkse gesprekken tussen de locatiemanager, de directeur Wonen en Zorg, de manager Kwaliteit en Veiligheid en het bestuur. Dit proces zorgt ervoor dat incidenten niet alleen worden geregistreerd, maar dat de inzichten structureel worden benut om de zorgpraktijk verder te verbeteren.

Medicatieveiligheid

WZH borgt medicatieveiligheid met ondersteuning van interne en externe audits. De interne audits worden uitgevoerd door medewerkers van WZH en hebben als doel de medicatieprocessen te beoordelen en te verbeteren. De geneesmiddelencommissie initieert en houdt toezicht op de uitvoering en resultaten van deze audits. Externe audits worden uitgevoerd door de medicatieleverancier.



In 2024 zijn er pilots uitgevoerd om de medicatieveiligheid en doelmatigheid te verbeteren.

Dit betrof onder andere:

- Verminderen van het aantal medicatiedeelmomenten per dag, om de medicatielast voor bewoners en medewerkers te verlagen.
- Snelle CRP-metingen, zodat antibiotica doelgerichter kan worden voorgeschreven.

Daarnaast is in oktober 2024 een afdelingsvoorraad geïntroduceerd voor enkele veelvoorkomende medicijnen. Deze medicatie hoeft nu niet meer op naam van individuele cliënten te worden besteld. Dit vermindert verspilling en is duurzamer. Verder is onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van digitaal werkvoorraadbeheer.

Om kennis over medicatieveiligheid te vergroten en extra aandacht voor dit thema te creëren, zijn in 2024 onlinetrainingen aangeboden. Deze worden in 2025 gecontinueerd. Ook hebben de aandachtsvelders medicatie een training gevolgd gericht op het afnemen van audits en op hun rol, taken en verantwoordelijkheden. Deze training wordt in 2025 eveneens voortgezet, zodat medicatieveiligheid binnen WZH structureel wordt geborgd.



Wet zorg en dwang (Wzd)

WZH streeft ernaar cliënten zoveel mogelijk vrijheid te bieden. Hierbij wordt zowel de persoonlijke situatie als het belang van de groep meegewogen. Soms zijn vrijheid beperkende maatregelen noodzakelijk. In die gevallen neemt het multidisciplinaire team in overleg met de bewoner en de eerste contactpersoon een zorgvuldig afgewogen beslissing. Deze beslissing wordt regelmatig geëvalueerd.

Om onvrijwillige zorg en vrijwillige zorg met beperking structureel te monitoren en evalueren, is binnen WZH het multidisciplinair overleg Wzd gestart. Dit overleg beoordeelt periodiek alle toegepaste zorg waarbij vrijheid wordt beperkt. Daarnaast wordt halfjaarlijks een analyse gemaakt van verdeling, trends en verbeterpunten.

In 2024 zijn de Wzd-folder en Wzd-folder NAH geïntroduceerd om bewoners en naasten beter te informeren. Deze folders kregen ook een plek op de website van WZH. Tevens vond een dialoog plaats tussen verschillende disciplines waarin medewerkers spraken over vrijheid en veiligheid. Hieruit kwamen kernprincipes voort, waaronder recht op vrijheid, open deuren tenzij veiligheid anders vereist, en een lerende aanpak waarbij kleinschalig wordt geëxperimenteerd. Op basis hiervan is een traject gestart om in 2025 organisatie brede communicatie, pilots voor open locaties en verdere documentatie van de visie te realiseren.



Hygiëne- en infectiepreventie (HIP)

Binnen WZH wordt het hygiëne- en infectiepreventiebeleid vormgegeven en geborgd door de hygiëne- en infectiepreventiecommissie (HIP-cie). Deze commissie is verantwoordelijk voor het opstellen, implementeren en standaardiseren van procedures, werkwijzen en richtlijnen die bijdragen aan veilige en hygiënische zorg binnen alle WZH-locaties. De HIP-commissie adviseert over de implementatie en maakt gebruik van aandachtsvelden HIP per locatie. Dit zijn zorgmedewerkers die hygiëne als specifiek aandachtsgebied hebben.

In 2024 lag de focus op:

- Handhygiëne, als essentiële maatregel om infecties te voorkomen.
- Documentatie en melding van uitbraken, met extra aandacht voor het correct melden bij de GGD.
- Evaluatie van isolatiekaarten, om protocollen bij infectie-uitbraken te optimaliseren.
- Risico-inschatting bij opname, waarbij klantbemiddeling standaard het risico op BRMO en MRSA uitvraagt.

In 2025 blijft handhygiëne een speerpunt binnen het infectiepreventiebeleid. Daarnaast oriënteert WZH zich op de IPA-app, een applicatie die ondersteuning biedt bij audits op het gebied van hygiëne en infectiepreventie. Verder wordt ingezet op het vergroten van de bekendheid van de HIP-commissie, zodat uitbraken tijdig worden gemeld en gedocumenteerd. Met deze stappen blijft WZH werken aan een veilige en hygiënische zorgomgeving voor bewoners, medewerkers, vrijwilligers en bezoekers.

A woman with short curly hair, wearing a bright green short-sleeved button-down shirt over a red dress, stands in a brightly lit hallway. She is smiling and holding the handle of a cleaning cart. The cart is loaded with various cleaning supplies, including green plastic bins, spray bottles, and folded cloths. The hallway has a polished floor and recessed ceiling lights. A large, semi-transparent purple and green graphic overlay covers the bottom right portion of the image, containing the text.

Deel 2

Verslag Raad van toezicht

2 Raad van toezicht

De ouderenzorg en de zorg voor mensen met niet aangeboren hersenletsel bevindt zich in een fase van ingrijpende verandering. De (dubbele) vergrijzing, de verandering in de vraag van zorg en welzijnsbehoefte en de vraag naar geschikt personeel op de arbeidsmarkt, vragen om vernieuwing en om een andere manier van denken. De raad van toezicht is mede verantwoordelijk om deze (strategische) ontwikkelingen nauwlettend te volgen en te ondersteunen, met oog voor de mens, de menselijkheid en de toekomstbestendigheid. Samen met het bestuursteam en de medewerkers zetten wij ons voortdurend in voor de zorg en welzijn die aansluit bij de wensen van ouderen van vandaag en morgen.

2.1 Algemeen

WZH houdt zich aan de Governancecode Zorg (versie 2022). De taken en verantwoordelijkheden van de raad van toezicht en de raad van bestuur zijn vastgelegd in de statuten en de reglementen. De raad van toezicht overlegt in plenaire vergaderingen met de raad van bestuur en de directeur Wonen en Zorg (de functie van directeur Bedrijfsvoering is vooralsnog niet ingevuld). Voorts wordt er in de diverse commissies (audit, kwaliteit & veiligheid en remuneratie) separaat gesproken met het bestuursteam, managers en andere functionarissen van WZH. Daarnaast is er periodiek overleg met de raad van toezicht (voorzitter/vicevoorzitter) en het bestuur. De raad van toezicht vindt het belangrijk om zichtbaar en aanspreekbaar te zijn. Leden van de raad van toezicht brengen werkbezoeken aan locaties en stafdiensten en ontmoeten medewerkers van WZH in vergaderingen. De raad van toezicht overlegt periodiek met het dagelijks bestuur van de ondernemingsraad (OR) en de centrale cliëntenraad (CCR). Partijen stellen dit allebei op prijs. Het geeft de raad van toezicht snel en effectief inzicht in wat de OR en de CCR bezighoudt en hoe de samenwerking is met het bestuursteam en de staf- en locatiemanagers. Daarnaast heeft de raad van toezicht vaste contactpersonen voor de OR en de CCR. De raad van toezicht wordt indien nodig tussentijds geïnformeerd over relevante ontwikkelingen.

De raad van toezicht staat voor een open cultuur. Onderling, met en in de raad van bestuur en met en tussen de medewerkers van WZH. Een cultuur waarbij mensen elkaar helpen als dat nodig is, betrokkenen worden meegenomen in argumenten met een scherp oog voor verantwoordelijkheden.

