



# Jaarverslag 2019

## Haagse Wijk- en Woonzorg

Vastgesteld door Raad van Bestuur	8 juli 2020
Goedgekeurd door Raad van Toezicht	8 juli 2020
Datum	8 juli 2020
Versie	1.0 definitief

## INHOUD

VOORWOORD .....	3
1. PROFIEL VAN DE ORGANISATIE .....	5
ALGEMENE GEGEVENS .....	5
KERNACTIVITEITEN .....	5
STAKEHOLDERS EN SAMENWERKING .....	6
2. BESTUUR, TOEZICHT EN MEDEZEGGENSCHAP .....	7
GOED BESTUUR .....	7
SAMENSTELLING EN BEZOLDIGING RAAD VAN BESTUUR .....	7
RAAD VAN TOEZICHT .....	8
MEDEZEGGENSCHAP – CENTRALE CLIËNTENRAAD .....	10
MEDEZEGGENSCHAP - ONDERNEMINGSRAAD .....	11
KLACHTEN .....	13
3. BELEID EN RESULTATEN .....	14
WOONZORG EN BEHANDELDIENST .....	14
WIJKZORG .....	15
MEDEWERKERS .....	17
BEDRIJFSVOERING .....	17
VASTGOED .....	18
RESULTATEN IN CIJFERS .....	19
4. TOEKOMSTPARAGRAAF .....	20
HERSTELPLAN PERSPECTIEF .....	20
COVID-19 .....	21

## VOORWOORD

### Een jaar met twee gezichten

2019 is voor HWW zorg een jaar geweest met 2 gezichten. Enerzijds zijn er grote slagen gemaakt in de kwaliteit van zorg, anderzijds is er disbalans ontstaan in de kosten en opbrengsten.

#### **Kwaliteit van zorg**

Begin 2019 heeft de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) bezoeken gebracht aan De Eshoeve en Op de Laan. Daarbij is geconstateerd dat op verschillende aspecten het Kwaliteitskader Verpleeghuizen nog onvoldoende is geïmplementeerd en geborgd. Dit heeft ertoe geleid dat onder leiding van de divisie manager Woonzorg en Behandeldienst de benodigde acties zijn ingezet om te komen tot de gewenste verbetering. En met succes! Begin 2020 is De Eshoeve opnieuw bezocht door de IGJ en zijn alle indicatoren 'groen' gescoord. Eveneens heeft een Inspectiebezoek plaats gevonden aan Zorghuis dr. W. Drees alwaar een gelijkloidend positief beeld is geconstateerd. Binnen de Wijkzorg laten de interne audits zien dat op het gebied van kwaliteit van zorg hier eveneens goede resultaten zichtbaar zijn. Dit wordt onderschreven door de resultaten uit de cliëntenraadpleging waarbij 95% van de cliënten HWW zorg aanbeveelt aan andere mensen met dezelfde ziekte- of gezondheidsklachten.

Kwaliteit van zorg vormt het positieve gezicht van HWW zorg waarin in 2019 grote stappen voorwaarts zijn gemaakt.

#### **Bedrijfsvoering**

Met betrekking tot een gezonde bedrijfsvoering moeten we vaststellen dat 2019 geen goed jaar is geweest. Het jaar is afgesloten met een negatief resultaat van -4,9 mln. HWW zorg heeft verschillende uitdagingen die aandacht en scherpte vragen waar veel over is gesproken, maar te weinig op is geacteerd. Elementen die de resultaten onder druk hebben gezet is het hoge ziekteverzuim, de hoge inzet van personeel niet in loondienst (PNIL), de te lage bedbezetting, te lage productie en productiviteit in de Wijkzorg. Daarbij zijn er een tweetal projecten te benoemen die niet hebben geleid tot de beoogde opbrengsten. Allereerste betreft dit de implementatie van een nieuw ERP-systeem waarbij een aantal zaken niet goed zijn gegaan waardoor er in vitale processen zoals de salarisbetaling fouten zijn opgetreden en tevens de verzuimadministratie gedurende een bepaalde periode onvoldoende functioneerde. Daarnaast is het project Zorg voor de Toekomst (modernisering van de ondersteunende diensten), na een negatief advies van de OR niet doorgezet, waardoor de beoogde reductie van kosten en verbetering van de prestaties niet zijn gerealiseerd. Beide projecten hebben geleid tot hoge faalkosten.

#### **De weg naar herstel**

2020 kende in het eerste kwartaal financieel een slechte start waarbij de zorgelijke verhouding tussen de te hoge kosten, onder andere in de overhead, het inzetpercentage in de zorg en de te geringe opbrengsten onder meer door een te lage bezettingsgraad, een groot probleem is.

Er is in het afgelopen jaar hierdoor een disbalans ontstaan, waardoor de huidige bedrijfsvoering zwaar onder druk is komen te staan en er nauwelijks nog ruimte is om te investeren. 2020 zal daardoor voor HWW Zorg financieel een zwaar jaar worden. Om die reden is de noodzaak ontstaan om te werken aan een herstelplan om HWW zorg niet alleen kwalitatief, maar ook financieel weer in het juiste spoor te krijgen. Dit vereist ander leiderschap en daartoe is op 28 februari 2020 in goed overleg afscheid genomen van de Raad van Bestuur en is op 4 maart 2020 de heer mr. drs. G.A.M. (Jack) Thiadens aangesteld als bestuurder a.i. om HWW zorg te leiden naar herstel. Het zal een zware opgave worden voor het management en alle medewerkers in de organisatie om HWW zorg er ook in financiële zin er weer bovenop te krijgen. Gezien de wilskracht en veerkracht die kenmerkend is voor de medewerkers van HWW zorg hebben wij er niettemin vertrouwen in dat HWW zorg gezond 2021 zal binnengaan.

Den Haag, 8 juli 2020

mr. drs. G.A.M. (Jack) Thiadens  
Bestuurder

mr. drs. J.J.H.M. (Sjef) van Gennip  
Voorzitter Raad van Toezicht

## 1. PROFIEL VAN DE ORGANISATIE

### Algemene gegevens

#### Stichting Haagse Wijk- en Woonzorg

Binckhorstlaan 303

2516 BC Den Haag

Postbus 93112

2509 AA Den Haag

070 379 50 00

[info@hwwzorg.nl](mailto:info@hwwzorg.nl)

[www.hwwzorg.nl](http://www.hwwzorg.nl)

KvK: 27336321

HWW zorg is een enkele rechtspersoon en heeft de rechtsvorm van een stichting.

