



*“Oude Gracht Utrecht” van Tibo van de Zand, aangekocht in 2022 door Huize Het Oosten, mede mogelijk gemaakt door een bijdrage van bewonersvereniging De Huiskring.*

## Bestuursverslag 2022

Huize Het Oosten

# Inhoudsopgave

<b>Inhoudsopgave</b>	<b>2</b>
<b>1  Voorwoord</b>	<b>4</b>
<b>2  Profiel Huize Het Oosten</b>	<b>6</b>
2.1 Profiel	6
2.2 Kernactiviteiten	6
2.3 Missie en visie	6
2.4 Structuur van de organisatie	7
2.5 Medewerkers & Vrijwilligers	7
2.6 Samenwerkingsrelaties	7
<b>3  Algemeen beleid</b>	<b>9</b>
3.1. De toekomst is gisteren begonnen.	9
3.2 Leefgemeenschap	10
3.3 Verpleeghuis	11
3.3.1 Bewoners	11
3.4 Personeelsbeleid	12
3.5 Corona	13
<b>4  Kwaliteitsbeleid en -uitvoering</b>	<b>14</b>
Inleiding	14
4.1 Kwaliteitskader verpleeghuiszorg	15
4.2 Kwaliteitsindicatoren 2022	17
4.2.1 Indicatoren basisveiligheid	17
4.2.2 Melding Incidenten Cliënten (MIC)	19
4.2.3 Analyse onvrijwillige zorg Huize Het Oosten	20
<b>5  Bedrijfsvoering</b>	<b>21</b>
5.1 Financieel beleid 2022	21
5.2 Risicoparagraaf	22
<b>6  Bestuur, toezicht en medezeggenschap</b>	<b>23</b>
6.1 Maatschappelijke doelstelling	23
6.2 Normen voor goed bestuur	24
6.3 Samenstelling Raad van Bestuur	24
6.4 Belangenvertegenwoordiging medewerkers Huize Het Oosten	25
6.5 Belangenvertegenwoordiging cliënten Huize Het Oosten	26
6.6 Belangenvertegenwoordiging bewoners Huize Het Oosten	27
<b>Bijlage 1 - Raad van Commissarissen</b>	<b>28</b>
1. Algemeen	28
2. Zelfevaluatie	29
3. Bezoldiging	29
4. Samenstelling Raad van Commissarissen	29
<b>Bijlage 2 - Organogram</b>	<b>31</b>



# 1 | Voorwoord

De tijd waarin de gezondheidszorg als het ware met kabbelende golfjes te maken had waarop meer dan voldoende personeelsleden de koers van hun scheepje van het behandelen, verplegen en verzorgen van cliënten rustig recht konden houden, ligt ver achter ons. De afgelopen jaren lijkt het er wel op of het ene na het andere lagedrukgebied de zorg met steeds nieuwe depressies teistert en zo de sector bij herhaling voor de uitdaging plaatst om maar niet van de gekozen en hopelijk goede koers af te wijken. Huize Het Oosten heeft in het afgelopen jaar 2022 laten zien dat ook in stormachtige omstandigheden dat goed mogelijk is.

Terwijl in 2022 de gevolgen van de coronacrisis in sferen van financiën, ziekteverzuim, leegstand van woningen en personeel ook bij Huize Het Oosten nog duidelijk merkbaar waren, is immers aangetoond dat bijvoorbeeld het werken aan een verdere professionalisering van de organisatie alsmede verbetering van de kwaliteit van de zorg daar niet onder hoeven te lijden. Er is met veel inzet gewerkt aan het verder wegwerken van achterstallig onderhoud en het op orde krijgen van de basis, als noodzakelijke voorwaarde voor een in alle opzichten kwalitatief goed draaiend woonzorgcentrum, waar het voor bewoners en cliënten goed toeven is.

Mij past dan ook om veel dank te zeggen aan allen die daaraan het afgelopen jaar hebben bijgedragen. Dat zijn natuurlijk in de eerste plaats onze medewerkers die het ook in 2022 soms zwaar voor hun kiezen hebben gekregen. Huize Het Oosten kampte ook in 2022 nog met relatief veel vacatures, ten gevolge waarvan onze medewerkers vaak een stapje extra moesten zetten of voor de zoveelste keer tijd moesten investeren om uitzendkrachten uit te leggen hoe wij in Huize Het Oosten onze bewoners en cliënten een mooie dag en goede zorg willen geven.

Maar naast mijn dank aan onze medewerkers mag zeker niet onderbelicht blijven dat voor het werken aan doelstellingen en bereiken van resultaten, de samenspraak met en het meedenken door de Ondernemingsraad, de Cliëntenraad, het Huiskringbestuur, de Huurdersvereniging, het Voorzittersoverleg, de Verenigingen van Eigenaren van Mondriaan Staete en Parkflat Jan van Eijk en natuurlijk niet in het minst de Raad van Commissarissen, onmisbaar is. Mijn dank gaat daarom ook naar hen uit.

Immers, terugkijkend op het jaar 2022 - en wat doet dit bestuursverslag anders? - kan, om maar een enkele krent uit de pap te pakken, worden opgemerkt dat de kwaliteit van zorg aantoonbaar verbeterd is. Oordelen om vervolgens tevredenheid uit te spreken over de daden van eigen medewerkers is altijd gemakkelijk en ook leuk om te doen, maar in dit verband mogen we ons in het goede gezelschap bevinden van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, die na een onaangekondigde inspectie in mei rapporteerde dat Huize Het Oosten aan verreweg de meeste kwaliteitsnormen geheel of grotendeels voldoet.

Voorts zijn, met het oog op een verdere professionalisering van de organisatie, op enkele plaatsen wijzigingen in de organisatiestructuur aangebracht, om de verantwoordelijkheid voor taken en bevoegdheden ook zo dicht mogelijk te beleggen bij de plaats waar deze ook uitgevoerd moeten worden. In de loop van 2023 zal bezien worden of de doorgevoerde reorganisatie het beoogde effect heeft.

Ook zijn met het oog op de wat verder weg liggende toekomst onderzoeken gedaan naar de wensen en ervaringen betreffende het leven en wonen in Huize Het Oosten. De uitkomsten daarvan worden nauw

betrokken bij de vraag van het 'Quo vadis, Huize Het Oosten' ? Tegen de achtergrond van demografische ontwikkelingen, een verhoudingsgewijs tot 2050 oplopend arbeidstekort naast een in intensiteit toenemende zorgvraag mag een begin van een antwoord op de gestelde vraag niet lang uitblijven. De eerste serieuze stappen zijn dan ook in 2022 gezet.

Ook al vormt het lezen van jaarverslagen voor maar weinig mensen een onderdeel van hun levens- of genotsvervulling, ik hoop toch dat u met veel leesplezier dit verslag tot u neemt om aan het einde te constateren dat Huize Het Oosten een wel heel bijzonder wooncentrum is, waar ook zorg wordt verleend , maar waar het bovenal voor alle bewoners goed toeven is.

Paul Rijksen

Directeur-Bestuurder

Bilthoven, mei 2023

## 2 | Profiel Huize Het Oosten

### 2.1 Profiel

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Huize Het Oosten
Adres	Rubenslaan 1
Postcode	3723 BM
Plaats	Bilthoven
Telefoonnummer	030-2744600
Identificatienummer Kamer van Koophandel	30236066
NZA code	300299
E-mailadres	receptie@huizehetoosten.nl
Internetpagina	www.huizehetoosten.nl
Rechtsvorm	Stichting
Rechtspersonen die onder de organisatie vallen	St. Huize Het Oosten
Werkgebied	Bilthoven/landelijk
Type zorg en cliëntgroepen	<b>Wet Langdurige Zorg (WLZ):</b> -Zorg Zwaarte Pakket (ZZP) 4-7, -Volledig Pakket Thuis (VPT) 4-7, -Modulair pakket Thuis (MPT) 4-7 <b>Zorgverzekeringswet (ZVW)</b> -Wijkverpleging <b>Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO)</b> -Begeleiding, dagverzorging

### 2.2 Kernactiviteiten

Huize Het Oosten is een levendige, actieve leefgemeenschap van vrijmetselaren, weefsters en gelijkgestemde bewoners. Bewoners van huur- en koopappartementen kunnen gebruik maken van verschillende services en diensten, zoals horeca en restauratieve voorzieningen. Daarnaast worden er uiteenlopende activiteiten in gemeenschappelijke ruimten gehouden en zijn er participatiemogelijkheden in een relatief groot aantal bewonersraden.

Naast de services, diensten en zorg aan huis heeft Huize Het Oosten zorgafdelingen in de Rubenshof en de verpleegafdeling Jan Lievens. Bewoners met een geïndiceerde zorgvraag kunnen op een zorgafdeling komen wonen.

### 2.3 Missie en visie

De missie van Huize Het Oosten is het bieden van een duurzame leef- en woonomgeving voor vrijmetselaren en weefsters, gebaseerd op maçonnieke waarden. Waar nodig zijn zorg en eventueel aanvullende diensten aanwezig om zo goed en zo lang mogelijk deelgenoot van de leefgemeenschap te kunnen blijven. Deze woonomgeving vormt een unieke weerspiegeling van de denk- en levensstijl van onze bewoners en gasten.