2.2 Werving en selectie bestuurder WZH

Eind 2023 is de werving en selectie afgerond voor de raad van bestuur. Met de aanstelling van de heer De Bruin per 1 maart 2024 is het (collegiaal) bestuur weer volledig. Een bestuur, dat zich samen met de raad van toezicht en andere (direct betrokkenen) van WZH inspannt om de strategische koers van WZH en de daarbij horende organisatie-ontwikkeling verder vorm en inhoud te geven.

2.3 Beleidsdag

In oktober heeft een beleidsdag plaatsgevonden in aanwezigheid van het bestuursteam en de locatie- en stafmanagers. De heer Danneberg (zelfstandig bestuursadviseur), heeft een presentatie verzorgd over 'de smeltende kappen van de ijsberg, van indicatie naar relatie'. Aan de hand van deze presentatie zijn ontwikkelingen doorgenomen en wordt verder vorm en inhoud gegeven aan de strategische koers binnen WZH.

2.4 Scholing

De leden van de raad van toezicht namen in 2024 deel aan (digitale) scholingen, congressen en symposia. Het overzicht hiervan is terug te vinden op de website van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in zorg en welzijn (nvtz.nl).

Samenstelling raad van toezicht

De raad van toezicht bestond in 2024 uit de onderstaande leden:

Naam	Functies binnen RvT WZH	Nevenfuncties
De heer M. Verweij <i>Herbenoemd tot 1 april 2028</i>	• Voorzitter raad van toezicht • Lid remuneratiecommissie	• Voorzitter bestuur Stichting Nefrovisie, Utrecht • Bestuurslid Stichting Vhufuli Art ('Gone Arty') • Voorzitter International Christian Medical and Dental Association (ICMDA) CIO (UK) Engeland • Penningsmeester Stichting Durlstone Zimbabwe • Voorzitter RvT Enablement Foundation, te Utrecht • Lid RvT St Pieters en Bloklands Gasthuis te Amersfoort
Mevrouw A.C.S. Atzema <i>Herbenoemd tot 1 september 2025</i>	• Vicevoorzitter raad van toezicht • Voorzitter remuneratie commissie • Voorzitter commissie kwaliteit en veiligheid	• Anky Atzema coaching • Lid raad van commissarissen JGZ ZHW
De heer D. Lodewijk <i>Herbenoemd tot 29 september 2025</i>	• Lid raad van toezicht • Lid auditcommissie	• Vicevoorzitter raad van commissarissen Huisartsenorganisatie Noord-Kennemerland (HONK) <i>Tot 1 mei 2024</i> • Vice voorzitter raad van toezicht Zorggroep Apeldoorn • Lid raad van toezicht Samenwerkende Vrijescholen Zuid-Holland • Lid raad van toezicht Jeugdbescherming Rotterdam Rijnmond.
De heer J. Arts <i>Herbenoemd tot 1 november 2028</i>	• Lid raad van toezicht • Lid commissie kwaliteit en veiligheid	• Lid raad van commissarissen Woonwaard • Portfoliodeskundige innovatie NVTZ • Zelfstandig adviseur en spreker
De heer J.P. Duijvestijn <i>Benoemd per 1 augustus 2023</i>	• Lid raad van toezicht • Lid auditcommissie	• Lid raad van toezicht LUMC (Leids Universitair Medisch Centrum), voorzitter audit commissie • Lid raad van toezicht Hogeschool Leiden, voorzitter audit commissie • Lid raad van commissarissen WoningNet • Lid College van Deskundigen Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland • Bestuurslid Stichting WZH Vriendenfonds

2.5 Vergaderingen raad van toezicht

In 2024 heeft de raad van toezicht zes keer regulier vergaderd. Voorafgaand aan de vergadering van de raad van toezicht vergaderen de auditcommissie en de commissie kwaliteit en veiligheid. Reguliere onderwerpen in de vergadering zijn onder meer strategie, ontwikkelingen in de woonzorgcentra, kwaliteit en veiligheid van zorg en de financiële situatie. De raad van toezicht heeft continue aandacht voor frauderisicoanalyse en opgestelde beheersmaatregelen.

Daarnaast is in 2024 een aantal belangrijke thema's geagendeerd en besproken:

- Ontwikkeling strategische koers WZH
- Organisatie ontwikkeling
- Benoeming (nieuwe) accountant
- PUUR. en Ysis (nieuw elektronisch zorg- behandeldossier)
- (Digitale) transformatie en ontwikkeling
- Vastgoedontwikkelingen

In elke vergadering van de raad van toezicht brengt het bestuur eventuele bestuurlijke dilemma's in. Deze kunnen een intern en extern karakter hebben. Hierbij wordt een dilemma nader toegelicht en/of onder de aandacht gebracht. De raad van toezicht is voor een goede uitoefening van zijn toezichthoudende functie geïnformeerd over de ontwikkelingen binnen WZH met rapportages, voortgangsnotities en presentaties tijdens de vergaderingen. Dit is conform het informatieprotocol. Naast leden van het bestuursteam geven managers presentaties aan de raad van toezicht.

2.6 Commissies raad van toezicht

2.6.1 Auditcommissie

De auditcommissie ondersteunt de raad van toezicht in zijn rol van toezicht houden, adviseren en klankborden over financiënrisicomanagement, managementinformatie, ICT en digitalisering, bedrijfsvoering en vastgoed. De auditcommissie komt bijeen voorafgaand aan de vergaderingen van de raad van toezicht.

In 2024 is veelvuldig gesproken over de 'vastgoedopgave' waar WZH voor staat.

Onderwerpen die daarnaast in 2024 zijn besproken:

- Managementletter accountant (in aanwezigheid van de externe accountant)
- Controleplan accountant
- Accountantsverslag (in aanwezigheid van de externe accountant)
- Jaarrekening 2023 (in aanwezigheid van de externe accountant)
- Begroting 2025
- Management-, vastgoed- en I&A-rapportages
- Treasury statuut
- Voorstellen t.b.v. (nieuwe) accountant
- Uitwerking strategisch vastgoedplan
- Enkele grote investeringsbesluiten

2.6.2 Commissie kwaliteit en veiligheid

De commissie kwaliteit en veiligheid ondersteunt de raad van toezicht in zijn rol van toezicht houden, adviseren en klankborden over de kwaliteit en veiligheid van zorg voor cliënten. Ze houdt daarbij rekening met de belangen van relevante stakeholders.

De commissie heeft zich in 2024 verder ontwikkeld op basis van de overzichten op het gebied van (management) informatie. De zogenoemde statusrapportages worden per kwartaal opgesteld op basis van de ambities in het Kwaliteitsplan 2022-2024. De commissie nodigt regelmatig gasten uit die vertellen over hun werk en de vraagstukken waar zij in de praktijk mee te maken krijgen.

Tijdens de vergaderingen zijn onder meer de volgende onderwerpen besproken:

- Uitwerking en ontwikkeling kwaliteitsplan 2022-2024
- Risicomanagement zorg (inspectie, klachten en incidenten)
- Audits zoals PREZO (extern) en medicatieveiligheid (intern)
- Continu klanttevredenheidsonderzoek (CKTO)

2.6.3 Remuneratiecommissie

Elk jaar heeft de raad van toezicht met het bestuur een functioneringsgesprek (zowel gezamenlijk als individueel). Namens de raad van toezicht voeren de voorzitter en de vicevoorzitter (die tevens voorzitter is van de remuneratiecommissie) deze gesprekken. Daarbij wordt stilgestaan bij de doelstellingen en resultaten van het afgelopen jaar en de doelstellingen voor het komend jaar. Ook wordt de samenwerking besproken binnen de raad van bestuur met de directeur, de stafmanagers en locatiemanagers. Daarnaast vindt periodiek een gesprek plaats tussen het bestuur en de voorzitter en vicevoorzitter van de raad van toezicht. Gespreksonderwerpen zijn onder meer de onderlinge samenwerking binnen de raad van bestuur, samenwerken binnen het bestuursteam, samenwerking met de medezeggenschap, persoonlijk functioneren en persoonlijke ontwikkeling.