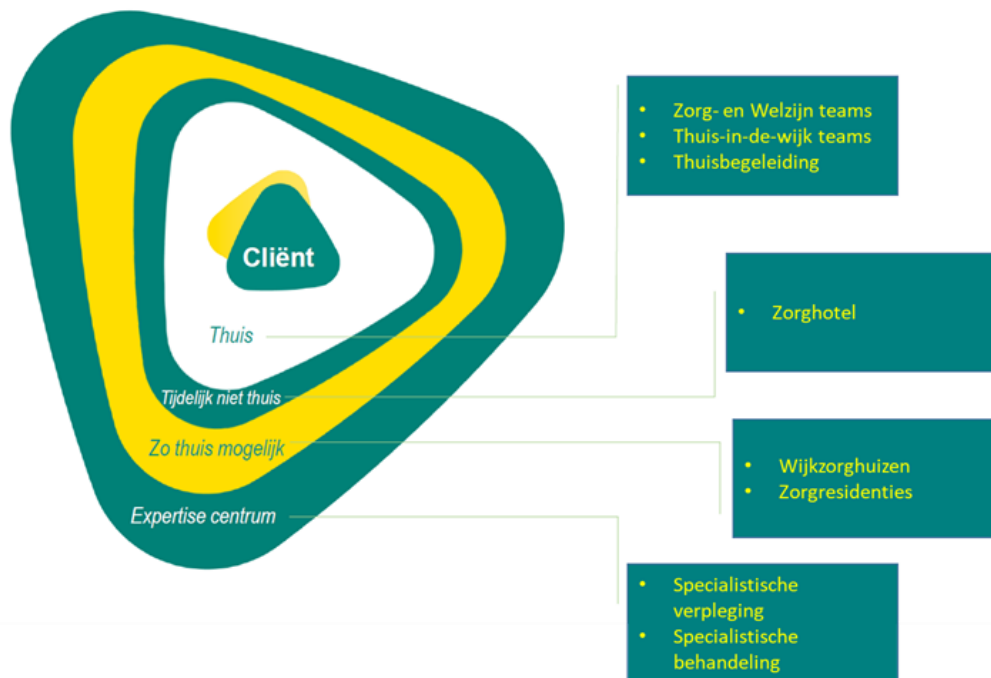
### Kernactiviteiten

HWW zorg levert verpleging, verzorging en wijkzorg (VVT) in de regio Haaglanden en richt zich hierbij hoofdzakelijk op de inwoners van de gemeente Den Haag. HWW zorg is in alle wijken van de stad vertegenwoordigd met ruim 30 Thuis-in-de-Wijkteams voor wijkverpleging, specialistische verpleging en thuisbegeleiding en 11 locaties voor langdurige somatische zorg met en zonder behandeling, psychogeriatrische zorg en revalidatiezorg.



Woonzorglocaties HWW zorg (Rivierenbuurt wordt momenteel gerenoveerd)

In het strategisch marketingplan en de bedrijfsplannen van Wijkzorg en Woonzorg, zijn de doelgroepen en het daarbij passende aanbod beschreven. In 2020 zal de realisatie hiervan verder gestalte krijgen.



### Doelgroepen en aanbod

#### Stakeholders en samenwerking

HWW zorg is diep verankerd in de samenleving van Den Haag. Bijna 2000 medewerkers zijn verbonden aan de organisatie en daarmee is een veelvoud indirect verbonden via het gezin en de familie.

Daarnaast vinden wij het belangrijk om ons op een zinvolle en effectieve wijze te verhouden tot de verschillende belanghebbenden en opereert HWW zorg in een fijnmazig netwerk van verzekeraars, Gemeente, zorgaanbieders, verwijzers, belangenbehartigers, opleidingsinstituten, etc. Daarbij huldigt HWW zorg het standpunt dat elke vorm van samenwerking die goed is voor de doelgroep en die partijen verder brengt, wordt ondersteund en dat in dit kader alle kennis in de vorm van beleid, protocollen en werkinstructies door HWW zorg ontwikkeld, te allen tijde kosteloos wordt gedeeld met onze partners.

Onderstaand een niet limitatieve opsomming van organisaties waarmee HWW zorg samenwerkt:

- Collega zorgaanbieders: Evita, Saffier, stichting Eykenburg, Florence, Parnassia, Axxicom;
- Verwijzers: Ziekenhuizen, huisartsen en Hadoks;
- Onderwijs en arbeidsmarkt: ROC Mondriaan, Haagse Hogeschool en ZorgZijnWerkt;
- Financiers: Netwerken van zorgaanbieders, Stichting transmurale zorg Haaglanden en Zorgscala;
- CZ Zorgkantoor, zorgverzekeraars en Rabobank;
- Gemeente Den Haag en het ministerie van VWS;
- Vastgoed: Vestia en Haag Wonen.

## 2. BESTUUR, TOEZICHT EN MEDEZEGGENSCHAP

### Goed bestuur

Goed bestuur en toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede zorg. De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht onderschrijven daartoe de 7 principes van de Governancecode Zorg en gebruiken deze om respectievelijk hun besturende en toezichthoudende rol te toetsen. Tevens is door de Raad van Bestuur een aanvang gemaakt met het ontwikkelen van een instrument voor zelfevaluatie op basis van het kader 'Toezicht op Goed Bestuur' van de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ) en de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa). De bespreking hiervan met de Raad van Toezicht heeft begin 2019 plaats gevonden.

De Raad van Bestuur werkt nauw samen met de Ondernemingsraad en de Centrale cliëntenraad om te komen tot gezamenlijk draagvlak voor beleidsbeslissingen.

De Professionele Adviesraad die in 2018 is geïnstalleerd, is in het najaar van 2019 weer ontbonden omdat deze na herhaalde pogingen niet goed van de grond kwam. Daartoe kon worden besloten omdat de stem van de professional ook in de verschillende zorgcommissies<sup>1</sup> en vakgroepen gehoord wordt.

### Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur

In 2019 vormden de twee leden van de Raad van Bestuur een collegiaal bestuur en zijn eindverantwoordelijk voor en belast met het besturen van de stichting HWW zorg. De Raad van Bestuur legt hierover periodiek verantwoording af aan de Raad van Toezicht en de medezeggenschapsorganen.

