

Bestuursverslag Zorggroep Charim 2022

Mei 2023

0 | Inhoud

0	Inhoud.....	2
1	Voorwoord.....	5
2	Profiel van de organisatie	5
2.1.	Algemene identificatiegegevens.....	5
2.2.	Structuur van het concern	5
2.2.1.	Rechtspersoon en entiteiten	5
2.2.2.	Organisatorische structuur Stichting Zorggroep Charim	5
2.3.	Kerngegevens	6
2.3.1.	Doelstelling, kernactiviteiten en nadere typering	6
2.3.2.	Patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten	6
2.3.3.	Werkgebieden	6
2.3.4.	Samenwerkingsrelaties.....	6
3	Bestuur, toezicht en medezeggenschap	8
3.1.	Normen voor goed bestuur – toepassing en naleving (gedrags)codes.....	8
3.2.	Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur	8
3.2.1.	Samenstelling	8
3.2.2.	Nevenfuncties	8
3.2.3.	Bezoldiging	8
3.2.4.	Onkostenvergoeding	8
3.3.	Samenstelling, bezoldiging en werkwijze Raad van Toezicht	9
3.4.	Toepassing Governancecode Zorg 2022.....	9
3.4.1.	Goede zorg	9
3.4.2.	Waarden en normen.....	10
3.4.3.	Invloed belanghebbenden	10
3.4.4.	Inrichting governance	10
3.4.5.	Goed bestuur	11
3.4.6.	Verantwoord toezicht.....	11
3.4.7.	Continue ontwikkeling	11
4	Algemeen beleid	13
4.1.	Visie, strategie en (meerjaren)beleid	13
4.1.1.	Ons kompas.....	13
4.1.2.	Onze missie	13
4.1.3.	Onze visie	13

4.1.4. Strategische ambities	13
4.2. Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar.....	15
4.3. Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, waaronder duurzaamheid.....	15
4.4. Naleving gedragscodes	17
4.5. Risicoparagraaf	17
4.5.1. Risico's	17
4.5.2. Risicomanagement.....	19
4.6. Toekomstparagraaf	19
5 Kwaliteit	21
5.1. Sturen op kwaliteit	21
5.1.1. Leren en werken aan kwaliteit	21
5.1.2. Cultuur en gedrag	22
5.1.3. Kwaliteitskeurmerk.....	22
5.1.4. Inspectie.....	22
5.1.5. Lerend netwerk.....	22
5.1.6. Scholing.....	22
5.1.7. Medewerker in dienst	22
5.2. Kwaliteitswaardering	23
5.2.1. Cliënttevredenheid.....	23
5.2.2. Klachten.....	23
5.3. Persoonsgerichte zorg	25
5.4. Wonen en welzijn.....	25
5.4.1. Zingeving.....	25
5.4.2. Welzijn	25
5.4.3. Schoon en verzorgd lichaam.....	26
5.4.4. Familieparticipatie en inzet vrijwilligers	26
5.4.5. Wooncomfort	26
5.5. Veiligheid.....	26
5.5.1. Melding incident client (MIC).....	26
5.5.2. Meldingen incidenten medewerkers	28
5.5.3. Hygiëne- en infectiepreventie	28
5.5.4. Farmaceutische Zorg	28
5.5.5. Arbo.....	29
5.5.6. Medewerkerstevredenheid	30
5.5.7. Vrijheid en veiligheid (WZD).....	30
5.5.8. Decubitus	30

5.6.	Technologische hulpbronnen en digitale ondersteuning	31
5.6.1.	Domotica	31
5.6.2.	Kwaliteitshandboek.....	31
5.7.	Gebruik van informatie.....	31
5.7.1.	ONS-Nedap	31
5.7.2.	Medimo.....	31
5.7.3.	Automatisering en ICT	32
6	Financieel beleid	33
6.1.	Realisatie 2022.....	33
6.2.	Risico's	33
6.3.	Kasstroom en financiering.....	35
6.4.	Begroting 2023.....	35

1 | Voorwoord

In dit bestuursverslag leest u over het jaar 2022 van Zorggroep Charim. Een jaar dat gekenmerkt werd door onder meer een wisseling van de voorzitter Raad van Bestuur. De inhoud van het onder de voorgaande voorzitter Raad van Bestuur voorbereide strategisch beleid 2023-2026 werd door de nieuwe voorzitter overgenomen. Er werden echter nieuwe accenten gelegd. Een programma om tot de juiste uitgangspositie te komen voor het realiseren van de doelstellingen werd toegevoegd. Dit bestuursverslag en de bijbehorende jaarrekeningen zijn opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG. Op het moment van publicatie van dit bestuursverslag heeft door ziekte een wisseling van de voorzitter Raad van Bestuur plaatsgevonden.

2 | Profiel van de organisatie

2.1. Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	
Adres	Wiltonstraat 42
Postcode	3905 KW
Plaats	Veenendaal
Telefoonnummer	06-53342250
Identificatienummer Kamer van Koophandel	30242745
E-mailadres	arnobos@zorggroepcharim.nl
Internetpagina	www.zorggroepcharim.nl

2.2. Structuur van het concern

2.2.1.1. *Rechtspersoon en entiteiten*

Zorggroep Charim is een stichting die voortgekomen is uit een juridische fusie per 31 december 2008 tussen Intrazorgplus te Veenendaal en Zeisterwoude te Zeist. Tot de stichting behoort eveneens stichting Charim Vastgoed. Stichting Charim Vastgoed beheert een aantal appartementencomplexen, waarin een deel van de senioren zelfstandig woont met de mogelijkheden van zorg en service. Het betreft locaties Spathodea en Oosterborch. Deze complexen zijn gesitueerd in Zeist.

2.2.1.2. *Organisatorische structuur Stichting Zorggroep Charim*

Het besturingsmodel wordt gekenmerkt door integrale managementverantwoordelijkheid op diverse hiërarchische niveaus. Binnen Zorggroep Charim wordt gewerkt met verschillende (multi-) disciplinaire teams en vrijwilligers die samen de zorg en dienstverlening rondom de cliënten vormgeven. Zij worden daarbij ondersteund door teamleiders, locatiemanagers en directeuren die verantwoordelijk zijn voor respectievelijk een team, een locatie en een directie. De directie Behandeldienst is verantwoordelijk voor onder andere geestelijke verzorgers en de medische, paramedische en verpleegkundige disciplines. Deze professionals verlenen zorg op zowel locatie als ambulante. De directie Services heeft een aantal ondersteunende afdelingen, waaronder

Vastgoed, Personeel & Organisatie, Facilitair en ICT. De Raad van Bestuur (met een eigen bestuursstaf, waaronder de afdelingen Kwaliteit & Veiligheid en Marketing, Communicatie en Cliëntenvoorlichting vallen) is eindverantwoordelijk voor het geheel van de organisatie. Daarnaast is er een aantal medezeggenschapsorganen en zijn er adviesorganen binnen de organisatie. De bestuurder onderhoudt de contacten met de Centrale Cliëntenraad (CCR), Ondernemingsraad (OR) en Participantenraad (PR). De directeur Zorg heeft contact met het adviesorgaan voor Verzorgenden en Verpleegkundigen (VVAR). Daarnaast heeft de organisatie een Raad van Toezicht die erop toeziet dat de organisatie aan de maatschappelijke doelstelling voldoet. De Raad van Toezicht ziet tevens toe op het functioneren van de bestuurder.

2.3. Kerngegevens

2.3.1.1. Doelstelling, kernactiviteiten en nadere typering

Zorggroep Charim verleent zorg aan ouderen vanaf 55 jaar. Naast verpleging en verzorging wordt er hospicezorg, geriatrische revalidatiezorg (GRZ), eerstelijnsverblijf (ELV), Geneeskundige zorg voor specifieke patiëntengroepen (GZSP), paramedische zorg, crisiszorg, wijkverpleging en dagbesteding en -begeleiding geboden.

2.3.1.2. Patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Zorggroep Charim heeft in 2022 gemiddeld aan 810 cliënten intramuraal zorg verleend. Daarnaast werd aan gemiddeld 30 cliënten bij de geriatrische revalidatie zorg verleend en binnen een tiental plaatsen voor Eerstelijnsverblijf. Via Stichting Charim Vastgoed worden 85 appartementen verhuurd. Binnen de wijkverpleging wordt aan gemiddeld 288 cliënten zorg verleend op basis van de Zorgverzekeringswet (ZVW), aan 98 cliënten op basis van de Wet Langdurige Zorg (extramuraal WLZ) en aan 70 cliënten op basis van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO). Gemiddeld waren er 873 FTE in dienst. Er zijn gemiddeld 1008 FTE ingezet. Van de 135 FTE verschil is de helft in dienst vanuit de eigen flexpool van Zorggroep Charim. De overige helft betrof Personeel niet in loondienst (PNIL).

2.3.1.3. Werkgebieden

Het werkgebied van Zorggroep Charim omvat plaatsen in de regio's Zuidoost-Utrecht en Gelderse Vallei. Onze locaties zijn gevestigd in Veenendaal, Rhenen, Amerongen, Zeist, Woudenberg en Renswoude.

2.3.1.4. Samenwerkingsrelaties

Zorggroep Charim vindt het van groot belang om verankerd te zijn in de samenleving. Zorggroep Charim is daarom sterk vertegenwoordigd in landelijke en regionale netwerken. Zorggroep Charim werkt samen met andere zorgorganisaties binnen de IVVU (de vereniging van Instellingen voor Verpleging en Verzorging in Utrecht), zoals binnen de netwerken van Zuidoost-Utrecht en Eemland. Daarnaast werkt Zorggroep Charim samen binnen de Gelderse Vallei. Zorggroep Charim participeert met zorg en behandeling, samen met andere zorgorganisaties, zowel aan de werkgeverskant als in de samenwerking met andere zorgorganisaties. Een voorbeeld hiervan is de positie van Zorggroep Charim in de eerstelijns zorg van het ambulant geriatrisch team en de vertegenwoordiging in de centrale crisisorganisatie binnen de regio Gelderse Vallei. Zorggroep Charim heeft samenwerkingsverbanden met de belangrijkste ziekenhuizen, huisartsen en eerstelijns-paramedici in het werkgebied. Tevens is er een samenwerking met Pro Persona voor de IBS-plaatsingen en de opleiding voor GZ-psychologen. Zorggroep Charim is actief binnen verschillende netwerken voor palliatieve zorg, waaronder Netwerk PZ Gelderse Vallei en het Netwerk PZ Zuid Oost Utrecht/Utrecht stad (ZOUS).

Daarnaast werkt Zorggroep Charim samen binnen de regio Food Valley aan een gezonde en duurzame regio voor bedrijven en inwoners. Andere regionale samenwerkingspartners zijn de gemeenten waarin Zorggroep Charim actief is, het zorgkantoor en de lokale kerken. Vanuit de laatstgenoemde stakeholders is een actieve groep vrijwilligers betrokken bij Zorggroep Charim. Zij zijn onmisbaar in de zorg- en dienstverlening binnen Zorggroep Charim.