Eén van de bestuurders is lid en vice voorzitter van de kerngroep Revalidatie & Herstel van Actiz. WZH levert op deze manier een bijdrage aan landelijke ontwikkelingen binnen de VVT-sector. Tevens nemen beide bestuurders deel aan het accreditatieprogramma van de NVZD (beroepsvereniging voor bestuurders in de zorg).

Tot slot buigt de remuneratiecommissie zich over het WNT-dossier (Wet normering topinkomens) en doet daarover voorstellen aan de raad van toezicht, na overleg met de leden van de raad van bestuur.





Deel 3

Jaarrekening

3.1 Jaarrekening

3.1.1 Balans per 31 december 2024

(na resultaatbestemming)

	REF.	31 december 2024	31 december 2023
ACTIVA		€	€
A. Vaste activa			
I Materiële vaste activa	1		
1. bedrijfsgebouwen en -terreinen		63.692.275	61.689.161
2. machines en installaties		2.965.330	1.826.250
3. andere vaste bedrijfsmiddelen		7.700.729	6.131.032
4. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		1.815.710	8.957.516
Totaal materiële vaste activa		76.174.044	78.603.959
II Financiële vaste activa	2		
1. overige vorderingen		6.043.946	6.760.283
Totaal financiële vaste activa		6.043.946	6.760.283
B. Vlottende activa			
I Voorraden	3		
1. onderhanden werk		290.808	657.048
Totaal voorraden		290.808	657.048
II Vorderingen	4		
1. op handelsdebiteuren		1.263.951	1.523.486
2. overige vorderingen		80.560	648.042
3. overlopende activa		1.688.771	1.258.114
Totaal vorderingen		3.033.282	3.429.642
III Liquide middelen	5		
		89.296.934	79.713.365
C. Totaal activa		174.839.014	169.164.297

	REF.	31 december 2024	31 december 2023
PASSIVA		€	€
D. Eigen vermogen	6		
I Gestort en opgevraagd kapitaal		345.583	345.583
II Bestemmingsfondsen		64.463.701	53.024.593
III Overige reserves		10.632.806	10.609.002
Totaal eigen vermogen		75.442.090	63.979.178
E. Voorzieningen	7		
1. overige		7.758.937	8.075.330
Totaal voorzieningen		7.758.937	8.075.330
F. Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)	8		
1. schulden aan banken		1.470.682	1.779.603
2. overige schulden		58.262.206	60.140.703
Totaal langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)		59.732.888	61.920.306
G. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	9		
1. schulden aan banken		2.187.418	3.222.580
2. schulden aan leveranciers en handelskredieten		6.584.658	8.288.152
3. belastingen en sociale premies		2.878.169	2.865.944
4. schulden terzake van pensioenen		2.900.190	1.447.164
5. overige schulden		12.147.332	11.706.583
6. overige passiva		5.207.336	7.659.059
Totaal kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)		31.905.098	35.189.483
H. Totaal passiva		174.839.014	169.164.297

3.1.2 Winst- en verliesrekening over 2024

	REF.	2024	2023
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	12		
- Zorgverzekeringswet		13.814.265	13.903.876
- Wet langdurige zorg		192.641.342	179.985.223
- Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in artikel 3 van de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de artikelen 10.1.3, 10.1.4, 11.1.5 of 11.5.1 van de Wet langdurige zorg		1.436.343	1.502.071
- Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		772.651	674.826
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	13	2.106.969	2.009.128
Netto omzet		210.771.570	198.075.124
Overige bedrijfsopbrengsten	14	5.705.879	6.057.505
Som der bedrijfsopbrengsten		216.477.449	204.132.629
BEDRIJFSLASTEN			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	15	22.088.493	23.048.410
Lonen en salarissen	16	97.583.578	91.606.453
Sociale lasten	17	17.347.821	16.545.779
Pensioenlasten	18	8.387.131	7.945.235
Afschrijvingen op immateriële vaste activa en materiële vaste activa	19	7.207.823	7.146.716
Overige waardevermindering immateriële vaste activa en materiële vaste activa	20	0	0
Overige bedrijfskosten	21	51.946.972	51.244.507
Som der bedrijfslasten		204.561.818	197.537.101
BEDRIJFSRESULTAAT		11.915.630	6.595.528
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	22	2.269.894	759.104
Rentelasten en soortgelijke kosten	23	-2.722.612	-2.830.628
RESULTAAT BOEKJAAR		11.462.912	4.524.004
RESULTAATBESTEMMING			
		2024	2023
		€	€
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
Bestemmingsreserve		11.439.108	4.500.251
Overige reserves		23.804	23.754
		11.462.912	4.524.005

3.1.3 Kasstroomoverzicht over 2024

	REF.	2024		2023	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			11.915.630		6.595.528
Aanpassingen voor:					
• afschrijvingen	19	7.207.823		7.146.716	
• waardeverminderingen	20	0		0	
• mutaties voorzieningen	7	-316.393		-2.863.536	
			6.891.430		4.283.180
Veranderingen in vlottende middelen:					
- voorraden	3	366.240		-518.931	
- vorderingen	4	396.361		1.509.915	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	9	-2.249.223		4.771.777	
			-1.486.623		5.762.761
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			17.320.436		16.641.469
Ontvangen interest	22	2.269.894		759.104	
Betaalde interest (incl. financial lease)	23	-2.722.612		-2.834.138	
			-452.718		-2.075.034
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			16.867.718		14.566.435
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	1	-4.466.960		-9.709.612	
Desinvesterings materiële vaste activa	1	-1.280		264.953	
Overige investeringen in financiële vaste activa	2	406.671		448.465	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-4.061.569		-8.996.194
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Nieuw opgenomen leningen	10	0		0	
Aflossing langlopende schulden	8	-3.222.580		-3.148.324	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-3.222.580		-3.148.324
Mutatie geldmiddelen			9.583.569		2.421.917
Stand geldmiddelen per 1 januari	5		79.713.365		77.291.448
Stand geldmiddelen per 31 december	5		89.296.934		79.713.365
Mutatie geldmiddelen			9.583.569		2.421.917

Toelichting:

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De voornaamste wijzigingen worden uiteengezet in de toelichting op de balans.

3.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

3.1.4.1 ALGEMEEN

Algemene toelichting

De Stichting WoonZorgcentra Haaglanden (WZH) is statutair en feitelijk gevestigd in Den Haag op de Polanen Hof 497 met als postcode 2548 MP en staat ingeschreven bij de KvK onder nummer 41151188. De kernactiviteiten van de stichting bestaan uit het leveren van geïndiceerde verpleeghuis- en verzorgingshuiszorg, revalidatiezorg, verpleging en verzorging in de thuisomgeving en dagarrangementen.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2024, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2024.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

Deze jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMC, de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, in het bijzonder RJ 655 inzake de jaarverslaggeving door zorginstellingen, Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

WZH heeft de consolidatie met Stichting WZH Vriendenfonds (kvk nummer 63598450) achterwege gelaten, omdat de omvang van een te verwaarlozen betekenis is. Stichting WZH Vriendenfonds heeft ultimo 2024 een eigen vermogen van € 692.000,-, een balanstotaal van € 692.000,- en een resultaat van € 6.100 negatief over het boekjaar 2024.

Continuïteitsveronderstelling

De Raad van Bestuur van WZH veronderstelt continuïteit van de organisatie op grond van onderstaande overwegingen. WZH heeft een gezonde eigen vermogen positie en een goede uitgangsbasis voor het aantrekken van vreemd vermogen in de toekomst om de vastgoedportefeuille up to date te houden. Het indalen van de kwaliteitsgelden in de WLZ-tarieven versterkt de basis van een gezonde exploitatie van de zorg voor alle locaties.