#### Samenstelling Raad van Bestuur in 2019:

Naam	Functie	Interim	In functie sinds	Nevenfuncties
De heer drs. B.J.M. Deitmers, MBA	Lid Raad van Bestuur	Nee	15 juni 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Raad van Toezicht Curamare</li> <li>Voorzitter Raad van Toezicht Zorggroep Reinalda</li> </ul>
Mevrouw drs. D.C.M. Sollewijn Gelpke	Lid Raad van Bestuur	Nee	1 mei 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid commissie van advies ActiZ</li> </ul>

Op 28 februari 2020 is in goed overleg afscheid genomen van de Raad van Bestuur. Op 4 maart 2020 is de heer Thiadens begonnen als bestuurder a.i.

<sup>1</sup> Er zijn zorgcommissies voor methodisch werken, Mic/Mim, Vbm, medicatie, protocollen en hygiëne

*Samenstelling Raad van Bestuur in vanaf 4 maart 2020:*

Naam	Functie	Interim	In functie sinds	Nevenfuncties
mr. drs. G.A.M. (Jack) Thiadens	Bestuurder	Ja	4 maart 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditor Nederlands Vlaams Instituut Accreditatie Ziekenhuizen (NIAZ)</li> <li>• Arbitrer Geschillenprocedure Nederlands Vlaams Instituut Accreditatie Ziekenhuizen (NIAZ)</li> <li>• Lid Stichtingsbestuur / voogd Roode of Burger Weeshuis Groningen</li> <li>• Voorzitter Stichting RK Kerkhof Groningen</li> </ul>

De bevoegdheden van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht zijn statutair vastgelegd. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden en de onderlinge verhoudingen tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht zijn nader uitgewerkt in een door de Raad van Toezicht vastgesteld reglement Raad van Toezicht en een reglement Raad van Bestuur.

De bezoldiging van de Raad van Bestuur is vastgesteld door de Raad van Toezicht op basis van de WNT-2 (wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector). Zie verder in de Jaarrekening (H.5).

Het functioneren van de Raad van Bestuur wordt jaarlijks geëvalueerd door de remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht, door middel van een jaargesprek waarvan het verslag bekend wordt gemaakt aan alle leden van de Raad van Toezicht. De nevenfuncties van de Raad van Bestuur zijn getoetst en vastgesteld door de Raad van Toezicht.

### Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat uit 5 personen. Op 1 april is mw. Havermans toegetreden tot de RvT op basis van de vacature die op 1 december 2018 was ontstaan.

De leden van de Raad van Toezicht zijn allen lid van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorgsector en volgen regelmatig scholingen en congressen.

De Raad van Toezicht heeft 3 commissies ingesteld t.w.: Finance & Control, Kwaliteit & Veiligheid en Vastgoed.

Naast de plenaire overleggen van de RvT en de commissievergaderingen, wordt jaarlijks tweemaal een overleg bijgewoond met de OR en met de CCR en vinden ook BOT-overleggen ('benen-op-tafel') plaats met het MT, de OR en de CCR. Verder worden regelmatig werkbezoeken afgelegd op de locaties en rond bepaalde thema's extra overlegmomenten ingelast.

*Samenstelling Raad van Toezicht in 2019:*

Naam	Functie binnen de RvT	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
Dhr. mr. drs. J.J.H.M. van Gennip	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter Raad van Toezicht</li> <li>• Voorzitter Remuneratiecommissie</li> </ul>	Raadsheer Plaatsvervanger Hof Den Haag (straf)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid RvT Pantar, Amsterdam;</li> <li>• Lid van advies cie Helsinki Comité</li> </ul>



Dhr. drs. L.A. Bosveld	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vice voorzitter Raad van Toezicht</li> <li>• Voorzitter Auditcommissie Finance &amp; Control</li> <li>• Voorzitter Auditcommissie Vastgoed</li> <li>• Lid Remuneratiecommissie</li> </ul>	Directeur Woodfield Management B.V.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter van de Raad van Toezicht Jeugdformaat te Rijswijk</li> <li>• Lid Raad van Commissarissen Dutch International Guarantees for Housing</li> <li>• Member of the Audit Committee of One Manchester Housing Association</li> </ul>
Dhr. W.M. Schonewille LL.M. MIF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Toezicht</li> <li>• Lid Auditcommissie Finance &amp; Control</li> <li>• Lid Auditcommissie Vastgoed</li> </ul>	Advocaat – partner BarentsKrans Coöperatief U.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Commissarissen Woonkracht10, Zwijndrecht, tevens voorzitter auditcommissie</li> <li>• Voorzitter van de Stichting Ars Donandi</li> <li>• Diverse docentschappen op juridisch, financieel, economisch terrein</li> </ul>
Mw. drs. P.P. Nelissen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Toezicht</li> <li>• Voorzitter Auditcommissie Kwaliteit &amp; Veiligheid</li> </ul>	Voorzitter Raad van Bestuur Oktober te Bladel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Bestuur Coöperatie Slimmer Leven 2020</li> <li>• Voorzitter Bestuur Ronald McDonald Huis Zuidoost Brabant.</li> </ul>
Mw. mr S.W.C.M. Havermans MSc (per 1 april 2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Toezicht</li> <li>• Lid Auditcommissie Kwaliteit &amp; Veiligheid</li> </ul>	Hoofd Operations NS International	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuurslid Stichting Habitat for Humanity Nederland</li> </ul>

### Rooster van aan- en aftreden Raad van Toezicht op 31 december 2019

Naam	Functie	Aantreden	Herbenoeming	Aftreden (mits herbenoemd)
Dhr. mr. drs. J.J.H.M. van Gennip	voorzitter	1 mei 2018	1 mei 2022	30 april 2026
Dhr. drs. L.A. Bosveld	Lid	30 mei 2012	29 september 2016	28 september 2020
Dhr. mr. W.M. Schonewille	Lid	8 april 2014	8 april 2018	7 april 2022
Mw. drs. P.P. Somers-Nelissen	Lid	2 juli 2014	2 juli 2018	1 juli 2022
Mw. mr S.W.C.M. Havermans MSc	Lid	1 april 2019	31 maart 2023	31 maart 2027

### Honorarium leden Raad van Toezicht

Het honorarium van de voorzitter en de leden van de RvT is bepaald op respectievelijk 13,0% en 8,6% van het bezoldigingsmaximum van bestuurders in de zorg conform de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp (WNT-2 Regeling). Buiten deze vergoeding

ontvangen de leden geen andere financiële vergoeding. Voor de hoogte van de vergoeding wordt verwezen naar de Jaarrekening.