Wij bieden onze bewoners en gasten de mogelijkheid om maximaal zelfstandig en in eigen stijl het leven vorm te geven in een sfeer die past bij het maçonnieke gedachtegoed. Onze diensten stellen wij ook beschikbaar voor externe gasten die onze identiteit en bijbehorende maçonnieke waarden onderschrijven.

In de maçonnieke uitgangspunten staat de mens centraal, in zijn persoonlijke ontwikkeling en in relatie tot zijn medemens. Deze waarden stellen ons in staat een geestelijk stimulerende, harmonieuze en dynamische leefgemeenschap te zijn en te blijven.

## 2.4 Structuur van de organisatie

Huize Het Oosten kent als juridische rechtsvorm een stichtingsstructuur, de Stichting Huize Het Oosten. Op het park van Huize Het Oosten bevinden zich 76 koopappartementen, 81 huurappartementen en 86 zorgappartementen. Huize Het Oosten levert zorg in het kader van de Wet Langdurige Zorg, de Zorgverzekeringswet en de WMO. Dit betreft de volgende zorgtaken: persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding, verblijf en behandeling, dagbesteding en huishoudelijke hulp. In totaal wonen ongeveer 285 mensen in Huize Het Oosten.

Stichting Huize Het Oosten kent één locatie. Deze bevindt zich, conform de registratie bij de Kamer van Koophandel, in een prachtig park in Bilthoven aan de Rubenslaan 1. In het park staan zeven appartementencomplexen die met elkaar verbonden zijn door glazen corridors. De zeven gebouwen zijn genoemd naar schilders die een nauwe relatie hadden tot de vrijmetselarij: Rembrandt, Rubens, Jan Lievens, Judith Leyster, Jan van Eyck en Mondriaan Staete (twee complexen).

## 2.5 Medewerkers & Vrijwilligers

In Huize Het Oosten waren er bij het afsluiten van 2022 160 medewerkers in dienstverband werkzaam, van wie 122 in de zorg (in de Rubenshof, Jan Lievens en voor de bewoners van de serviceappartementen), 28 bij de Facilitaire Dienst en 10 in de Staf (inclusief het management). Daarnaast waren er 70 vrijwilligers actief bij Huize Het Oosten.

## 2.6 Samenwerkingsrelaties

Huize Het Oosten beschikt over woonvoorzieningen die de vergelijking met andere instellingen meer dan goed kunnen doorstaan. Daarnaast bestaat er ook een intramurale zorgfunctie. Vanwege de kleinschaligheid daarvan is een uitvoering daarvan in volledige autonomie, indien al haalbaar, niet verstandig. Daarom ook bestaan er samenwerkingsverbanden.

Een daarvan is die met de stichting Warande. Sinds 2016 ondersteunen behandelaren van Warande tot grote tevredenheid Huize Het Oosten. Begin 2021 is een samenwerkingsovereenkomst gesloten, waarin vormen van samenwerking zijn benoemd. Deze is in 2022 voor onbepaalde tijd verlengd, mede met het oog op het traject dat Huize Het Oosten is ingeslagen om een antwoord te formuleren op de vraag 'Quo vadis'? Sinds eind 2021 verzorgt Apotheek Koert de farmaceutische zorg voor de bewoners met behandelindicatie van het verpleeghuis. Ook zijn in 2020 afspraken gemaakt met Omnios voor de organisatie en uitvoering van mondzorg voor diezelfde groep bewoners met ingang van 2021.

Medio 2021 is het besluit genomen de wijk- of thuiszorg over te dragen aan Santé Partners. Sindsdien levert deze organisatie de extramurale zorg aan bewoners van de serviceappartementen van Huize Het Oosten. Overigens zijn sindsdien sommige bewoners voor het ontvangen van thuiszorg overgestapt naar andere zorgaanbieders, zodanig dat ultimo 2022 zes thuiszorgaanbieders actief zijn binnen Huize Het Oosten. Een ongewenste situatie. Ook al omdat bewoners sterk aandringen op het weer ter hand nemen van de

extramurale zorg door Huize Het Oosten, is dat mede aanleiding geweest het onderzoek naar de mogelijkheid ervan in 2022 te starten.

In samenwerking met het zorgkantoor is eind 2021/begin 2022 het aantal plaatsen met behandeling uitgebreid naar 64. Dit komt tegemoet aan de toegenomen zorgzwaarte en complexiteit op twee afdelingen, waar de specialist ouderengeneeskunde al twee jaar regie voerde over de behandeling van de bewoners.



## 3 | Algemeen beleid

### 3.1. De toekomst is gisteren begonnen.

Onze samenleving gaat de komende 20 jaar fors veranderen. Dus ook de zorg. Door een optelsom van autonome ontwikkelingen zoals dubbele vergrijzing, toenemende zorgvraag en oplopende krapte op de arbeidsmarkt, wordt de druk op de zorg hoger en hoger. Tot 2050 neemt het aantal ouderen toe en krijgen we voorspeld te maken met een gemiddeld oudere bevolking, terwijl de beroepsbevolking onvoldoende meegroeit. Tegen deze achtergrond dringt ook aan Huize Het Oosten de vraag zich op, hoe wij ons zorgaanbod zo adequaat mogelijk willen of kunnen laten inspelen op de veranderende zorgvraag. Met deze toekomstverkenning is in 2022 een concrete start gemaakt. Zo zijn ter oriëntatie gesprekken gevoerd met onafhankelijke deskundigen, zoals Marcel Levi. Ook is er een brainstormsessie geweest waaraan de RvC, het MT en de voorzitter van de OR deelnamen.

Ook al met het oog op de dag van morgen, is in 2022 aan Bas Delmee, onafhankelijk onderzoeker, opdracht gegeven onderzoek te doen naar de woon- en leefwensen van vrijmetselaren, niet wonende in Huize Het Oosten. Daarnaast zijn alle zelfstandig wonende bewoners van Huize Het Oosten in de gelegenheid gesteld mee te doen aan een onderzoek naar hun ervaringen en wensen. De respons was 56 %.

In algemene zin kan worden vastgesteld dat de waardering van de respondenten en geïnterviewden groot is. Het leven in ons huis wordt hogelijk gewaardeerd, terwijl het bestellen van de verhuisauto van nog niet bij ons wonende en geïnterviewde vrijmetselaren in essentie bepaald wordt door de vraag hoe lang deze mensen nog zelfstandig in hun huidige woning kunnen blijven wonen (financieel, gezondheid, onderhoud). Bewoners van Huize Het Oosten wijzen met nadruk op het belang van een kwalitatief goede leefgemeenschap in een passende sfeer met navenante services.

De uitkomsten van beide onderzoeken worden vanzelfsprekend nauw betrokken bij het nadenken over de toekomst van Huize Het Oosten. Tevens vindt dat traject ook plaats in samenspraak met de vertegenwoordigende organen. Eerste terugkoppelingen en gesprekken hebben ook in 2022 al plaatsgevonden als voorloper op 2023.

Met het oog op het toenemend belang van technologie is in december 2022 de stuurgroep Innovatie ingericht. Deze stuurgroep wordt gevormd door de manager zorg, de adviseur kwaliteit, de coördinator facilitair, een kwaliteitsverpleegkundige en een teamleider. De opdracht is te onderzoeken hoe met behulp van het inzetten van slimme technologie de vrijheid en veiligheid in het kader van de WZD vorm gegeven kan worden, hoe de werkdruk omlaag zou kunnen voor medewerkers in de zorg en hoe bespaard zou kunnen worden op arbeidsloon. De stuurgroep heeft na een inventarisatie drie problemen geformuleerd die mogelijk met hulp van innovatie aangepakt kunnen worden:

1. Verminderen van de kosten in de nachtzorg door gebruik van slimme matrassen
2. Verbeteren van de veiligheid op de kamers van de bewoners van Arcade 3 door inzetten sloten met nieuwe technologie
3. Inzetten van GPS-systemen in het kader van de WZD

In 2023 zal de werkgroep haar activiteiten verder ontwikkelen.

Overigens is in 2022 afscheid genomen van een anachronisme: de ballotage -procedure waaraan geïnteresseerde potentiële bewoners zich moesten onderwerpen, om wellicht onder voorwaarden ooit in aanmerking te komen te mogen verhuizen naar Huize Het Oosten. Deze procedure werd wel als een onaangenaam toelatingsexamen ervaren. Nog afgezien daarvan, is in overleg met alle belanghebbenden vastgesteld dat deze procedure niet meer van deze tijd is en daarom als museaal stuk kan worden bijgezet. In plaats daarvan is in 2022 besloten tot het voeren van kennismakingsgesprekken met geïnteresseerde en wellicht toekomstige bewoners, waarbij de insteek is te vertellen wat het wonen en leven in Huize Het Oosten inhoudt, mede met het oog om teleurstelling over en weer te voorkomen.