De jaarrekening 2024 is daarom opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Schattingen

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt het management van WZH verschillende oordelen en maakt schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

3.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

3.1.4.2 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Financial leasing

WZH huurt een deel van de panden die zij inzet voor haar activiteiten. WZH is grotendeels verantwoordelijk voor de voor- en nadelen die zijn verbonden aan het eigendom van deze panden. De panden worden geactiveerd op de balans bij aanvang van het leasecontract tegen de reële waarde van het actief of de lagere contante waarde van de minimale leasetermijnen.

De te betalen leasetermijnen worden op annuïtaire wijze verdeeld in een aflossings- en een rentecomponent. De leaseverplichtingen worden exclusief de rentecomponent opgenomen onder de langlopende schulden.

De rentecomponent wordt gedurende de looptijd van het contract verantwoord in de winst-en-verliesrekening met een vast rentepercentage over de gemiddelde resterende aflossingscomponent. De relevante activa worden afgeschreven over de resterende gebruiksduur of, indien korter, de looptijd van het contract. "

Operational leasing

Leasecontracten waarvan een groot deel van de voor- en nadelen die aan het eigendom verbonden zijn niet bij WZH liggen worden verantwoord als operationele leasing. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

Activa en passiva

De algemene grondslag voor de waardering van de activa en passiva is de verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar WZH zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingstermijnen zijn gebaseerd op de economische levensduur.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname van het actief. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen : 2-5 %.
- Machines en installaties : 5 %.
- Andere vaste bedrijfsmiddelen : 10-33 %.

Groot onderhoud: Kosten voor periodiek groot onderhoud worden niet meer ten laste van het resultaat gebracht, maar verwerkt via de componentenbenadering.

3.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

3.1.4.2 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA (VERVOLG)

Financiële vaste activa

Financiële vaste activa worden opgenomen tegen de bestede bedragen onder aftrek van de gecumuleerde afschrijvingen. De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Een jaarlijkse beoordeling van de financiële vaste activa die leiden tot een bijzondere waardeverminderingen worden in mindering gebracht op de winst-en-verliesrekening.

Duurzame waardevermindering (impairment)

WZH beoordeelt op iedere balansdatum de aanwijzingen of een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig is. Wanneer deze aanwijzingen aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen dan wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde is bij het contant maken van de kasstromen een disconteringsvoet gehanteerd van 4,03 %. Een bijzonder waardeverminderingverlies wordt direct als een last verwerkt in de winst-en-verliesrekening. Indien een bijzondere waardevermindering, die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van het desbetreffende actief niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Er is in het boekjaar 2024 geen sprake van duurzame waardeverminderingen.

Financiële instrumenten

In de jaarrekening zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: overige vorderingen, langlopende leningen, kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen. Financiële instrumenten, worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. De stichting maakt geen gebruik van derivaten.

Onderhanden werk uit hoofde van DBC's/DBC-zorgproducten

Het onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de vervaardigingsprijs, zijnde de kostprijs van de reeds gedane verrichtingen, of tegen de opbrengstwaarde van de DBC / DBC-zorgproduct indien deze lager is. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's / DBC-zorgproducten die ultimo boekjaar openstonden. Op het onderhanden werk worden de voorschotten die ontvangen zijn van verzekeraars in mindering gebracht.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. De vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Een voorziening is getroffen voor verwachte oninbaarheid van bepaalde vorderingen. Deze voorziening wordt bepaald op basis van ouderdom van deze vorderingen.

Liquide middelen

De liquide middelen worden opgenomen tegen nominale waarde. Tenzij anders vermeld staan deze ter vrije beschikking. Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden.

3.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

3.1.4.2 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA (VERVOLG)

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen. Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken is gebaseerd op de te verwachten financiële effecten uit de per ultimo boekjaar langdurig zieke medewerkers waarvan verwacht wordt dat ze na twee jaar ziekteverzuim (gedeeltelijk) vanwege hun ziekte uit dienst moeten treden. De te verwachten financiële effecten bestaan uit doorbetaling salariskosten.

In het boekjaar 2023 is de systematiek voor de berekening van de voorziening langdurig zieken aangepast. Op basis van historische uitstroom cijfers van verzuimcasuïstiek wordt de verwachte uitstroom geschat per ultimo boekjaar.

Voorziening jubileumverplichtingen

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd.

Voorziening doorbetaling na 45 dienstjaren

De voorziening uitkeringen 45+ dienstverband zijn gebaseerd op de bepalingen in de CAO VVT 2022-2023. Uitgangspunt voor de bepaling van de voorziening uitkeringen 45+ dienstverband zijn de medewerkers die 45 jaar in de zorg werkzaam zijn. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen en uitputtingskans.

Schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs (nominale waarde). De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

3.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

3.1.4.3 GRONDSLAGEN VAN RESULTAATBEPALING

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.

Baten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verlichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

Opbrengsten

De opbrengsten uit (zorg)dienstverlening worden verantwoord op basis van de in het boekjaar geleverde prestaties. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

De opbrengsten WLZ worden opgenomen op basis van de realisatie (dagen, dagdelen en uren) rekening houdend met de voor het boekjaar gemaakte productieafspraken met het zorgkantoor en voorlopige budgetmutaties voorzover opgenomen in de rekenstaat.

De opbrengsten DBC's / DBC zorgproducten (zorgverzekeringswet) wordt bepaald door het totaal van de in het boekjaar gefactureerde afgesloten GRZ-trajecten tegen de daarvoor met de zorgverzekeraar afgesproken tarieven, plus de ultimo boekjaar nog te factureren afgesloten trajecten, minus de ultimo vorig boekjaar nog te factureren afgesloten trajecten, plus of min de mutatie in Onderhanden werk DBC's / DBC zorgproducten. Met een aantal zorgverzekeraars zijn afspraken gemaakt over de maximaal met betrekking tot een jaar te declareren GRZ zorg. Hierbij worden alle DBC's die geopend zijn in een kalenderjaar aan dat kalenderjaar toegerekend ('schadelast'). Voor (verwachte) overschrijdingen van schadelastplafonds worden in mindering op de omzet en de post nog te factureren omzet gebracht.

De opbrengsten Zorgverzekeringswet worden opgenomen op basis van de realisatie (dagen, dagdelen en uren) rekening houdend met de voor het boekjaar gemaakte productieafspraken met de zorgverzekeraars. De schattingsrisico's in deze opbrengsten zijn naar beste weten geschat door de Raad van Bestuur van WZH en zijn verwerkt in de jaarrekening, maar kunnen leiden tot nagekomen effecten in volgend jaar.

De opbrengsten WMO worden opgenomen op basis van de in het boekjaar geleverde prestaties.

Subsidies

Subsidies ter compensatie van gemaakte kosten worden systematisch als opbrengst in de resultatenrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt.

Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in het jaar waarvoor de subsidie is toegekend indien aan de subsidievoorwaarden is voldaan. Subsidies die gekoppeld zijn aan te leveren prestaties worden als bate verantwoord in het jaar waarin de betreffende prestaties zijn geleverd.

Overige opbrengsten

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot de eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper.

Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten. In de overige bedrijfsopbrengsten worden onder meer de vergoedingen voor uitgeleend personeel en verhuur van onroerend goed verantwoord.

3.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

3.1.4.3 GRONDSLAGEN VAN RESULTAATBEPALING (VERVOLG)

Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

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

Personele kosten

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

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

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

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

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

Pensioenen

WZH heeft één toegezegde pensioenregeling voor al haar werknemers. WZH heeft de toegezegd-pensioenregeling bij het bedrijfstakpensioenfonds in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij de WZH. De verplichtingen, welke voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Pensioenfonds Zorg & Welzijn (PFZW). WZH betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer.

De pensioenrechten worden jaarlijk geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Het pensioenfonds verwacht hieraan te kunnen voldoen en voorziet geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten. WZH heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij PFZW, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Op de Nederlandse pensioenregelingen zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte, contractuele of vrijwillige basis premies aan pensioenfonds en verzekeringsmaatschappijen betaald door WZH. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen. De beleidsdekkingsgraad van het PFZW bedraagt per januari 2025 113,3%.