### **Besproken onderwerpen Raad van Toezicht (niet limitatief)**

#### *Planning & Control:*

Accountantsverslag 2018, Jaarrekening en jaarverslag 2018, kaderbrief 2019, meerjarenraming 2019- 2023, concernjaarplan en begroting 2019, concernjaarplan en begroting 2020, kwartaalrapportages.

#### *Governance:*

Goed Bestuur en zelfevaluatie van de Raad van Bestuur, klasse-indeling op basis van WNTZ en honorering leden RvT.

#### *Kwaliteit:*

Kwaliteitsplan Verpleeghuiszorg 2019, programma Waardigheid & Trots, verbeterprogramma zorgkwaliteit, evaluatie voedingsconcept, HKZ, AVG, meldingen en calamiteiten, Inspectiebezoeken.

#### *Bedrijfsvoering:*

Programma Zorg voor de Toekomst inzake modernisering ondersteunende diensten en reductie kosten.

#### *Personeel:*

Beleid verzuimbesteding, Vitaliteit en Arbobeleid 2019-2023.

#### *Vastgoed:*

Sale- en leaseback Rivierenbuurt, Transitieprogramma vastgoed.

### **Medezeggenschap – Centrale cliëntenraad**

Het doel van de Centrale Cliëntenraad van HWW zorg is het behartigen van de gemeenschappelijke belangen van alle cliënten van HWW zorg. De Centrale Cliëntenraad adviseert de Raad van Bestuur, gevraagd en ongevraagd, over alle wezenlijke veranderingen en ontwikkelingen binnen HWW zorg, zoals opgenomen in de Wet Medezeggenschap Cliënten in de Zorg (WMCZ). De Centrale Cliëntenraad beoordeelt bij haar advies of de belangen van de cliënten voldoende meegewogen zijn.

Conform de WMCZ beschikt HWW zorg over een cliënten medezeggenschapsstructuur. Locatie- en divisie overstijgende onderwerpen worden behandeld door de Centrale Cliëntenraad (CCR). De Raad van Bestuur ondersteunt en faciliteert de CCR en stelt daarbij faciliteiten, ambtelijke ondersteuning en materiële middelen ter beschikking zodat de CCR zijn taak naar behoren kan uitoefenen, zoals een vacatieregeling. De organisatie is aangesloten bij de Landelijke Commissie van Vertrouwenslieden (LCvV).

De CCR bestond in 2019 uit 6 leden. De CCR was niet voltallig. Vanaf zomer 2019 is de werving van nieuwe leden gestart.

### **Uitgebrachte adviezen:**

- Advies Zorg voor de Toekomst
- Advies vrijwilligersbeleid
- Advies mantelzorgbeleid

- Advies concept jaarverslag en jaarrekening 2018
- Advies beleid sociale netwerk cliënt
- Advies kandidaat manager wijkzorg
- Advies privacyverklaring
- Advies begroting 2020

Naast de officiële adviezen heeft de CCR in de overlegvergaderingen met de bestuurder en in het agendaberaad tussen voorzitter en bestuurder ook ongevraagd advies gegeven over diverse onderwerpen en processen.

*De samenstelling van de CCR op 31 december 2019:*

Naam	Functie	Toelichting
Dhr. A. van Beurden	Lid	CR Houtwijk
Mw. H. Danse	Lid	CR Rivierenbuurt (tot juli 2018) CR Vrederust-West (vanaf november 2018)
Dhr. W.A.C. de Plönnies Ruempol	Lid	CR Op de Laan
Dhr. J.P. Verkerk	Lid	CR Dr. Willem Drees (vanaf september 2019)
Mw. dr. J.J. Roeleveld	Lid plv. lid	CR De Eshoeve CR De Eshoeve/Residentie
Mw. M. van Wieringen	Lid plv. lid Lid	CR De Eshoeve/Residentie CR De Eshoeve CR Wijkzorg (vanaf juni 2018)

De leden van de Centrale Cliëntenraad worden benoemd voor een periode van 3 jaar. Leden kunnen éénmaal worden herbenoemd. Er wordt gewerkt volgens een rooster van aan- en aftreden.

### Medezeggenschap - Ondernemingsraad

Conform het reglement van de OR (2015) bestaat de ondernemingsraad van HWW zorg *minimaal* uit 9 leden en *maximaal* uit 17 leden. In het kader van kostenreductie heeft de OR er unaniem voor gekozen om de 3 vrijgevallen zetels niet op te vullen. De OR van HWW zorg bestond in 2019 uit 14 leden en is ondersteund door een ambtelijk secretaris. Binnen de OR zijn 3 commissies actief: ARBO, P&O en Financiën.

In 2019 hebben er 7 overlegvergaderingen plaatsgevonden met de Raad van Bestuur. Bij 2 van de overlegvergaderingen was een afvaardiging van de Raad van Toezicht aanwezig, conform artikel 24 WOR.

De OR heeft zich op verschillende manieren ingezet om inhoud te geven aan hun rol en heeft daarbij initiatieven genomen richting medewerkers om signalen te bespreken en zijn er vele gesprekken gevoerd met functionarissen binnen HWW zorg zoals de divisie managers, projectleiders, de functionaris gegevensbescherming en vele anderen. Ook is er tweemaal overlegd met de vakbond en heeft de OR 2 trainingdagen gevolgd.

Onderstaand de advies- en instemmingsaanvragen in 2019.

#### Adviesaanvragen conform WOR art 25:

- De OR heeft gereageerd op de voordracht van de tweede vertrouwenspersoon (OR adviseert niet op personen).
- De OR heeft tweemaal negatief geadviseerd op de adviesaanvraag ZvdT.
- De OR heeft met kanttekening positief geadviseerd op de adviesaanvraag functioneel beheerder ICT.

#### Instemmingsaanvragen conform WOR art 27:

- Privacyreglement en werkinstructie AVG (positief)
- Geactualiseerd beleid VOG (positief)
- Hierna heeft de OR een verzoek tot aanpassing VOG ontvangen (negatief)
- Privacyverklaring medewerkers sollicitanten en vrijwilligers van HWW zorg (positief met aantal kanttekeningen/ adviezen welke zijn overgenomen)
- No shows bedrijfsarts (positief)
- Declaratie medewerkers (na mondelinge uitleg positief)
- De OR is gevraagd om met terugwerkende kracht in te stemmen met het bureau welke de RI&E zal uitvoeren (positief)

#### Samenstelling OR op 31 december 2019

Naam	Rol in OR
Tineke du Chatinier	Vz, DB
Nicolien van der Gaag	Vice-vz, DB
Christian de Lang	Lid, DB
Ernst Ketting	Lid
Wim Klein	Lid
Maarten Nutbeij	Lid
Lea Mijns	Lid
Rosemary van den Ham	Lid
Simon Resok	Lid
Cees Roeleveld	Lid
Mayyas al Dabbak	Lid
Windy Giersthove	Lid
Henny Broers	Lid
Lieke Udink	lid

Esther van Heel vervult de functie van ambtelijk secretaris.

#### Zorg voor de Toekomst overheerst in 2019

Het programma Zorg voor de Toekomst (reorganisatie ondersteunende diensten) heeft in 2019 voor een belangrijk deel de agenda van de OR bepaald. Begin januari 2019 is de OR een aantal dagen uitgeroosterd om de reactie op de adviesaanvraag ZvdT op te stellen. Er zijn veel vragen aan de RvB gesteld welke zijn beantwoord.

De OR is gekomen tot een negatief advies en heeft hierover een achterbanraadpleging gehouden.

Het opgestelde negatieve advies werd gedragen door de achterban. Dit heeft ertoe geleid dat de RvB in maart heeft besloten de adviesaanvraag in te trekken.

Mede op basis van een achterbanraadpleging heeft de OR hierop in oktober wederom negatief geadviseerd. Evenals bij de eerste adviesaanvraag, deelt de OR weliswaar de mening van de RvB dat modernisering van de ondersteuning noodzakelijk is, maar heeft de OR een andere visie op de wijze waarop dit bereikt kan worden. De RvB heeft niettemin op 21 november de OR laten weten het negatieve advies naast zich neer te leggen en over te gaan tot uitvoering. Hierop heeft de OR besloten af te zien van de wachttijd zoals in WOR-artikel 25 lid 6 staat beschreven omdat het hanteren van de wachttijd de betrokken medewerkers financieel kunnen benadelen.

De OR neemt deel aan de plaatsingscommissie ZvdT 2.

### Klachten

Conform de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg, kunnen cliënten terecht bij een klachtenfunctionaris. Tevens is HWW zorg aangesloten bij de onafhankelijke Geschillencommissie Verpleging, Verzorging en Geboortezorg.

Het aantal klachten is in 2019 sterk verminderd ten opzichte van 2018. Bij Wijkzorg zijn de klachten na de herindicaties van 2017 weer genormaliseerd in 2018. De afname bij Wijkzorg 2019 komt doordat de coaches meer sturing zijn gaan geven aan de wijkzorgteams, om de signalen van klachten eerder bespreekbaar te maken, vóór dit tot een officiële klacht leidt.

De stijging van het aantal klachten bij Woonzorg wordt veroorzaakt doordat klachten die terecht kwamen bij de klachtenfunctionaris, voorheen niet altijd waren geregistreerd in het klachtensysteem.

KLACHTEN	2018	2019
Woonzorg	27	40
Wijkzorg	65	36

### 3. BELEID EN RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste en het meest in het oog springende beleidsontwikkelingen en resultaten kort toegelicht.

#### Woonzorg en Behandeldienst

Binnen de divisie Woonzorg en Behandeldienst is in 2019 een grote inspanning verricht om de kwaliteit van zorg te verbeteren en met succes. Mede met de inzet van de kwaliteitsgelden die beschikbaar zijn gesteld voor de langdurige zorg, zijn tal van initiatieven ontplooid op het gebied van persoonsgerichte zorg en welzijn. Een greep uit de verschillende projecten en resultaten:

#### Huiskamerbegeleiding

Om meer aandacht en welzijnsactiviteiten te bieden aan onze bewoners, zijn in 2019 ongeveer 70 huiskamerbegeleiders aangesteld. Dit zijn mensen met zeer uiteenlopende achtergronden die op basis van sociale vaardigheden en affiniteit voor de zorg zijn geselecteerd. Zij zijn gestart met een training op maat die in 2020 wordt afgerond. De eerste ervaringen zijn positief en door hun inzet en aanwezigheid ontstaat er aandacht en tijd voor ondersteuning bij welzijn van de cliënten. Niettemin is het voor sommige huiskamerbegeleiders en zorgteams soms ook nog wel zoeken in de verdeling van taken en verantwoordelijkheden. Daarom zal de functie in 2020 worden geëvalueerd en verder worden vormgegeven.

#### Methodisch werken

Een belangrijk aandachtspunt in de inspectiebezoeken betrof het methodisch werken. Het blijkt dat in de praktijk de opvolgende fasen in het verpleegkundig proces niet altijd zichtbaar gevolgd worden en daarbij onvoldoende worden vastgelegd in het dossier. Om dit te verbeteren is gestart met het opnieuw vaststellen van de juiste randvoorwaarden zoals heldere afspraken over de werkwijzen van HWW zorg, de juiste inrichting van het ECD en de benodigde werkinstructies. Vervolgens zijn voor alle medewerkers trainingen gestart om het methodisch werken weer goed bij iedereen op het netvlies te krijgen en uit te leggen hoe je dit vastlegt in het ECD. Gezien de resultaten van de inspectiebezoeken begin 2020 is dit een geslaagd traject dat in 2020 verder zal worden geborgd.

#### Kwaliteitsverpleegkundigen

In 2019 is de inzet van kwaliteitsverpleegkundigen vergroot waarmee deze functie een vaste waarde is geworden in alle locaties. Hun primaire verantwoordelijkheid is het monitoren van de kwaliteit in de praktijk en medewerkers zowel individueel als in groepsverband te instrueren en te trainen in de uitvoering van hun werkzaamheden. Daarnaast zijn zij nauw betrokken bij de ondersteuning van de aandachtsvelders en zijn ze de sparringpartner voor de teamleider om de medewerkers en de teams beter te laten functioneren.

#### Gastvrijheidsconcept

Persoonsgerichte zorg komt in vele vormen tot uiting, maar een belangrijke randvoorwaarde hiervoor is dat medewerkers werken vanuit een grondhouding van gastvrijheid waarbij de bewoner

werkelijk centraal staat. Hiertoe zijn alle medewerkers in Woonzorg getraind in het concept van *Givability*<sup>®</sup>, een hospitality- en gastvrijheidstraining waarbij medewerkers met 7 praktische principes worden geholpen om de rol te vervullen van een goede gastvrouw of -heer.

### **En verder**

Overige acties die zijn ondernomen binnen Woonzorg en Behandeldienst worden onderstaand kort benoemd:

- Alle indicaties zijn opnieuw beoordeeld en daar waar nodig aangepast waarmee de cliënten en bewoners de zorg krijgen die passend is bij de zorgvraag.
- Het project informele zorg heeft handreikingen geboden aan zorgmedewerkers om het contact met mantelzorgers beter te laten verlopen.
- De welzijnsteams bestaande uit muziektherapeuten, zangtherapeuten, creatief therapeuten e.a. is in 2019 gecontinueerd en heeft een vaste plaats verworven in het aanbod van welzijnsdiensten.
- Vanwege de krappe arbeidsmarkt is gestart met de inzet van medewerkers met aan achtergrond als SPV en SPH.
- De inzet van verpleegkundigen uit Zuid-Europa is gecontinueerd.
- In samenwerking met GetOud hebben medewerkers foto's gemaakt van cliënten wat is verwerkt in een fototentoonstelling die op verschillende locaties is te zien.

## **Wijkzorg**

### **Herstel van samenwerking**

Mede door de invoering van zelfsturende teams voelen wijkzorgteams zich soms alleen. Daarbij is de afstand tussen de centrale staf- en ondersteunende diensten te groot geworden en is de aansluiting verloren. Dit uit zich vaak in eenvoudige zaken zoals een ineffectieve ondersteuning van ICT en onbeantwoorde vragen op het gebied van personeelszaken en huisvesting. Zelfsturing wordt soms gevoeld als 'je moet het zelf en alleen doen' en daarvan mag en kan geenszins sprake zijn. Ook in de collegiale ondersteuning hebben medewerkers in de zorg elkaar nodig, evenals de steun van uit management en de coaches.

Dit jaar is veel geïnvesteerd in het herstel van dit contact door het organiseren van verschillende regiodagen en is het management, de coaches en ondersteunende staf zeer actief aan de slag gegaan in het ondersteunen van de medewerkers. Het creëren van helderheid over ieders rol is daarin de basis. Dit heeft zijn vruchten afgeworpen waarbij breed gevoeld wordt dat de verbinding tussen teams onderling en de ondersteuning is verbeterd.

### **Regiovorming**

In het verlengde van bovenstaande is de regiovorming een belangrijke organisatorische verandering binnen de divisie Wijkzorg, waarbij de meer dan 30 wijkzorgteams zijn geclusterd in 4 regio's. Hiermee wordt enerzijds de zelfstandigheid van elk team geborgd terwijl het anderzijds mogelijk is om schaalvoordelen te behalen zoals door het regionaal afstemmen van de planning. Binnen de wijkteams, die bestaan uit 12 tot 15 medewerkers, is het moeilijk om het personele aanbod goed af

te stemmen op de zorgvraag. Door de planning en roostering regionaal te faciliteren is hierin een efficiëntieslag gemaakt.

### **Thuisbegeleiding**

De Thuisbegeleiding is als jarenlang een belangrijke stabiele partner van de Gemeente Den Haag, in het bieden van begeleiding aan cliënten die om uiteenlopende redenen in de knel zijn gekomen. Om de professionaliteit in de teams verder te verhogen zijn sociaalpedagogische hulpverleners gestart. Gezien de toenemende zorgvragen zal Thuisbegeleiding een belangrijk onderdeel blijven van het aanbod in de Wijkzorg.

### **Specialistische zorg**

Specialistische zorg omvat verschillende specialismen:

- Technisch Thuiszorgteam
- Het Verpleegkundig team in het Jacobshospice
- Team Acute Zorg
- Casemanagers Dementie
- Diabetesverpleegkundigen
- Neuroverpleegkundigen (CVA/MS/Parkinson)
- Longverpleegkundigen
- Wondverpleegkundigen
- Wijkverpleegkundigen Consulenten
- Verpleegkundigen t.b.v. inzet Dak- en Thuislozen

Specialistische Zorg kenmerkt zich ook door de intensieve samenwerking met andere partijen zoals huisartsen, ziekenhuizen, gemeente en andere VVT-instellingen.

In 2019 zijn er verschillende samenwerkingsprojecten gestart:

- Inzet Wijkverpleegkundig Consulenten in een aantal huisartsenpraktijken
- Start van PaTz-groepen in huisartsenpraktijken (vorm van een MDO in een huisartsenpraktijk)
- Afspraken over inzet Acute Zorg met Zorggroep Oldael en Cardia over de inzet van de Acute Zorg van HWW zorg in de avond en nacht.
- Afspraken met de Gemeente Den Haag over de inzet van verpleegkundigen t.b.v. Dak- en Thuislozen zoals het dagelijks bezoeken van een van de opvanglocaties, een wekelijks spreekuur bij het Daklozenloket en het overleg met de Straatdokters.
- Inzet in spreekuur voor 'ongedocumenteerden' van het Leger des Heils.

### **En verder**

Overige acties die zijn ondernomen binnen Wijkzorg worden onderstaand kort benoemd:

- In 2019 is een project gestart met de inzet van de Compaan. Dit betreft een tablet speciaal ontwikkeld voor ouderen die mensen in staat stelt op een makkelijke manier te beeldbellen, berichten uit te wisselen, foto's te delen, een online agenda bij te houden, etc. Eerste resultaten zijn positief. In 2020 volgt evaluatie en borging.



- De methodiek Competentiegericht Begeleiden die door de Kessler Stichting is ontwikkeld, wordt ingezet in Woonzorg en Wijkzorg bij mensen met gedragsproblematiek. Hiermee wordt beoogd dat gedragsproblematiek niet langer een belemmering is voor levering van zorg.
- De opleiding verzorgende 2.5 is een groot succes gebleken en is in 2019 voortgezet.

## Medewerkers

### Werving en Selectie

Personeel is het kapitaal van een zorgorganisatie en essentieel in het behalen van de organisatiedoelstellingen. In de situatie van arbeidsmarktkrapte ligt hier een enorme uitdaging. Het aantal vacatures bedroeg op 31 december 2019 78, waarvan het merendeel moeilijk vervulbaar. In 2019 zijn 194 medewerkers uit dienst gegaan en zijn er 231 medewerkers in dienst gekomen waarmee het aantal medewerkers is toegenomen. Daarbij dient wel de kanttekening te worden geplaatst dat van de instromers er ongeveer 70 huiskamerbegeleiders zijn, terwijl in andere, meer schaarse functies, zoals verzorgenden niveau 3 en verpleegkundigen, er een afname heeft plaatsgevonden.