3 | Bestuur, toezicht en medezeggenschap

3.1. Normen voor goed bestuur – toepassing en naleving (gedrags)codes

Vanzelfsprekend vormen de kernwaarden van de organisatie - 'Toegewijd', 'Professioneel' en 'Samen' - een belangrijk uitgangspunt voor het besturen van de organisatie. Daarnaast is de Governancecode Zorg een basis voor het vormgeven van goed bestuur. Relevante punten uit de Governancecode Zorg zijn verankerd in de statuten en bijbehorende reglementen van beide stichtingen. Deze reglementen worden in 2023 geëvalueerd.

3.2. Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur

3.2.1. Samenstelling

Zorggroep Charim heeft een eenhoofdige Raad van Bestuur. De heer H.J. Prins vervulde tot 1 juli 2022 deze functie. De Raad van Toezicht heeft in het voorjaar 2022 samen met de heer Prins gesproken over de groeiende behoefte aan nieuw leiderschap in het licht van de nieuwe strategische periode 2023-2026. De heer Prins is vanaf 1 juli opgevolgd door de heer H.A.J. Hofsteenge (interim bestuurder).

3.2.2. Nevenfuncties

Nevenfuncties die de heer Prins in 2022 vervulde gedurende zijn werkzame periode voor Zorggroep Charim zijn: voorzitter a.i. Raad van Toezicht 't Kastheer, lid bestuur Stichting Christelijk-Sociaal Congres en voorzitter bestuur Reliëf, christelijke vereniging van zorgaanbieders. De heer Hofsteenge vervulde in 2022 de volgende nevenfuncties: lid Raad van Commissarissen Beter Wonen IJsselmuiden en voorzitter Raad van Commissarissen Huisartsen Eemland bv.

3.2.3. Bezoldiging

Met betrekking tot het openbaar maken van informatie over de bezoldiging van de Raad van Bestuur in de zin van de 'Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector' (WNT) en de daarvan onderdeel uitmakende 'Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector', verwijzen we naar de toelichting in de jaarrekening.

3.2.4. Onkostenvergoeding

In het kader van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en transparantie verantwoorden wij jaarlijks openbaar welke onkosten door de Raad van Bestuur zijn gemaakt voor de uitoefening van de functie. Bij het maken en declareren van kosten kiest de Raad van Bestuur voor soberheid en neemt in acht dat de kosten redelijk zijn en gemaakt zijn tijdens en uitsluitend voor het uitoefenen van de functie. De Raad van Bestuur volgt hierbij de voor werknemers van de instelling gebruikelijke kaders. Dit is vastgelegd in de arbeidsovereenkomst, die afgesloten is met de Raad van Toezicht. De Raad van Bestuur verstrekt jaarlijks inzicht in de gemaakte onkosten, gespecificeerd naar vaste en andere onkostenvergoedingen, binnenlandse en eventuele buitenlandse reiskosten, opleidingskosten, representatiekosten en overige kosten. Deze verantwoording bestaat uit een overzicht, met waar nodig een toelichting, dat in dit jaardocument (dat ook op onze website wordt gepubliceerd) openbaar wordt gemaakt. De Raad van Bestuur vermeldt eventuele geschenken en uitnodigingen die hij heeft ontvangen, ook in het jaarlijkse openbaar te maken overzicht. De Raad van Toezicht gaat over en ziet toe op de naleving van dit beleid.

In 2022 heeft de heer Prins een vaste onkostenvergoeding van 100 euro per maand ontvangen. Er zijn geen andere kosten gedeclareerd, zoals opleidings- of reiskosten. Ook zijn er geen geschenken en uitnodigingen aangenomen.

3.3. Samenstelling, bezoldiging en werkwijze Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat uit vijf personen en heeft in 2022 zes keer vergaderd in aanwezigheid van de bestuurder. De samenstelling van de Raad van Toezicht is als volgt:

Naam	Functie Raad van Toezicht
De heer T.J. van Dalen	Voorzitter Raad van Toezicht /lid remuneratiecommissie
De heer dr. A.W. Saly	Lid Raad van Toezicht/ lid auditcommissie financiën
Mevrouw dr. J.P. Schermers MA	Vicevoorzitter Raad van Toezicht/ lid auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid van de zorg
Mevrouw drs. H.J.J. Touwen	Lid Raad van Toezicht/ voorzitter auditcommissie financiën
Mevrouw drs. H. Wijma	Lid Raad van Toezicht/ lid auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid van de zorg/ lid remuneratiecommissie

Met betrekking tot het openbaar maken van informatie over de bezoldiging van de Raad van Toezicht in de zin van de 'Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector' (WNT) en de daarvan onderdeel uitmakende 'Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector', verwijzen we naar de toelichting in de jaarrekening. Een uitgebreid verslag over hoe de Raad van Toezicht gedurende 2022 haar taak heeft uitgeoefend is te vinden in de bijlage.

3.4. Toepassing Governancecode Zorg 2022

3.4.1. Goede zorg

De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg aan cliënten.

Zorggroep Charim staat voor het bieden van goede zorg aan ouderen. Onder goede zorg wordt verstaan: zorg van goede kwaliteit, die voldoet aan professionele standaarden en eigentijdse kwaliteits- en veiligheidseisen. Het belang van onze cliënten staat centraal en is richtinggevend voor de te bieden zorg. Zorggroep Charim besteedt in het werk veel tijd aan het opbouwen van goede relaties. Door af te stemmen op de cliënt en de mensen die bij hem/haar nauw betrokken zijn, wil Zorggroep Charim ontdekken wat voor de cliënt van meerwaarde is in de zorg en diensten die aangeboden worden. Om als organisatie gezond te blijven en een goede kwaliteit te kunnen blijven leveren, houdt Zorggroep Charim in de bedrijfsvoering continu de kosten in relatie tot de kwaliteit van de zorg in het oog.

Onze cliënten waardeerden de zorg van Zorggroep Charim gemiddeld met een 8,5 in 2022. Financieel gezien heeft Zorggroep Charim er een redelijk positief jaar op zitten. Beide punten geven ons als Zorggroep Charim vertrouwen dat wij op de goede weg zijn, kijkend naar onze maatschappelijk doelstelling.

3.4.2. Waarden en normen

De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie.

In de 1e helft van 2022 is het strategisch beleidsplan 2023-2026 vastgesteld, waarin tevens de drie kernwaarden 'Toegewijd', 'Professioneel' en 'Samen' zijn beschreven. Het strategisch beleidsplan is vervolgens doorontwikkeld naar een werkplan voor alle 1800 medewerkers. Vanuit dit werkplan is eind 2022 binnen Zorggroep Charim 'De Reis van Groei en Ontwikkeling' gestart met een feestelijke kick-off op de nieuwjaarsbijeenkomst van 2023. Dit reisthema is bewust gekozen, omdat Zorggroep Charim meent dat het voor het slagen van het beleidsplan van groot belang is om een cultuur van groei en ontwikkeling te stimuleren en koesteren.

Een gevoel van veiligheid en vertrouwen werkt bevorderlijk voor het creëren en borgen van een cultuur van groei en ontwikkeling. Ter ondersteuning van een veilige bedrijfscultuur wordt al jaren gewerkt met vertrouwenspersonen, zowel voor medewerkers als voor cliënten. Zorggroep Charim heeft ook een klokkenluiderregeling beschikbaar die voor medewerkers toegankelijk is via Portum, het intranet. In hoofdstuk 5 is het aantal meldingen dat is gedaan in 2022 opgenomen. Het organiseren van inspraak, samenspraak en tegenspraak is altijd van groot belang, maar met name nu, in tijden waarin de zorg voor grote uitdagingen staat. Zo zijn er in 2022 met regelmaat gesprekken gevoerd met medewerkers, medezeggenschapsraden en Raad van Toezicht, waarin samen ideeën gevormd werden, adviezen gegeven werden en de ontwikkelingen binnen de organisatie kritisch werden getoetst. Een belangrijk gespreksonderwerp was het strategisch beleidsplan en het bijbehorende werkplan. Er werden verschillende gezichtspunten, de voordelen/nadelen en kansen/bedreigingen gedeeld. Zodoende kon er een afgewogen besluit worden genomen en is er een breed draagvlak ontstaan.

3.4.3. Invloed belanghebbenden

De zorgorganisatie schept randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden.

De organisatie heeft een medezeggenschapsorgaan voor medewerkers, de Ondernemingsraad. Het belang van cliënten wordt op centraal niveau vertegenwoordigd door de Centrale Cliëntenraad en op lokaal niveau door een eigen lokale Cliëntenraad. Al deze raden worden in de gelegenheid gesteld om advies dan wel instemming te verlenen op voorgenomen beleid. De adviezen worden meegenomen in de besluitvorming. Wanneer van het advies van de organen wordt afgeweken, wordt dat gemotiveerd. Daarnaast heeft Zorggroep Charim een Participantenraad, waarin een aantal lokale kerken is vertegenwoordigd. De Participantenraad heeft adviesrecht op voorgenomen beleid dat betrekking heeft op de christelijke identiteit van de organisatie. Tot slot is er nog een Verzorgenden en Verpleegkundigen Adviesraad (VVAR). Zij adviseert de organisatie over zorginhoudelijke thema's. Met bovengenoemde organen is ook in 2022 volgens een jaarplanning regulier vergaderd.

3.4.4. Inrichting governance

De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de zorgorganisatie.

Zorggroep Charim hanteert de besturing conform het toezichtmodel, waarbij de Raad van Bestuur verantwoordelijk is en de Raad van Toezicht zijn toezichthoudende taken vormgeeft. Samen zorgen zij ervoor dat het toezicht en bestuur goed is ingericht en functioneert vanuit hun eigen rol

en verantwoordelijkheid. De door beide raden opgestelde visie op toezicht en bestuur, de statuten en de wetgeving worden daarbij gehanteerd. In de naleving van de statuten en reglementen van stichting Zorggroep Charim en stichting Charim Vastgoed wordt toegezien op het voorkomen van belangenverstreming voor leden van de Raad van Toezicht en het enige lid van de Raad van Bestuur. Er zijn gedurende het verslagjaar 2022 geen maatregelen nodig geweest om belangenverstremingen te voorkomen of weg te nemen. Ook was het in 2022 niet nodig om gebruik te maken van de conflictregeling die is opgenomen in de reglementen van onze organisatie.

3.4.5. Goed bestuur

De Raad van Bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling.

Verschiedende strategische documenten¹ die in 2022 zijn vastgesteld, bieden een duidelijke koers voor de komende jaren. Deze documenten zijn opgesteld met als doel de maatschappelijke doelstelling van Zorggroep Charim waar te maken. De besluitvorming vond plaats door zoveel mogelijk in gesprek te gaan met cliënten, medewerkers en andere in- en externe belanghebbenden. Op die manier konden er afgewogen besluiten worden genomen. Ook in 2022 werden de beoogde resultaten van de organisatie continue gemonitord via dashboards. De uitkomsten van interne en externe audits en de inhoud van de managementletter hielpen de organisatie om tijdig bij te sturen en/of te anticiperen op eventuele risico's. In het kader van risicobeheersing werden er dikwijls diverse scenario's uitgewerkt, zoals bijvoorbeeld rondom de COVID-19-pandemie. Zo kon er snel gehandeld worden, zodat zoveel mogelijk de zorg verleend kon worden waar de maatschappij op rekt.

3.4.6. Verantwoord toezicht

De Raad van Toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie.