3.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

3.1.4.3 GRONDSLAGEN VAN RESULTAATBEPALING (VERVOLG)

Afschrijvingen

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

Verwerking van groot onderhoud

De kosten worden op basis van de componentenbenadering verwerkt.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen van derden ontvangen/te ontvangen en aan derden betaalde/ te betalen interest. Deze worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen die als onderdeel van de berekening van de effectieve rente worden meegenomen.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit kasmiddelen, tegoeden op bankrekeningen, alsook kortlopende schulden aan banken. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. De verkrijgingsprijs van de verworven activa is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld of ontvangst van de factuur heeft plaatsgevonden. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder het aangaan van een financiële leaseovereenkomst, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De waarde van de gerelateerde activa en leaseverplichting zijn in de toelichting van balansposten verantwoord. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasingcontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening.

Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft de instelling zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels.

3.1.5 Toelichting op de balans

ACTIVA

1. MATERIËLE VASTE ACTIVA

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31 december 2024</u>	<u>31 december 2023</u>
	€	€
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	63.692.275	61.689.161
Machines en installaties	2.965.330	1.826.250
Andere vaste bedrijfsmiddelen	7.700.729	6.131.032
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa	1.815.710	8.957.516

Totaal materiële vaste activa	76.174.044	78.603.959
--------------------------------------	-------------------	-------------------

<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	78.603.960	75.996.349
Bij: investeringen en herrubriceringen	4.466.960	9.709.613
Bij: herwaarderings	0	0
Af: afschrijvingen	-6.898.156	-6.837.050
Af: bijzondere waardeverminderingen	0	0
Af: desinvesteringen	1.280	-264.953

Boekwaarde per 31 december	76.174.044	78.603.959
-----------------------------------	-------------------	-------------------

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 3.1.6.

Onder de materiële vaste activa is een totaalbedrag van € 41,4 mio. voor huurpanden (financial lease, geen juridisch eigenaar) opgenomen. Een deel van de eigen panden dienen als hypothecaire zekerheid voor de langlopende leningen.

2. FINANCIËLE VASTE ACTIVA

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31 december 2024</u>	<u>31 december 2023</u>
	€	€
Overige vorderingen		
Betaalde koopsom t.b.v. toekomstige huurverlagingen	5.832.106	6.141.772
Compensatie transitievergoeding UWV	211.840	618.511

Totaal overige vorderingen	6.043.946	6.760.283
-----------------------------------	------------------	------------------

<i>Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:</i>	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	6.760.283	7.518.414
Bij/af: compensatie transitievergoeding UWV	-406.671	-448.464
Af: afschrijving FVA	-309.667	-309.667

Boekwaarde per 31 december	6.043.946	6.760.283
-----------------------------------	------------------	------------------

Toelichting:

De post compensatie transitievergoedingen UWV heeft betrekking op de berekende transitievergoedingen van langdurig zieken. Deze compensatie daalt omdat deze per 1 juli 2026 niet meer wordt vergoed. Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 3.1.7.

3.1.5 Toelichting op de balans

3. VOORRADEN

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31 december 2024</u>	<u>31 december 2023</u>
	€	€
Onderhanden werk	290.808	657.048
Totaal onderhanden werk	290.808	657.048

Toelichting:

De post onderhanden werk uit hoofde van DBC's/DBC-zorgproducten bestaat uit nog niet afgesloten en nog niet gedeclareerde DBC's /DBC zorgproducten. De voorziening onderhanden werk is het gevolg van budgetplafonds in de afspraken met de zorgverzekeraars.

4. VORDERINGEN

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31 december 2024</u>	<u>31 december 2023</u>
	€	€
Op handelsdebiteuren	1.263.951	1.523.486
Overige vorderingen		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort *	0	1
- diversen	80.560	648.041
Overlopende activa	1.688.771	1.258.114
Totaal debiteuren en overige vorderingen	3.033.282	3.429.642

Toelichting:

Alle vorderingen zijn kortlopend (< 1 jaar). De daling van de vordering komt voornamelijk voort uit de daling van de vorderingen op zorgverzekeraars.

ACTIVA

5. LIQUIDE MIDDELEN

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31 december 2024</u>	<u>31 december 2023</u>
	€	€
Bankrekeningen	89.290.015	79.706.674
Kassen	6.919	6.691
Totaal liquide middelen	89.296.934	79.713.365

Toelichting:

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

3.1.5 Toelichting op de balans

PASSIVA

6. EIGEN VERMOGEN

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31 december 2024	31 december 2023
	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal:	345.583	345.583
Bestemmingsfondsen:	64.463.701	53.024.593
Overige reserves:	10.632.806	10.609.002
Totaal eigen vermogen	75.442.090	63.979.178

Gestort en opgevraagd kapitaal

	Saldo per 01-01-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2024
	€	€	€	€
Het verloop is als volgt weer te geven:				
Kapitaal WZH:	345.583	0	0	345.583
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	345.583	0	0	345.583

Bestemmingsfondsen

	Saldo per 01-01-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2024
	€	€	€	€
Het verloop is als volgt weer te geven:				
Bestemmingsfondsen:	53.024.593	11.439.108	0	64.463.701
Reserve aanvaardbare kosten WZH:				
Totaal bestemmingsfondsen	53.024.593	11.439.108	0	64.463.701

Overige reserves

	Saldo per 01-01-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2024
	€	€	€	€
Het verloop is als volgt weer te geven:				
Algemene reserves WZH:	10.609.002	23.804	0	10.632.806
Totaal overige reserves	10.609.002	23.804	0	10.632.806

3.1.5 Toelichting op de balans

VERGELIJKENDE CIJFERS 2023

Gestort en opgevraagd kapitaal

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

Bestemmingsfondsen

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

Overige reserves

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

Toelichting:

Het resultaat van de zorgactiviteiten wordt toegevoegd aan de Reserve Aanvaardbare Kosten (RAK). Het resultaat dat samenhangt met het geven van toestemming voor het plaatsen van zendmasten wordt toegevoegd aan de algemene reserve.

3.1.5 Toelichting op de balans

7. VOORZIENINGEN

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 01-01-2024	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-12-2024
	€	€	€	€	€
Langdurig zieken (1)	4.354.818	3.499.927	0	3.694.466	4.160.279
Jubileumverplichtingen (2)	2.174.149	215.243	142.055	0	2.247.337
Doorbetaling na 45 dienstjaren (3)	1.546.363	0	165.087	29.955	1.351.321
Totaal voorzieningen	8.075.330	215.243	307.142	3.724.421	7.758.937

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

	31-12-2024
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	3.010.135
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jaar)	4.748.802
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	1.652.137

Toelichting per categorie voorziening:

1. De voorziening langdurig zieken is gevormd voor medewerkers die ultimo boekjaar langdurig ziek zijn, rekening houdende met een beoordeling van de terugkeerkans. De voorziening dient ter dekking van de kosten tot het moment waarop de medewerker twee jaar ziek is. Deze voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde.
2. De voorziening jubileumverplichtingen is gevormd voor toekomstige jubileumuitkeringen aan medewerkers. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De blijfkans is ingeschat op 85%.
3. De voorziening doorbetaling na 45 dienstjaren betreft een voorziening voor medewerkers die gebruik maken van de regeling om na 45 dienstjaren in de zorg- en welzijnssector vervroegd uit te treden en voor de medewerkers die naar verwachting in de toekomst zullen opteren voor het gebruik van de regeling. Binnen deze regeling hebben medewerkers die opteren voor de regeling en voldoen aan de voorwaarden, recht op een maandelijkse uitkering die voor rekening van de werkgever komt. De voorziening betreft de beste schatting van de contante waarde van de verschuldigde uitkeringen en daarmee samenhangende kosten. Hiervoor is bepaald welke medewerkers voldoen aan de voorwaarden voor de regeling en is per medewerker een inschatting gemaakt van de kans dat daadwerkelijk wordt geopteerd voor de regeling.