### 3.2 Leefgemeenschap

Huize Het Oosten (HHO) is een leefgemeenschap van senioren in Bilthoven. Zij vindt, zoals aangegeven, haar oorsprong in de Vrijmetselarij en is ontstaan op initiatief van een aantal vrijmetselaren, die al in 1950 het idee hadden een leefgemeenschap voor senior vrijmetselaren te stichten. In 1955 konden de plannen gerealiseerd worden.

De maçonnieke identiteit is sinds de oprichting altijd richtinggevend geweest, ook bij de uitbreiding van de woonmogelijkheden. Die uitbreidingen hebben geleid tot een complex van koop- en huurappartementen en een zorgafdeling. HHO is daardoor uitgegroeid tot een woon-, leef- en zorggemeenschap voor vitale ouderen, waarbij wederzijdse betrokkenheid en belangstelling voor sociale en culturele aspecten van het leven belangrijk zijn. Het denken hierover is geïnspireerd door de vrijmetselarij waaruit HHO is voortgekomen. Zowel bewoners met een achtergrond in de vrijmetselarij als met een andere levensovertuiging delen de ambitie voor een open, constructieve en op zingeving en wederkerigheid gerichte woon- verblijf- en leefgemeenschap.

De bewoners hebben zich verenigd in verschillende verenigingen. Voor de koopappartementen zijn dat de VVE's, voor de huurappartementen de Huurdersvereniging en de bewonersvereniging De Huiskring voor alle bewoners. De bewonersvereniging draagt zorg voor een zeer uitgebreid activiteitenprogramma dat mede bepalend is voor de rijke cultuur en fijne sfeer in Huize Het Oosten.

Huize Het Oosten bestaat uit meerdere gebouwen, die samen in een prachtig park liggen te Bilthoven. De gebouwen zijn met elkaar verbonden door glazen corridors, hetgeen de bewoners de gelegenheid biedt om zich overdekt van en naar de verschillende gebouwen te verplaatsen. Eind 2022 woonden er in Huize Het Oosten 275 bewoners. Huize Het Oosten coördineert en organiseert voor deze groep de restauratieve functie, de schoonmaak van de algemene ruimten, het onderhoud van gebouwen en terreinen en de zorgalarmering. Bewoners kunnen bij Huize Het Oosten een zorgarrangement en ondersteuning bij huishoudelijke hulp afspreken. In 2022 is een onderzoek gestart naar de mogelijkheden om de zorgfunctie uit te breiden. Huize Het Oosten biedt voorts diverse mogelijkheden voor het organiseren van bijeenkomsten voor groepen.

Tweemaandelijks is er structureel overleg tussen de bestuurder en het Huiskringbestuur. Daarnaast overlegt de bestuurder met het bestuur van de Huurdersvereniging en de VvE's. Bovendien woont hij alle ALV's bij om zich op de hoogte te stellen van wat er allemaal leeft en ook zelf informatie te delen.

### 3.3 Verpleeghuis

Het grootste gedeelte van de zorg wordt geboden in de Rubenshof. Op de zorgafdelingen van de Rubenshof (met indicatie voor Verpleging en Verzorging) en Jan Lievens (geclusterde zorg op basis van het Volledig Pakket Thuis (VPT) kunnen bewoners met een zorgindicatie, toegekend in het kader van de Wet Langdurige Zorg (WLZ), wonen.

#### 3.3.1 Bewoners

Voor intramurale zorg waren 85 bedden beschikbaar vanuit de WLZ (Wet Langdurige Zorg), 75 bedden met een ZZP-indicatie en 10 bedden met een geclusterde VPT indicatie. Daarnaast hebben we aan een aantal cliënten verpleging en verzorging geleverd in de vorm van een volledig pakket thuis (VPT) of een modulair pakket thuis (MPT). Verder hebben een aantal personen Begeleiding Groep of Dagverzorging van ons ontvangen. In de eerste helft van 2022 was er mede door twee corona uitbraken sprake van leegstand van woningen. In de tweede helft van het jaar is deze leegstand weer gekeerd.

Activiteit	Omschrijving	Productie in dagen
Zorg met behandeling (Arcade 0, Arcade 2 en Arcade 3, deel Alpha, Atrium)	ZZP 4 en hoger	21.858
Zorg exclusief behandeling (deel Alpha)	ZZP 4 en hoger	5.151
Volledig Pakket Thuis exclusief behandeling Jan Lievens (geclusterde PG-afdeling)	VPT 5 en hoger	3.394

### 3.4 Personeelsbeleid

Vergelijkbaar met 2021 werd ook 2022 gekenmerkt door het aantrekken van nieuwe medewerkers. Door de gunstige arbeidsmarkt voor medewerkers is de drempel om voor een andere werkgever te kiezen laag. Hierdoor is er meer verloop dan wenselijk. Om die reden is een projectgroep gestart met als onderwerp Binden en Boeien. Deze projectgroep heeft een analyse gemaakt van het verloop en adviezen gegeven om medewerkers meer te binden en te boeien. Hier zijn succesvolle stappen ingenomen met betrekking tot het verbeteren van instroomproces, zodat medewerkers op de eerste dag zich welkom voelen bij Huize Het Oosten. Daarnaast is er een evaluatieformulier in gevoerd, zodat medewerkers de redenen kunnen aangeven waarom ze de organisatie willen verlaten. Hiervan kunnen we leren en dit omzetten in concrete acties. In 2022 zijn de functies van teamcoördinator omgezet naar de functie van teamleider. Hiermee zijn ook taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de manager zorg verlegd naar de teamleiders en liggen deze dichterbij de plaats waar ze ook genomen moeten worden. Het gevolg is o.a. dat het besluitvormingsproces is verkort, waardoor medewerkers sneller een antwoord krijgen op hun vraag. Daarnaast voelt de teamleider zich meer verantwoordelijk voor een optimale bezetting en een tevreden medewerker. Daarnaast is in de loop van 2022 een HR manager aangetrokken die de HR processen verder kan optimaliseren en de aandacht aan medewerkers kan geven die ze verdienen.

Om het aantrekken van nieuwe medewerkers te verbeteren en ons te profileren op de arbeidsmarkt als aantrekkelijke werkgever is in het laatste kwartaal 2022 een ATS (applicant tracking system) systeem aangeschaft. Met deze professionele tool wordt het werven en selecteren van medewerkers optimaal ondersteund. Aan dit systeem is ook een nieuwe webpagina gekoppeld ([werkenbijhuizehetoosten.nl](https://werkenbijhuizehetoosten.nl)). Een moderne pagina voor onze vacatures, aangevuld met foto's en filmpjes. Hiermee laten we zien hoe leuk het is om bij Huize Het Oosten te komen werken. In de laatste maanden van december konden we daar al de vruchten van plukken.

Kwaliteit van zorg staat bij Huize Het Oosten hoog in het vaandel. Om die reden zijn er meerdere nieuwe functies ontwikkeld, namelijk de kwaliteitsverpleegkundige, Adviseur kwaliteit & veiligheid en de adviseur leren & ontwikkelen. De kwaliteitsverpleegkundige heeft als taak de kwaliteit op de afdeling te borgen en te verhogen. Een belangrijk onderdeel is om deze kennis zowel in theorie als praktijk weg te leren naar de medewerkers op de afdeling. De Adviseur kwaliteit en veiligheid werkt nauw samen met de kwaliteitsverpleegkundigen. Zij leveren een bijdrage aan de beleidsvorming en houden protocollen bij, toetsen de kwaliteit en veiligheid intern en adviseren leidinggevenden en het management. De Adviseur leren & ontwikkelen is naast BBL en BOL verantwoordelijk voor het gehele opleidingsbeleid binnen Huize Het Oosten in nauwe samenwerking met de HR manager. Naast het borgen en verhogen van de kwaliteit heeft dit ook een positieve uitstraling op het binden en boeien en het aantrekken van personeel op een krappe arbeidsmarkt.

#### Profiel personeelsbestand

In 2022 hebben we succesvol in totaal 99 medewerkers kunnen werven. 65 medewerkers werkten als verzorgend personeel. Helaas hebben in totaal 54 medewerkers onze organisatie weer verlaten, van wie 33 mensen werkten als verzorgend personeel. In fte's geeft dit het volgende beeld:

instroom fte's totaal 37,7 waarvan zorg 28  
uitstroom fte's totaal 29,7 waarvan zorg 22  
Netto instroom 8,0 waarvan zorg 6

Door een tekort aan eigen personeel en een relatief hoog verzuimcijfer, waren we genoodzaakt om personeel in te huren om daarmee de kwaliteit van zorg te kunnen blijven borgen. In 2022 hebben we reeds actief ingezet op het werven van personeel en leerlingen.

Deze acties worden in 2023 voortgezet met als doel voldoende eigen personeel in dienst te krijgen en daarmee de inhuur van personeel sterk te reduceren tot uitsluitend incidentele inhuur en dus geen structurele.

Daarnaast houden we aandacht voor het binden en boeien van onze medewerkers, zodat de uitstroom wordt verlaagd en medewerkers met veel werkplezier bij ons werken. Momenteel zijn er in totaal 162 medewerkers bij ons in vaste dienst.