De Raad van Toezicht toetst zowel procedureel als inhoudelijk of Zorggroep Charim haar maatschappelijke doelstelling waarmaakt of dat bijsturing nodig is. Gedurende 2022 is de Raad van Toezicht geïnformeerd over lopende zaken, resultaten en voorgenomen beleid. In sommige gevallen is er formeel om advies c.q. goedkeuring gevraagd door de Raad van Bestuur in lijn met de inhoud van de statuten en reglementen. Het helpt de organisatie dat er vanuit een onafhankelijke positie door de Raad van Toezicht kritisch wordt gereflecteerd, meegedacht, geadviseerd en getoetst op allerhande zaken. Zodoende kan de Raad van Bestuur waar nodig en gewenst bijsturen. In de bijlage is het verslag van de Raad van Toezicht over het verslagjaar 2022 opgenomen. In dit verslag volgt een nadere uiteenzetting van de rol, werkwijze en activiteiten van de Raad van Toezicht gedurende 2022. Tevens is daarin een overzicht opgenomen met de thema's en besluiten die in 2022 geagendeerd zijn geweest op een Raad van Toezicht-vergadering.

3.4.7. Continue ontwikkeling

De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.

In de 1e helft van 2022 hebben er evaluatiegesprekken plaatsgevonden tussen de Raad van Bestuur, de heer Prins, en Raad van Toezicht. Daarin is er gesproken over de onderling samenwerking en groeiende behoefte aan nieuw leiderschap in relatie tot de nieuwe strategische

¹ Het strategisch beleidsplan, het strategisch vastgoedplan en de financiële meerjarenbegroting

koers 2023-2026. Dit heeft uiteindelijk geleid tot de benoeming van een interim bestuurder, de heer Hofsteenge, in juli 2022.

De Raad van Toezicht heeft op 8 november 2022 haar eigen functioneren geëvalueerd conform de uitgangspunten van goed bestuur. Dit is gedaan in aanvulling op een tussentijdse evaluatie in de zomer van 2022. In 2023 wordt er een evaluatie onder externe begeleiding verricht, in lijn met de uitgangspunten die benoemd zijn in de Governancecode. De laatste maal dat de externe zelfevaluatie heeft plaatsgevonden was in het jaar 2021. Zowel de Raad van Bestuur als de Raad van Toezicht houden de literatuur omtrent de relevante ontwikkelingen in de zorg/ VVT sector bij en doen aan regelmatige scholing en ontwikkeling. Ook worden relevante externe bijeenkomsten bezocht door leden van beide raden.

4 | Algemeen beleid

4.1. Visie, strategie en (meerjaren)beleid

4.1.1. *Ons kompas*

Zorggroep Charim is een christelijke organisatie die midden in de samenleving staat en is voortgekomen uit de plaatselijke kerken. Zorggroep Charim voelt zich geroepen om zorg voor lichaam, geest én ziel te bieden aan iedereen, ongeacht zijn/haar vraag, achtergrond of levensovertuiging. In het werk wil Zorggroep Charim de wederkerigheid in relaties zichtbaar maken: geven, ontvangen, teruggeven en zo verder. Op deze manier wordt de waardigheid van mensen bevestigd - van zowel de zorgvrager als de zorgverlener - en ontstaan in de dagelijkse praktijk betekenisvolle relaties. Zorggroep Charim voelt zich daarbij geïnspireerd door Jezus en Zijn verhaal over de barmhartige Samaritaan. Dat verhaal vertelt ons onze medemens met liefde en aandacht onvoorwaardelijk te ondersteunen. Zorggroep Charim ziet dit als haar maatschappelijke opdracht.

4.1.2. *Onze missie*

Charim staat voor zorg voor lichaam, geest én ziel.

Goede zorg ontstaat in de relatie. Zorg waarin professionals samen met de cliënt, diens naasten, het netwerk en vrijwilligers zoeken naar dat wat passend en van betekenis is.

4.1.3. *Onze visie*

Zorggroep Charim werkt vanuit haar drie kernwaarden: Toegewijd, Professioneel en Samen.

Toegewijd betekent: werken vanuit je hart

We werken vanuit oprechte betrokkenheid en persoonlijke aandacht en hebben oog voor wat de ander beweegt en nodig heeft. Daarbij ondersteunen we de veerkracht en zelfredzaamheid van de ander. Zo helpen we de ander van betekenis te zijn en te blijven.

Professioneel betekent: voortdurend streven naar 'lekker werken'

Vanuit onze professie verlenen we goede zorg. Dit doen we met vakbekwame collega's. We werken volgens de laatste professionele inzichten. Continu scholen we ons. Zo blijven we bij in ons vak. We ervaren de vrijheid om zelfstandig te handelen en zeggenschap uit te oefenen op basis van onze vakinhoudelijke kennis. Zijn we leidinggevend, dan ondersteunen we en zijn we betrokken waar nodig. Hiermee zijn we een aantrekkelijke organisatie om te werken.

Samen betekent: voor elkaar van betekenis zijn

Vanuit de gedachte dat we de wederkerigheid in relaties zichtbaar willen maken, besteden we in ons dagelijks werk veel tijd aan het opbouwen en onderhouden van relaties. We hebben elkaar nodig. Samen werken we aan relaties van respect, vertrouwen, wederkerigheid en gelijkwaardigheid.

4.1.4. *Strategische ambities*

In de jaren 2021-2022 is er gewerkt aan het opstellen van een strategisch beleidsplan voor de jaren 2023-2026. Er zijn interne en externe analyses uitgevoerd en er hebben veel gesprekken plaatsgevonden met de medewerkers, de medezeggenschapsorganen en de Raad van Toezicht.

Uiteindelijk zijn er vijf ambities geformuleerd voor de jaren 2023-2026, te weten 'Menslievende zorg', 'Passende zorg', 'Excellente zorgorganisatie', 'Christelijke identiteit' en een 'Gezonde financiële organisatie'.

In de zomer van 2022 is met de komst van de heer Hofsteenge een nieuw team geformeerd. Met het Strategisch Beleidsplan als uitgangspunt is met een frisse blik gekeken naar de inhoud van dit plan en de doorvertaling gemaakt naar wat dit betekent voor het jaar 2023. Er is met nadruk gesproken over een aantal zaken die Zorggroep Charim beter wil en kan doen. Dit betreft cultuurthema's; dingen die men binnen Zorggroep Charim gewend is op een bepaalde wijze te doen. Zorggroep Charim heeft geconstateerd dat een cultuurverandering noodzakelijk is om succesvol te kunnen zijn in het behalen van de strategische ambities. Het Strategisch Beleidsplan is daarop doorontwikkeld naar een plan voor alle 1800 medewerkers. Dit plan is 'De Reis van Groei en Ontwikkeling'. Deze 'Reis van Groei en Ontwikkeling' bevat 5 manieren en 5 doelen.

De 5 manieren voor 2023 en verder:

- Daadkracht: het vermogen om besluiten te nemen en slagvaardig te handelen.
- Eigenaarschap: je verantwoordelijk voelen voor je werk en voor zaken die je directe werkzaamheden overstijgen.
- Ambitie: duidelijkheid geven over de koers.
- Leiderschap: waarderen, voorwaarden scheppen en duidelijkheid geven.
- Samenwerking: het gezamenlijk inzetten om een bepaald doel te bereiken.

De 5 doelen voor 2023 en verder:

- Passende Zorg: Binnen de programmalijn 'Passende Zorg' krijgen de ambities uit het Strategisch beleidsplan passende zorg, menslievende zorg en christelijke identiteit en zingeving vorm. 'Passende Zorg' draagt bij aan ervaren kwaliteit van leven, draagt bij aan duurzaamheid in kwaliteit van zorg (passende keuzes in de context van toenemende personele schaarste) en aan duurzaamheid in de beschikbaarheid van zorg (passende keuzes in de besteding van geld, betaalbaarheid van zorg). In de programmalijn 'Passende Zorg' worden drie perspectieven uitgewerkt: wonen, zorg en behandeling.
- Excellente Zorg (Lekker Werken): De ambitie 'Excellente Zorgorganisatie' krijgt vorm in de programmalijn 'Lekker Werken'. Het doel van deze programmalijn is het gericht aantrekken en behouden van professionals die passen bij onze (maatschappelijke) opdracht en het beïnvloeden van de werkomgeving langs de lijn van de acht kenmerken van excellente zorg. Het beoogde (en wetenschappelijk aangetoonde) resultaat is een werkomgeving die leidt tot werkplezier en een hoge kwaliteit van zorg- en dienstverlening.
- Netwerk- en ketensamenwerking: Deze programmalijn vloeit voort uit de strategische ambitie 'Passende zorg', waarin gesproken wordt over de keten van thuiszorg naar verpleeghuiszorg. In die keten wordt ingezet op verdere samenwerking, zodat de zorg op de cliënt kan worden afgestemd tot een samenhangend aanbod.
- Scheiden Wonen en Zorg/ Extramuralisering: De ambitie 'Extramuralisering, scheiden wonen en zorg' heeft veel raakvlakken met passende woonomgeving, zorg en behandeling, maar is een aparte programmalijn.
- Basis op Orde: De programmalijn 'Basis op orde' raakt de continuïteit van de organisatie. Deze geeft voor wat betreft de zorgverlening en behandeling voortgang aan de onder het programma WOL ontwikkelde programmatische aanpak van thema's die de kwaliteit en veiligheid van de dienstverlening aan cliënten betreffen. Voor de ondersteuning van het primaire proces zijn onder de programmalijn 'Basis op orde' thema's opgenomen die randvoorwaardelijk zijn voor de verdere ontwikkeling van de organisatie. Zo vallen bijvoorbeeld noodzakelijke ontwikkelingen in ICT-systemen, een visie op en concept voor voeding en verbetering van de bedrijfsvoering van de wijkverpleging onder deze lijn.

Komende jaren zet Zorggroep Charim zich in om een cultuur van groei en ontwikkeling te creëren en zodoende de strategische ambities te realiseren. Daarnaast maakt deze cultuur Zorggroep Charim als organisatie meer wendbaar ten opzichte van verwachte kansen, bedreigingen en veranderingen.

4.2. Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

Het jaar 2022 was het laatste jaar van het Strategisch Beleidsplan 'Samen voor elkaar'. Dit Strategisch Beleidsplan liep formeel tot en met het jaar 2021. Gedurende 2021 is besloten om het plan met een jaar te verlengen in verband met de COVID-19 pandemie. Het jaar 2022 stond met name in het teken van het bepalen van de nieuwe strategische koers en de doorvertaling daarvan naar het werkplan. Daarnaast is er gewerkt aan het behalen van de strategische doelstellingen, zoals benoemd in het toen vigerende plan.

In 2022 is de tweede fase van de nieuwbouw van locatie 't Boveneind in gang gezet na de sloop van het oude Boveneind. In 2021 was de eerste fase van de bouw gereedgekomen. Naar verwachting wordt in 2023 de bouw opgeleverd en zullen de cliënten die dan in locatie Dragonder wonen, verhuizen.

Voor de beheersing van de ICT-systemen is in 2022 een nieuwe partij gecontracteerd. Hiermee hopen we voor de komende jaren een stabiele en betrouwbare partner te hebben gekozen die onze ontwikkelingen ondersteunt op ICT-gebied.