8. LANGLOPENDE SCHULDEN (VOOR MEER DAN 1 JAAR)

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31 december 2024	31 december 2023
	€	€
Schulden aan banken	1.470.682	1.779.603
Overige schulden inzake leasecontracten vastgoed	58.262.206	60.140.703
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan 1 jaar)	59.732.888	61.920.306

3.1.5 Toelichting op de balans

PASSIVA

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

	2024	2023
	€	€
Stand per 1 januari	65.142.886	68.291.210
Bij: nieuwe leningen	0	0
Af: aflossingen	-3.222.580	-3.148.324
Stand per 31 december	61.920.306	65.142.886
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	-2.187.418	-3.222.580

Stand langlopende schulden per 31 december	59.732.888	61.920.306
--	------------	------------

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

	2024	2023
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jaar), aflossingsverplichtingen	2.187.418	3.222.580
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jaar) (balanspost)	59.732.888	61.920.306
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	49.888.096	52.536.396

Toelichting:

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar paragraaf 3.1.8 overzicht langlopende leningen. De aflossingsverplichtingen voor 2025 zijn verantwoord onder de kortlopende schulden. Onder de langlopende leningen (> 5 jaar) valt naast de reële leningen de administratieve verwerking van financial lease.

9. KORTLOPENDE SCHULDEN (TEN HOOGSTE 1 JAAR)

De specificatie is als volgt:

	31 december 2024	31 december 2023
	€	€
Schulden aan banken	2.187.418	3.222.580
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	6.584.658	8.288.152
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.878.169	2.865.944
Schulden terzake van pensioenen	2.900.190	1.447.164
Overige schulden:		
- nog te betalen salarissen	1.182.957	1.034.957
- vakantiegeld	3.955.242	3.911.274
- vakantiedagen	4.740.677	4.611.804
- personeel	1.215.324	821.903
- subsidies	565.872	1.310.856
- overlopende rente	12.176	15.790
Overige passiva:	475.078	0
- overige nog te betalen kosten	5.138.713	7.592.903
- overlopende passiva	68.624	66.156
Totaal overige kortlopende schulden	31.905.098	35.189.483

Toelichting:

De overige schulden nemen met € 3,3 miljoen af tot € 31,9 miljoen. De schulden aan banken en aan crediteuren dalen met € 1 miljoen. De post overige nog te betalen kosten neemt af met 2,4 miljoen. Dit betreft een daling van de uit te betalen transitie-middelen die WZH als kassier heeft ontvangen en worden doorbetaald aan andere zorginstellingen.

3.1.5 Toelichting op de balans

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

	t/m 2020	2022	2023	2024	totaal
	€	€	€	€	€
Saldo per 1 januari	0	0	0	0	0
Financieringsverschil boekjaar	0	0	1	-475.078	-475.077
Correcties voorgaande jaren	0	0	0	0	0
Betalingen/ontvangsten	0	0	-1	0	-1
Subtotaal mutatie boekjaar	0	0	0	-475.078	-475.078
Saldo per 31 december	0	0	0	-475.078	-475.078

Stadium van vaststelling (per erkenning):

Stichting WoonZorgcentra Haaglanden c c c a

a = interne berekening

b = overeenstemming met zorgverzekeraars

c = definitieve vaststelling NZa

	31 december 2024	31 december 2023
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	0	1
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	475.078	0
	-475.078	1

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	2024	2023
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	192.641.342	179.985.223
Af: ontvangen voorschotten	192.123.081	179.497.529
Af: afboeking budget voorgaande jaren	993.340	487.693
Totaal financieringsverschil	-475.079	1

Toelichting:

Het wettelijk budget over het boekjaar 2024 bedraagt € 193,4 miljoen, waarvan € 1,6 miljoen betrekking heeft op transitiemiddelen 2024 die zijn ontvangen voor de gehele regio Haaglanden. Het deel transitiemiddelen is niet toegerekend aan de opbrengsten van WZH.

3.1.5 Toelichting op de balans

10. RATIO'S

Ten behoeve van door WZH afgesloten bankconvenanten wordt in deze jaarrekening solvabiliteit en DSCR verantwoord. De volgende definities worden hierbij gedefinieerd:

<i>Solvabiliteitsratio:</i>	Gecorrigeerd eigen vermogen / Gecorrigeerd balanstotaal
<i>Gecorrigeerd eigen vermogen:</i>	Het (aandelen)kapitaal vermeerderd met (a) het collectief gefinancierd gebonden vermogen en (b) het niet-collectief gefinancierd vrij vermogen en verminderd met (i) immateriële activa, (ii) deelnemingen, (iii) vorderingen op aandeelhouders / bestuurders en deelnemingen / groepsmaatschappijen en (iv) latente belastingvorderingen.
<i>Gecorrigeerd balanstotaal:</i>	Balanstotaal verminderd met de (i) immateriële activa, (ii) deelnemingen, (iii) vorderingen op aandeelhouders / bestuurders en deelnemingen / groepsmaatschappijen en (iv) latente belastingvorderingen.
<i>DSCR:</i>	EBITDA van het afgelopen boekjaar / jaarlijkse bruto rentelasten plus aflossingen in het afgesloten boekjaar.
<i>EBITDA:</i>	Nettowinst, gecorrigeerd voor (i) aandeel resultaat derden, (ii) resultaat deelnemingen, (iii) belastingen, (iv) het netto buitengewoon resultaat (inclusief eventuele resultaten uit hoofde van verkoop van onroerende zaken), (v) het netto resultaat uit financiële lasten en baten, (vi) afschrijvingen, en (vii) jaarlijkse leaseverplichtingen operational lease.

			31 december 2024	31 december 2023
			€	€
Solvabiliteit	(Aandelen)kapitaal	Blz. 77	345.583	345.583
	Gebonden vermogen	Blz. 77	64.463.701	53.024.593
	Vrij vermogen	Blz. 78	10.632.806	10.609.002
	Overige onderdelen (i, ii, iii, iv)		0	0
	Gecorrigeerd Eigen Vermogen	A	75.442.090	63.979.178
	Balanstotaal	Blz. 64	174.839.014	169.164.297
	Overige onderdelen (i, ii, iii, iv)		0	0
	Gecorrigeerd Balanstotaal	B	174.839.014	169.164.297
	Solvabiliteitsratio	A/B	43,1%	37,8%
			31 december 2024	31 december 2023
			€	€
DSCR	Netto resultaat	Blz. 66	11.462.912	4.524.005
	Financiële lasten en baten	Blz. 66	2.722.612	2.830.628
	Totaal afschrijvingen	Blz. 66	7.207.823	7.146.717
	Overige onderdelen (i, ii, iii, iv, vii)		0	0
	EBITDA	A	21.393.347	14.501.350
	Rentelasten	Blz. 91	2.722.612	2.830.628
	Aflossingen	Blz. 80	3.222.580	3.148.324
	Rente en aflossingen	B	5.945.192	5.978.952
	DSCR	A/B	3,6	2,4

Toelichting:

Met deze ratio's voldoet WZH aan de afspraken die hierover zijn gemaakt met de financiers.

3.1.5 Toelichting op de balans

11. NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

Overschrijding van het landelijke budgetplafond voor GRZ (Geriatrische RevalidatieZorg) zal worden teruggevorderd van de zorginstellingen naar ieders aandeel in de overschrijding (macrobeheersinstrument).

Zorgaanbieders kunnen op basis hiervan een terugbetalingsverplichting opgelegd krijgen in 2025.

Bij het opstellen van de jaarrekening 2024 bestaat nog geen inzicht in de omvang van deze verplichting. WZH is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2024.

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

Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers.

Op 29 juli 2024 heeft het Europese Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor deeltijdwerkers.

Op dit moment wordt onderzocht of en in hoeverre deze uitspraak van het Europese Hof van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende (al dan niet algemeen verbindend verklaarde) Cao's die in de zorg worden gebruikt, en welke financiële impact dit met zich mee kan brengen. Er zijn ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof nog veel vragen en onzekerheden, onder andere over een eenduidig te maken onderscheid tussen voltijdwerkers en deeltijdwerkers, over welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn, over het effect van de in veel Cao's c.q. zorgorganisaties toegepaste jaarurensystematiek en over de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde onderliggende data.