In Huize Het Oosten wordt veel belang gehecht aan ondersteuning die geboden wordt door vrijwilligers. Op dit moment (eind 2022) zijn er 80 vrijwilligers die een belangrijke bijdragen leveren aan de gemeenschap in Huize Het Oosten. De vrijwilligers zijn actief in het winkeltje van HHO, in de huiskamers en ter ondersteuning van diverse activiteiten zoals wandelen, bewegen op muziek en filmmiddagen.

Ratio personele kosten versus opbrengsten

De verwachte totale personeelskosten zijn in 2022 € 8,6 miljoen (2021: €8,7 miljoen). Ten opzichte van de omzet is dit de ratio: 1,4 (2021: 1,5).

### 3.5 Corona

Begin 2022 kreeg Huize Het Oosten opnieuw te maken met een tweetal uitbraken van het coronavirus.

De gevolgen van deze uitbraak waren voor bewoners minder ernstig dan in 2021. Veel bewoners herstelden gelukkig, maar werden opnieuw beperkt in hun bewegingsvrijheid. Het ziekteverzuim steeg aanzienlijk onder de werknemers maar door extra inzet van (inleen) personeel konden we de kwaliteit van zorg op een goed niveau houden. In de eerste helft van het jaar waren als gevolg van Corona meerdere bedden leeg en stagneerden de heropnames.

Ook activiteitenbegeleiders die normaliter op de dagbesteding werkzaam zijn, werden opnieuw ingezet op de huiskamers en de zorgafdelingen. Bewoners en de contactpersonen werden regelmatig op de hoogte gehouden door middel van zowel digitale berichten als fysieke nieuwsbrieven. Daarnaast was er altijd gelegenheid om aparte afspraken te maken voor bijzondere omstandigheden.

Ook in 2022 heeft de bedrijfsvoering te lijden gehad onder de gevolgen van de uitbraak. Er raakten bedden leeg, heropnames stagneerden waardoor de omzet van Wonen & Services ook lager was dan begroot, het verzuim onder het zorgpersoneel nam tijdelijk fors toe en leidde tot extra kosten in verband met inzet van externen.

## 4 | Kwaliteitsbeleid en -uitvoering

### Inleiding

Als het aankomt op bewustzijn staat als een paal boven water dat Huize Het Oosten zich vanaf de eerste dag van 2022 (en eerder) bewust is van de noodzaak de kwaliteit van zorg te bevorderen. Deze was, zo stelde de bestuurder bij zijn aantreden medio 2021, niet op orde. Zijn oordeel werd gelukkig gedeeld en medewerkers waren hard bezig de noodzakelijke inhaalslagen te maken. Mede met behulp van externe deskundigen en extra inzet van personeel, waren belangrijke stappen gezet. Gezet, toen op 31 mei 2022 een drietal inspecteurs van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd zich bij de receptie meldden, voor een niet tevoren aangekondigde inspectie. Een inspectie die past in het beleid van de IGJ en wordt uitgevoerd zonder dat er concrete signalen of klachten over een instelling zijn.

Dinsdag 31 mei 2022 was een intensieve en mooie dag, waarop goede en inspirerende maar ook leerzame gesprekken met de inspecteurs zijn gevoerd. Des te mooier is het dan om vervolgens een rapport van de IGJ te mogen ontvangen waaruit waardering en tevredenheid spreekt. Waardering en tevredenheid, die rechtstreeks mag afstralen op onze collega's van de zorgafdelingen en die zij dus als het ware in hun broekzak mogen stoppen.

Ja, het rapport van de IGJ gaf aan dat we er nog niet waren en aan sommige kwaliteitsnormen nog niet geheel voldeden. Maar dat wisten we en daarom zijn we druk bezig om z.s.m. daar wel aan te voldoen.

Naast veel mooie beoordelingen op 12 thema's, gaf het rapport van de IGJ aan, dat een drietal thema's nog niet op orde is: de implementatie van de Wet Zorg en Dwang (WZD), het methodisch werken en persoonsgerichte zorg en welzijn op de huiskamers. Hiertoe is binnen HHO de stuurgroep IGJ opgesteld. Deze stuurgroep IGJ heeft de thema's uitgewerkt in de projectgroep WZD, de werkgroep methodisch werken en de werkgroep welzijn.

De invoering van de WZD vroeg van het managementteam, het middenkader en de afdelingen stappen in bewustwording, visievorming, uitvoering en verslaglegging.

De werkgroep methodisch werken is opgezet om kennis en gebruik van één methodiek op te stellen en te introduceren in het primaire zorgproces. Meer eigen regie voor de bewoner is opgepakt door de werkgroep welzijn die ook de belevingswereld van de bewoner vanaf het moment van binnenkomst meer onder de aandacht brengt van de medewerkers.

Het een en ander is reeds door deze werkgroepen met een positief resultaat afgerond en deze resultaten zijn teruggerapporteerd aan de IGJ. Met de projectgroep WZD is het beleidsplan vastgesteld en er zijn scholingen voor alle medewerkers geweest over bewustwording van de wet zorg en dwang aan de hand van casuïstiek besprekingen, en is het stappenplan WZD nu een vast onderdeel bij de evaluatie van het primaire proces in de zorg. Verder is er een proef "open deuren" uitgevoerd gedurende drie dagen op twee nog te noemen "gesloten afdelingen" waardoor het inzichtelijk is geworden wat de wens is van de bewoners omtrent het openen van de afdeling.

Eind 2022 werd de WZD in projectvorm afgerond, de IGJ is gerapporteerd over de verbeteracties voorzien van tijdsindicatie voor uitvoering en afronding. De projectgroep heeft heden plaats gemaakt voor een WZD-commissie. Het doel van deze commissie is o.a. om beleidsaanpassingen (waar nodig) te doen, de analyses van de ingezette onvrijwillige zorg te maken en tevens het bespreken en monitoren van ontwikkelingen.

De werkgroep methodisch werken heeft een handleiding opgesteld voor methodisch werken met het zorgdossier, in samenspraak met zorgmedewerkers van alle teams. Deze handleiding zal begin 2023 worden geïntroduceerd op de afdelingen. De werkgroep welzijn in de huiskamers heeft een werkwijze opgesteld om meer persoonsgericht te werken op de huiskamers en medewerkers op de huiskamers en van welzijn werden hierin geschoold. In november is een stuurgroep opgericht voor innovatie. Deze stuurgroep heeft een top drie opgesteld van onderwerpen die met prioriteit worden uitgewerkt in verschillende projectgroepen, welke in 2023 verder vorm gaan krijgen.

## 4.1 Kwaliteitskader verpleeghuiszorg

Onderstaande kwaliteitspijlars zijn gebaseerd op de uitgangspunten van het kwaliteitskader verpleeghuiszorg.

### Persoonsgerichte zorg en ondersteuning

In Huize Het Oosten vinden wij het belangrijk dat de bewoners persoonsgerichte zorg ontvangen met behoud van eigen regie daar waar gewenst. In het zorgplan van de bewoners zijn deze wensen, voorkeuren en behoeften beschreven en vormen de basis voor het verlenen van zorg.

In 2022 is er de projectgroep “methodisch werken” opgericht waarin een handleiding is gemaakt die gebruikt gaat worden bij het maken en bijhouden van de zorgdossiers. In deze projectgroep is veel aandacht besteed aan het uitvragen en vastleggen van de wensen van de bewoners, zo ook op het maken van minstens één doel op het gebied van welzijn.

Eind 2022 is tevens ook een projectgroep opgestart over “Persoonsgerichte zorg”, waarbij het werken vanuit de behoeften van de bewoners centraal staat. In 2023 wordt vanuit de projectgroep een scholing georganiseerd voor de huiskamermedewerkers.

### Wonen en welzijn

Persoonsgerichte zorg en wonen & welzijn hangen nauw met elkaar samen. Het gaat er immers om dat de bewoner niet alleen de zorg krijgt die hij of zij nodig heeft, maar ook dat het leven zo aangenaam mogelijk is, met zingeving en betekenisvolle activiteiten, waar mogelijk samen met familie en naasten. Dat krijgt vorm in de dialoog tussen de bewoner, zijn of haar naasten en de zorgmedewerkers. Thema's zijn zingeving (aandacht en ondersteuning van levensvragen), zinvolle tijdbesteding, fijne en gezellige activiteiten, goed en lekker eten, een schoon en verzorgd lichaam, familieparticipatie, inzet vrijwilligers en wooncomfort. In 2022 zijn vanuit Cultuur & Welzijn twee werkgroepen opgericht, ‘plezierige dag’ en ‘welzijn in de huiskamers’. Zij werken aan doelen om de aangeboden activiteiten meer af te stemmen op de individuele bewoner en de bewoner meer de eigen regie te geven over zijn of haar leven. De basis voor het programma dat bewoners wordt geboden is de individuele levensloop. Deze is in 2022 bij alle bewoners uitgevraagd en in het zorgleefplan opgenomen. Op basis van de particuliere wensen en behoeften van de bewoner wordt

door de welzijnsmedewerkers en de huiskamermedewerkers een activiteiten aanbod gedaan. Muziek, bewegingsactiviteiten, creatieve activiteiten en een fijne dag ervaren staan daarbij centraal. De activiteiten die gezamenlijk worden aangeboden worden maandelijks gepubliceerd op het prikbord bij de hoofdingang zodat naasten op de hoogte zijn van het aanbod dat er is en hun bezoek daarop kunnen afstemmen. Iedere medewerker welzijn is gekoppeld aan een afdeling en werkt intensief samen met een aandachtsvelder welzijn zodat de bewoners goed gekend worden in hun wensen.