4.3. Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, waaronder duurzaamheid

Green Deal en Milieuthermometer zorg

Met het ondertekenen van de Green Deal heeft Zorggroep Charim zich gecommitteerd aan het behalen van het certificaat Milieuthermometer Zorg op het niveau Zilver. Tussen oktober 2022 en maart 2023 hebben audits plaatsgevonden die in maart van 2023 hebben geleid tot een positief advies van de auditor tot het toekennen van het zilveren certificaat.

De Milieuthermometer Zorg is ontwikkeld als alternatief voor de meer 'papieren' certificering in de ISO-formats. Het ziet niet alleen op beleidsvorming maar ook op concrete milieuprestaties van de organisatie en bedrijfsvoering. Het certificaat is ontwikkeld door de Stichting Milieukeur in samenwerking met het Milieuplatform zorg (MPZ).

Beleidsvorming

Met de eisen van de milieuthermometer als leidraad is in de periode 2019-2022 de rapportage opgezet en zijn de ambities geconcretiseerd. In 2021 is een CO₂ routekaart opgesteld op basis het model van het MPZ. Deze routekaart is in 2022 opgenomen in het Strategisch Vastgoed Beleid als basis van de verduurzamingsstrategie van de gebouwen van Zorggroep Charim. De ambities en doelen voor de bedrijfsvoering zijn vastgelegd in het milieubeleidsplan 2022-2026.

In het milieubeleidsplan 2022-2026 staan de volgende doelen geformuleerd:

- Zorggroep Charim streeft ernaar om het zilveren niveau van de Milieuthermometer Zorg te behalen.
- Zorggroep Charim streeft ernaar om de CO₂ uitstoot per bed jaarlijks met 4% te verlagen om zo te komen tot 49% reductie (ten opzichte van peildatum 2018) in 2030 en 100% reductie in 2050.
- Zorggroep Charim streeft ernaar ook niet gebouw-gebonden uitstoot te verlagen door:
 - PV-panelen te plaatsen op daarvoor geschikte panden.
 - Woon-werk en werk-werk verkeer te verduurzamen.

- Maatschappelijk verantwoord in te kopen.
- Aanvullend heeft Zorggroep Charim een routekaart opgesteld waarin de doelstellingen voor beperking van de uitstoot van CO₂ zijn uitgewerkt en de maatregelen daarvoor tot 2030 en 2050 zijn ingepland. Deze routekaart maakt deel uit van het Strategisch Vastgoed Plan.

Daarnaast zijn in het milieubeleidsplan de volgende concrete jaardoelen geformuleerd:

- Ieder jaar wordt er 5% minder papier ingekocht dan het jaar ervoor.
- Ieder jaar wordt er 5% minder ongesorteerd restafval afgevoerd dan het jaar ervoor.
- Ieder jaar wordt er 5% minder voedselresten afgevoerd dan het jaar ervoor.
- Ieder jaar worden er 5% minder schoonmaakmiddelen ingekocht dan het jaar ervoor.
- Ieder jaar verbruiken we 5% minder water dan het jaar ervoor.

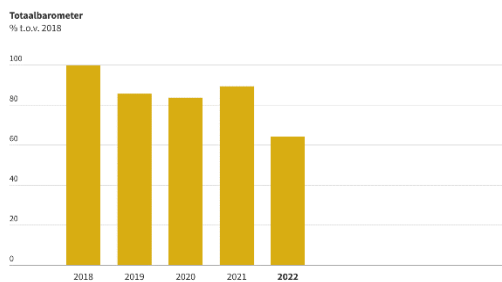
Het milieubeleidsplan is vastgesteld in september 2022. Sindsdien is dat verder uitgewerkt in een Mobiliteitsbeleid 2023-2026, afvalreductieplan 2023-2024 en een startdocument Maatschappelijk Verantwoord Inkopen. Daarnaast is verduurzaming meegenomen in de werkgroep Voeding die werkt aan een nieuw voedingsconcept. Er is een green team opgericht waarin verdere verduurzamingskansen worden geïnventariseerd.

Verslaglegging

In oktober 2022 is ook het milieujaarverslag 2021 vastgesteld. Het streven is het milieujaarverslag over 2022 voor 1 juli vast te stellen. Zorggroep Charim gebruikt het systeem Milieubarometer om haar milieuprestaties te monitoren en publiceert daar ook haar CO₂ voetafdruk. Kwantitatieve emissies in scope 1, 2 en 3 zijn daar te vinden.

Hoewel nog niet alle gegevens binnen zijn, lijkt het doel om de uitstoot van CO₂ in 2022 ten opzichte van het jaar daarvoor met 4% te laten dalen, ruimschoots gehaald. Dat is deels te verklaren door de genomen maatregelen en deels door de zachtere winter waardoor er minder gestookt hoefde te worden.

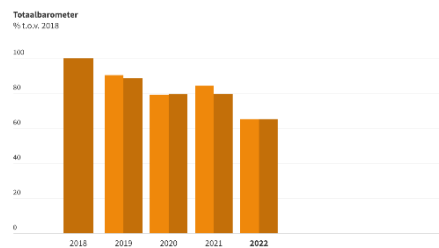
Milieugrafiek



• Aardgas voor verwarming

Bron: Milieubarometer Zorggroep Charim - Totaalbarometer - 3 april 2023

Milieugrafiek



• Ingekochte elektriciteit

• Waarvan groene stroom uit windkracht

Bron: Milieubarometer Zorggroep Charim - Totaalbarometer - 3 april 2023

Energiemix

Hoewel van één locatie het energieverbruik nog niet duidelijk is, kunnen we voorlopig vaststellen dat Zorggroep Charim in 2022 30313 GJ energie uit aardgas gebruikte en 12065 GJ aan (duurzame) elektriciteit. Daarmee gebruikte Charim in 2022 28,5% duurzame energie.

Voortgang verduurzaming

In 2022 zijn de nog openstaande maatregelen uit de erkende maatregelenlijst in het kader van European Energy Directive (EED) opgepakt zoals het plaatsen van Ledverlichting, het isoleren van de laatste nog ongeïsoleerde aansluitingen (appendages) van de verwarmingsketels en is begonnen met het plaatsen van een zonneboiler op locatie Groenewoude in Woudenberg. De werkzaamheden lopen nog door in 2023.

Klimaatadaptatie

In het licht van de klimaatverandering zal Zorggroep Charim rekening moeten houden met hogere zomertemperaturen en meer geclusterde neerslag. Daardoor ontstaat er een grotere behoefte aan koeling in de zomer en een grotere noodzaak voor waterberging op de daken en terreinen van de locaties. Dit is geadresseerd in het Strategisch Vastgoedplan en zal worden meegenomen in de (her)ontwikkeling van locaties. Bij de ontwikkeling van de nieuwe locatie Amandelhof in Zeist is daar al rekening mee gehouden. Hemelwater zal worden afgevoerd naar het achtergelegen natuurgebied en aan de straatzijde wordt een wadi aangelegd waardoor bij uitzonderlijk grote regenbuien een extra verzamelpunt van water ontstaat.

4.4. Naleving gedragscodes

Een veilige en gezonde werkomgeving is belangrijk bij Zorggroep Charim. Medewerkers krijgen de ruimte om hun werkzaamheden zo goed mogelijk uit te voeren. Hierbij hoort ook het waarborgen van een open en transparante werkomgeving, waarin medewerkers zich vrij voelen om misstanden aan de kaak te stellen.

Met de Ondernemingsraad is in 2022 gesproken over het vermelden van de contactgegevens van de integriteitsfunctionaris in de Klokkenuidersregeling. In 2022 is in de Klokkenuidersregeling expliciet opgenomen dat deze contactgegevens terug te vinden zijn in ons documentbeheersysteem op het intranet, zodat medewerkers de meest actuele gegevens gemakkelijk kunnen raadplegen.

In 2022 is de gedragscode van Zorggroep Charim geëvalueerd. Opgenomen is dat persoonlijke geschenken met een waarde van meer dan € 25 niet meer aangenomen mogen worden door onze medewerkers. Als een medewerker een persoonlijk geschenk ontvangt met een waarde tot € 25 dient dit altijd gemeld te worden bij de leidinggevende. Hetzelfde geldt voor geschenken of giften met een waarde van meer dan € 25 voor het team, de afdeling of de organisatie.

Met de introductie van de programmalijn 'Lekker Werken' wordt er de komende jaren nog meer aandacht gegeven aan een gezonde en veilige werkomgeving. Door het bieden van onder andere een inzetbaarheidscoach voor medewerkers en het introduceren van een structurele teamdialog op locatie (bordbesprekingen) wordt hier stap voor stap verder aan gewerkt. Hiermee wordt niet alleen fysieke gezondheid gestimuleerd, maar ook de mentale gezondheid en het werkplezier. Op deze manier dragen wij als organisatie ook de komende jaren bij aan het creëren van een werkomgeving waarin medewerkers met plezier hun werk kunnen doen en zich optimaal kunnen inzetten voor het welzijn van de cliënten.

4.5. Risicoparagraaf

4.5.1. Risico's

Deze paragraaf omvat een uiteenzetting van de belangrijkste risico's en onzekerheden en de wijze waarop deze risico's worden beheerst.

Extramuralisering

Door toenemende dubbele vergrijzing en ontgroening zal er – als er niets verandert – sprake zijn van een groeiende zorgkloof: een gap tussen beschikbare zorg en de groeiende zorgvraag. Er is sprake van een krappe arbeidsmarkt en relatief een afnemend aantal mantelzorgers en vrijwilligers. Tegelijkertijd wordt de zorgvraag ook steeds complexer. De toenemende vergrijzing en toegenomen levensverwachting leiden tot een behoefte aan kennisontwikkeling rondom de zorg voor de ouder wordende mens. Veel ouderen hebben te maken met co-morbiditeit: het tegelijk voorkomen van

twee of meer aandoeningen. De toename in onder andere co-morbiditeit en kwetsbaarheid vraagt om specifieke kennis en vaardigheden. Het antwoord op de zorgkloof wordt soms gezocht in het vergroten van het aantal verpleeghuisplaatsen. In de voorbereiding van onze toekomstplannen voor 2023 – 2026 heeft Zorggroep Charim gekozen voor een scenario waarin de extramuralisering van de zorg doorzet. Zorggroep Charim is van mening dat dit scenario de dominante richting gaat worden. Zorggroep Charim heeft daarbij niet gekozen voor het vergroten van het aantal verpleeghuisplekken. Zorggroep Charim is momenteel beperkt vertegenwoordigd in de wijk. Dit betekent dat Zorggroep Charim rondom de extramuralisering het een en ander te ontwikkelen heeft, naast de reguliere aandacht voor onze intramurale zorg. Hiertoe is binnen 'De Reis van groei en ontwikkeling' een programmalijn in het leven geroepen. Verder zal er continue monitoring van de markt, maatschappelijke ontwikkelingen, productie en financiën plaatsvinden.