De mogelijke verplichtingen die voortvloeien uit de uitspraak van het Europese Hof zijn als gevolg van deze vragen en onzekerheden op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

Bankgaranties

Er is een bankgarantie afgegeven ter hoogte van € 272.016,- ter dekking van een vordering vanuit een adviesbureau op het gebied van printoplossingen.

3.1.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2024						
- aanschafwaarde	168.293.948	9.310.362	21.325.199	8.957.516	0	207.887.025
- cumulatieve herwaarderingen	-8.195.485	0	0	0	0	-8.195.485
- cumulatieve afschrijvingen	98.409.302	7.484.112	15.194.167	0	0	121.087.581
Boekwaarde per 1 januari 2023	61.689.161	1.826.250	6.131.032	8.957.516	0	78.603.959
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	1.423.413	660.862	566.975	1.815.710	0	4.466.960
- herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	5.234.102	302.759	1.361.295	0	0	6.898.156
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
- activering projecten in uitvoering	5.813.803	780.977	2.362.737	-8.957.516	0	1
Terugname geheel afgeschreven activa						
- aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
Desinvesteringen						
- aanschafwaarde	0	0	8.970	0	0	8.970
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	10.250	0	0	10.250
- per saldo	0	0	-1.280	0	0	-1.280
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	2.003.114	1.139.080	1.569.697	-7.141.806	0	-2.429.915
Stand per 31 december 2024						
- aanschafwaarde	175.531.164	10.752.201	24.245.941	1.815.710	0	212.345.016
- cumulatieve herwaarderingen	-8.195.485	0	0	0	0	-8.195.485
- cumulatieve afschrijvingen	103.643.404	7.786.871	16.545.212	0	0	127.975.487
Boekwaarde per 31 december 2024	63.692.275	2.965.330	7.700.729	1.815.710	0	76.174.044
Afschrijvingspercentage	0-5%	2-5%	10-33%	0,0%	0,0%	

3.1.7 Mutatieoverzicht financiële vaste activa

	Deel- nemingen in groeps- maatschap- pijen	Overige deel- nemingen	Vorderingen op groeps- maatschap- pijen	Vorderingen op participanten en op maat- schappijen waarin wordt deelgenomen (overige deel- nemingen)	Overige effecten	Vordering op grond van com- pensatie- regeling	Overige vorderingen	Totaal
	€	€	€	€	€	€	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2024	0	0	0	0	0	0	6.760.283	6.760.283
Compensatie transitievergoeding UWV	0	0	0	0	0	0	-406.671	-406.671
Kapitaalstortingen	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultaat deelnemingen	0	0	0	0	0	0	0	0
Ontvangen dividend	0	0	0	0	0	0	0	0
Betaalde koopsom t.b.v. toekomstige huurverlagingen	0	0	0	0	0	0	0	0
Ontvangen dividend/aflossing leningen	0	0	0	0	0	0	0	0
(Terugname) waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortisatie (dis)agio	0	0	0	0	0	0	0	0
Afschrijving FVA	0	0	0	0	0	0	-309.667	-309.667
Boekwaarde per 31 december 2024	0	0	0	0	0	0	6.043.945	6.043.945

Toelichting

In 2017 is een bedrag van € 8.000.000 opgenomen aan betaalde koopsom ten behoeve van toekomstige huurverlagingen aan WoonInvest. Hierop wordt afgeschreven conform de looptijd van de huur van desbetreffende panden. Zie 1. Materiële vast activa voor nadere toelichting.

WZH heeft in de periode juli 2015 tot en met december 2018 transitievergoedingen uitgekeerd. Vanaf 1 april 2020 kunnen vanuit de compensatieregeling transitievergoedingen deze uitkeringen teruggevraagd worden. Deze vorderingen zijn opgenomen onder nog te ontvangen bedragen. Onder deze post zijn de berekende transitievergoedingen langdurige zieken opgenomen. Het bedrag van circa 0,1 mio is opgenomen onder nog te ontvangen bedragen (berekende looptijd korter dan 1 jaar).

3.1.8 Overzicht langlopende schulden ultimo 2024

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop- tijd	Soort lening	Werke- lijke rente	Restschuld 31 december 2023	Nieuwe leningen in 2024	Aflossing in 2024	Restschuld 31 december 2024	Restschuld over 5 jaar	Res- terende looptijd in jaren eind 2024	Aflos- sings wijze	Aflossing 2025	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€	€	€	€			€	
BNG	30-dec.-88	1.707.313	42	onderhands	2,87%	556.914	0	72.967	483.947	170.526	6	annuitair	75.062	gemeente- garantie
BNG	2-mei-98	1.364.131	30	onderhands	4,58%	376.712	0	68.750	307.962	0	4	annuitair	71.898	gemeente- garantie
BNG	1-aug.-99	3.366.969	31	onderhands	0,65%	1.148.609	0	160.915	987.694	333.507	6	annuitair	161.961	gemeente- garantie
BNG	14-dec.-04	20.000.000	20	onderhands	2,22%	1.000.000	0	1.000.000	0	0	0	lineair	-	n.v.t.
Totaal Krediet- instellingen						3.082.235	0	1.302.632	1.779.603	504.033			308.921	
Huurverplich- tingen		72.489.294	43	lease	4,30%	62.060.651	0	1.919.948	60.140.703	49.384.063	28		1.878.497	
Totaal						65.142.886	0	3.222.580	61.920.306	49.888.096			2.187.418	

3.1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening

BATEN

12. BATEN UIT BEROEPS- OF BEDRIJFSMATIGE ZORGVERLENING

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Zorgverzekeringswet	13.814.265	13.903.876
Wet langdurige zorg	192.641.342	179.985.223
Subsidies op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de artikelen 10.1.3, 10.1.4, 11.1.5 of 11.5.1 van de Wet langdurige zorg	1.436.343	1.502.071
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	772.651	674.826
Totaal	208.664.601	196.065.996

Toelichting:

De opbrengst voor WLZ zorg stijgt in 2024 met € 12,7 miljoen. De opbrengst is vooral hoger door hogere WLZ tarieven.

13. BATEN UIT ANDERE BEROEPS- OF BEDRIJFSMATIGE ACTIVITEITEN

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Opbrengsten Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)	2.106.969	2.009.128
Totaal	2.106.969	2.009.128

3.1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening

14. OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Subsidies:		
- subsidies van provincies en gemeenten	558.373	529.987
- overige subsidies	245.226	604.553
Overige opbrengsten:		
- verhuuropbrengsten	3.049.637	2.964.520
- opbrengsten servicekosten	347.760	654.899
- opbrengsten horecavoorzieningen	593.450	589.799
- opbrengsten andere dienstverlening aan cliënten	632.334	573.657
- opbrengsten uit eigen bijdragen van cliënten	279.099	140.090
Totaal	5.705.879	6.057.505

Toelichting:

Van de Gemeente Leidschendam-Voorburg zijn in het boekjaar 2024 de volgende subsidies, middels de beschikking subsidietafel Zelfredzame inwoners 2024 (kenmerk 1054970), ontvangen. De realisatie hiervan is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Personenalarmering	0	72.158
OC Schoorwijk	74.688	71.521
OC Sionshave	0	23.446
MOM Mantelzorgers ontmoeten mantelzorgers	13.993	12.768
Realisatie subsidie boekjaar	88.681	179.893
Subsidies gemeente Leidschendam-Voorburg	70.009	182.328
Te vorderen inzake subsidies gemeente Leidschendam Voorburg	18.672	2.435

3.1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening

LASTEN

15. KOSTEN UITBESTEED WERK EN ANDERE EXTERNE KOSTEN

De specificatie is als volgt:	2024	2023
	€	€
Kosten personeel niet in loondienst:		
- kosten ingehuurd personeel/uitzendkrachten	22.088.493	23.048.410
Totaal kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	22.088.493	23.048.410

Toelichting:

De kosten van inhuur stijgen door tariefsverhogingen van uitzendkrachten. De vergoedingen van uitzendkrachten en ZZP-ers zijn veelal gekoppeld aan de CAO-VVT. In 2024 zijn minder uitzendkrachten en ZZP-ers ingezet in de zorg.