### Onboarding

Het proces van aanstelling en inwerken van medewerkers is essentieel om nieuwe medewerkers een goede start te geven. Geconstateerd is dat dit proces niet altijd goed liep en om die reden is het project onboarding gestart. De scope van dit project loopt van het moment van aanstellen en zorgdragen voor middelen tot de introductie en het inwerken. Dit project loopt nog door in 2020 en beoogd dat medewerkers zich snel thuis zullen voelen, waarmee de kans dat men na relatief korte tijd weer vertrek afneemt.

## Bedrijfsvoering

### Programma Zorg voor de Toekomst

De overhead van HWW zorg, afgezet tegen de financiële draagkracht van het primaire proces, vraagt om een herijking van het kosten- en kwaliteitsniveau. Na een periode van onderzoek en analyse is in het programma Zorg voor de Toekomst de ambitie geformuleerd, om in de periode 2018 tot 2020 de effectiviteit en efficiëntie van de ondersteunende diensten te vergroten. De impact van dit programma is fors en heeft voor een deel van de betrokken medewerkers consequenties in de vorm van een andere functie of ontslag. De Raad van Bestuur en de Ondernemingsraad delen de visie dat de ondersteunende diensten toe zijn aan modernisering. Het is echter niet gelukt om overeenstemming te bereiken over de aanpak daarvan. Dit heeft er uiteindelijk toe geleid dat het programma slechts in zeer beperkte mate is uitgevoerd en de beoogde opbrengsten bij lange na niet zijn gehaald.

### **Vervanging ERP**

Uit de analyse van het applicatielandschap bleek dat er in de loop der jaren een ‘lappendeken’ was ontstaan van verschillende applicaties die bovendien niet meer in alle gevallen de oplossingen boden die gewenst waren. Dit heeft geleid tot het besluit voor de aanschaf en implementatie van het ERP-systeem (enterprise resource planning) van Afas, ten behoeve van de financiële administratie, salarisadministratie en personeelsadministratie. Op 1 april 2019 is definitief overgegaan op Afas. Helaas hebben we moeten constateren dat de implementatie van Afas niet goed is gegaan. Dit heeft ertoe geleid dat er onregelmatigheden zijn ontstaan in de salarissen van medewerkers waarbij in november zelfs alle salarissen vanaf maart opnieuw zijn berekend en verrekend. Later bleek dat er in de berekening van de ORT nog fouten zaten waardoor vele medewerkers te veel ORT uitbetaald hebben gekregen. De intentie is om dit in 2020 te corrigeren.

Verder is het gedurende een half jaar niet mogelijk gebleken om een correcte verzuimadministratie te voeren en heeft het ontbroken aan managementinformatie. Hierdoor was het niet goed mogelijk te sturen op verzuim en zijn onnodige kosten gemaakt.

### **Sharepoint**

In april 2019 is HWW zorg overgegaan van een Citrix-omgeving naar de Azure Cloud omgeving van Microsoft. Afgezien van wat kinderziektes is dit proces goed verlopen en zijn er nieuwe mogelijkheden ontstaan zoals videobellen en gelijktijdig werken in documenten in Sharepoint.

### **Vastgoed**

#### **Vastgoedtransitie**

Conform het transitieprogramma Vastgoed is dit jaar de vervreemding en huur (sale en lease back) van Rivierenbuurt verder voorbereid, waarvan de afronding heeft plaats gevonden in 2020. De verwachting is dat na renovatie in Q4 2021 het gerenoveerde pand kan worden betrokken.

Tevens is een start gemaakt met het verkennen van de mogelijkheden van Houtwijk. Dit huis is verouderd maar ongeschikt om te renoveren en hiervoor is een verkenning gaande voor vervangende nieuwbouw. Gezien de situering in de nabijheid van het Haga ziekenhuis is de wens dit te positioneren als zorghotel voor kortdurende zorg (ELV en GRZ).

Eveneens zijn voorbereidingen getroffen om locatie Moerwijk te gaan renoveren. Deze locatie heeft een belangrijke centrumfunctie voor de wijk en zal voor de Hagenaar met een smallere beurs een goede locatie zijn voor zorg met verblijf.

De wens is de vastgoedtransitie voort te zetten in 2020, maar gezien de financiële situatie zal hierin opnieuw gekeken moeten worden wat wel en niet haalbaar is.

### **VOS**

Dit jaar is het verpleegproeopsysteem van Zorghuis Dr. W. Drees afgerond. De leerpunten uit dit traject worden meegenomen naar 2020 waarin de bedoeling is om op een aantal andere locaties eveneens het VOS te vernieuwen.

### **Brandscheidingen**

Gezien de huidige eisen die aan brandveiligheid worden gesteld, bleek in december 2018 dat in verschillende huizen de brandscheidingen niet meer voldoen. Deze situatie maakte het noodzakelijk

om hiervoor gedurende 2019 extra menskracht in te zetten, wat heeft geleid tot een forse kostenpost. Op basis van nader onderzoek en analyse is een herstelplan opgesteld en heeft inmiddels de aanbesteding voor herstel plaatsgevonden en zijn de eerste acties opgestart.

## Resultaten in cijfers

<b>Cliënten</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Aantal unieke cliënten in zorg op 31 december	4070	4010	3970
Aantal plaatsen beschikbaar voor verblijfszorg op 31 december	879 <sup>2</sup>	977	977

<b>Zorgkaart Nederland – Woonzorg</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Gemiddeld waarderingcijfer in jaar	7,3	7,0	7,6
Aanbevolen door	73%	71%	78%
<b>Zorgkaart Nederland – Wijkzorg</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Gemiddeld waarderingcijfer in jaar	7,9	8,2	8,2
Aanbevolen door	85%	96%	98%

<b>Personeel</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Verzuim	7,6%	7,9%	9,3%
Aantal medewerkers in loondienst op 31 december	1699	1623	1656
Idem in fte	1193 fte	1122 fte	1156 fte
Aantal medewerkers ingehuurd en zelfstandig op 31 december	165	247	398
Idem in fte	95 fte	149 fte	95 fte

<b>Financieel</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Omzet	102 mln	108 mln	112 mln
Resultaat	-1,3 mln	2,7 mln	-4,9 mln
Resultaat/omzet	-1,3%	2,5%	-4,4%
Solvabiliteit (EV/omzet)	25%	26%	20%
Solvabiliteit (EV/totaal)	54%	63%	54%
Liquiditeit (current ratio)	1,7	2,0	1,3
MVA/omzet	20%	19%	19%
Personeelskostenratio (personeelskosten/omzet)	79%	75%	80%
PNIL/personeelskosten	11%	15%	22%

<sup>2</sup> Betreft gemiddelde gerealiseerde productie en niet het aantal beschikbare plaatsen.

## 4. TOEKOMSTPARAGRAAF

### Herstelplan Perspectief

De Raad van Toezicht heeft in het voorjaar 2020 geconstateerd dat als gevolg van het verlies over 2019 en het geprognostiseerde verlies over 2020 (op basis van de maandcijfers in januari en februari 2020), maatregelen getroffen moeten worden om deze situatie te keren. Er is op 17 februari een begroting 2020 goedgekeurd, die sloot op minus 3,5 miljoen euro. Bij het doortrekken van het resultaat van de eerste twee maanden 2020, zou HWW zorg in 2020 een resultaat van minus 8 miljoen euro (excl. NHC) resp. 6 miljoen euro (inclusief NHC) behalen.

Eind februari 2020 is afscheid genomen van de tweehoofdige Raad van Bestuur. Begin maart 2020 is door de RvT een éénhoofdige interim-bestuur aangesteld met een opdracht de knelpunten in beeld te brengen en de noodzakelijke acties in te zetten, om bij HWW de situatie te keren en in control te komen. De nieuwe bestuurder heeft na binnenkomst een foto van HWW zorg gemaakt, die in mei 2020 is gepresenteerd en brede herkenning vond bij de Raad van Toezicht, en later ook bij het MT, OR en CCR. Op basis van de herkenning van de foto is door de Raad van Bestuur -tezamen met het MT- gewerkt aan een herstelplan dat de vele knelpunten oppakt en waarin de volgende voorgenomen maatregelen zijn opgenomen:

- het optimaliseren van de bedbezetting, waarbij HWW zorg in de eindsituatie maximaal 760 bedden zal hebben. Door het centreren van de bezetting in de huizen zullen naar de toekomst wellicht ook minder panden voor eigen gebruik nodig zijn;
- het verlagen van het ziekteverzuim naar onder de 10% , door het gehele proces van melding van niet inzetbaarheid te gaan stroomlijnen;
- het verminderen van inzet van uitzendkrachten en ZZP-ers in combinatie met het optimaliseren van de bedbezetting; door op termijn uit te gaan van een structureel lagere capaciteit wordt nagegaan in hoeverre in het eindplaatje e.e.a. met de vaste formatie (met daarbij een sterk verlaagde PNIL) kan worden gedaan.
- het verhogen van de declarabele productiviteit in de wijkzorg;
- het afbouwen en herstructureren van de ondersteunde diensten;

Op dit moment ontbreekt het HWW zorg aan financiële middelen om noodzakelijke investeringen te kunnen doen om daarmee haar vastgoed aantrekkelijker te maken voor de doelgroep. Het bestuur is nu volop in gesprek om na te gaan hoe zij in de Haagse context een duurzaam vastgoedbeleid kan inzetten waarbij investeringsruimte komt om panden te renoveren. Die ruimte ontbreekt nu en dat is op zichzelf al zorgelijk.

De Raad van Bestuur heeft bij het presenteren van de plannen binnen HWW zorg aangegeven dat hij mogelijkheden ziet dat HWW Zorg in eigen regie de forse problemen, waarmee HWW nu is geconfronteerd, kan oplossen. Daarvoor is het noodzakelijk dat het pakket van maatregelen in het herstelplan niet alleen wordt omarmd, maar ook wordt uitgevoerd. Het herstelplan is inmiddels voor inspraak voorgelegd aan CCR en de Ondernemingsraad. De CCR heeft binnen een week positief advies uitgebracht. De komende week (week 26) wordt door het bestuur binnen de OR ingegaan op

alle vragen die er leven. Onzeker is of de Ondernemingsraad uiteindelijk mee gaat in de gepresenteerde plannen.

Met de vier vakbonden wordt overleg gevoerd over een sociaal plan voor de mensen voor wie het herstelplan directe impact heeft. De financiële ruimte voor een sociaal plan is uiterst beperkt, hetgeen van invloed is op de voortgang van het overleg.

De Raad van Bestuur is van mening dat het veel dossiers betreft binnen HWW zorg en dat de vraag, of het wel op te lossen is, gerechtvaardigd is. De Raad van Bestuur heeft bij zijn foto drie scenario's gepresenteerd: eigen regie, overname of faillissement met doorstart.

De Raad van Bestuur ziet mogelijkheden om, gelet op de brede wens binnen HWW Zorg, de problematiek in eigen regie op te lossen, mits het herstelplan zo volledig mogelijk én voortvarend wordt uitgevoerd. Bij vertraging vanwege de inspraak, loopt scenario 1 gevaar en moet scenario 2 worden overwogen.

Het doorvoeren van het herstelplan vanuit eigen regie, is met de genoemde randvoorwaarden haalbaar, ondanks de verliezen in 2019 en het geprognostiseerd fors verlies in 2020.

## COVID-19

In maart 2020 bleek Nederland geraakt te zijn door COVID-19.

Medio maart kondigde het kabinet vergaande maatregelen af die een diepe impact hadden op de Nederlandse samenleving. Ook de gezondheidszorg is hard getroffen door COVID-19 en de maatregelen van het kabinet. Mede naar aanleiding van de maatregelen van het kabinet is een deel van de zorgverlening van HWW zorg (tijdelijk) verminderd waardoor derving van opbrengsten is ontstaan, terwijl de meeste kosten doorlopen. Eind maart en in april 2020 zijn diverse regelingen opgestart om de zorgsector tegemoet te komen en te ondersteunen om de continuïteit van zorginstellingen te waarborgen. Voor compensatie van derving van Wlz-opbrengsten heeft de NZa in mei de beleidsregel "corona" gepubliceerd met daarin compensatiemogelijkheden voor gederfde opbrengsten tot 1 juli (het ministerie heeft aangegeven dat dit verlengd wordt naar 1 augustus 2020) en gemaakte kosten tot eind 2020. Verder hebben verschillende gemeenten toegezegd gederfde opbrengsten binnen de Wmo en Jeugdwet te zullen compenseren. Voor de Zvw-activiteiten die HWW zorg verricht, bestaat nog onduidelijkheid in welke mate gederfde opbrengsten gecompenseerd zullen worden.

De gederfde inkomsten als gevolg van COVID-19 hebben beperkte invloed op HWW zorg, gezien de situatie van te hoge kosten al aanwezig was vóór COVID-19. Het is dus nog afwachten in welke mate de COVID-19 problematiek de reeds bestaande problemen binnen HWW zorg verder hebben versterkt.