Ketensamenwerking

Terwijl er enerzijds sprake is van marktwerking en concurrentie, is anderzijds ook zichtbaar dat een aanvullend aanbod en samenwerking in de keten noodzakelijk is om de gezamenlijke maatschappelijke opdracht invulling te geven. De enorme opgave waar de zorg voor staat, doet het besef groeien dat zorgaanbieders elkaar nodig hebben. Het is de kunst om in dit samenspel proactief te acteren om zodoende optimale zorg te kunnen bieden aan de cliënt en als organisatie een onmisbare speler in de markt te blijven. Daar wordt binnen de programmalijn 'Netwerk- en ketensamenwerking' (onderdeel van de 'Reis van groei en ontwikkeling') in de komende jaren nadere uitwerking aan gegeven.

Cultuur

Kijkend naar de nieuwe strategische koers ligt er een grote opdracht voor Zorggroep Charim. In de afgelopen jaren is gebleken dat er over de gehele organisatie heen een beperkte onderlinge verbondenheid wordt ervaren. Eén van de belangrijkste succesfactoren voor het realiseren van de strategische ambities is echter samenwerking. Daarnaast is het van belang dat alle 1800 medewerkers in verbondenheid met elkaar zich inzetten om de strategische doelen te bereiken en zich hier verantwoordelijk voor te voelen. Het toevoegen van deze succesfactor aan de organisatie vraagt om een cultuurprogramma dat de nodige aandacht zal vragen van onze organisatie. Dit cultuurprogramma onder de naam 'Manieren' loopt vanaf 2023 en bestaat uit vijf pijlers: Daadkracht, Eigenaarschap, Ambitie, Leiderschap, Samenwerking (DEALS).

Binden en boeien van medewerkers

Er wordt gemerkt dat zowel het werven als behouden van medewerkers geen gemakkelijke opgave is. Dit betekent dat we voor een grote uitdaging staan om voldoende personeel aan ons te binden en hen te blijven boeien om de groeiende zorgvraag op te vangen. Binnen de programmalijn 'Lekker Werken' (onderdeel van de 'Reis van groei en ontwikkeling') zal er aandacht aan dit onderwerp worden geschonken voor de jaren 2023 en verder.

Financieel resultaat en ratio's

Het jaar 2022 werd gekenmerkt door een hoog ziekteverzuim en een oplopend personeelstekort. De kosten van personeel niet in loondienst zijn fors gestegen. Dit heeft een risicovolle impact op het resultaat. In 2022 heeft de geldende beleidsregel rondom coronakosten een deel van deze kosten gecompenseerd. Voor 2023 geldt deze beleidsregel niet meer. Er is voor 2023 in de begroting een ruime buffer opgenomen om deze kosten te compenseren. Daarbij is er met de uitrol van de programmalijnen de verwachting dat het personeelstekort verminderd kan worden.

De belangrijke financiële ratio's van Zorggroep Charim zijn zeer solide. De solvabiliteit is 50,7% waarbij de convenanten met de banken 25% vereisen. Daarnaast is de EBITDA met 5,9 mln. voldoende om aan de convenanten te voldoen. Uit de meerjarenbegroting volgt dat de grote investeringen die gepland zijn, zoals de nieuwbouw van locatie Amandelhof in Zeist, uitvoerbaar zijn.

met de huidige liquiditeitspositie. De current ratio is op de balansdatum onder de 1. Hiervoor is in januari 2023 een lening van 10 miljoen euro aangetrokken waardoor deze weer ruim boven het minimum van 1 komt.

Energiekosten

Na de COVID-19 crisis is er nu de energiecrisis waar we als organisatie het hoofd aan moeten bieden. Zorggroep Charim heeft in de meerjarenbegroting het scenario van de stijgende energiekosten verwerkt en ziet een nog voldoende gezonde exploitatie. Hiervoor is wel een scherpe inkoop van energie nodig. Op dit moment worden, op basis van een extern getoetste inkoopstrategie, de prijzen voor de komende jaren vastgezet. Deze zijn nu voor het eerste deel vastgezet op een bedrag wat onder de meerjarenbegroting ligt. Daarnaast wordt er fors ingezet op verduurzaming van gebouwen. Deze effecten mitigeren gezamenlijk het grote risico van forse stijging in de energielasten.

4.5.2. Risicomanagement

Er is een aantal vaste momenten ingebouwd in de P&C-jaarcyclus, waarop er naar risico's wordt gekeken door de Raad van Bestuur, Directieteam, managers, OR/CCR en Raad van Toezicht:

- Strategisch beleidsplan: gedurende de vorming van het strategisch beleidsplan (elke 3 tot 4 jaar) wordt gestart met een interne en externe analyse, waarbij tevens de kansen en bedreigingen in kaart worden gebracht. Eén en ander wordt in een risicomatrix samengevat.
- Bestuursverslag: elk jaar wordt in het bestuursverslag, in het verlengde van de maand- en kwartaalrapportages, in een separaat hoofdstuk aandacht besteed aan de risico's voor de toekomst en hoe daarop geanticipeerd wordt.
- Maand- en kwartaalrapportages: binnen de rapportages wordt aan de hand van een risicomatrix structureel gekeken naar de risico's, kansen en bedreigingen in algemene zin. De factoren 'waarschijnlijkheid', 'impact' en 'mitigerende maatregel' worden benoemd binnen een risicomatrix. Elke maand komt deze risicomatrix terug in de rapportage en wordt deze geactualiseerd.
- Kort cyclisch sturen op kwaliteit op locatieniveau en concernniveau: in 2022 is een nieuwe structuur van kort cyclische sturing op kwaliteit ontwikkeld op locatieniveau en concernniveau. Zo vinden er nu multidisciplinaire kwaliteitsoverleggen op locatie en organisatieniveau plaats. Met elkaar worden er risico's in kaart gebracht en verbetermaatregelen ingezet, zodat deze risico's worden geminimaliseerd of weggenomen.

Er is daarnaast een aantal structurele instrumenten voor handen op het gebied van risicomanagement, die de organisatie input geeft:

- Managementletter: elk jaar wordt deze door de accountant opgeleverd.
- Accountantsverslag: elk jaar wordt deze door de accountant opgeleverd.
- Externe audit: elk jaar vindt er in het kader van kwaliteitscertificering een externe audit plaats.
- Inspectiebezoeken: een organisatie als Zorggroep Charim kan te maken krijgen met (on)aangekondigde bezoeken van de IGJ.

Indien er risico's naar voren komen, nemen we deze op in bijvoorbeeld de termijnagenda van het directieteamoverleg, de programmalijnen en/of bestaande werkprocessen.

4.6. Toekomstparagraaf

In 2022 is het Strategisch Vastgoedplan en de meerjarenbegroting geactualiseerd. Voor de komende 10 jaar worden er forse investeringen verwacht in met name locaties Amandelhof en De Engelenburgh. Deze investeringen vereisen een liquiditeitsbuffer om de investeringen te financieren. In de meerjarenbegroting is uitgewerkt hoe deze liquiditeitsbuffer gerealiseerd gaat worden. Daarnaast zijn er uitdagingen op het gebied van energiekosten. Deze worden zoals

beschreven in de risicoparagraaf continu gemonitord en zo nodig wordt er direct op geacteerd. De meerjarenbegroting met het Strategisch Vastgoedplan en het Strategisch Personeelsplan geven een mooie doorkijk naar de toekomst van Zorggroep Charim. Hierin zien we dat de komende jaren uitdagend, maar heel waardevol zullen zijn. Als deze investeringsplannen uitgevoerd zijn, is Zorggroep Charim toekomstbestendig.

5 | Kwaliteit

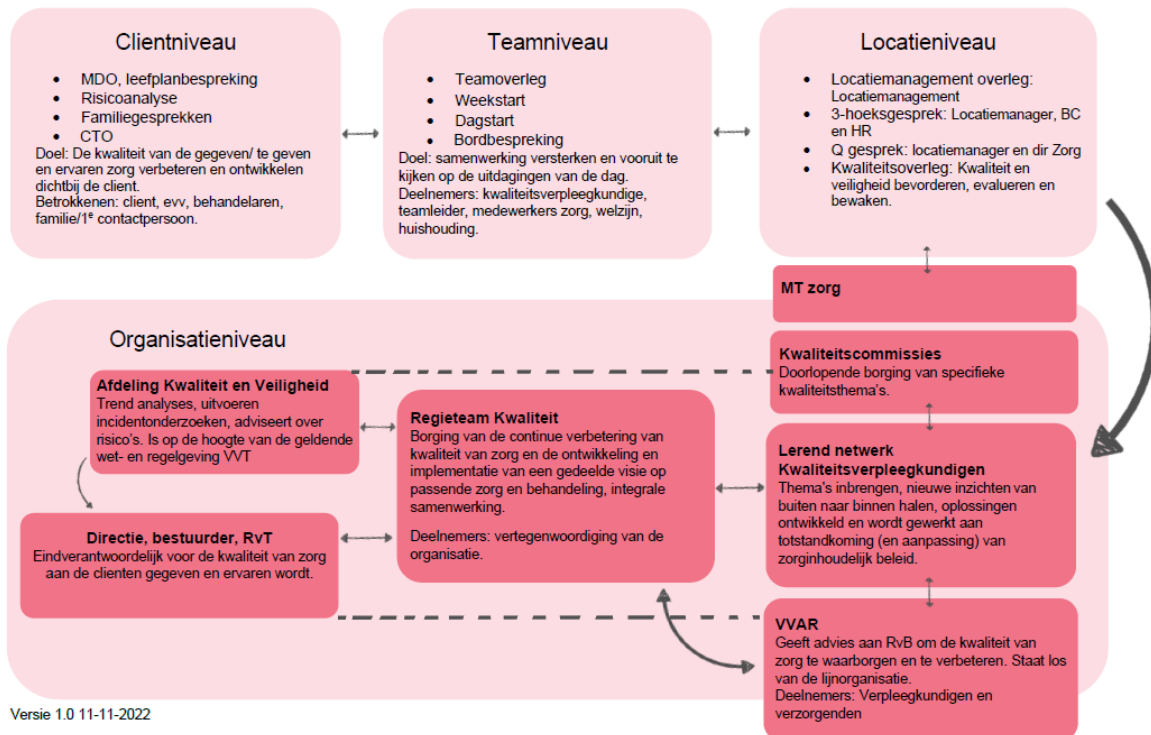
5.1. Sturen op kwaliteit

5.1.1. Leren en werken aan kwaliteit

In 2022 is het huidige kwaliteitsbeleid geëvalueerd en opnieuw ingericht. In dit beleid zijn de belangrijkste succesfactoren van het in 2022 afgeronde traject Waardigheid en Trots op locatie (WOL) opgenomen. Eén van de succesfactoren van het traject WOL is het feit dat medewerkers samen werken aan de kwaliteit binnen hun team/locatie. Hierdoor wordt het (mede-) eigenaarschap van medewerkers op het gebied van de kwaliteit van zorg gestimuleerd en ontstaat er een veiligere meldcultuur. In het nieuwe beleid wordt er op locaties multidisciplinair en kortcyclisch gestuurd. Voor het vormgeven hiervan spelen de kwaliteitsverpleegkundigen een belangrijke, ondersteunende rol. De kwaliteitsverpleegkundigen zijn een grote aanwinst in de uitvoering van het nieuwe kwaliteitsbeleid. Zij ondersteunen bij het kortcyclisch sturen op locatie, pakken lokaal en binnen de teams signalen op en geven coaching on the job.

Daarnaast is er een organisatiebreed regieteam Kwaliteit en Veiligheid, die meer stuurt op de organisatiebrede verbeterthema's. In dit regieteam worden onder andere de uitkomsten van de incidentonderzoeken besproken. Organiseatiebrede onderwerpen die voortvloeien uit dit overleg worden planmatig opgepakt, waar nodig met een multidisciplinair team.

Sturing op Kwaliteit en Veiligheid Zorggroep Charim



5.1.2. Cultuur en gedrag

Het nieuwe kwaliteitsbeleid bevordert een open meldcultuur onder medewerkers en motiveert medewerkers om mee te denken over de kwaliteitszorg voor cliënten en zijn/haar werk op de locatie. Zo heeft elke medewerker een actievere rol in sturing op kwaliteit.

5.1.3. Kwaliteitskeurmerk

Jaarlijks of tweejaarlijks maakt Zorggroep Charim gebruik van een externe audit. Voor alle organisatieonderdelen, behalve hospicezorg, heeft er in 2022 een ISO-audit plaatsgevonden. Het aandachtsgebied tijdens de ISO-audit was 'het lerend vermogen'. De auditors hebben een positieve terugkoppeling gegeven. Zij benoemden de positieve veranderingen op het gebied van cultuur, communicatie, samenwerken methodisch werken. De punten waar nog ontwikkeling op plaats kan vinden zijn: afspraken over de eigen regie van de cliënt opnemen in het cliëntdossier en het vastleggen van de evaluaties van de leefplannen op de Dagbegeleiding.

Op Hospice De Wingerd is in 2022 een initiële PREZO-audit uitgevoerd. Hospice De Wingerd heeft zes van de zes waarden behaald. Hiermee voldoet Hospice De Wingerd aan het wegingskader van PREZO-Hospicezorg. Hospice De Wingerd levert veilige en persoonsgerichte zorg met oog voor waarden, regels, dilemma's en risico's. Er wordt structureel en methodisch gewerkt aan het resultaat voor de cliënt waarbij leren en reflecteren wordt gestimuleerd.

Voor de Dagbegeleiding was 2022 het jaar dat ook zij het ISO 9001 certificaat mocht ontvangen.

5.1.4. Inspectie

In 2022 hebben er geen IGJ-bezoeken plaatsvonden bij Zorggroep Charim. Ook zijn er geen lopende zaken bij IGJ.

5.1.5. Lerend netwerk

Zorggroep Charim maakt deel uit van een lerend netwerk met de volgende zorgorganisaties: Accolade Zorg te Bosch en Duin, Amaris Zorggroep te Laren, De Haven te Spakenburg en Innovum te Loosdrecht. De bestuurders van het netwerk ontmoeten elkaar regelmatig, evenals de kwaliteitsfunctionarissen van de organisaties. Naast de reguliere vergaderingen weet men elkaar ook goed te vinden en consulteert men elkaar frequent. De kwaliteitsjaarplannen zijn met elkaar gedeeld en besproken.

5.1.6. Scholing

Als organisatie bieden we veilige zorg en werken we overeenkomstig de geldende richtlijnen. Zorgthema's zoals medicatieveiligheid, infectiepreventie, vrijheidsbeperking en fysieke belasting, zijn terugkerende onderwerpen in de bijscholing. Zorggroep Charim beschikt over een Ambulant Verpleegkundig Team (AVT) dat beschikbaar is voor advies en specialistische handelingen. Daarnaast beschikt Zorggroep Charim over Medisch Specialistische Verpleging Thuis (MSVT) en het Ambulant Geriatriesch team (AGT). Hiermee kan Zorggroep Charim ook cliënten met een complexe zorgvraag de juiste zorg bieden. Deze zorg is 24 uur per dag beschikbaar en oproepbaar. Kwaliteitsverpleegkundigen worden door zorgmedewerkers en teamleiders gevraagd om mee te kijken in casuïstiek en voor coaching on the job.

5.1.7. Medewerker in dienst

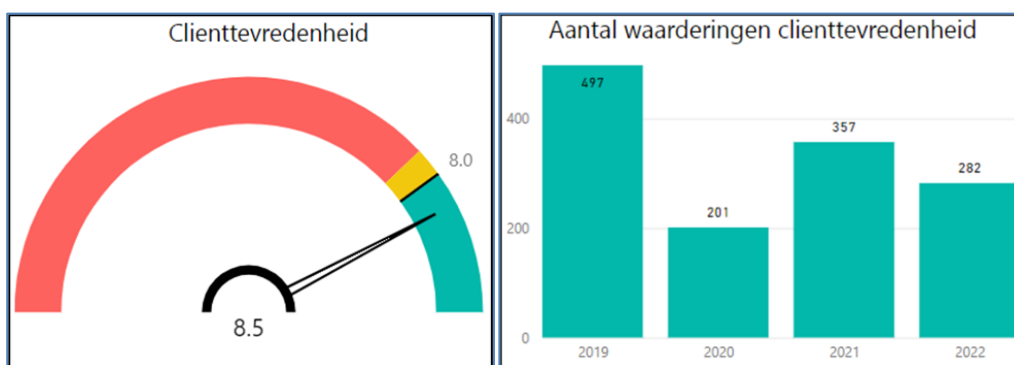
Voor nieuwe medewerkers is er een introductieprogramma ontwikkeld. Hiervoor wordt maandelijks een dag georganiseerd waaraan medewerkers vanuit alle disciplines meewerken. De nieuwe medewerker wordt meegenomen in de visie en belangrijkste pijlers van Zorggroep Charim. In de

afgelopen tijd is er een inwerkprogramma ontwikkeld wat nu wordt gebruikt voor alle zorgmedewerkers. Een vervolgstap is om dit uit te breiden naar andere functies. De ICT-ondersteuning is sterk verbeterd. Nieuwe medewerkers krijgen na binnenkomst nu snel beschikking over accounts, inloggegevens, tablets, telefoons en laptops.

5.2. Kwaliteitswaardering

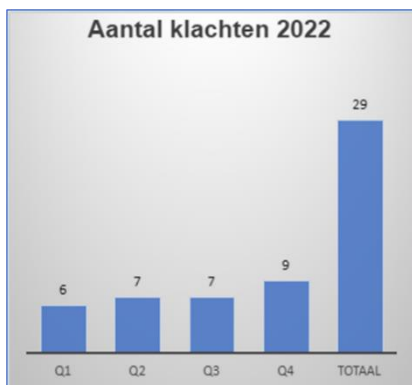
5.2.1. Cliënttevredenheid

Zorggroep Charim meet de ervaringen van cliënten via Zorgkaart Nederland. Hier kunnen cliënten hun waardering over de zorg geven en de aanbevelingsvraag beantwoorden. Zorggroep Charim heeft voor het jaar 2022 in haar Kwaliteitsplan 2022 een indicator voor tevreden cliënten gesteld op een 8.0. Op basis van 282 reviews in 2022 is het jaargemiddelde een 8,5 en kan worden geconcludeerd dat Zorggroep Charim haar gestelde ambitie voor een tevreden cliënt in het jaar 2022 heeft behaald. Het gemiddelde meerjarige cijfer voor Zorggroep Charim bedraagt op dit moment een 8,3.

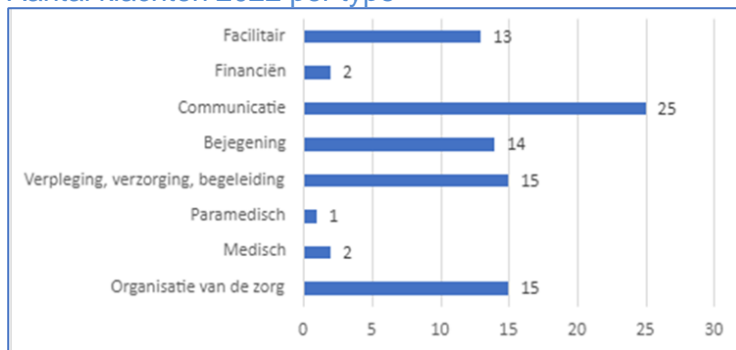


5.2.2. Klachten

Zorggroep Charim vindt het belangrijk dat de verleende zorg- en dienstverlening naar de wens van de cliënt is. Soms komt het voor dat de zorg niet naar wens is en er onvrede ontstaat. Gelukkig wordt een groot deel van de klachten opgelost in de teams, door medewerkers zelf of met hun leidinggevende. Als dit niet lukt, dan bestaat er voor cliënten en voor medewerkers de mogelijkheid om samen met een onafhankelijke klachtenfunctionaris te zoeken naar een duurzame oplossing voor de klacht. Daarnaast kan een cliënt een cliëntvertrouwenspersoon inschakelen. Binnen Zorggroep Charim wordt gewerkt met twee cliëntvertrouwenspersonen: een vertrouwenspersoon voor algemene klachten en een vertrouwenspersoon (via Zorgstern) specifiek voor klachten die samenhangen met de Wet zorg en dwang (Wzd). De klachtenfunctionaris heeft 29 meldingen/klachten ontvangen. In onderstaande tabel zijn deze meldingen/klachten onderverdeeld naar de betreffende onderwerpen. Bij de Raad van Bestuur is in 2022 één formele klacht binnengekomen.



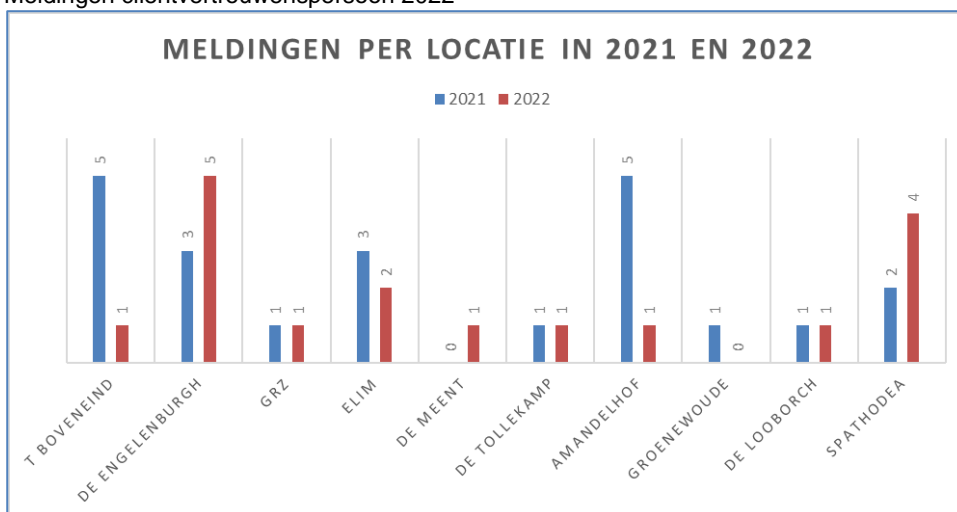
Aantal klachten 2022 per type



De cliëntenvertrouwenspersoon

In 2022 meldden zich 17 personen bij de algemene cliëntvertrouwenspersoon ten opzichte van 22 in 2021. Van de 17 personen waren er 10 cliënten en 7 personen naaste familie, partner, echtgenoot of contactpersoon. In onderstaande tabel zijn deze meldingen onderverdeeld naar de betreffende locaties.

Meldingen cliëntvertrouwenspersoon 2022



De cliëntenvertrouwenspersoon Wet zorg en dwang (CVP Wzd)

De functie van CVP Wzd is in de Wzd opgenomen ter rechtsbescherming van cliënten die onder deze wet vallen. De CVP Wzd kan de cliënt of diens vertegenwoordiger ondersteunen en informatie geven bij vragen die er ontstaan rondom onvrijwillige zorg. Daarnaast kan de CVP Wzd ondersteuning bieden bij problemen rond de opname of het verblijf in een zorgorganisatie en in het doorlopen van de klachtenprocedure.

In 2022 zijn 136 locatiebezoeken gebracht. De CVP Wzd werkt volgens een jaarplanning en stuurt deze rechtstreeks naar de managers van de verschillende locaties. Cliënten en medewerkers zijn niet altijd op de hoogte van de komst van de CVP Wzd. Vragen van cliënten voor ondersteuning kwamen vaak voort uit de locatiebezoeken. Het valt de CVP Wzd op dat veel medewerkers die zij spreekt redelijk op de hoogte zijn van de Wet zorg en dwang. De rol van de CVP Wzd is niet voor iedereen duidelijk. De CVP Wzd speelt hierop in door tijdens het locatiebezoek de rol van de CVP Wzd te verduidelijken met algemene voorbeelden. Voorlichting van de CVP Wzd aan de teams heeft in 2022 op één locatie plaatsgevonden. Verder heeft er een kennismaking plaatsgevonden met de geestelijk verzorger die op een aantal locaties werkzaam is.

5.3. Persoonsgerichte zorg

'Omzien naar cliënt, mantelzorg en medewerker': daar staat Zorggroep Charim voor. In de notitie Visie op wonen, welzijn en zorg beschrijft Zorggroep Charim haar uitgangspunten. Een actiepunt vanuit het kwaliteitsjaarplan was het in kaart brengen van het proces 'cliënt in zorg' - inclusief de daarbij bestaande knelpunten - via de LEAN-methodiek. Het management Zorg heeft de keuze gemaakt om eerst de focus te hebben op de knelpunten die spelen bij het komen wonen van nieuwe cliënten. Het doel was de overgang voor cliënten van de eigen woning naar het appartement binnen een woonzorgcentrum van Zorggroep Charim beter te begeleiden. Er is voorafgaand aan de verhuizing meer aandacht voor de levensgeschiedenis en voor dat wat van betekenis is voor de nieuwe client. De samenwerking met de afdeling IZA (Informatie en Zorgadvies), waar het eerste contact met nieuwe cliënten wordt gelegd, is in dat proces onder de loep genomen en verbeteringen zijn doorgevoerd. Gebleken is dat de zorgmedewerkers de informatie die is opgehaald door de klantadviseur onvoldoende wisten te vinden in het cliëntdossier. Hier is extra aandacht voor in de in het afgelopen jaar door de kwaliteitsverpleegkundigen ontwikkelde handleiding voor een eenduidige leefplanmethodiek. Met de informatie kunnen medewerkers beter aansluiten bij dat wat voor cliënten belangrijk is in de zorg- en dienstverlening. Er is een pilot uitgevoerd in locatie Amandelhof om de Eerst Verantwoordelijk Verzorgende (EVV) op huisbezoek te laten gaan bij toekomstige cliënten. Dit blijkt in de praktijk lastig in te plannen vanwege personele krapte en de steeds kortere tijd waarop cliënten op de wachtlijst staan. In de verbetering van het proces 'cliënt in zorg' is op locatie De Engelenburgh een pilot gestart om ervaringen op te doen met het versnellen van het facilitaire proces rond het komen wonen van een nieuwe cliënt bij Zorggroep Charim. In de pilot werkt men aan mogelijkheden om dit facilitaire proces te standaardiseren en op te schalen naar de andere locaties.

5.4. Wonen en welzijn

5.4.1. Zingeving

Zorggroep Charim biedt zorg die verder gaat. Onze visie laat zien dat er bij ons ruimte is voor zingeving en levensvragen, in aansluiting op de persoonlijke betekenis hiervan voor de cliënt. Zorggroep Charim biedt een herkenbare christelijke omgeving, christelijke troost en bemoediging voor degenen die dat wensen. Waar mensen van huis uit gewend waren bezig te zijn met geloofszaken, ziet Zorggroep Charim het als haar taak dit te faciliteren en te stimuleren als de ouderdom hierin beperkingen brengt. Ook daarbij gaat het om toewijding. In 2022 is dit werk met toewijding verder geprofessionaliseerd in de relatie cliënt-zorgverlener. De geestelijk verzorger is bij uitstek degene die aandacht kan besteden aan levensvragen en zingeving. Iedereen, ongeacht geloofsovertuiging, kan een beroep doen op de geestelijk verzorger. De Geestelijke verzorging heeft in deze professionalisering dan ook een prominente ondersteunende rol gespeeld.

5.4.2. Welzijn

Zorggroep Charim ondersteunt mensen zodat zij hun eigen leven zo lang en zelfstandig mogelijk in de eigen vertrouwde woonomgeving kunnen voortzetten. Zorggroep Charim sluit aan op dat wat voor hen van betekenis is. Dit doen we samen met het netwerk rondom de cliënt (zoals de naasten van de cliënt en vrijwilligers), zodat zoveel mogelijk de gewenste levenssfeer kan worden voortgezet. Indien nodig, zoeken we samen met de verschillende partijen binnen het netwerk naar nieuwe, passende oplossingen. De begeleiding richt zich op verbetering en behoud van vaardigheden, het ertoe doen en erbij horen. Zorggroep Charim past individuele begeleiding en groepsbegeleiding toe, al naar gelang de persoonlijke wensen en situatie. Als er meer behoefte ontstaat aan zorg en ondersteuning dan dat er thuis kan worden geboden, wordt deze benadering voortgezet in één van de locaties van Zorggroep Charim. Daar verlenen wij zorg met oog voor zingeving en een prettige en persoonlijke leefomgeving.

5.4.3. Schoon en verzorgd lichaam

Tijdens onze zorg- en dienstverlening spelen we ook in op veranderingen in de lichamelijke gezondheid. Naast het zorgplan, waarin de zorgvragen van de cliënt centraal staan, wordt in het ondersteuningsplan vastgelegd welke ondersteuning nodig is voor een schoon en verzorgd lichaam. Het houden aan de protocollen van Vilans draagt bij aan veilig en hygiënisch werken.

5.4.4. Familieparticipatie en inzet vrijwilligers

In samenspraak met cliënt en familie wordt gekeken op welke onderdelen familieleden ondersteunend kunnen zijn in de zorg en begeleiding. Aan inzet van vrijwilligers wordt grote waarde gehecht binnen Zorggroep Charim. Binnen de gehele zorggroep zijn meer dan 1200 vrijwilligers actief. Achter de schermen of juist in het middelpunt van de organisatie verrichten zij allerlei werkzaamheden voor onze cliënten en bezoekers. De ontwikkelingen in de zorg en de visie van Zorggroep Charim op zorg maken dat het gesprek voeren met familie en mantelzorgers nog belangrijker is en op plekken mogelijk anders gevoerd moet worden. Wat is passende zorg voor de cliënt en wat betekent dat voor familie en mantelzorgers? Het gesprek zal gevoerd worden over hoe we elkaar kunnen vinden in het geven van de juiste passende zorg aan de cliënt.

5.4.5. Wooncomfort

In ons lange termijn huisvestingsplan is er nadrukkelijk aandacht voor wooncomfort. Zorggroep Charim heeft bij dat aspect aandacht voor de persoonlijke levenssfeer, privacy en veiligheid van onze bewoners. In 2022 heeft de tweede fase van de nieuwbouw van locatie 't Bovenend in Veenendaal voortgang gekregen. De oplevering van fase 2 zal in 2023 plaatsvinden. Voor locatie Amandelhof in Zeist zijn plannen uitgewerkt en getekend voor de nieuwbouw van deze locatie. In de locatie zijn de tekeningen en maquettes te bekijken. De planning voor de nieuwbouw wordt vormgegeven. Bij locatie De Engelenburgh is gestart met revitalisering van een aantal appartementen. De eerste appartementen zijn inmiddels naar tevredenheid van de cliënten opgeleverd.

5.5. Veiligheid

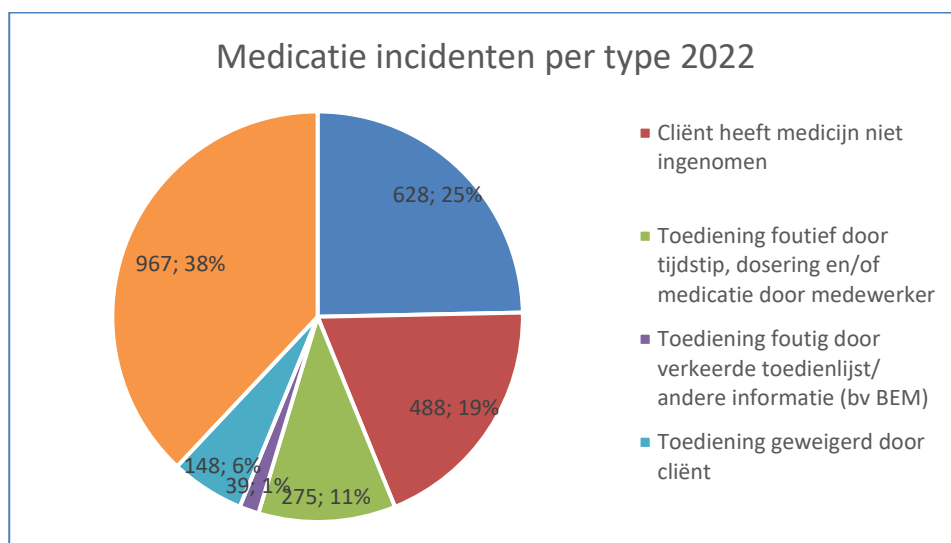
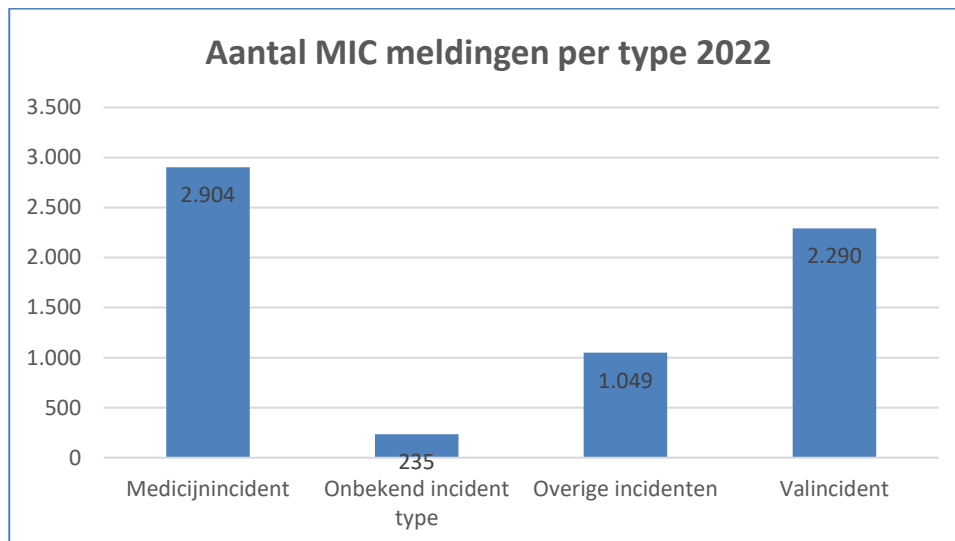
5.5.1. Melding incident cliënt (MIC)

Uit de (herhaal)scans van het programma WOL, uitgevoerd in 2021 en 2022, kwam naar voren dat op meerdere locaties binnen Zorggroep Charim verbetering nodig was op de punten (meld)cultuur en structuur met betrekking tot het proces van MIC en MIM. Eind 2021 is een onderzoek/ analyse gestart naar de MIC- en MIM-processen. Het daaruit voortkomende advies richtte zich op twee aspecten.