16. LONEN EN SALARISSEN

De specificatie is als volgt:	2024	2023
	€	€
Lonen en salarissen	97.583.578	91.606.453
Totaal lonen en salarissen	97.583.578	91.606.453

Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in fte) per segment:

- zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	1.903	2.000
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van fulltime eenheden	1.903	2.000

Toelichting:

De lonen en salarissen stijgen. De gemiddelde salarissom per fte steeg met 11% vooral als gevolg van de verhoging van de CAO lonen en autonome groei door functiemix en jaarlijkse bevordering. Alle personeelsleden (FTE) zijn werkzaam in Nederland.

17. SOCIALE LASTEN

De specificatie is als volgt:	2024	2023
	€	€
Sociale lasten	17.347.821	16.545.779
Totaal sociale lasten	17.347.821	16.545.779

Toelichting:

De sociale lasten stijgen met 4,8%.

18. PENSIOENLASTEN

De specificatie is als volgt:	2024	2023
	€	€
Pensioenlasten	8.387.131	7.945.235
Totaal pensioenlasten	8.387.131	7.945.235

3.1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening

LASTEN

19. AFSCHRIJVINGEN OP IMMATERIËLE VASTE ACTIVA EN MATERIËLE VASTE ACTIVA

De specificatie is als volgt:	2024	2023
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	6.898.156	6.837.049
- financiële vaste activa	309.667	309.667
Totaal afschrijvingen	7.207.823	7.146.716

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

De specificatie is als volgt:	2024	2023
	€	€
Waardeverminderingen:		
- materiële vaste activa	0	0
Totaal	0	0

Toelichting:

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

21. OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

De specificatie is als volgt:	2024	2023
	€	€
Overige personeelskosten	5.096.862	4.809.307
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	11.670.073	12.019.580
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	8.260.902	7.950.547
Algemene kosten	10.451.706	8.837.748
Huur en leasing	4.017.154	3.760.210
Onderhoudskosten	7.261.133	8.082.579
Energiekosten	5.189.142	5.784.536
Totaal overige bedrijfskosten	51.946.972	51.244.507

Toelichting:

De algemene kosten stijgen door inhuur van externe deskundigen en deelname aan samenwerkingsverbanden in de regio Haaglanden.

3.1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening

BATEN

22. ANDERE RENTEBATEN EN SOORTGELIJKE OPBRENGSTEN

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Rentebaten	2.269.894	759.104
Totaal rentebaten	2.269.894	759.104

Toelichting:

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

LASTEN

23. RENTELASTEN EN SOORTGELIJKE KOSTEN

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Rentelasten	-2.722.612	-2.830.628
Totaal rentelasten	-2.722.612	-2.830.628

Toelichting:

De rentelasten dalen licht doordat de uitstaande hoofdsommen dalen door aflossingen.

3.1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening

24. WNT-VERANTWOORDING

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op WZH van toepassing zijnde regelgeving : Het WNT maximum voor de zorg, klasse V (12 punten).

Het bezoldigingsmaximum in 2024 voor WZH is € 233.000. Het weergegeven WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte. Het individuele WNT-maximum voor de leden van de Raad van Toezicht bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband.

BEZOLDIGING TOPFUNCTIONARISSEN WZH

GEGEVENS 2024

bedragen x € 1	Mw. P.P.C.W. Huijbregts	Dhr. M. de Bruin
Functiegegevens	Bestuurder	Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/3 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	183.528	148.773
Beloningen betaalbaar op termijn	31.472	26.227
<i>Subtotaal</i>	215.000	175.000
Individueel WNT-maximum 2024	233.000	194.803
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging 2024	215.000	175.000
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vorderingen wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.

GEGEVENS 2023

bedragen x € 1	Mw. P.P.C.W. Huijbregts	Dhr. M. de Bruin
Functiegegevens	Bestuurder	nvt
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12	nvt
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	0,0
Dienstbetrekking	Ja	nvt
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	175.562	0
Beloningen betaalbaar op termijn	29.437	0
<i>Subtotaal</i>	204.999	0
Individueel WNT-maximum 2023	223.000	0
Bezoldiging 2023	204.999	0

3.1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening

TOEZICHTHOUDENDE FUNCTIONARISSEN WZH

GEGEVENS 2024

<i>bedragen x € 1</i>	Dhr. M. Verweij	Mw. A. Atzema	Dhr. D. Lodewijk
Functiegegevens	Voorzitter	Vicevoorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging 2024	27.960	23.300	18.640
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	34.950	23.300	23.300
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging 2024	27.960	23.300	18.640
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vorderingen wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

GEGEVENS 2023

<i>bedragen x € 1</i>	Dhr. M. Verweij	Mw. A. Atzema	Dhr. D. Lodewijk
Functiegegevens	Voorzitter	Vicevoorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging 2023	26.760	22.300	17.840
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	33.450	22.300	22.300

GEGEVENS 2024

<i>Gegevens 2024 - bedragen x € 1</i>	Dhr. J. Arts	Dhr. J.P. Duijvestijn
Functiegegevens	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging 2024	18.640	18.640
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.300	23.300
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging 2024	18.640	18.640
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vorderingen wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.

GEGEVENS 2023

<i>bedragen x € 1</i>	Dhr. J. Arts	Dhr. J.P. Duijvestijn
Functiegegevens	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/8-31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging 2023	17.840	7.433
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.300	9.348

3.1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening

25. HONORARIA ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

<i>De honoraria van de onafhankelijke accountant zijn als volgt:</i>	2024	2023
	€	€
1. Controle van de jaarrekening	165.290	165.815
2. Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en nacalculatie)	21.655	22.128
3. Fiscale advisering	2.965	0
4. Niet-controlediensten	70.894	44.141
Totaal honoraria onafhankelijke accountant	260.804	232.084

Toelichting:

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

26. TRANSACTIES MET VERBONDEN PARTIJEN

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

27. RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 3.1.2.

28. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan die van invloed zijn op de interpretatie van deze jaarrekening.

3.2 Overige gegevens

3.2.1 VASTSTELLING EN GOEDKEURING JAARREKENING

De Raad van Bestuur van Stichting WoonZorgcentra Haaglanden heeft de jaarrekening 2024 vastgesteld in de vergadering van 26 mei 2025.

De Raad van Toezicht van Stichting WoonZorgcentra Haaglanden heeft de jaarrekening 2024 goedgekeurd in de vergadering van 26 mei 2025.

3.2.2 STATUTAIRE REGELING RESULTAATBESTEMMING

Aan de voorafgaande goedkeuring van de Raad van Toezicht zijn onderworpen de besluiten van het bestuur omtrent de vaststelling van de jaarrekening en de winstbestemming.

3.2.3 NEVENVESTIGINGEN

Stichting WoonZorgcentra Haaglanden heeft geen nevenvestigingen.

3.2.4 CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen op bladzijde 97.

3.2.5 ONDERTEKENING DOOR BESTUURDERS EN TOEZICHTHOUDERS

Den Haag, 26 mei 2025

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

Lid van de Raad van Bestuur
M. de Bruin

Voorzitter Raad van Toezicht
M. Verweij

Vicevoorzitter Raad van Toezicht
A. Atzema

Lid Raad van Toezicht
J.P. Duijvestijn

Lid Raad van Toezicht
D. Lodewijk

Lid Raad van Toezicht
J. Arts

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De gewaarmerkte jaarrekening 2024 en bijbehorende accountantsverklaring kunt u vinden op www.jaarverslagenzorg.nl.

WoonZorgcentra Haaglanden

Polanenhof 497
2548 MP Den Haag

TELEFOON: 070 756 11 00

FAX: 070 756 10 01

INTERNET: www.wzh.nl

E-MAIL: info@wzh.nl

Volg WZH ook via:

