



Voorwoord

2023 stond voor Kennemerhart in het teken van bouwen en verbinding. Na de definitieve fusie tussen Zorggroep Reinalda en Kennemerhart in 2022, is door alle collega's hard gewerkt aan het afronden van dit traject. Hoewel we hier als organisatie met een positief gevoel op terugkijken, heeft het inregelen van de fusie veel inzet gevraagd van onze medewerkers. Het is een mooi compliment voor alle betrokkenen dat de integratie soepel is verlopen en we inmiddels één sterke organisatie vormen.

Het afgelopen jaar stond voor Kennemerhart ook in het teken van een nieuwe inhoudelijke koers. In 2023 hebben we samen met een vertegenwoordiging van cliënten, medewerkers, medezeggenschap, management en Raad van Toezicht de basis gelegd voor de nieuwe meerjarenstrategie 2024-2027 van Kennemerhart. Kennemerhart speelt hiermee in op de toenemende (complexe) zorgvraag, het stijgend aantal ouderen, langer thuiswonen, de verwachtingen die zowel cliënten als medewerkers hebben en de krapte op de arbeidsmarkt.

Onze missie en visie vormen de basis voor onze strategie. Deze zorgt ervoor dat goede zorg beschikbaar blijft voor zoveel mogelijk ouderen in onze regio, in samenwerking met andere partijen. En dat we de uitdagingen en kansen die er op ons pad komen aankunnen. Daarom hebben we in 2023 de missie, visie en kernwaarden aangepast aan de tijd waarin we leven. Hoe wij werken en wat wij belangrijk vinden komt terug in onze nieuwe kernwaarden.

SAMEN is waar het om draait:

- Samen zorgen
- Aandacht geven
- Mogelijkheden benutten
- Eigen regie respecteren
- Naasten betrekken

Deze nieuwe koers vraagt ook iets van ons als organisatie. In het bijzonder op het gebied van ketensamenwerking: innovatie in samenwerking met financiers, afstemming met gemeenten en het ontwikkelen van vastgoedkansen met woningcorporaties. Tegelijkertijd staat Kennemerhart voor dezelfde uitdagingen, financieel en personeel, als iedere andere zorgorganisatie. Het voorgaande vraagt om duidelijke inhoudelijke keuzes. In 2023 is daarom een start gemaakt met de (verdere) uitrol van drie inhoudelijke programma's: Elke dag van waarde, Hart voor Thuis en Zorgtechnologie (zie p.9).

Met de bovenstaande programma's en ieders dagelijkse inzet op onze woonzorglocaties en in de wijk, kiezen we als organisatie duidelijk koers: kwaliteit van leven voor onze cliënten en kwaliteit van werken voor onze medewerkers. Als bestuur hebben we er alle vertrouwen in dat Kennemerhart in 2024 verder voort kan bouwen op deze sterke basis.

Samen komen we verder!

Raad van Bestuur

Carolien Koning en Joke Hoekstra



vlnr: Trudy Dijk, Christiaan Merkuur, Joke Hoekstra, Suus Brink, Gerard Boerlage, Annemieke de Vries, Helma Meeuwissen en Gerrit Oostendorp (Carolien Koning niet op de foto)
Raad van Bestuur en MT Kennemerhart

Kernactiviteiten

Kennemerhart biedt vanuit tien woonzorgcentra, een behandelcentrum en meerdere dag- en ontmoetingscentra diensten op het gebied van wonen, (thuis)zorg, huishoudelijke ondersteuning, behandeling en welzijn aan ouderen in de regio Zuid-Kennemerland.

[Klik hier om onze organisatiestructuur te bekijken.](#)

Behaalde omzet en resultaten per kernactiviteit

Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	2023 (x €1.000)	2022 (x €1.000)
Zorgverzekeringswet	11.730	12.873
Wet langdurige zorg	113.721	105.067
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	6.180	6.849
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	1.380	1.612
Overige bedrijfsopbrengsten	2.948	3.215
Som der bedrijfsopbrengsten	135.959	129.616

Solvabiliteit, liquiditeit en kasstromen en financieringsbehoefte

Ratio's	2023	2022
Solvabiliteit	53%	46%
Liquiditeitsratio	1,62	1,40
Werkkapitaal	€14,23 mln.	€11,52 mln.
Rendement	3,08%	0.06%

Kerngegevens 2023

Aantal cliënten per 31-12-2023

- 31 Behandeling eerste lijn
- 1208 Hulp bij het huishouden
- 1000 Zorg en wonen
- 351 Wijkverpleging
- 44 Dagbesteding
- 96 Revalidatie
- 23 Volledig Pakket Thuis (VPT)



Aantal medewerkers per 31-12-2023

- 2161 medewerkers in loondienst
- 1302 FTE medewerkers in loondienst
- 814 vrijwilligers



Actief in 6 gemeenten

- Haarlem
- Bloemendaal
- Velsen
- Zandvoort
- Heemstede
- Haarlemmermeer



Verzuim

- 9,48% Kennemerhart
- 8,95% branche



Financiële gegevens

- €41,3 mln. eigen vermogen
- €136,1 mln. jaaronzet
- €4,2 mln. resultaat



Solvabiliteit

De ontwikkelingen op de balans resulteerden in een solvabiliteit (eigen vermogen / totaal vermogen) van 53% en is daarmee met 7% toegenomen ten opzichte van 2022.

Liquiditeit

De liquiditeitspositie biedt inzicht in de mate waarin een zorginstelling haar kortetermijnverplichtingen kan nakomen met haar beschikbare vlottende activa. Om deze positie te evalueren, worden de liquiditeitsratio (vlottende activa / vlottende passiva) en het werkkapitaal gebruikt. Een gezonde liquiditeitsratio is minimaal 1. Het werkkapitaal vertegenwoordigt het kapitaal waarover de zorginstelling vrij kan beschikken voor haar operationele activiteiten, berekend als het saldo van de vlottende activa minus de vlottende passiva. Een positief werkkapitaal wordt over het algemeen beschouwd als voldoende. In 2023 bedroeg het liquiditeitsratio van Kennemerhart 1,61.

De liquide middelen bedroegen in 2023 €26,9 miljoen (2022: €29,1 miljoen). De langlopende schulden zijn gedaald naar €10,9 miljoen (2022: €11,7 miljoen).

Kasstromen

Kennemerhart heeft de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen van haar zorgvastgoed beoordeeld op het niveau van de kasstroom genererende eenheden. Deze beoordeling omvatte een vergelijking met de boekwaarde van het vastgoed en andere activa die verband houden met de bedrijfsvoering, zoals vastgesteld op 31 december 2023.

Rendement

Het rendement betreft het gerealiseerde resultaat in verhouding tot de totale opbrengsten. De financiële druk op de zorgsector blijft groot. Toch blijft Kennemerhart investeren in de kwaliteit van leven voor onze cliënten en het werkplezier van onze medewerkers. Door kritisch en doelmatig om te gaan met alle andere uitgaven, heeft onze organisatie met 3,08% rendement toch een stabiel resultaat gedraaid.

Voornaamste risico's en onzekerheden

Kennemerhart staat voor verschillende uitdagingen en onzekerheden. De voornaamste risico's en onzekerheden die Kennemerhart identificeert zijn:

1. Het verzuimpercentage en inzet van personeel niet in loondienst (PNIL)
2. Beschikbaarheid zorg en ondersteunend personeel.
3. Externe vastgoedontwikkelingen, zowel op het gebied van duurzaamheidseisen en stijging van bouwkosten.
4. Intramurale cliënten hebben een aanzienlijk complexere zorgvraag (multiproblematiek) dan voorheen. Dit vraagt om extra investeringen en scholing van medewerkers.
5. Datalekken en beveiligingsincidenten

Er is geen sprake van complexe toerekeningsproblemen, waarderingsvraagstukken en/of andere risico's rondom financiële verslaggeving.

Binnen Kennemerhart is sprake van risicomanagementbeleid.

Risicomanagement is het geheel van activiteiten en maatregelen die regelmatig uitgevoerd worden en die erop gericht zijn risico's te beheersen. Het doel is schadelijke gevolgen van de bestaande risico's en de kans dat risico's zich voordoen te verminderen. Kennemerhart heeft daartoe maatregelen getroffen en evalueert periodiek de bestaande maatregelen. Fraude en corruptie is expliciet onderdeel van het risicomanagementbeleid.

De strategische en tactische risico's zijn herijkt aan de hand van de nieuwe meerjarenstrategie en externe ontwikkelingen.

Toekomst

Kennemerhart is trots op de mensgerichte en warme zorg die we dagelijks leveren aan onze cliënten. De organisatie is financieel stabiel en speelt met onder andere het Topcare predicaat van Overspaarne een belangrijke rol in de toekomst van de ouderenzorg in onze regio.

Dit neemt niet weg dat ook Kennemerhart wordt geconfronteerd met diverse maatschappelijke ontwikkelingen. De ontwikkeling richting langer thuis wonen is een positieve, maar betekent ook dat de ondersteuningsvraag complexer is

geworden. Als zorgsector staan we voor de gedeelde opgave om deze trend op te vangen met een krimpende arbeidsmarkt. Niet alleen met personeel, maar ook door een beroep te doen op vrijwilligers en de naasten van cliënten.

Tegelijkertijd blijft ook de financiële situatie een trend die vraagt om scherpere. De ontwikkelingen bij onze financiers laten de afgelopen jaren een dalend beeld zien, waarbij een beroep wordt gedaan op de creativiteit van zorgorganisaties. Hoewel dit appèl op zichzelf gezien onze steun heeft en Kennemerhart graag investeert in innovatie, is de financiële en personele rek in de zorgsector niet oneindig.

Voor de komende jaren kijkt Kennemerhart hoe dan ook met vertrouwen naar de toekomst. Er is geen sprake van gebeurtenissen na balansdatum welke invloed hebben op bovenstaande verwachtingen

Ontwikkeling van huisvestingsportefeuille

Kennemerhart heeft ook in 2023 fors geïnvesteerd in woonplezier en een prettige leefomgeving. In het voorjaar is Huis in de Duinen in gebruik genomen, een prachtige nieuwbouwlocatie in Zandvoort. Ook is gestart met de doorontwikkeling van de Janskliniek (fase 1), waarbij het pand in de historische binnenstad van Haarlem wordt voorbereid op nieuw hoofdstuk in haar eeuwenlange geschiedenis. Dit zal grotendeels worden gefinancierd met een nieuwe lening.

Gelijktijdig met deze grootschalige projecten, heeft Kennemerhart werk gemaakt van een verbouwing in De Molenburg, een nieuwbouwlocatie aan het Beatrixplein en de doorontwikkeling van locatie Schoterhof/het voormalige servicebureau aan de Jansstraat. Ook investeert Kennemerhart in kleinschalige verdichting door leegstaande ruimte om te bouwen naar appartementen en/of moderne kantoren voor onze medewerkers. In totaal hebben deze ontwikkelingen geleid tot een uitbreiding van circa 160 bedden.



Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Gedragcode

Kennemerhart is lid van ActiZ, de brancheorganisatie voor Verpleging, Verzorging en Thuiszorg, en hanteert vanuit intrinsieke motivatie de Governance Code 2022.

Algemene maatschappelijke aspecten

In lijn met de verplichtingen die samenhangen met de 'Green Deal Zorg' spant Kennemerhart zich in voor het verduurzamen van haar dienstverlening. In 2023 lag de focus vooral op duurzaam inkopen. In alle marktuitvragen zijn vragen gesteld hoe de leveranciers zelf omgaan met duurzaamheid en hoe ze ons kunnen ondersteunen met het behalen van onze duurzaamheidsambities. Dit resulteerde in een afvalleverancier die met ons samen optrekt in het nog beter scheiden van onze afvalstromen en zelf als doel heeft om van afval weer nieuwe grondstoffen en producten te maken. Daarnaast hebben we gekozen voor een wasserij die als eerste wasserij voor ziekenhuizen en zorginstellingen in Nederland in het bezit is van de CO2-prestatieladder niveau 3. In 2024 wordt ons duurzaamheidsprogramma verder geconcretiseerd voor de aankomende jaren.

Sociale aspecten

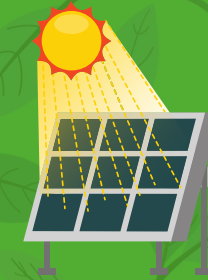
Duurzame inzetbaarheid is belangrijk. Medewerkers moeten elkaar stimuleren en motiveren om met plezier samen het werk te doen en steeds waar mogelijk te verbeteren. Een faciliterende rol hierin is voorbehouden aan de leidinggevenden. Om het contact tussen leidinggevenden en medewerkers te stimuleren, hebben we in 2023 een praktische gesprekcyclus ingevoerd die de ontwikkeling van medewerkers centraal stelt. Daarnaast bieden we actief professionele ondersteuning aan bij o.a.: stoppen met roken, gezond afvallen, een gezonde geest, werkplekadvis en arbeidsfysiotherapie. Sinds november 2023 helpen we onze medewerkers met mantelzorgtaken om deze van professioneel advies te voorzien door de MantelCentrale. Daarnaast blijven we investeren in ons leer-, ontwikkel- en expertisepplatform (LOEP). We hebben afgelopen jaar grote stappen gezet om met regionale collega-organisaties met LOEP samen te werken.

Economische aspecten

In 2023 werden Turkije, Syrië, Marokko en Libië getroffen door natuurrampen. Cliënten, medewerkers en vrijwilligers hebben familie/vrienden/bekenden in de rampgebieden. Daarom heeft het bestuur namens Kennemerhart €5000 gedoneerd aan de officiële hulporganisaties.

Duurzaamheid in 2023

In 2023 behielden we Milieuthermometer Zorg Niveau Brons voor alle woonzorglocaties.



Duurzame gebouwen en installaties

- CO2 reductietool: effect meten van maatregelen op CO2 footprint en energiegebruik inzichtelijk maken
- [Nieuwbouw Huis in de Duinen gasloos](#)
- [Zonnepanelen op Overspaarne](#)

CO2 footprint



4.326 ton per jaar

Elektriciteitsverbruik



525 kWh/m² per jaar

Energieverbruik



14.173.351 kWh/m²

Samen kleuren wij Kennemerhart groen



Cliënttevredenheid

Op ZorgkaartNederland heeft de wijkverpleging van Kennemerhart in 2023 een gemiddeld cijfer van 8.9 behaald (met 36 waarderingen) en de verpleeghuiszorg locaties een gemiddeld cijfer van 7.8 behaald (met 382 waarderingen).

8,9
7,8



Wat cliënten en naasten over ons zeggen:

- De medewerkers werken met veel liefde. Ze doen allemaal erg hun best. Mijn naaste kon niet zelfstandig de deur uit, maar nu kan mijn naaste naar de woonkamer en meedoen met activiteiten. Dit is erg fijn.
- Alle zorgverleners zijn vriendelijk en houden alles in de gaten, wat mijn leven aangener maakt. Ik heb niets dan lof voor de zorg die ik nu ontvang.
- De medewerkers reageerden goed op wat mijn moeder nodig had. Als ik vragen had, werd daar meteen op gereageerd. Er was een geestelijke verzorger die langskwam, en hetzelfde gold voor de fysiotherapeut. Ze waren er echt voor haar.

Persoonsgerichte zorg, wonen en welzijn

Om het welzijn van onze bewoners te bevorderen, werken de afdelingen welzijn, behandeldienst en zorg intensief met elkaar samen. We leren van elkaar en een multidisciplinaire trainingsaanbod heeft bijgedragen aan het op de kaart zetten van ieders expertise. In de collage hieronder hebben we verschillende hoogtepunten en welzijns-activiteiten in beeld gebracht die de revue zijn gepasseerd in 2023.



Elke dag van waarde

Op de Blinkert, Schoterhof en het Kennemerhuis is het Edvw programma voortgezet en in Huis in de Duinen zijn we ermee gestart. We hebben inspiratiesessies gebaseerd op mensgerichte zorg georganiseerd, waarbij we in de huid kruipen van naasten en bewoners om te ervaren wat zij zien, horen, voelen en denken. In 2024 continueren we deze sessies en geven we vorm aan een nieuwe sessie. In 2023 heeft een groep medewerkers de Yellow, Green of Lean leiderschapsopleiding afgerond. Zo kunnen we op de vloer aan de slag met verbeteringen die waarde toevoegen voor de cliënt. Alle verbeteringen dragen bij aan het elimineren van verspillingen.

Palliatieve zorg

In 2023 is Kennemerhart gestart met het verbinden van verbeterinitiatieven Palliatieve Zorg op organisatieniveau en een beleid Palliatieve Zorg en een basisles over Palliatieve Zorg is gemaakt. Daarnaast bieden specialistisch verpleegkundigen binnen Kennemerhart deskundigheidsbevordering over palliatieve sedatie en pijnbestrijding. Bij alle zorgmedewerkers en behandelaren is in 2023 input opgehaald via een enquête. Deze uitkomsten zijn gebruikt voor het jaarplan 2024 en de werkgroep maakt een doorstart als kernteam Palliatieve Zorg, passend bij de nieuwe strategie.

Onderzoek

Overspaarne heeft in 2023 als eerste verpleeghuis in Nederland het Topcare predicaat behaald voor de zorg en behandeling voor mensen met dementie met zeer complex probleemgedrag. In 2023 is gestart met onderzoek naar het effect van moreel beraad op de ervaren morele stress door medewerkers.

Kennemerhart ondersteunt een aantal promotieonderzoeken. Zo heeft het DemPA-onderzoek een goed vervolg gekregen. Ook heeft fysiotherapeut Dennis Boer o.a. twee manuscripten gepubliceerd en interviews afgenomen bij cliënten over hun wensen en behoeften betreft de fysiotherapie en bewegen. Kennemerhart levert bijdrage aan kennisuitwisseling door actief deel te nemen aan UNO Amsterdam. Het samenwerkingsverband 'Academische Werkplaats hulp bij dementie na de diagnose (AWHDD)' is daar ook een voorbeeld van.

In Overspaarne zijn in 2023 door studenten ergotherapie kleinschalige onderzoeken uitgevoerd naar poppentherapie bij mensen met dementie en naar het effect van dynamische verlichting.

Lees [hier](#) meer over het onderzoek.



Hart voor Thuis

Via dit programma ondersteunt Kennemerhart het toenemende aantal kwetsbare ouderen in de focuswijken zodat zij langer thuis kunnen wonen en zelfstandiger functioneren. Focus op eigen regie en wat mensen nog wél zelf kunnen bevordert hun welzijn, en leidt tot een minder groot beroep op professionele zorg en ondersteuning. Dit doen we met integrale ondersteuning, diensten en zorg, met inzet van zorgtechnologie en in samenwerking met andere organisaties in de regio.

Het project VPT is in 2023 opgeschaald om in 2024 een substantieel aantal cliënten verpleeghuiszorg thuis te bieden. Het project 'Zelf als het kan' richt zich op training en coaching van de wijkteams om de zelfstandigheid van cliënten te bevorderen, ondersteund door zorgtechnologie. Verder is Kennemerhart gestart met Community Care: het helpen ontwikkelen van zorgzame gemeenschappen waarin mensen elkaar informele zorg bieden. Alle initiatieven binnen het programma Hart van Thuis worden vervolgd in 2024.

Zorgtechnologie

In 2023 is op iedere locatie een sprintweek georganiseerd waarbij we verschillende technologieën hebben gepresenteerd: Tessa, Medido, Turn-aid bed, Doff 'n Donner en Helpsoq. Ook hebben we steekproefsgewijs verschillende middelen uitgetest. Dit geeft een basis richting 2024, waarbij we ons gaan richten op de uitrol van onderzoek en borging van de volgende tranché aan middelen. Bij deze uitrol blijft het uitgangspunt dat de huidige producten geborgd moeten zijn in de lijn en er sprake moet zijn van een samenspel tussen de medewerkers in de zorg en het programmamanagement.

Tessa is een sociale zorgrobot, vermomd als vrolijke bloempot. "Tessa helpt me met van alles", vertelt mevrouw Wigman in het [Kennemerhart Magazine \(p22\)](#). "Ze zegt bijvoorbeeld: 'Het is twaalf uur in de middag, tijd om iets te eten.' Bij Tessa kun je allerlei meldingen instellen, ook kan familie berichten invoeren via een app.



Zeggenschap

In 2023 heeft de Verpleegkundige Verzorgende Adviesraad (VVAR) met hulp van de subsidie Zeggenschap en Veerkracht ingezet op meer bewustzijn en het creëren van een platform voor de achterban. Zij hebben onder andere een symposium over zeggenschap georganiseerd. Kennemerhart doet ook mee aan de landelijke monitor Zeggenschap. De uitkomsten geven input voor verbetering in het komend jaar.

De behandelaren zijn verenigd in een Professionele Adviesraad (PAR) en hebben in 2023 een aantal gevraagde en ongevraagde adviezen gegeven aan het bestuur.

Leren en verbeteren

Wet zorg en dwang (Wzd)

Op alle 10 locaties is sprake geweest van het toepassen van onvrijwillige zorg of het inzetten van een stappenplan voor 1 van de 3 uitzonderingen, veelal psychofarmaca buiten de richtlijn. In de eerste helft van 2023 gaat het om 30 registraties onvrijwillige zorg, in de tweede helft om 44 registraties. De categorieën 'toedienen medicatie', 'beperking bewegingsvrijheid' en 'overige beperkingen het eigen leven in te richten' worden het meest toegepast. We zien dat er meer onvrijwillige zorg wordt toegepast op afdelingen waar sprake is van complexe zorg. Ten opzichte van 2022 is een gestage toename te zien in de categorie 'beperking bewegingsvrijheid'. De verwachting is dat dit in de komende jaren ook nog zal toenemen gezien de ontwikkeling van gesloten naar open locaties. De overgang van een gesloten afdeling/locatie naar een -

open afdeling/locatie wordt ondersteund met de inzet van de zogenaamde leefcirkels en GPS.

De Wzd-functionarissen zijn gestart met het periodiek bezoeken van de locaties, hierbij staat de uitvoering van de Wzd centraal. Eind 2023 is het instrument Interne audit Vrijheid en Veiligheid vastgesteld, waarmee aandachtsvelders in 2024 op locaties interne audits zullen uitvoeren. De implementatie van de Wzd extramuraal heeft veel aandacht gekregen. Regionaal beleid is vastgesteld en vier succesvolle scholingsavonden zijn georganiseerd. Daarna is een start gemaakt met de implementatie van de afspraken in de wijkteams van Kennemerhart.

Veiligheid

Het verminderen en leren van medicatiefouten heeft structureel aandacht binnen de teams. In 2023 hebben aandachtsvelders interne audits uitgevoerd. De verbeterpunten worden zowel centraal als decentraal opgepakt. Tevens is er een pilot uitgevoerd voor een koppeling tussen Atalmedial en Medimo. De dosering van de antistollingsmedicatie wordt op de toedienlijst in Medimo vermeld. In 2024 wordt dit verder uitgerold.

De GGD heeft in 2023 extern geaudit op de locaties, de thuiszorg en de dagbesteding. Ook is Kennemerhart gestart met MUIZ, dit biedt de mogelijkheid om uitbraken van infectieziekten te melden en in te zien. In 2023 is gestart met de implementatie van de herziene richtlijn Hygiëncode voor zorginstellingen, woonvormen en defensie.

Klachten

In 2023 zijn 82 klachten door of via de klachtenfunctionaris in behandeling genomen. De meeste klachten komen voort uit communicatie-misverstanden. In de praktijk blijkt dat de klacht vaak met een goed gesprek tussen klager en teamleider(s) wordt opgelost. Klachten met betrekking tot verwachtingsmanagement spelen vaak een rol bij (het begin van) opname en ontslag. Een aantal klachten komt voort uit verstoorde familierelaties. Tot de taken van een klachtenfunctionaris behoort ook het geven van voorlichting, en ervoor zorgen dat er zowel bij medewerkers als cliënten/bewoners en hun naasten voldoende bekendheid is over de onafhankelijke rol van de klachtenfunctionaris bij klachten. Het streven is om hier in 2024 meer aandacht aan te geven.

Jaarverslagen

Klik op onderstaande links om de jaarverslagen van de Raad van Toezicht en de medezeggenschapsorganen te downloaden:

- [Centrale cliëntenraad](#)
- [Tijdelijke ondernemingsraad](#)
- [Raad van Toezicht](#)

