



# Kracht

BESTUURSVERSLAG 2023



# Inhoud

Voorwoord <b>Veerkrachtig vooruit</b>	3
Humanitas DMH bestaat 40 jaar	5
<b>1</b> Over Humanitas DMH	6
<b>2</b> Governance: medezeggenschap, bestuur en toezicht	9
<b>3</b> Strategie, beleid en ontwikkelingen	12
<b>4</b> Kwaliteit	14
<b>5</b> Financiën	17
<b>6</b> Risico's en risicobeheersing	19
<b>7</b> Samenwerking en ketenpartners	21
<b>8</b> Toekomst	22
Bijlage: Jaarverslag Raad van Toezicht	24



# Voorwoord



## **Veerkrachtig vooruit**

### **Tellen en vertellen**

Voor u ligt het bestuursverslag van een bijzonder jaar, ons jubileumjaar. Overal in het land vierden we ons 40-jarig bestaan. Zoals gebruikelijk is dit document wederom een rijk gevuld verslag dat een goed overzicht biedt van onze activiteiten, verhalen, feiten & cijfers. Tellen en vertellen gaan immers hand in hand.

### **Doen waar we samen goed in zijn**

Maar bovenal is dit verslag het verhaal van onze collega's, onze zichtbare en onzichtbare helden die er iedere dag voor hebben gezorgd dat we deden waar we goed in zijn: met liefde en aandacht samen zorgen voor goede zorg. Ook in 2023 is gestaag verder gewerkt aan de ambities uit ons Strategische Koers **Doen waar we samen goed in zijn**.

### **Kleurrijke historie**

Het afgelopen jaar, 2023, vierden we ons 40-jarig jubileum, een geweldige mijlpaal in onze kleurrijke geschiedenis. In 1983 opende Humanitas DMH haar eerste twee wooncentra in Warnsveld en Amersfoort. In totaal 36 cliënten vonden toen hun plek in het hart van de samenleving. Kernwaarden zoals eigen regie, gelijkwaardigheid en verantwoordelijkheid, waren toen al leidend en vernieuwend. En dat zijn ze nog steeds. Door de jaren heen is Humanitas DMH gegroeid; van 36 cliënten in 1983 naar ruim 3.300 in 2023. In de afgelopen 40 jaar zijn er natuurlijk vele hoogte- maar ook dieptepunten geweest. We hebben laten zien dat we een vitale, krachtige en veerkrachtige organisatie zijn.

### **Kernwaarden als fundament**

We bouwen elke dag verder op ons fundament, onze kernwaarden. Dat doen we samen, naast elkaar en vanuit eigen regie en verantwoordelijkheid in alle vrijheid. We bouwen verder en dat doen we ook letterlijk. In Almere en Barendrecht hebben we het afgelopen jaar gewerkt aan (ver)bouwplannen zodat we de komende tijd nieuwe locaties openen en huizen verbouwen om te zorgen voor een fijne plek voor onze cliënten in het hart van de samenleving. Want dat is waar we samen goed in zijn: zorgen voor een fijne, veilige plek voor onze cliënten. Op die manier dragen we bij aan een zorgzame samenleving.

### **Vitale verbindingen**

We denken na over de toekomst van Humanitas DMH. We onderzoeken hoe we aan elkaars levensgeluk kunnen bijdragen en hoe we zorgen voor vitale en krachtige verbindingen tussen het natuurlijke en het ondersteunende netwerk van onze cliënten, nu en in de toekomst. We zijn elke dag bezig om ons te ontwikkelen zodat we in staat zijn om continu mee te bewegen met de samenleving waar we onderdeel van zijn. Dat we dat kunnen, hebben we de afgelopen 40 jaar laten zien.

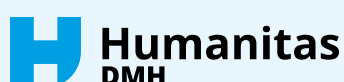
### **Beweging en inspiratie**

Humanitas DMH is iedere dag in beweging. Samen met onze collega's en met talrijke externe partners in het hele land zijn we steeds beter in staat om op een positieve en responsieve manier om te gaan met bestaande en nieuwe uitdagingen. We borgen daarbij wat goed gaat. De energie, aandacht en inspiratie van onze collega's zijn van onschatbare waarde. Overal in het land bouwen onze zichtbare en onzichtbare helden aan goede zorg. Iedere dag opnieuw stropen zij de mouwen op, steken zij hun nek uit en maken zij het verschil in de levens van veel cliënten. Samen met meer dan 1000 collega's vormen we zo Humanitas DMH.

### **Met liefde en aandacht**

Ik ben onder de indruk van de manier waarop onze collega's zich iedere dag hebben ingezet in het afgelopen jaar. We hebben iedere dag de kans en de opdracht om samen het verschil te maken voor onze cliënten, voor elkaar. En als het vandaag niet lukt, beginnen we morgen opnieuw. Zo doen we dat bij Humanitas DMH; elke dag samen een beetje beter en een stapje verder. Met liefde en aandacht. Veel dank aan alle collega's die zich elke dag inzetten en inspannen om het samen zo goed mogelijk te doen. We kijken dan ook samen vol vertrouwen uit naar de toekomst waarin we onze verbeeldingskracht gebruiken, elkaar steunen en aanmoedigen.

Karin Pullen  
*Voorzitter Raad van Bestuur*



# Humanitas DMH bestaat 40 jaar

**In 2023 vierden we dat mensen met een (licht) verstandelijke beperking al 40 jaar een plek in het hart van de samenleving vinden bij Humanitas DMH.**

Op 21 maart 1983 werd de stichtingsakte van Humanitas DMH (toen nog Humanitas voor Verstandelijke Gehandicaptenzorg - VGZ) ondertekend en op 1 oktober van dat jaar werden de eerste woonlocaties geopend (Amersfoort en Zutphen/Warnsveld). In 40 jaar tijd is er veel veranderd, maar in de kern zijn we hetzelfde gebleven: een gedreven organisatie die de mens centraal stelt. Deze humanistische grondslag is nog altijd de basis.

Het jubileum is samen met cliënten op verschillende momenten gevierd. Er was taart en een budget om er op de woon- en ambulante locaties aandacht aan te besteden. Cliënten van het eerste uur kregen van de bestuurder een jubileumlintje opgespeld.

Om het verhaal van Humanitas DMH, en dat wat ons verbindt, levend te houden is een jubileummagazine gemaakt. In het bijzijn van cliënten, verwanten en (oud) medewerkers werd het jubileummagazine op feestelijke wijze uitgereikt en ontvingen alle medewerkers het magazine thuis.



# 1. OVER HUMANITAS DMH



**Bij Humanitas DMH stellen wij de mens centraal in alles wat we doen. We kijken op een andere manier naar de zorg. We gaan daarbij vooral uit van de bedoeling. Meer dan 1.400 bevlogen medewerkers en vrijwilligers ondersteunen bijna 3.000 mensen met een (licht) verstandelijke beperking en/of psychiatrische problemen. Vanuit een informeel aanvoelende cultuur werken onze medewerkers dag in dag uit vanuit vrijheid aan goede zorg.**

## **a. Kernwaarden**

In het werken aan goede zorg zijn drie kernwaarden voor ons heel belangrijk:

- ✓ We werken samen aan de ontwikkeling en invulling van de eigen regie;
- ✓ Wij nemen verantwoordelijkheid voor onszelf en voor andere mensen;
- ✓ Wij voelen ons gelijk aan en verbonden met andere mensen in de samenleving.

Bij alles wat we doen zijn deze kernwaarden zichtbaar, hoorbaar en voelbaar aanwezig.

## **b. Missie**

Onze missie is **Bram voelt zich gelukkig en doet ertoe**. Hierbij staat Bram voor een willekeurige naam van een cliënt. Bram is een uniek persoon en kan bijvoorbeeld ook Petra, Sem of Yamal heten. Ertoe doen is gezien worden en van betekenis zijn.

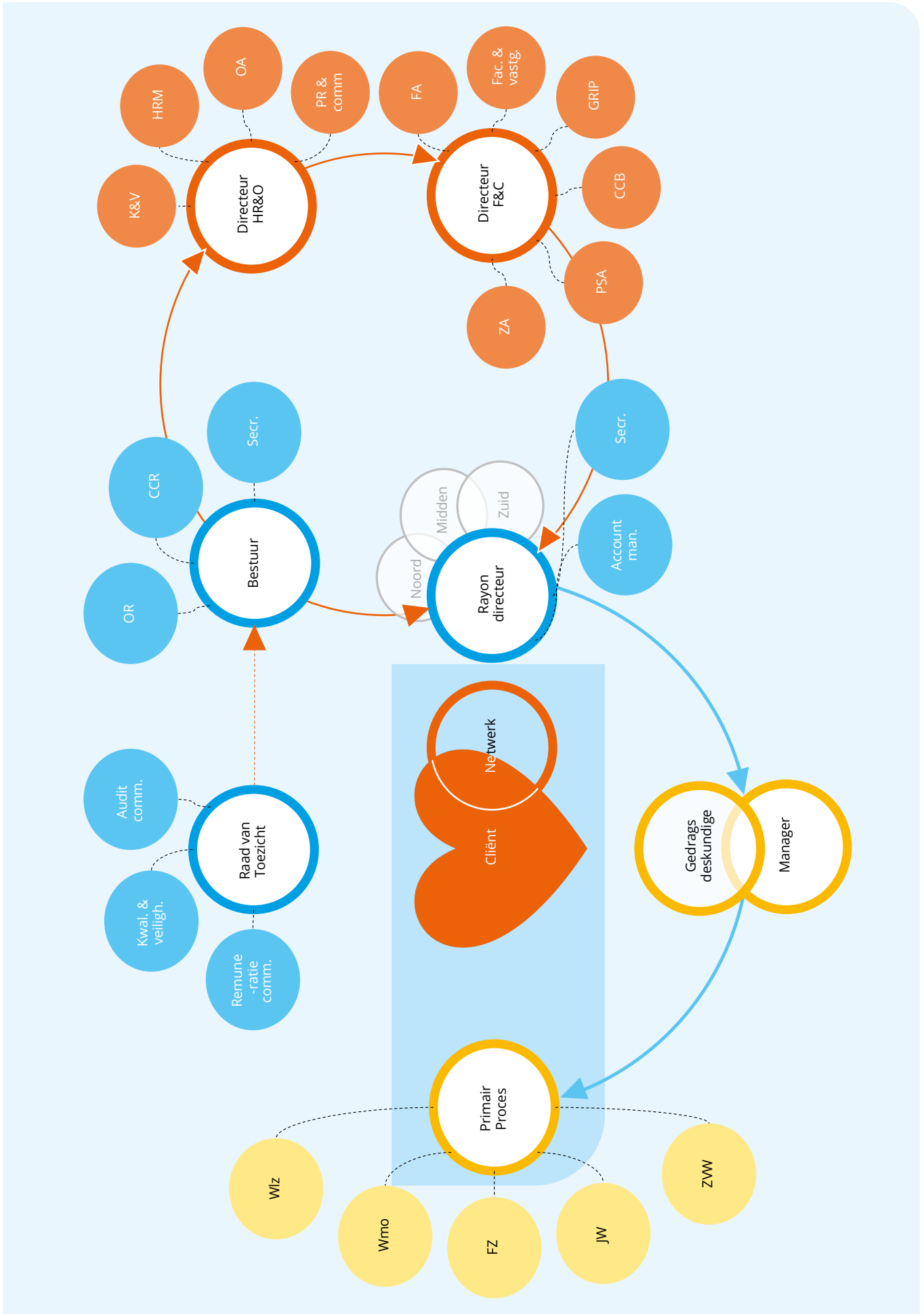
## **c. Visie**

Binnen Humanitas DMH voelen wij ons verbonden met elkaar door onze kernwaarden. We blijven de mens zien, horen en erkennen. We laten talenten tot bloei komen. We kijken naar wat iemand nodig heeft in zijn eigen omgeving en spelen flexibel in op continu veranderende situaties.

## **d. Organogram**

Humanitas DMH is onderverdeeld in rayons en ondersteunende diensten. De rayondirecteuren en directeuren ondersteunende diensten vormen samen met de bestuurder het MT van de organisatie. De besluitvorming voor de organisatie in zijn geheel is voorbehouden aan de bestuurder. De inhoudelijke afstemming van de onderwerpen vindt plaats in het MT overleg. Sommige onderwerpen vragen op grond van de statuten aanvullende goedkeuring van de Raad van Toezicht (RvT) of advies en instemming van de Ondernemingsraad (OR) en/of de Centrale Cliëntenraad (CCR).





Teams hebben een ondersteuningsdriehoek van manager, gedragsdeskundige en coördinator. De ondersteuningsdriehoek maakt ruimte voor vakmanschap en autonomie.

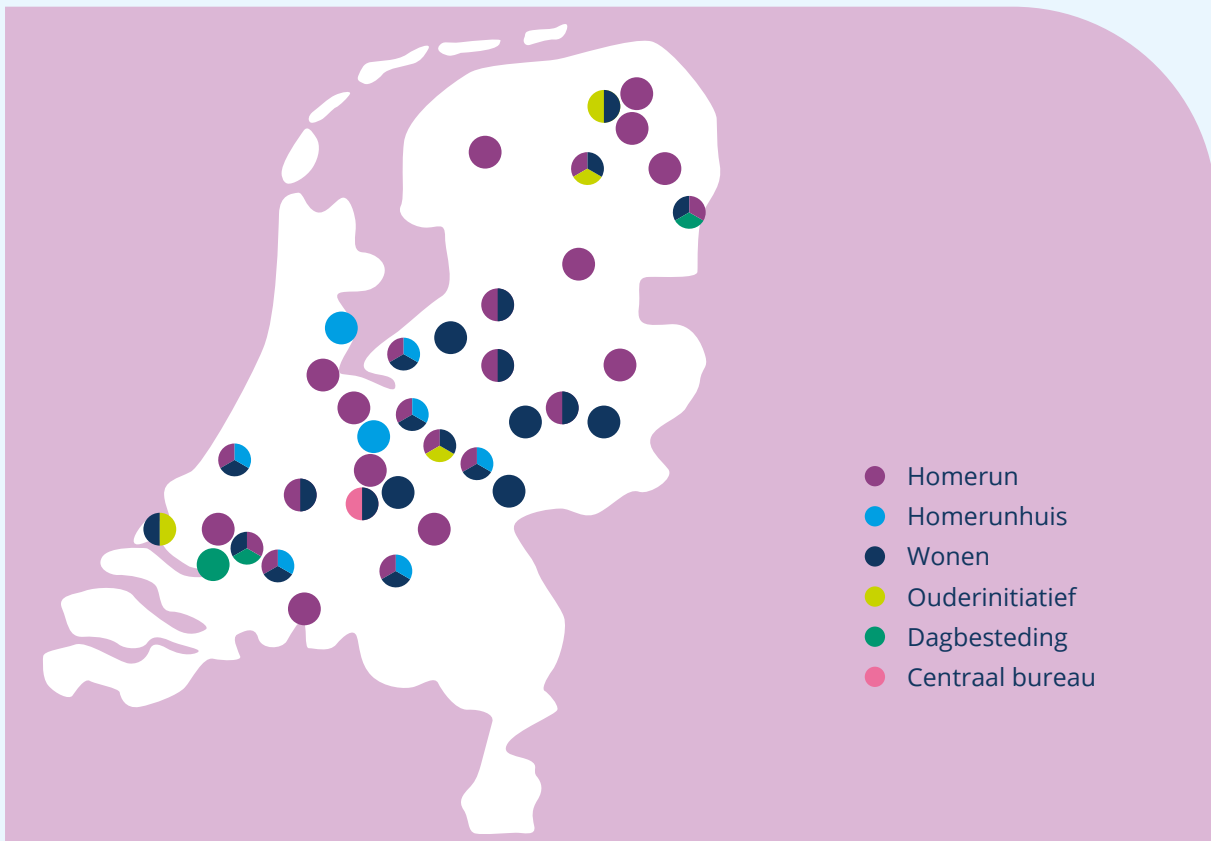
### e. Kernactiviteiten

Humanitas DMH levert haar activiteiten vanuit verschillende financieringsbronnen (Wet Langdurige Zorg, Wet Maatschappelijke Ondersteuning, Jeugdwet, Forensische Zorg, Zorgverzekeringswet en vanuit subsidies). We leveren daarbij de volgende vormen van dienstverlening:

- ✓ Langdurig verblijf
- ✓ Homerunhuizen
- ✓ Ambulante dienstverlening:
- ✓ Homerun
- ✓ Specialistische ambulante ondersteuning
- ✓ Diagnostiek en behandeling
- ✓ Werk, dagbesteding en leren
- ✓ Ontwikkeling voor onze partners in het sociale domein

### f. Werkgebieden

Humanitas DMH is een landelijke werkende organisatie. De organisatie is onderverdeeld in drie rayons (noord, midden en zuid) en in twee ondersteunende diensten.





## 2. GOVERNANCE: MEDEZEGGENSCHAP, BESTUUR EN TOEZICHT

Goed bestuur, toezicht en medezeggenschap zijn randvoorwaardelijk voor goede zorg. Humanitas DMH werkt daarom volgens de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen 2018, de Wet op de ondernemingsraden en de zeven principes van goed bestuur (Governancecode Zorg 2022), te weten:

1. Goede zorg
2. Waarden en normen
3. Invloed belanghebbenden
4. Inrichting governance
5. Goed bestuur
6. Verantwoord toezicht
7. Continue ontwikkeling

Vanuit goed bestuur streven we samenzeggenschap na. Daarbij betrekken we de belanghebbenden bij het besluit. Op deze wijze krijgen we goed zicht op de consequenties van ons besluit en zijn we ervan overtuigd dat het leidt tot een passend en bestendig besluit.

### **a. Centrale Cliënten- en Verwantenraad (CCR)**

We zijn trots op onze CCR. De raad is in 2023 twaalf keer bij elkaar gekomen. Daar is onder andere gesproken over: het “live gaan” van het cliëntportaal, de toekomst van de gehandicaptenzorg, het reanimatiebeleid, de visie op wonen, de strategie en doelen van de organisatie en meer. De CCR heeft daarnaast ook overleggen gevoerd met de zorgkantoren en organiseert zelf regionale bijeenkomsten en verzorgt nieuwsbrieven. We kunnen stellen dat we een zeer



*Hannie Kämink (Lsr), Huub de Bont, Okke de Grootte (ambtelijk secretaris CCR), Albert Schaap (verwant), Eduard Venema (voorzitter), Erik de Bont, Richard Vroegop, Mariska van der Ent (vicevoorzitter), Melissa Heinhuis.*

*Niet op de foto: Hans Neleman, Ronald Stelloo, Matthijs Wissink (tot december), Johan van der Heide, Ella Beltman.*

actieve CCR hebben. In september 2023 hebben we geheel onverwacht afscheid moeten nemen van Rob Sandbrink. Rob was betrokken bij de oprichting van de CCR. De CCR bestaat uit 12 leden.

### **b. Ondernemingsraad (OR)**

De OR van Humanitas DMH bestaat uit 13 leden. De leden maken naast hun deelname aan de OR ook onderdeel uit van één van de commissies. De OR kent vier commissies: *Financiën*, *ICT*, *Sociaal beleid (en VGWM)* en *PR*. In 2023 heeft de OR vanwege het vertrek van een lid tussentijdse verkiezingen gehouden.

De OR bestaat uit de volgende leden:

Tim Boersma (voorzitter OR tot juni 2023), Ronald van Dijken (vicevoorzitter tot juni 2023, voorzitter vanaf juni 2023), Pascal Flonk (vicevoorzitter vanaf juni 2023), Soraya Boeken, Sandra Brouwer, Okke de Grootte, Adrie Hietbrink, Peter van Holstein, Mike van Oort, Astrid Sap, Richard Serpenti, Jos Wassenaar, Jeanine Willemsen en Mariëtte Goudzwaard (ambtelijk secretaris).

In 2023 is er door bestuurder en OR verder gewerkt aan het vormgeven aan sameneggenschap. Sameneggenschap is de vorm van medezeggenschap waarbij uitgegaan wordt van onze kernwaarden. Het heeft tot doel om meer ruimte te creëren voor medewerkers en cliënten, zodat ze zelf invulling kunnen geven aan de medezeggenschap.

De OR adviseerde in 2023 over onder andere:

- ✓ De verlenging van de opzegtermijn voor medewerkers
- ✓ De vragenlijst voor het medewerkers tevredenheidsonderzoek
- ✓ De benoeming van de bestuurder
- ✓ Het voortgangsbeeld 2022
- ✓ De zij-instromers regeling
- ✓ De klokkenluidersregeling

Daarnaast heeft de OR instemming verleend aan:

- ✓ De opleidingsbegroting
- ✓ De reiskosten
- ✓ De thuiswerkvergoeding
- ✓ Het arbobeleid

### **c. Bestuur**

Humanitas DMH heeft een eenhoofdige Raad van Bestuur. In 2023 heeft bestuurder Frank van der Linden afscheid genomen van Humanitas DMH. Marc Bindels heeft van februari tot september 2023 bestuurlijk waargenomen. Op 1 september 2023 is Karin Pullen aangetreden als bestuurder.



#### **d. Raad van Toezicht**

De Raad van Toezicht (RvT) heeft een toezichthoudende- en adviserende rol en is sparringpartner voor de bestuurder.

De raad van Toezicht komt 6x per jaar bij elkaar, bezoekt locaties en spreekt met de OR, CCR en het MT. In 2023 heeft de Raad van Toezicht Karin Pullen benoemd tot bestuurder van Humanitas DMH. Het jaarverslag van de RvT is als bijlage toegevoegd aan dit bestuursverslag.



### 3. STRATEGIE, BELEID EN ONTWIKKELINGEN

Veranderingen in de zorg komen steeds sneller op ons af. Het is van belang dat we tijdig analyseren en erop anticiperen. Is onze strategie nog steeds passend of hebben we een herijking nodig vanwege veranderende omstandigheden? We maken een strategie voor een langere periode, maar hebben het periodiek te beoordelen of het nog past. De strategie van Humanitas DMH staat beschreven in: **Doen waar we samen goed in zijn 2022-2026**. De pijlers van onze strategie hebben we in 2023 als nog steeds passend beoordeeld. Onze strategische pijlers zijn:



#### **BRAM ONZE CLIËNT**

Bram heeft een plek in onze maatschappij. Wij geloven dat iedereen van betekenis is. We staan naast onze cliënt, we lopen samen op. Als dat helpt zetten we een stap extra. Wij willen graag helpen als Bram een hulpvraag heeft omdat er meer van hem gevraagd wordt dan hij kan of aankan en 16 jaar of ouder is. Wij zien niet de beperkingen, maar mensen met talent en veerkracht



#### **ONZE MEDEWERKERS**

Gelijkwaardigheid tussen collega's onderling, en tussen medewerker en werkgever, staat voorop. We zetten een stap extra voor onze medewerkers, en maken individuele wensen mogelijk. Onze medewerkers worden nadrukkelijk uitgenodigd om bij ons het vak te leren. Vanuit onze humanistische kernwaarden bieden we opleidingstrajecten aan. We vergroten de diversiteit onder onze medewerkers en zetten ervaringsdeskundigheid in



#### **ONZE CREATIVITEIT**

We stimuleren creativiteit en trekken altijd samen op met Bram. Bram krijgt alle ruimte om onze zorg te verbeteren. We bundelen onze creativiteit, van waaruit we nieuwe manieren ontdekken om de kwaliteit van zorg en/of werkgeverschap te vergroten. We omarmen digitale mogelijkheden omdat het onderdeel van het leven van Bram is en dus van ons allen.



#### **ONZE SAMENWERKING**

De samenwerking start altijd met de cliënt en zijn netwerk. Als hij geen netwerk heeft werken we samen met hem aan het bouwen ervan. Samenwerking, in welke vorm dan ook, staat altijd in het teken van het bijdragen aan het geluk van Bram.



#### **ONZE HUIZEN**

Cliënten krijgen de kans om te wonen waar zij zich thuis voelen. Bij een langdurige zorgvraag, zoeken wij, samen met anderen, een huis voor hen, waar zij zolang mogelijk kunnen wonen. Om de zorg en het wonen betaalbaar te houden, worden woningen alleen betaald vanuit de middelen die bestemd zijn voor huisvesting.



We werken bij Humanitas DMH op methodische wijze aan het realiseren van onze missie en strategie. Dat doen we vanuit onze humanistische kernwaarden, op basis van de bouwstenen van het kwaliteitskompas en volgens afspraken die we gezamenlijk gemaakt hebben. In 2023 hebben we een aantal belangrijke acties in werking gezet die bijdragen aan het realiseren van onze missie en strategie, zoals:

### **Visie op wonen**

In de visie op wonen staat hoe we, vanuit onze humanistische waarden, kijken naar het wonen en het thuis kunnen voelen in de woning, de zeggenschap van de client, het meedoen en het omgaan met de veranderende omstandigheden/zorgvragen en de effecten daarvan op het wonen.

### **Meer procesmatig werken**

Er is een eerste aanzet gemaakt om het procesmatig werken een kwalitatieve impuls te geven met als doel om efficiënt te werken zodat er meer tijd beschikbaar komt ten gunste van onze cliënten.

### **Kanslijnen transitieakkoord**

Humanitas DMH heeft in 2023 gekozen om extra aandacht te besteden aan twee kanslijnen uit het transitieakkoord voor een toekomstbestendige gehandicaptenzorg. Met de programma's **Bram's netwerk** (kanslijn 5) en **Lerend Verantwoord** (kanslijn 3) dragen we bij om de zorg voor de toekomst betaalbaar, toegankelijk en van goede kwaliteit te houden.

### **Huis van Werkvermogen**

In 2023 hebben we het Huis van Werkvermogen geïntroduceerd. Het huis van werkvermogen is een hulpmiddel om het gesprek aan te gaan over wat bij kan dragen aan vitaliteit. En hoe medewerkers vitaal kunnen zijn en blijven. De aandacht voor vitaliteit heeft tot doel het vergroten van het ervaren werkgeluk, het behouden van medewerkers voor de zorg en draagt daarmee bij aan goede kwaliteit van zorg en dienstverlening. De aandacht voor vitaliteit en het werkgeluk van de medewerkers leidt mogelijk tot verzuimreductie en minder benodigde inzet van personeel niet in loondienst (PNIL).

### **Beleid**

Vanuit goed samenzeggenschap is in 2023 ook beleid geactualiseerd (*zie 2b. ondernemingsraad*). Tevens is een maatwerkregeling rondom de afbouw carrière overeengekomen en een regeling nevenwerkzaamheden vastgesteld.

## 4. KWALITEIT



**Bij Humanitas DMH streven we ernaar om op een waardevolle manier bij te dragen aan het geluk van onze cliënten en het werkgeluk van onze medewerkers. De kwaliteit van zorg wordt namelijk geleverd en ervaren vanuit de relatie tussen medewerker en cliënt. Om zicht te krijgen op kwaliteit hebben we in 2023 verschillende instrumenten ingezet.**

### **a. Medewerkerstevredenheid**

Humanitas DMH heeft in 2023 een medewerkers tevredenheidsonderzoek (MTO) uit laten voeren door Effectory. Met een respons van 56% (671 respondenten) mogen we zeer tevreden zijn, het benchmarkgemiddelde lag in 2023 op 48%. Het onderzoek laat zien dat de medewerkers van Humanitas DMH ook op bevlogenheid boven het benchmarkgemiddelde scoren (Humanitas DMH 40% bevlogen medewerkers en 53% potentieel bevlogen medewerkers ten opzichte van de benchmark 36% bevlogen medewerkers en 52% potentieel bevlogen medewerkers).

De top 3 van opvallend goede scores zijn:

- ✓ Ik doe zinvol werk (8,5 / 10)
- ✓ Ik ben trots op het werk dat ik doe (8,3 / 10)
- ✓ Ik durf mezelf te zijn bij Humanitas DMH (8,1 / 10)

Daarnaast laat het onderzoek zien waar Humanitas DMH, volgens de eigen medewerkers, iets te verbeteren heeft, namelijk:

- ✓ Wij evalueren regelmatig waar we staan met betrekking tot doelstellingen
- ✓ De ondernemingsraad behartigt de belangen van de medewerkers
- ✓ De toekomstvisie van Humanitas DMH inspireert mij

### **b. Cliënttevredenheid**

In 2023 werkten we met het instrument: **Ben ik Tevreden**. Een online tool, ondergebracht in Pluriform, dat cliëntervaringen meet en bijhoudt. Hiermee besteden we methodisch en systematisch aandacht aan de cliëntervaring. We zien dat het instrument steeds vaker gekoppeld wordt aan de evaluatie van de begeleidingsdoelen. De drie meest positieve uitkomst uit Ben ik Tevreden zijn:

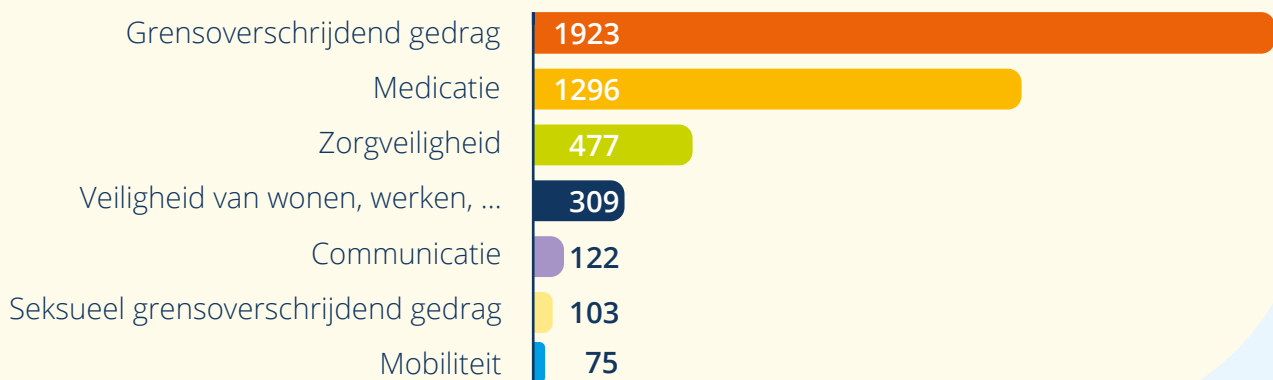
- ✓ 92,6% van de cliënten is zeer tevreden over de wijze waarop de begeleiding aansluit bij wat hij/zij nodig heeft
- ✓ 94% van de cliënten is zeer tevreden over de aandacht de begeleiding heeft voor hem/haar
- ✓ 92,5% van de cliënten is zeer tevreden over de respectvolle behandeling van de begeleider

Bij ca. 27% van de zorgplannen wordt er aandacht besteed aan Ben ik Tevreden. Daar hebben we nog iets te winnen. De grote meerderheid van deze 27% geeft aan over het geheel zeer tevreden te zijn over de zorg en ondersteuning. Dat is een mooie uitkomst, we zien uiteraard graag dat het respondentenpercentage in 2024 toeneemt.

Cliënten, die gebruik maken van het instrument Ben ik tevreden, zijn het minst tevreden over de wijze waarop zij steun ervaren van de begeleiding, 2,3% van hen geeft aan hier ontevreden over te zijn.

### c. Incidenten

In 2023 registreerden we de incidenten ook in Pluriform. De medewerkers geven aan het registreren in Pluriform als eenvoudig en laagdrempelig te ervaren. We zien over 2023 wel een toename van het aantal incidentenmeldingen, 4.305 meldingen in 2023 ten opzichte van 3.075 meldingen in 2022. We zien in 2023 ook een toename van het aantal Prisma-onderzoeken, 8 onderzoeken in 2023 ten opzichte van 3 onderzoeken in 2022.



### d. PowerBi

PowerBi is een dashboard wat ons helpt om overzicht te geven over hoe het team er zowel financieel als kwalitatief voor staat. PowerBi is opgebouwd vanuit verschillende thema's, zoals:

- ✓ Financiën & productie per financiering
- ✓ Urensaldi
- ✓ Niet declarabele zorg
- ✓ Compleetheid dossier & methodisch werken
- ✓ Inzetbaarheid & productiviteit medewerkers
- ✓ Incidenten
- ✓ Instroom en uitstroom medewerkers
- ✓ Cliëntervaringen

Met PowerBi beschikken medewerkers over data waarmee eenvoudig en overzichtelijk inzichtelijk gemaakt wordt over wat goed gaat en waar extra aandacht voor nodig is. We zijn ons ervan bewust dat getallen geduid moeten worden zodat we comfort ervaren van kwantiteit en kwaliteit, het tellen en vertellen.



### e. Ervaringsdeskundigen

We maken gebruik van de kracht, kennis en ervaring van onze cliënten. Daarom zijn er inmiddels meerdere groepen ervaringsdeskundigen en coaches opgeleid door het LFB (landelijke belangenorganisatie voor en door mensen met een beperking). In 2023 zette de ervaringsdeskundigen hun expertise op verschillende manieren in, zowel binnen als buiten Humanitas DMH. Verspreid over het land zijn 14 ervaringsdeskundigen actief. Zij worden ondersteund door 7 coaches.

### f. Lerende organisatie

Om recht te doen aan de uitkomsten van de tevredenheidsonderzoeken en de data die we uit onze systemen verkrijgen is het van belang dat we als organisatie steeds meer leren. Leren is al lang vanzelfsprekend voor ons in het continu aansluiten bij de (veranderende) hulpvraag en de (veranderende) context van onze cliënten. Tegelijkertijd beschikken we over steeds meer data en informatie. In 2023 hebben we slagen gemaakt in het ophalen van bruikbare data. We hebben nu opnieuw te bepalen welke data relevant zijn voor het continu verbeteren van de kwaliteit zorg voor onze cliënten. Als we dat weten kunnen we de kwaliteitsinformatie als leerinformatie en verantwoordingsinformatie hanteren. Het voeren van dialogen, goede gesprekken en reflectie zijn daarbij de basis voor het verkennen van nieuwe perspectieven.

In het [voortgangsbeeld 2023](#) (in het kader van het kwaliteitskompas gehandicaptenzorg) rapporteren we uitvoerig over onze kwaliteit van werken zoals die ervaren wordt door onze cliënten, maar ook over de Wet Zorg en Dwang, Prisma-onderzoeken en incidenten.



## 5. FINANCIËN



**Het jaar 2023 was het jaar van financieel herstel. In 2022 leed Humanitas DMH nog een verlies van €1.982K wat deels toe te schrijven was aan een lagere inzetbaarheid medewerkers vanwege Corona. In 2023 behaalde we een positief resultaat van €3.336K. Daar zijn we vanzelfsprekend blij mee.**

Er is breed ingezet om de financiën weer op orde te krijgen. Alle disciplines hebben effectief bijgedragen aan het herstel, daar mogen we trots op zijn. Het positieve resultaat over 2023 is onder andere bereikt door:

- ✓ De groei van het aantal cliënten in de forensische zorg (een groei van 22,5%).
- ✓ Er is kritisch gekeken of de individuele indicaties (Wmo en Wlz) nog passend zijn bij de vraag van de cliënt. Hieruit bleek dat bij sommige cliënten er meer zorg en ondersteuning ingezet werd dan de indicatie toeliet, veelal vanwege de veranderde- en in complexiteit toegenomen zorgvraag van de cliënt.
- ✓ We hebben extra ingezet op vitaliteit middels het huis van werkvermogen. Dit heeft er mede toe geleid dat de inzetbaarheid van medewerkers (Humanitas DMH breed) uit is gekomen op 92%.
- ✓ De openstaande vacatures zijn grotendeels ingevuld. Dit heeft geleid tot een verlaging van inzet en kosten van personeel niet in loondienst (PNIL).
- ✓ Vanuit de ondersteunende diensten zijn er kostenbesparingen gerealiseerd op contracten (ICT en facilitair) en is kritisch gekeken bij uitdiensttreding in hoeverre vervanging noodzakelijk dan wel gewenst is.
- ✓ We hebben minder geïnvesteerd in reguliere verbouwingen, facilitaire middelen en de nieuwbouw en renovatie van Barendrecht is uitgesteld. Het financieringsproces van de renovatie en nieuwbouw Klarinetwegen in Barendrecht is vanaf september weer opgepakt en heeft geresulteerd in de financiering door ABN Amro.

De bestuurder en directeuren hebben in 2023 tijdelijk een extra financieel overleg in het leven geroepen met als doel de effecten van de verbeterplannen te bespreken en te monitoren. Maandelijks kwam het MT bijeen om de plannen en prognoses door te nemen en te monitoren of de doelen gerealiseerd worden. In oktober 2023 is dit tijdelijk overleg vanwege de positieve resultaten en prognoses weer ontbonden.

Door het verbeteren van de resultaatprognoses en de liquiditeitsprognoses is er een betrouwbaarder beeld ontstaan van waar het naar toe gaat. Hiermee is het eenvoudiger geworden om te duiden wat een normaal verloop kent en waar de uitschieters zitten. Dit maakt bijsturen makkelijker.

gem. aantal cliënten	2022	2023	Mutatie	in %
WLZ	1.003	1.088	85	8,50%
WMO	1.421	1.199	-222	-15,60%
Forensische Zorg	386	473	87	22,50%
JW	146	118	-28	-19,10%
ZVW	8	9	1	7,40%
<b>Totaal</b>	<b>2.963</b>	<b>2.886</b>	<b>-77</b>	<b>-2,60%</b>

### Zorgresultaat

Het zorgresultaat 2023 bedraagt € 1.553K en het resultaat op de kapitaalslasten bedraagt € 1.783K.

### Liquiditeit

Door het sterk verbeterde resultaat over 2023 is de liquiditeit ook positief ontwikkeld. Over de periode 2023 is de liquiditeit met € 8,3 miljoen verbeterd en het werkkapitaal (kortlopende vorderingen minus kortlopende schulden) met € 4,2 miljoen.

### Financieel perspectief

We schatten in dat Humanitas DMH ook over 2024 zwarte cijfers laat zien. We begroten op een positief resultaat van € 2 miljoen.

We hebben voor 2024 en 2025 twee grote subsidies binnengehaald, te weten:

- ✓ Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en eerder uittreden (MDIEU) van € 215K. Deze subsidie is aangevraagd voor duurzame inzetbaarheidsverbeteringen in 2024 en 2025 voor medewerkers.
- ✓ Een tweede subsidie betreft de Duurzaam Maatschappelijk Vastgoed (DUMAVA) met een omvang van €2K voor de verduurzaming van de renovatie Klarinetweg oneven in Barendrecht.

De krapte op de arbeidsmarkt blijft voor 2024 echter een onzekere factor die ongunstig door kan werken op zowel het financiële verloop als ook de continuïteit in de zorg- en dienstverlening.

## 6. RISICO'S EN RISICOBEBEERSING

**Risico's maken een integraal onderdeel uit van de bedrijfsvoering van Humanitas DMH. Baker Tilly stelt als onderdeel van de controle van de jaarrekening een managementletter op. In deze managementletter geeft Baker Tilly bevindingen weer ten aanzien van de interne beheersing.**

Een goede interne beheersing maakt dat de risico's voor ons beter in toom te houden zijn. Over 2023 ziet Baker Tilly twee bevindingen die opgevolgd moeten worden:

- ✓ De urenautorisatie in Pluriform; de zichtbare controle op de urenregistratie zal in 2024 verbeterd moeten worden
- ✓ Mutaties beschikkingen en indicaties in Pluriform; het risico bestaat dat er onrechtmatige onttrekkingen worden gedaan op kasgelden

Risicobeheersing maakt, naast de managementletter, ook onderdeel uit van de tertiaire rapportages en de interne- en externe audits.

In mei 2023 heeft zowel het MT als ook de RvT onder leiding van Bouke van den Bunt (externe ondersteuning) stappen gezet om actiever te werken aan risicomanagement op organisatieniveau. Uit deze sessies zijn strategische risico's geanalyseerd op oorzaak en gevolg.

### **De top 5 strategische risico's:**

- 1** Door het toenemende personeelstekort kunnen we kwantitatief gezien de toenemende zorgbehoefte niet aan
- 2** Kwaliteit van zorg komt in gevaar door onder andere (te grote) uitstroom van ervaren medewerkers
- 3** Huidig zorgaanbod is niet overal goed en financieel gezond te leveren
- 4** Pakket van maatregelen voor de veiligheid van medewerkers is mogelijk niet voldoende dekkend
- 5** Onvoldoende overzicht over programma's en projecten, projectmanagement onvoldoende professioneel ontwikkeld

Humanitas DMH heeft op de vijf strategische risico's programma's en projecten gezet om de risico's het hoofd te bieden. Zoals:

- ✓ **Bram's netwerk** draagt bij aan het reduceren van de risico's: 1,2 en 3
- ✓ **Het Huis van werkvermogen** draagt bij aan het reduceren van de risico's: 1, 2, 3, 4 en 5
- ✓ **Procesmatig werken** draagt bij aan het reduceren van risico 5
- ✓ **Lerend verantwoord** draagt bij aan het reduceren van risico 3



## 7. SAMENWERKING EN KETENPARTNERS

In 2023 was het weer mogelijk, om na Corona, elkaar fysiek te ontmoeten. Dit stelde ons opnieuw in staat de interne verbindingen en samenwerkingen aan te halen. Dit hebben we in 2023 onder andere gedaan door het voeren van **het goede gesprek** waarin teamreflectie centraal staat, en ook middels de **verbindingdagen** voor de managers, gedragsdeskundigen, het MT en bestuurder. Op deze dagen leren we veel van elkaar en leggen we relaties voor de interne samenwerkingen.

Daarnaast participeren medewerkers, managers, directeuren en bestuurder in diverse samenwerkingen met ketenpartners, waaronder:

### **Mooi Leven Huizen**

Bij Mooi Leven Huizen blijven gezinnen meeleven en meezorgen voor hun verwant. De zorg wordt gedeeld met de zorgaanbieder en deels overgedragen. In een Mooi Leven Huis werken het natuurlijke netwerk en het ondersteunende netwerk (bijv. de zorgaanbieder) samen om een mooi leven mogelijk te maken. Het sluit goed aan bij onze missie. In 2023 is het eerste intentieverklaring voor een samenwerking getekend. In 2024 hebben alle drie de rayons van Humanitas DMH een initiatief voor een Mooi Leven Huis lopen.

### **Werken en verantwoordend vanuit ruimte en vertrouwen**

Dit is een bestuurlijk samenwerkend verband van verschillende GHZ aanbieders, onder begeleiding van KPMG, wat tot doel heeft een beweging in gang te zetten om onnodige regeldruk en werkzaamheden weg te nemen. Hierbij ligt de focus op vier thema's:

- ✓ Sociaal domein
- ✓ Wet zorg en dwang
- ✓ Eenvoudig rapporteren
- ✓ Borgen eenvoudig verantwoordend

### **Landelijke werkgroep transitieakkoord VGN & ZN**

Humanitas DMH participeert in een landelijke werkgroep waarin een afvaardiging vanuit de zorgkantoren, zorgorganisaties en de VGN onder leiding van Significant Public de transitie op gang brengt, kennis en ervaringen sector breed uitwisselen, regionale thema-bijeenkomsten rondom de transitie organiseren en monitort of er voldoende beweging in zit.



## 8. TOEKOMST

We zien dat er in de toekomst risico's op ons afkomen en onzekerheden ontstaan die van invloed kunnen zijn op onze prestaties. Voorbeelden daarvan zijn:

- ✓ De druk op de arbeidsmarkt blijft groot
- ✓ De veranderingen komen sneller op ons af
- ✓ De zorgvragen nemen in complexiteit toe
- ✓ De krapte op de woningmarkt blijft
- ✓ Er wordt een groter appèl gedaan op de flexibiliteit en wendbaarheid van de organisatie
- ✓ De kansenongelijkheid in de samenleving neemt toe
- ✓ De technologische mogelijkheden bieden kansen maar dagen ons ook uit

In 2024 herijken we de strategie, structuur en overlegvormen weer en toetsen we of de organisatie robuust genoeg staat om de toekomstige uitdagingen het hoofd te bieden. Het afgelopen jaar is een goed jaar geweest. Dat maakt dat we met een goed gevoel en vol vertrouwen kijken naar de toekomst en de uitdagingen maar ook kansen die ons daar wachten. In 2024 gaan we daarom met onverminderde energie verder met onze focusonderwerpen:

### **Bram's netwerk (kanslijn 5)**

We zoeken naar manieren om Bram volwaardig onderdeel te laten zijn van een netwerk. Dat doen we door:

- ✓ inventariseren van bestaande initiatieven, daarvan leren en kennis verspreiden
- ✓ aansluiten bij bestaande programma's, projecten en methodieken
- ✓ onderzoeken van het effect op het levensgeluk en op de hulpvraag van Bram
- ✓ onderzoeken wat het vraagt van begeleiding om Brams deelname aan dit netwerk mogelijk te maken

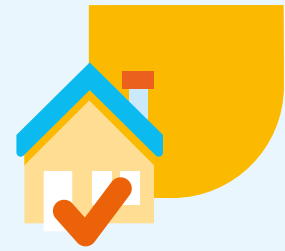
### **Lerend verantwoord**

Binnen het programma Lerend Verantwoord werken we aan het verlagen van de administratieve lasten én het vergroten van zicht op kwaliteit en het lerend en ontwikkelend vermogen. In 2024 leggen we de focus op de volgende drie punten:

- ✓ Het bouwen van een nieuw dashboard met meer ruimte en aandacht voor de medewerker en cliënt
- ✓ We werken aan de beschikbaarheid van leer- en ontwikkelinformatie
- ✓ Experimenteren met een nieuwe manier van rapporteren
- ✓ Digitaliseren van ons medicatie-aftekensysteem







### **Duurzaamheid**

We zijn nog druk bezig om duurzaamheid binnen Humanitas DMH in kaart te brengen. Het is nu dus lastig om al concrete verbeteringen te noemen. Het creëren van meer duurzaamheid heeft te maken met het gedrag en bewustwording van medewerkers

### **Vitaliteit, veiligheid en veerkracht**

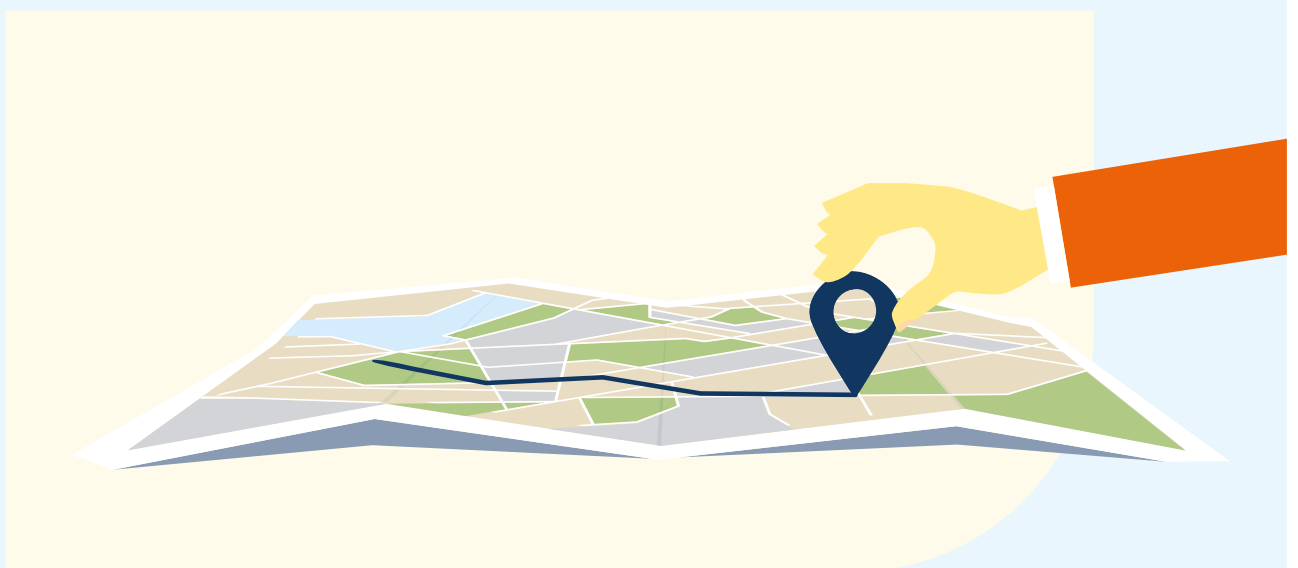
In 2024 werken we verder aan de vitaliteit van medewerkers. We hebben al veel gedaan vanuit het Huis van Werkvermogen, maar we kunnen nog meer. De volgende vragen stellen we onszelf in 2024:

- ✓ Hoe creëren we werkgeluk?
- ✓ Hoe schenken we aandacht aan de vitaliteit van onze cliënten?
- ✓ Hoe kunnen we het preventief werken aan de gezondheid?

Er wordt meer ingezet op de preventie van gezondheidsproblemen door aandacht voor gezonde voeding, bewegen en algemene vitaliteit. De focus verschijft van ingrijpen bij problemen zoals overgewicht, maar voorkomen dat deze problemen ontstaan.

### **Nieuwbouw**

In 2024 wordt er gestart met de nieuwbouw en verbouw van Barendrecht en zal nieuwbouw Almere opgeleverd worden.





## Jaarverslag 2023 Raad van Toezicht

Humanitas DMH heeft, zoals de wet en de Governancecode Zorg voorschrijven, een Raad van Toezicht. Deze ziet toe op het realiseren van de missie en de doelen uit de strategie, de kwaliteit van werken en de beheersing van risico's en financiën. Daarnaast is de Raad werkgever van en klankbord voor de Raad van Bestuur, en benoemt en ontslaat ze de externe accountant. Sommige besluiten van de Raad van Bestuur zijn pas definitief als de Raad van Toezicht er goedkeuring aan heeft verleend.

### Samenstelling Raad van Toezicht

Lid en rol binnen RvT	Hoofd- en nevenfuncties in 2023	Rooster van aan- en aftreden
Rob Bijl – Voorzitter RvT – Lid Remuneratie-commissie	– Voorzitter bestuur Stiefacademie – Voorzitter bestuur Vrienden van GGZ Centraal – Consultant Social Policy European Union – Latin America voor de Europese Commissie	13-04-2021/12-04-2025 herbenoembaar
Eddy Sas – Vicevoorzitter RvT – Lid, op voordracht OR – Voorz. Remuneratie-commissie – Voorz. Auditcommissie	– Algemeen directeur ARQ Centrum'45 – Lid RvC Raadthuys GGZ	22-09-2020/21-09-2024 herbenoembaar
Nynke Beentjes – Lid, op voordracht CCR – Voorzitter Commissie Kwaliteit en Veiligheid	– Manager IV bij UWV – Directeur zorg & bedrijfsvoering Stichting Zorgcentra de Betuwe	16-02-2021/15-02-2025 herbenoembaar

Lid en rol binnen RvT	Hoofd- en nevenfuncties in 2023	Rooster van aan- en aftreden
Caroline Baan – Lid vd Commissie Kwaliteit en Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Directeur Baan Coaching en Advies</li> <li>– SHG, vice voorzitter RvT</li> <li>– RvT Warande, voorzitter commissie kwaliteit</li> <li>– Hoogleraar integrale gezondheidszorg bij Tranzo, Universiteit Tilburg</li> </ul>	05-04-2022/04-04-2026 herbenoembaar
Aniel Ramawadh – Lid vd Auditcommissie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lid College van Bestuur Zadkine</li> <li>– lid van het bestuurlijk overleg NPlus</li> <li>– lid van de werkgeversdelegatie CAO Onderhandelingen MBO sector</li> <li>– lid van de Raad van Advies Gelijke Kansen Diversiteit en Inclusie</li> <li>– lid van de stuurgroep Studentenhuisvesting Rotterdam</li> <li>– bestuurslid bij MBO Digitaal</li> <li>– bestuurslid bij Data Coalitie</li> <li>– voorzitter bestuur Zadkine Fonds</li> <li>– voorzitter bestuur ValentineZ</li> <li>– lid van de financiële commissie van de MBO Raad</li> <li>– bestuurder bij de VvE van het Technikom Gebouw</li> </ul>	05-04-2022/ 04-04-2026 herbenoembaar

### Activiteiten

De Raad van Toezicht vergaderde in 2023 zes keer. De Auditcommissie kwam vijf keer bijeen en de Commissie Kwaliteit en Veiligheid vier keer. De Remuneratiecommissie sprak met enige regelmaat met de interimbestuurder en, vanaf september, met de nieuwe bestuurder. Twee zaken vergden in 2023 veel aandacht: het werven van een nieuwe bestuurder, en de moeilijke financiële situatie van Humanitas DMH.

De RvT heeft de wervingsprocedure voor een nieuwe bestuurder eind 2022 in gang gezet. Eind januari 2023 kon de heer Marc Bindels benoemd worden als interim-bestuurder voor een periode van ongeveer zes maanden tot medio augustus 2023. Na een zorgvuldig wervingsproces, waarbij de diverse gremia binnen Humanitas DMH betrokken waren bij het opstellen van het functieprofiel en bij de selectiegesprekken, heeft de RvT mevrouw Karin Pullen per 1 september 2023 benoemd als nieuwe bestuurder.

In 2023 is in relatief korte tijd de enigszins precaire financiële positie van Humanitas DMH aanzienlijk verbeterd. Zie hieronder het verslag van de Auditcommissie.

De belangrijkste onderwerpen waarover de RvT met de bestuurder gesproken heeft waren:

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Bestuursverslag 2022</li><li>- Jaarrekening 2022</li><li>- Accountantsverslag</li><li>- Voortgangsbeeld</li><li>- Begroting 2024</li><li>- Uitwerking Strategie 2022-2026</li><li>- Besturingsvisie</li><li>- Datagestuurd werken</li><li>- Evaluatie door de nieuwe bestuurder van haar eerste 100 dagen</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Scholing en ontwikkeling RvT</li><li>- Bezoldiging RvB en RvT</li><li>- Financiële voortgangsrapportages, incl. productiviteit, inzetbaarheid</li><li>- Meerjarenramingen</li><li>- Medewerkers Tevredenheids Onderzoek</li><li>- Renovatie en nieuwbouw Barendrecht</li><li>- Jubileum 40 jaar Humanitas DMH</li><li>- Voortgang Pluriform</li></ul> |
|---|---|

Iedere vergadering probeert de RvT een inhoudelijk thema op de agenda te zetten in aanwezigheid van een interne of externe deskundige. Dat zijn voor Humanitas DMH intern relevante onderwerpen en/of ontwikkelingen die gaande zijn in de zorgsector. Voor de RvT is dit een mooie vorm van kennisverwerving en -uitwisseling. In 2023 kwamen aan de orde:

- ✓ Wet zorg en dwang
- ✓ Kwaliteitskaders die van toepassing zijn op Humanitas DMH
- ✓ Werken en dagbesteding
- ✓ Vitaliteit en inzetbaarheid van medewerkers
- ✓ Integraal risicomanagement

### **Auditcommissie**

Begin 2023 stonden de financiën van Humanitas DMH onder druk. We zagen dat er steeds meer grip kwam op de financiën. De viermaandsrapportages en rolling forecast gaven meer inzicht in de financiële positie van Humanitas DMH. De ingezette maatregelen hadden effect. De voorspelbaarheid van de cijfers werd beter. We zien dat de organisatie steeds beter in control komt. In 2023 zijn de eerder uitgestelde nieuwbouwprojecten weer opgestart. De verwachting is dat Humanitas DMH deze in 2024 kunnen uitvoeren. We zijn zeer verheugd het jaar te kunnen afsluiten met een mooi financieel resultaat. Een hele mooie prestatie van iedereen.

### **Commissie Kwaliteit en Veiligheid**

In 2023 is de commissie Kwaliteit & Veiligheid vier keer bijeengekomen waarin o.a. de volgende onderwerpen het eerste half jaar met genodigden vanuit de organisatie en interim bestuurder Marc Bindels zijn besproken: toelichting op de verschillende methodieken en kwaliteitskaders die gehanteerd worden binnen Humanitas DMH, de cliënttevredenheid incl klachten en meldingen bij de vertrouwenspersoon, kwaliteitsrapport en WZD.

De twee laatste vergaderingen in 2023 hebben ook plaatsgevonden met wisselende genodigden uit de organisatie en de nieuwe bestuurssecretaris en bestuurder, Ron van Berkel en Karin Pullen. Deze vergaderingen stonden in het teken van kennismaken en samenwerking, ruimte gevend aan reflectie en dialoog over de bevindingen op het gebied van K&V. Ook stond de deelname van Humanitas DMH aan het traject Anders Verantwoorden en de interne vertaling daarvan in het programma Lerend Verantwoorden meerdere malen op de agenda en is de commissie K&V in november aanwezig geweest bij de bijeenkomst vanuit Anders Verantwoorden voor RvT en RvB.

### **Locatiebezoeken en contact met diverse gremia**

De RvT bezocht in 2023 de woonlocaties aan Het Horseler in Warnsveld en de Hoornseschans in Nieuwegein. Daar ging zij in gesprek met cliënten en medewerkers over de dagelijkse gang van zaken en over de wensen en de behoeften. Het is mooi om te merken dat zowel cliënten als medewerkers over het geheel genomen het goed naar hun zin hebben bij Humanitas DMH. Deze bezoeken zijn een belangrijk en boeiend onderdeel van het RvT-werk.

In 2023 is twee maal met De Ondernemingsraad en eenmaal met de Centrale Cliëntenraad van gedachten gewisseld over de actualiteit en de belangrijkste ontwikkelingen binnen de organisatie.

### **Opleiding en zelfevaluatie**

In 2023 heeft de Raad van Toezicht ook aandacht gehad voor het eigen functioneren. De leden hebben, zoals gebruikelijk, deelgenomen aan diverse opleidings- en bijscholingsactiviteiten. In het najaar heeft er een zelfevaluatie plaatsgevonden, met als centrale vraag of de RvT 'de goede dingen doet voor Humanitas DMH, en die dingen ook goed doet?'

Nieuwegein, mei 2024