#### Kwalitatief veilige zorg en ondersteuning

Kwaliteit en veiligheid zijn een vast onderdeel bij het bieden van goede en persoonsgerichte zorg. Daarom wordt samen met collega's continu aan de verbetering van de zorg en ondersteuning gewerkt; zo worden metingen verricht om de stand van zaken waar te nemen en te onderzoeken wat verbeterd moet worden.

De wet zorg en dwang heeft in 2022 een enorme verbetering gemaakt die doorgezet gaat worden komend jaar. De projectgroep "veiligheid en vrijheid" zal in 2023 verder gaan als commissie, en zich meer richten op inhoudelijke thema's, zoals het evalueren van ingezette onvrijwillige zorg. Op pagina 20 is een analyse van de ingezette onvrijwillige zorg in 2022 weergegeven.

#### Leren en verbeteren van kwaliteit

Om de best mogelijke zorg voor bewoners te realiseren, is het nodig om permanent te blijven leren van en verbeteren met elkaar, op het gebied van kwaliteit.

In 2022 is HHO aangesloten bij het leermanagementsysteem van Warande, en hebben we onze eigen assessoren opgeleid voor het aftoetsen van de verpleegtechnische vaardigheden. Er zijn maandelijks huisbrede scholingsmiddagen voor personeel, over diverse verdiepende thema's, waarbij door personeel ook certificaten behaald kunnen worden.

Binnen het teamoverleg worden ontwikkelpunten van het team besproken en maandanalyses zoals van de MIC-meldingen. Zo wordt er op teamniveau geleerd en gewerkt aan verbetering van de kwaliteit van zorg.

#### **Randvoorwaarden:**

In de vier volgende punten komen de randvoorwaarden voor goede zorg en ondersteuning aan bod.

#### Leiderschap, governance en management

Goede zorg en ondersteuning komen niet vanzelf tot stand. Huize Het Oosten vindt het belangrijk dat medewerkers vanuit hun professie inbreng hebben in de besluiten van het bestuur en managementteam. Dit vergroot de draagkracht bij het invoeren of veranderen van beleid. Daarom is in 2022 de PAR (professionele adviesraad) opnieuw opgestart, met nieuwe leden, wat in 2023 vervolg zal krijgen en meer bekendheid moet krijgen in Huize Het Oosten.

#### Personeelssamenstelling

Kwaliteit komt tot stand in de relatie tussen bewoner en zorgmedewerker. De zorgmedewerker maakt het verschil, met zijn of haar kennis, deskundigheid, ervaring en bejegening. Personeelssamenstelling draait om de inzet van de juiste mensen met de juiste competenties die nodig zijn, gezien de vragen van de bewonersgroep op dat moment.

In 2022 zijn wij gebruik gaan maken van een fte tool. Middels deze tool wordt inzichtelijk wat de optimale bezetting is qua kwantiteit en kwaliteit.



### Gebruik van hulpmiddelen

Bewoners kunnen, indien nodig, gebruik maken van uitgebreide zorgmogelijkheden', zo leert de website van Huize Het Oosten, en uiteraard zetten we ons te allen tijde tot het uiterste in om deze belofte gestand te doen. Een groeiend tekort aan zorgpersoneel laat zich echter ook in onze organisatie voelen, en zet die ambitie in toenemende mate onder druk. Om die reden zijn er in 2022 eerste stappen gezet om te onderzoeken hoe domotica en technische innovaties - afgestemd op de specifieke zorgbehoefte van onze bewoners en langs lijnen van op dit vlak steeds wijzigende wet- en regelgeving - onze zorgprocessen kunnen ondersteunen. In 2023 breiden we deze verkenningen uit.

Dit uitdrukkelijk níet om ons gewaardeerde zorgpersoneel in te ruilen voor robotica, en onze bewoners over te leveren aan de kille armen van automatisering en techniek, maar juist om de kwaliteit van dienstverlening te verhogen, zorgprocessen te vergemakkelijken, en werkdruk te verlagen, zodat kwalitatief hoogstaande 'zorg' kan blijven wat het in onze ogen moet zijn: 'Mensenwerk'.

### Gebruik van informatie

Het verzamelen en delen van informatie voor samen leren en verbeteren van kwaliteit is een belangrijk onderdeel van het kwaliteitskader. Hoe haal je informatie op zoals bijvoorbeeld klanttevredenheid, en hoe gebruik je deze om de zorgverlening te verbeteren? Anderzijds kan informatie gebruikt worden om inzicht te geven in hoe de organisatie presteert (transparantie) en om intern en extern verantwoording af te leggen.

De wekelijkse Nieuws! verspreidt via de mail, heeft in 2022 alle medewerkers voorzien van informatie die handig is om te weten of om te laten weten, zoals de laatste ontwikkelingen in de organisatie, geplande bijeenkomsten, de komst van nieuwe medewerkers of het vertrek van collega's, de stand van zaken rond besmettingen etc.

Daarnaast wordt continu gewerkt aan het opfrissen van het handboek kwaliteit voor de zorgmedewerkers.

## 4.2 Kwaliteitsindicatoren 2022

Veiligheid houdt niet alleen zorginhoudelijke veiligheid in. Uit wettelijke kaders vloeien ook veiligheidseisen voort zoals veiligheid van hulpmiddelen, brandveiligheid, de aanwezigheid van ontruimingsplannen, voedselveiligheid en drinkwaterveiligheid. Al deze onderdelen worden periodiek gekeurd. Daarnaast is er een Functionaris Gegevensbescherming aangesteld om binnen Huize Het Oosten zorgvuldig om te kunnen gaan met de AVG. In dit hoofdstuk worden de kwaliteitsindicatoren besproken waar in 2022 specifieke aandacht is besteed. Ook zal er aandacht besteed worden aan Melding Incident Cliënt, ook wel bekend als MIC.

### 4.2.1 Indicatoren basisveiligheid

Conform landelijk voorschrift werd in 2022 informatie aangeleverd over de volgende kwaliteitsindicatoren:

#### **Afspraken in het kader van Advance Care Planning (ACP)**

Bij iedere bewoner worden afspraken gemaakt omtrent de behandeling rondom het levenseinde. Deze afspraken worden met de bewoner maar ook vaak in samenspraak met zijn naasten gemaakt en vastgelegd in het zorgdossier. Ten tijde van de meting was er slechts bij één bewoner geen ACP-afspraken vastgelegd dit had te maken met het feit dat deze bewoner recentelijk pas was komen wonen in Huize Het Oosten.

### **Bespreken van medicatiefouten in het team, multidisciplinair, eens per kwartaal**

Het bespreken van medicatiefouten gebeurt maandelijks in de teamoverleggen, in aanwezigheid van zorgmedewerkers en huiskamermedewerkers. Dit gebeurde echter niet multidisciplinair. Pas sinds eind 2022 wordt ook de arts (SO) structureel betrokken, in 2023 zal dit verder worden uitgevoerd en geëvalueerd.

### **Aandacht voor eten en drinken**

Over het algemeen kan geconcludeerd worden dat de aandacht voor eten en drinken (zichtbaar gemaakt in het zorgdossier) flink is toegenomen ten opzichte van het jaar daarvoor. Dit heeft mede te maken met het werken volgens een checklist bij inhuizing, waarbij in een vroeg stadium wordt uitgevraagd wat de wensen zijn van de bewoner. Aandacht is niet meer alleen gericht op wat een bewoner wel of niet lekker vindt, maar ook andere wensen komen aan bod zoals de plaats waar iemand het liefst eet, of hulp nodig is enz. Deze informatie wordt verwerkt in de zorgkaart. In 2023 staat een scholing gepland voor huiskamermedewerkers waarin dit onderwerp aan bod komt.

### **Formele medicatiereview**

Meestal eens, soms tweemaal per jaar, vindt er een medicatiereview plaats tussen apotheker en specialist ouderengeneeskunde. Deze review bleek niet altijd gerapporteerd te worden in het zorgdossier van de bewoner. Tevens werd de zorgmedewerker niet betrokken bij de review. Eind 2022 is het gesprek gevoerd met de apotheker en SO om dit te veranderen, het is immers belangrijk dat de review in samenspraak gebeurt omdat de zorgmedewerker de bewoner het beste kent. Dat de zorgmedewerker met meer kennis over medicatie en het effect hiervan beschikt, zien wij als een absolute meerwaarde. Het streven voor 2023 is dat alle afdelingen de medicatiereviews uitvoeren én rapporteren in bijzijn van een zorgmedewerker.

### **Voorkomen van decubitus (doorliggen)**

Percentueel kijkend naar de prevalentie van decubitus is een lichte daling te zien. Echter het gemiddelde is in HHO nog steeds hoger dan het landelijke gemiddelde. Het uitvoeren van een risicosignalering, tweemaal per jaar, blijkt niet voldoende om te voorkomen dat bewoners decubitus ontwikkelen. Vermeld moet worden dat een tweetal bewoners decubitus in het ziekenhuis hebben ontwikkeld en dat ze eenmaal terug in Huize Het Oosten hieraan zijn behandeld. In 2022 is binnen HHO een uniforme werkwijze decubitus opgesteld, vanuit de landelijke richtlijn decubitus en in samenspraak met het multidisciplinair behandelteam (SOG, ergotherapie, diëtist, wondverpleegkundige). Deze geeft houvast aan onze zorgmedewerkers. Verder heeft er een algemene scholing plaatsgevonden voor alle zorgmedewerkers. Voor 2023 staan scholingen gepland voor aandachtsvelders wondzorg en decubitus, zodat hier meer expertise in huis is. In 2023 wordt i.s.m. de kwaliteitsverpleegkundigen de nieuwe werkwijze decubitus geïntroduceerd op de afdelingen.



### 4.2.3 Analyse onvrijwillige zorg Huize Het Oosten

#### Verslagjaar 2022

Zoals in de inleiding van hoofdstuk vier beschreven heeft Huize Het Oosten in 2022 een aantal belangrijke stappen gezet in de implementatie van de Wet Zorg en Dwang. Gedurende 2022 is nagenoeg evenveel onvrijwillige zorg ingezet ten opzichte van het jaar daarvoor, de aard van de meldingen is ook vergelijkbaar (fysieke fixatie en medicatie buiten de richtlijn). Het vermoeden van onderregistratie is weerlegd, medewerker kunnen in het tweede jaar waarin de Wet Zorg en Dwang van kracht is beter inschatten wanneer zorg onvrijwillig wordt ingezet én is er vooruitgang geboekt bij het inzetten van vrijwillige alternatieven.

Het aantal registraties van onvrijwillige zorg is in de tweede helft iets gestegen in vergelijking met het eerste half jaar. Opmerkelijk is dat een aantal bewoners medicatie voorgeschreven heeft gekregen om een bezoek aan de tandarts mogelijk te maken (om eventuele weerstand van de bewoner te verminderen). De situatie doet zich maar weinig voor, alleen bij de halfjaarlijkse bezoeken aan de tandarts. Een aantal bewoners is inmiddels overleden en in drie situaties is de inzet van onvrijwillige zorg inmiddels gestopt nadat er een evaluatie heeft plaatsgevonden. Evaluaties van de ingezette onvrijwillige zorg vinden plaats tijdens multidisciplinaire overleggen (MDO's) en gedragsvisites en worden vaak uitgevoerd door de EVV of andere zorgmedewerker samen met de specialist ouderengeneeskunde of psycholoog.

Onvrijwillige zorg 2022	aantal (1e helft 2022)	stap	aantal (tweede helft 2022)	stap
Fysieke fixatie	1	3		
Mechanische fixatie			2	1,3
Medicatie (buiten de richtlijn)	1	1	4	1,1,1,1
Toedienen van vocht, voeding en medicatie	2	3		

## 5 | Bedrijfsvoering

### 5.1 Financieel beleid 2022

Het kalenderjaar 2022 is afgesloten met een negatief resultaat van € 275.411. Het genormaliseerde resultaat is: € 30.979 negatief. Dit genormaliseerde resultaat ligt onder de begroting (€ 170.000) met name door de niet gedekte kosten van Corona (omzetsderving van € 188.000) en de inleen en inzet van veel tijdelijk personeel. Hiervoor is een bedrag van € 465.000 ingediend. In het licht van de meerjarenbegroting is de verwachting een jaarlijks rendement van ten minste 3% te kunnen behalen. De solvabiliteit ligt op 22% (2021: 21,8%).

Ook in 2022 heeft de corona pandemie een impact gehad op de financiën. Een hoog ziekteverzuim onder de zorgmedewerkers waarvoor wij extra vervanging hebben ingeleend. Na de zomer is de leegstand van de zorgbedden afgenomen en draaiden we weer op volle capaciteit. Extra uren van de vervanging en ziekteverzuim worden door de financier betaald. Op de Covid-19 zorg zelf is, conform de regelingen, geen resultaat gerealiseerd. Met betrekking tot de reguliere financiën is er in 2022 een sterke inzet geweest op optimalisatie van processen en personeel. De zorg wordt alsmaar complexer en vraagt op operationeel vlak automatisering, tactisch en strategisch focus op transitie en monitoring. Voor de nabije toekomst zullen de kosten van overhead nog verder moeten dalen maar zijn investeringen in IT en vastgoed tegelijkertijd randvoorwaarden.

Duurzame inzetbaarheid van eigen personeel is de belangrijkste accelerator van een positief resultaat voor nu en in de toekomst. Personeel Niet In Loondienst (PNIL) levert hogere kosten en een beperkte bijdrage aan kwaliteitsontwikkeling op. Verdere ontwikkeling rond goed werkgeverschap, zoals scholing en HR gerelateerde beleidsontwikkelingen, is noodzakelijk voor duurzaam inzetbaar en steeds schaarser wordend personeel. In het laatste kwartaal van 2022 hebben we de opgaande lijn hiervan al gezien en zullen dit in 2023 voortzetten. De knelpunten op de arbeidsmarkt en de uitbraak van Covid noodzaakte Huize Het Oosten tot het inzetten van veel extern personeel. In 2023 zullen we dan ook sterk focussen om ons vaste personeel zo optimaal mogelijk in te zetten binnen de bestaande roosters.

De liquiditeitspositie van Huize Het Oosten heeft zich hersteld en zal in het het komende jaar verder stijgen. Er ligt echter wel een grote investeringswens voor de komende jaren waarover we met de bank in gesprek gaan.

In 2022 was de horeca verlieslatend mede door de dure verhouding personeel/omzet verhouding en de te hoge inkoopkosten. Op alle drie items zal in 2023 volop worden ingezet. Met de aanstelling van een nieuwe chef-kok, die belast is met de taak het fris elan van onze horecatak te bestendigen en de intentie 'de weg naar boven' te vervolgen. Ons restaurant 'nieuwe stijl' begint zijn vruchten af te werpen: een nadrukkelijker culinair aandeel tijdens feesten en partijen, stijlvolle aankleding, en de ambitie met regelmaat themadiners aan te dienen hebben er voor gezorgd dat onze bewoner de weg naar het restaurant weer makkelijker weet te vinden.

## 5.2 Risicoparagraaf

Huize Het Oosten kent een kwetsbaarheid die gelegen is in haar schaalgrootte. Dit is ook in de voorgaande jaren gebleken met de uitbraak van de pandemie. Een dalende omzet in verband met een lagere bedbezetting, lagere aanmelding van cliënten in de thuiszorg, gedeeltelijke sluiting van de dagbesteding en de sluiting van enkele horecafuncties laat die kwetsbaarheid zien. Deze tegenvallers hebben geleid tot een lager rendement.

Een belangrijk tweede risico betreft het gebrek aan verzorgenden (VIG) op de arbeidsmarkt. Veel aandacht is naar dit onderwerp uitgegaan, zoals eerder beschreven, en dat heeft ook vruchten afgeworpen. Die aandacht moet en zal worden gecontinueerd, waarbij niet alleen de aandacht gaat naar de instroom maar ook naar het doen dalen van de uitstroom. Het binden van medewerkers is een belangrijk onderwerp in het kader van het thema “verbinden” voor de komende jaren.

We zijn gestart om een risicomanagement systeem te integreren in de bedrijfsvoering en dit met onze belangrijke stakeholders regulier te bespreken. Maandelijks worden de stakeholders via een dashboard geïnformeerd over de resultaten en ieder kwartaal een uitgebreide rapportage.

## 6 | Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 6.1 Maatschappelijke doelstelling

Huize Het Oosten beoogt haar bewoners, cliënten en gasten goede, liefdevolle zorg en persoonlijke en klantgedreven dienstverlening te bieden in een prachtige woonomgeving met respect voor de maçonnieke waarden. De visie, missie en waarden zijn helder geformuleerd en worden nageleefd.

Als bestuursmodel hanteert Huize Het Oosten het Raad van Bestuurs-model. De dagelijkse leiding van de organisatie ligt bij de bestuurder, die verantwoording aflegt aan de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de organisatie.

De Raad van Commissarissen stelt bij het beoordelen van het eigen functioneren voor iedere toezichthouder vast of deze in een zodanige relatie tot Huize Het Oosten staat dat hij geacht kan worden onafhankelijk te zijn. Daarbij gelden tenminste de in de Governancecode en statuten genoemde onafhankelijkheidscriteria. In 2020 is de opdracht gegeven om de statuten van HHO governance-proof te maken naar huidige geldende wet- en regelgeving. In 2021 is deze opdracht afgerond.

De leden van de Raad van Commissarissen doen alles wat binnen hun vermogen ligt om de schijn van belangenverstremming te vermijden. Nevenfuncties en/of bedrijfsmatige activiteiten die de onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden, worden gemeld en goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. Deze nevenfuncties mogen geen tegenstrijdige belangen opleveren. In 2022 zijn er, in navolging van 2021, geen situaties gemeld met tegenstrijdige belangen. In 2022 heeft de Raad van Commissarissen geheel onafhankelijk kunnen handelen. In bijlage 1 vindt u een verslag over de interne toezichthouder.

Naast dit bestuursmodel zijn er ook nog diverse medezeggenschapsorganen binnen de bestuursstructuur van Huize Het Oosten. De wettelijke organen vanuit de WOR en de WMCZ zijn respectievelijk de Ondernemingsraad [OR] en de Cliëntenraad [CR]. Het Huiskringbestuur [HKB] is voor alle bewoners van Huize Het Oosten. Dan zijn er nog vier medezeggenschapsorganen die een adviserende rol hebben naar de Raad van Bestuur. Het gaat dan om de PAR, de twee verenigingen van eigenaren (VVE's) van de twee koopappartementencomplexen en de sinds medio 2017 bestaande Huurdersvereniging (HV).

De Raad van Bestuur heeft periodiek overleg met de verschillende medezeggenschapsorganen en hecht veel belang aan hun gevraagde en ongevraagde adviezen. De Raad van Commissarissen heeft eenmaal per jaar overleg met de OR, CR en het HKB, waarbij de Raad van Bestuur aanwezig is. Informeel zorgt de Raad van Commissarissen voor zichtbare betrokkenheid bij de organisatie door regelmatig aanwezig te zijn bij bijzondere gebeurtenissen en informatiebijeenkomsten in Huize Het Oosten.

In het kader van de herinrichting van Huize Het Oosten, is onderzocht welk kwaliteitssysteem het beste zou aansluiten bij HHO in de toekomst. Dit is de ISO-certificering geworden. Het certificeringstraject door Improve360 leidde in de eerste helft van januari 2020 tot een certificering van de zorg conform de ISO-norm. Helaas kon de certificering medio 2021 niet verlengd worden: het was niet meer verantwoord om de onder enige druk in 2020 verleende certificering te continueren. Op grond van verschillende overwegingen is in 2022 besloten afscheid te nemen van Improve 360 en in plaats van alle thema's evenveel gewicht te geven, gekozen om de besloten focus te leggen met een externe projectleider op drie

ontwikkelthema's, namelijk persoonsgerichte zorg, ontwikkeling dienstenpatroon & roostertool en leren & reflecteren als onderdeel van de PDCA van zorgprocessen.

## 6.2 Normen voor goed bestuur

De Raad van Commissarissen werkte in 2022 volgens de Governancecode. Deze code is gebaseerd op een zevental principes die gericht zijn op het stimuleren tot reflectie op en het gesprek over het functioneren van bestuurders en toezichthouders. Deze principes zijn:

1. De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg aan cliënten
2. De Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie
3. De zorgorganisatie scheidt randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden
4. De Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de zorgorganisatie.
5. De Raad van Bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling.
6. De Raad van Commissarissen houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie.
7. De Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.

De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur onderschrijven en passen deze principes toe.

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de samenstelling van de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen, de beleidsonderwerpen die door de Raad van Commissarissen en andere belangenvertegenwoordigers zijn behandeld.

## 6.3 Samenstelling Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van Huize Het Oosten bestaat uit één lid. De heer W.P. Rijkse is met ingang van 7 juni 2021 benoemd tot bestuurder van Stichting Huize Het Oosten.

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
Dhr. W.P. Rijkse Voorzitter RvB HHO per 14-06-2021	Bestuurder	Voorzitter Regionale Toetsingscommissie Euthanasie (RTE) voor de provincies Noord-Brabant en Limburg; Voorzitter overlegorgaan Hagro Leusden-Achterveld; Vice-voorzitter Klachtencommissie GGZ-Centraal Midden Nederland; Voorzitter RvC St. Zorgpartners Midden-Holland; Voorzitter St. Bergkapel Amersfoort; Voorzitter Wijkraad van Kerkrentmeesters Bergkerk Amersfoort; Voorzitter RvT St. Zorgkoepel West-Friesland; Voorzitter St. Kleurrijk Kunst en Cultuur Leusden; Voorzitter Commissie van Toezicht Koninklijk Nederlands Genootschap voor Fysiotherapie. Voorzitter RvT St. Junis



## 6.4 Belangenvertegenwoordiging medewerkers Huize Het Oosten

Alle medewerkers werkzaam in Huize Het Oosten worden vertegenwoordigd door de Ondernemingsraad. Deze vergadert één keer in de maand (met uitzondering van de zomervakantie) met de directeur-bestuurder en de bestuurssecretaris. Ieder jaar heeft de ondernemingsraad een informeel overleg met de Raad van Commissarissen. De jaarlijkse achterban-vergadering voor alle medewerkers heeft in 2022 in een andere vorm plaatsgevonden: de leden van de OR hebben collega's bezocht op de afdelingen / werkplekken.

In het verslagjaar heeft de Ondernemingsraad met de directeur-bestuurder gesproken over reguliere onderwerpen zoals ziekteverzuim, advies- en instemmingsplichtige onderwerpen en Corona. Daarnaast zijn de volgende (beleidsmatige) onderwerpen aan de orde gesteld:

- Jaarstukken:
  - Jaarplan 2022 en 2023
  - Jaarrekening 2021
  - Bestuursverslag 2021
  - Begroting 2023
- Attentiebeleid
- Instemmingsaanvraag preventiemedewerker
- Scholingsplan 2022
- (Uitkomsten) Medewerkerstevredenheidsonderzoek
- Adviesaanvraag Herinrichting organisatie Zorg en Welzijn
- Instemmingsaanvraag Risico Inventarisatie & Evaluatie en het bijbehorende Plan van Aanpak
- Samenwerking met Warande
- Visie toekomst Huize Het Oosten
- Bezoek en rapportages Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd

## 6.5 Belangenvertegenwoordiging cliënten Huize Het Oosten

Alle bewoners in Huize Het Oosten die zorg ontvangen worden vertegenwoordigd door de Cliëntenraad. Deze vergadert één keer in de zes weken met de bestuurder en de bestuurssecretaris. Ieder jaar heeft de Cliëntenraad een informeel overleg met de Raad van Commissarissen. Een vertegenwoordiging van de Cliëntenraad neemt ook jaarlijks deel aan het overleg met het zorgkantoor. De jaarlijkse vergadering voor alle cliënten en familieleden georganiseerd door de Cliëntenraad heeft in 2022 plaatsgevonden op 12 oktober. Tevens is de Cliëntenraad vertegenwoordigd geweest op de familieavond van 20 februari 2022.

In het verslagjaar heeft de Cliëntenraad met de bestuurder gesproken over reguliere onderwerpen zoals Corona, kwaliteit van zorg, de MIC-rapportages en financiële resultaten. Daarnaast zijn de volgende (beleidsmatige) onderwerpen aan de orde gesteld:

- Jaarstukken:
  - Jaarplan 2022 en 2023
  - Jaarrekening 2021
  - Bestuursverslag 2021
  - Accountantsverslag 2021
  - Kaderbrief 2023
  - Begroting 2023
- Evaluatie corona-beleid HHO 2020-2021
- Evaluatie Santé Partners
- Achterbanrapportage
- Vertrouwenspersoon voor bewoners
- Samenwerking met Warande
- Visie toekomst Huize Het Oosten
- Bezoek en rapportages Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd
- Draaiboek Covid
- Analyse en jaarverslag onvrijwillige zorg 2021
- Adviesaanvraag Herinrichting organisatie Zorg en Welzijn
- Klachtenroute cliënten en naasten
- Huisregels Huize Het Oosten
- Reorganisatie Dagbesteding Appelhof
- PAR
- Toekomst wijkverpleging Huize Het Oosten

## 6.6 Belangenvertegenwoordiging bewoners Huize Het Oosten

Alle bewoners in Huize Het Oosten worden vertegenwoordigd door bewonersvereniging de Huiskring. Deze vergadert één keer in de twee maanden met de bestuurder. Ieder jaar heeft het Huiskringbestuur een informeel overleg met de Raad van Commissarissen. Op 20 april heeft de jaarlijkse Algemene Leden Vergadering van de Huiskring plaatsgevonden.

In het verslagjaar heeft het Huiskringbestuur met de bestuurder gesproken over het welbevinden van de bewoners, corona en geplande activiteiten, daarnaast zijn de volgende (beleidsmatige) onderwerpen aan de orde gesteld:

- Jaarstukken:
  - Jaarplan 2022 en 2023
  - Jaarrekening 2021
  - Bestuursverslag 2021
  - Begroting 2023
- Bewegwijzering en belettering
- Onderzoeksopdracht Toekomstbestendige woongemeenschappen
- Toekomst wijkverpleging Huize Het Oosten
- Onderzoekscommissie Toelating en de Kennismakingsgroep
- Het Restaurant van Huize Het Oosten
- Stiltecentrum
- Gebruik van ontmoetingsruimte het Atrium

# Bijlage 1 - Raad van Commissarissen

## 1. Algemeen

De Raad van Commissarissen (RvC) bestaat uit zes personen, die ieder vanuit een specifieke expertise en onafhankelijke rol collegiaal toezicht houden op het functioneren en het bestuur van Huize Het Oosten. De RvC heeft daarbij de keuze gemaakt voor een samenwerkingsmodel met de Raad van Bestuur (RvB), waarbij vanuit transparantie, wederzijds vertrouwen en zorgvuldigheid invulling wordt gegeven aan het besturen van de organisatie, het afleggen van verantwoording hierover en het houden van toezicht hierop. Afgezien van het feit dat beide organen ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk zijn voor het onderhouden en versterken ervan, vormt de Governancecode Zorg 2022 een belangrijke leidraad. De RvC toetst met regelmaat of zijn handelen in lijn is met de principes van de Zorgbrede Governancecode, waaraan de RvC zich committeert.

De RvC kent om zijn taak goed te kunnen uitvoeren, drie commissies:

- de Auditcommissie met de aandachtsgebieden financiën en vastgoed;
- de Commissie Kwaliteit en Veiligheid met als aandachtsgebieden het zorgbeleid, de kwaliteit en veiligheid ;
- de Remuneratiecommissie met als aandachtsgebieden werkgeverszaken RvB en governance.

De Auditcommissie en de Commissie Kwaliteit en Veiligheid vergaderen als regel voorafgaand aan de plenaire RvC-vergaderingen.

De RvC is in het verslagjaar 2022 vier keer in een officiële vergadering met de RvB bij elkaar gekomen. In dit jaar zijn, behalve de reguliere onderwerpen waaronder bestuursrapportages en kwaliteits- en financiële rapportages diverse andere onderwerpen in al dan niet besluitvormende zin besproken, zoals:

- Jaarstukken:
  - Jaarplan 2022 en 2023
  - Jaarrekening 2021
  - Bestuursverslag 2021
  - Accountantsverslag 2021
  - Benoeming accountant
  - Kaderbrief 2023
  - Begroting 2023
  - Implementatie van de Wet Zorg en Dwang
  - Beleid Vrijheid en Veiligheid
- Evaluatie COVID-19 -beleid 2020-2021
- Toekomst wijkverpleging Huize Het Oosten
- Onderzoekopdracht Toekomstbestendige woongemeenschappen
- (Uitkomsten) Medewerkerstevredenheidsonderzoek
- Huurbemiddeling en Onderzoekscommissie Toelating
- Risico Inventarisatie & Evaluatie
- Samenwerking met Warande
- Visie toekomst Huize Het Oosten
- Bezoek en rapportages Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd.

Naast de officiële vergaderingen van de RvC en zijn commissies met de RvB, vindt ook tussentijds overleg plaats met de bestuurder en andere sleutelfunctionarissen in de organisatie. De voorzitter van de RvC en de bestuurder hebben daarnaast structureel informeel overleg.

De RvC heeft geconstateerd dat de RvB van Huize Het Oosten zich richt op de maatschappelijke opdracht voor de zorgorganisatie en hierin voldoet aan de geldende verwachtingen. In 2022 is de RvC door de RvB ook betrokken bij het komen tot een contourenschets voor de toekomstige positie van Huize Het Oosten. In dat verband is er ook een overleg met het Managementteam gehouden.

Daarnaast heeft de RvC in 2022 een vergadering gehad met het Huiskringbestuur, de Ondernemingsraad en de Cliëntenraad.

Binnen de RvC bestaat aandacht voor de gewenste kwaliteitsverbetering middels scholing. De leden wisselen hierover informatie uit en plegen afstemming.

De RvC is naast het toezicht op Huize Het Oosten tevens belast met het houden van toezicht op de Stichting Maçonniek Erfgoed Huize Het Oosten. Het bestuur van deze Stichting heeft dezelfde samenstelling en kent hetzelfde aantal bestuursleden als de RvB van Huize Het Oosten.

## **2. Zelfevaluatie**

Ondanks dat elke vergadering ook ruimte biedt voor feedback en evaluatie, is besloten een meer uitgebreide zelfevaluatie in 2023 te houden. Dit vindt zijn verklaring in het feit dat in 2021 vier nieuwe commissarissen zijn aangetreden en de behoefte bestond om eerst tenminste één kalenderjaar met elkaar in de nieuwe samenstelling samen te werken. In juni 2023 evalueert de RvC onder begeleiding van een externe adviseur zijn functioneren.

De in 2021 aangepaste reglementen van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen worden meegenomen tijdens deze zelfevaluatie.

## **3. Bezoldiging**

De RvC heeft in 2022- met inachtneming van het advies van Verstegen Accountants conform de criteria van de WNT - besloten tot indeling van Huize Het Oosten in Klasse III WNT. De RvC hanteert tevens de adviesregeling van de NVTZ inzake de bezoldiging van zijn leden.

## **4. Samenstelling Raad van Commissarissen**

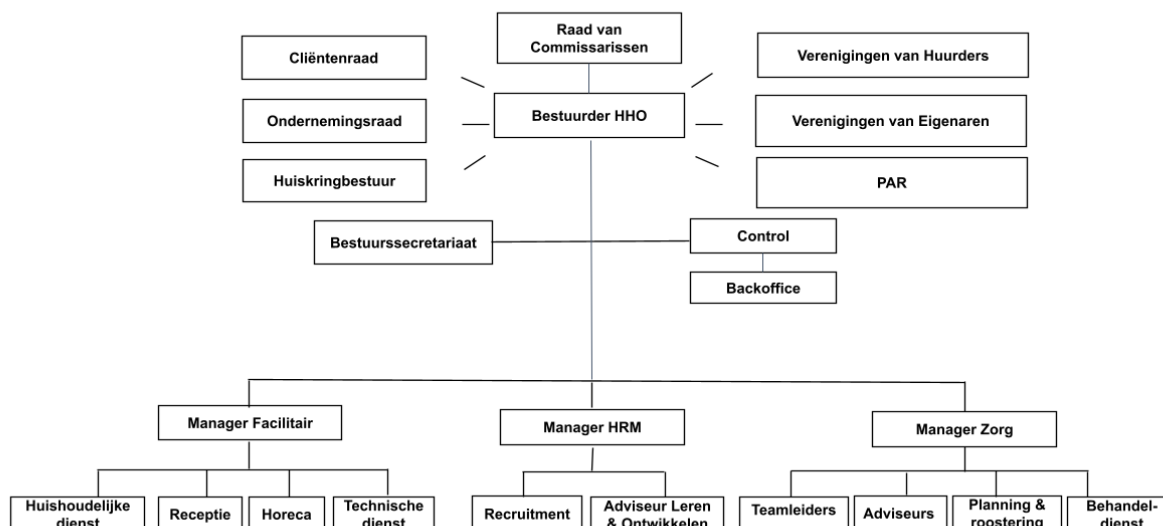
De RvC werd in 2022 gevormd door zes commissarissen. Vier van hen, onder wie de voorzitter, zijn vrijmetselaar. De maximale zittingsduur is tweemaal een aansluitende periode van vier jaar. De samenstelling van de Raad van Commissarissen is geheel 2022 als volgt geweest:

Naam	Beroep/ hoofdfunctie	Nevenfuncties	Eerste benoeming	Benoemingste rmijn
Dhr. J.P. Gebben Voorzitter RvC HHO per 01-10-2021  lid remuneratiecommissie	Burgemeester Gemeente Dronten	Lid Dagelijks Bestuur Veiligheidsregio Flevoland; Lid Raad van Advies Hartmans Netwerk; Lid Peergroup Weerbaar Bestuur; Eigenaar Wheel Advice; Voorzitter Scoutingscommissie VVD Flevoland; Voorzitter RvT Wagterveld Zorg	01-07-2021	01-07-2025
Dhr. R.H.J. van der Heijden  Vice-voorzitter RvC HHO per 01-01-2021  voorzitter Auditcommissie	Zelfstandig ondernemer	Lid VO orgaan PNO (Pensioenfonds Nederlandse Omroep); Lid bestuur Maçonniek Bouwfonds; Thesaurier Loge Eemland 148.	01-10-2015	01-10-2023 (herbenoemd 24-09-2019)
Dhr. A.A.H. Wisgerhof  lid Auditcommissie	Concerncontroller & Directeur bedrijfsvoering Vitus Zuid	Penningmeester Stichting het Lindenberghfonds; Lid RvT Stichting Profi Pendi.	01-01-2020	01-01-2024
Mevr. H.R.J.M. Verhulst  lid commissie Kwaliteit & Veiligheid	Zelfstandig ondernemer	Lid Raad van Toezicht Sius	15-02-2021	15-02-2025
Dhr. B. Molenaar  lid remuneratiecommissie	Advocaat/eigenaar Bonnier advocaten	Bestuurslid Loge 'De Geldersche Broederschap'	01-10-2021	01-10-2025
Mevr. R.J. Engeman  lid commissie Kwaliteit & Veiligheid	Zelfstandig ondernemer	Lid Verenigingsraad AvroTros; Bestuurslid Zeister Muziekdagen; Voorzitter Comité Open Monumentendag Gemeente De Bilt.	01-12-2021	01-12-2025

# Bijlage 2 - Organogram



December 2022



Eigenaar: Bestuurder  
Evaluatiedatum: 01-12-2023