1. Cultuur: dat wil zeggen het vergroten van veiligheid om te melden (geen melddrempel), het stimuleren van het professioneel afwegen van het belang en daadwerkelijk doen van de melding, bewustwording van het effect van continu leren en het hebben van vertrouwen in de opvolging en borging.
2. Structuur: op welke wijze stimuleert of belemmert de huidige structuur voor de MIC- en MIM- meldingen het op correcte wijze (vanuit visie en verplichtingen) uitvoeren van het de MIC-en MIM-procedures?

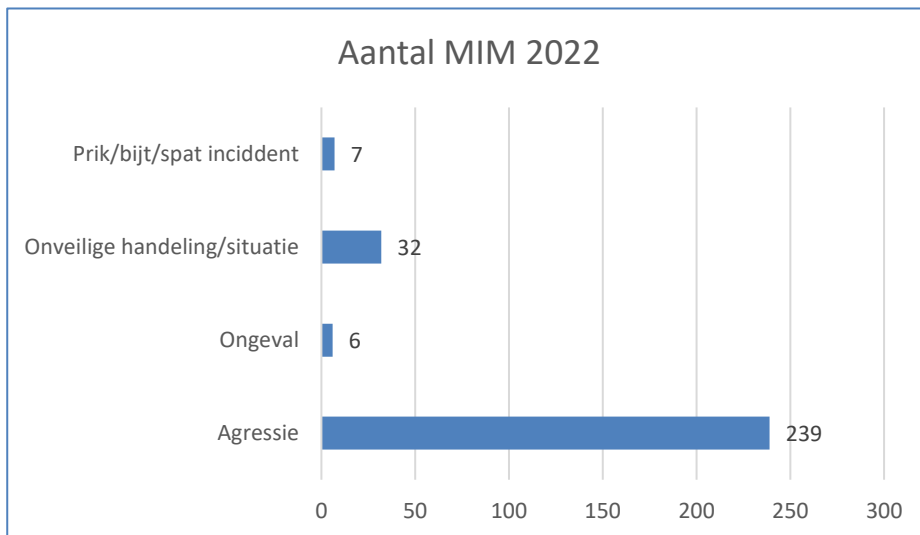
Zowel het inregelen van een passende structuur als het werken aan een cultuuromslag zijn voor Zorggroep Charim algemene aandachtspunten geweest op het gebied van kwaliteit. Daar is beleid op gemaakt, zoals beschreven in paragraaf 5.1.1.

Specifiek voor het MIC/MIM-proces is in 2022 gewerkt aan het helder beschrijven de verschillende rollen. Ook is het MIC/ MIM beleid in 2022 herschreven. Er is meegelezen door de VVAR en het lerend netwerk van de kwaliteitsverpleegkundigen. Hieronder wordt ingegaan op het aantal MIC's in 2022.



Wanneer we op deze gegevens inzoomen, zien we in de loop van 2022 een voorzichtige stijging van het aantal MIC-meldingen: eind Q1 in totaal ruim 1600 meldingen en eind Q4 van 2022 1700 MIC meldingen. Dit kan een gevolg zijn van de implementatie van het nieuwe kwaliteitsbeleid (paragraaf 5.1.1).

5.5.2. Meldingen incidenten medewerkers



Totaal zijn er in 2022 284 MIM-meldingen gedaan. In het vierde kwartaal van 2022 zijn 79 MIM-meldingen gedaan: een toename van 50% ten opzichte van hetzelfde kwartaal in 2021. Het gaat daarbij om 66 gevallen van agressie, waarbij in 5 gevallen sprake was van licht fysiek letsel bij medewerkers. Deze incidenten hebben niet geleid tot ziekenhuisopnamen of verzuim. Voor 2023 zal terugdringing agressie een belangrijk aandachtspunt zijn, onder andere in het overleg met de aandachtsvelders veilig en gezond werken.

5.5.3. Hygiëne- en infectiepreventie

De Hygiëne en Infectiepreventie Commissie (HIP-commissie) is, net als in 2021, voor een deel opgenomen in het corona-kernteam. De afgelopen 2,5 jaar stonden voor de commissie vooral in het teken van corona. Op basis van de richtlijnen van het RIVM ondersteunt het kernteam de organisatie in het toepassen van maatregelen om de gevolgen van corona te beheersen binnen Zorggroep Charim, maar ook om de maatregelen met betrekking tot corona op langere termijn te borgen. Q4 2022 is de HIP-commissie weer structureler aan de slag met alle onderwerpen met betrekking tot hygiëne- en infectiepreventie. Het reglement van de commissie zal herzien worden. Er zal bekeken worden of deze nog past bij de huidige tijd. In september 2022 is er een scholingsdag geweest. Daarbij is stilgestaan bij onderwerpen met betrekking tot hygiëne- en infectiepreventie.

5.5.4. Farmaceutische Zorg

De CCFZ (Centrale Commissie Farmaceutische Zorg) bevordert een veilig en adequaat geneesmiddeldistributiesysteem en ziet toe op implementatie van de vastgestelde werkwijze op alle locaties. Ze is verantwoordelijk voor het signaleren van knelpunten en deze te melden aan de Raad van Bestuur. Tijdens de overleggen zijn veel zaken rondom medicatieveiligheid besproken zoals: evaluatie documentatie, werkvoorraad, medicatiekosten, logistieke kosten, optimalisatie gebruik Medimo en medicatieveiligheid in de thuiszorg.

Op de acht locaties waar een werkvoorraad aanwezig is, is Zorggroep Charim in het vierde kwartaal van 2021 gaan werken met het digitaal registreren van het gebruik van de noodvoorraad in Medimo. Voorheen werd dit nog op papier gedaan. Door het digitaal registreren van de

noodvoorraad in Medimo vervalt het registeren op papier en wordt er automatisch geregistreerd wie, wanneer, welk middel uit de voorraad heeft gepakt. In 2022 is er veel aandacht geweest voor het gebruik en registreren van de noodvoorraad in Medimo. De aandachtvelden is gevraagd bij de implementatie de voorraad vaker te controleren. Dit voorkomt onnodig misgrijpen en fouten in de voorraad. Medewerkers die de werkvoorraad bijhouden, worden doorlopend geïnstrueerd. Er waren 604 MIC-meldingen waarvan 50% meldingen met als reden “vergeten door medewerker”. Het aantal meldingen is in Q3 minder dan in Q2.

Voor de wijkverpleging Veenendaal en Zeist is nu bij de apothekers een kit voor palliatieve zorg beschikbaar. Huisartsen kunnen deze inzetten bij patiënten in de palliatieve fase.

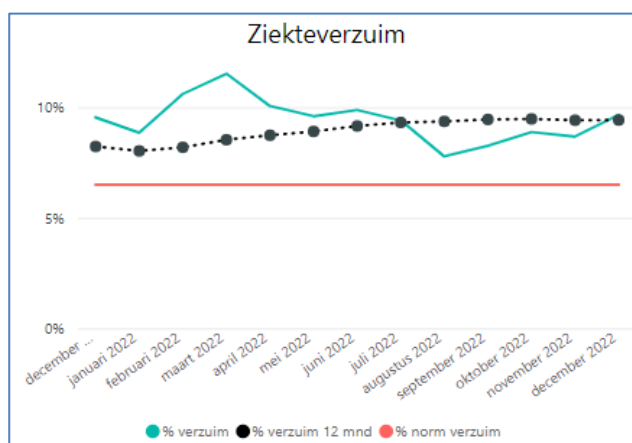
5.5.5. Arbo

Inzetbaarheid en verzuim

In het vierde kwartaal van 2022 is het organisatiebrede plan van aanpak verzuim van start gegaan. Door alle locatiemanagers en teamleiders zijn, met ondersteuning van de casemanagers en HR-adviseurs, plannen van aanpak opgesteld om het verzuim naar beneden te dringen en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten. Basis voor deze plannen zijn de verzuimanalyses van Human Capital Care.

Naast sturing in de grote driehoek (overleg tussen manager, controller en HR-adviseur) op cijfers waarvan verzuimcijfers een structureel onderdeel uit maken, zijn kleine driehoeken ingericht waarbinnen per team inhoudelijk op de voortgang van de plannen gestuurd wordt en eventuele noodzakelijke bijsturing van de plannen plaatsvindt naar aanleiding van ontwikkelingen in het verzuim. Eind kwartaal vier is verzuim een structureel aandachtspunt in de grote driehoek en is op de meeste locaties ook de kleine driehoek van start gegaan. Daar waar dat nog niet het geval is, zijn afspraken voor de kleine driehoek ingepland in kwartaal één van 2023.

Door Arbo & Verzuim is een providerboog ingericht die kan worden ingezet om hierin te ondersteunen. Dit heeft ertoe geleid dat het gemiddelde voortschrijdende verzuim inmiddels over zijn hoogtepunt heen is en dat sinds oktober een lichte daling is ingezet (oktober 9,47%, november 9,42%, december 9,42%).



Figuur 1: Totale verzuim

Inzet vertrouwenspersonen medewerkers

Per 1 november 2022 is een nieuwe interne vertrouwenspersoon gestart. Medewerkers weten de weg naar deze collega inmiddels te vinden. In de laatste 2 maanden van het jaar zijn er met 3 medewerkers gesprekken gevoerd over onderwerpen die gerelateerd zijn aan knelpunten in de onderlinge communicatie en zijn enkele andere medewerkers met issues/vragen verwezen naar

afdelingen/functionarissen waar zij geholpen konden worden. De externe vertrouwenspersonen zijn in dienst van Human Capital Care, de arbodienst waarmee samen wordt gewerkt.

RI&E

In de huidige RI&E is bij herhaling psychosociale belasting en werkdruk door kwalitatieve en kwantitatieve onderbezetting als aandachtspunten benoemd. Als instrumenten om te komen tot een verlaging hiervan, is afgesproken dat iedere locatie een dagstart en teamdialogen organiseert om knelpunten bespreekbaar te maken en waar mogelijk op te lossen of in de onderlinge samenwerking aan te pakken. Met betrekking tot de nieuwe RI&E heeft in het vierde kwartaal van 2022 de eerste bijeenkomst plaatsgevonden op weg naar een systeemkeuze. In februari 2023 vinden presentaties door enkele aanbieders plaats.

5.5.6. Medewerkerstevredenheid

Voor 2022 is de keuze gemaakt om geen medewerkerstevredenheidonderzoek (MTO) uit te voeren. De verplichting is om er elke twee jaar een te houden. In 2021 heeft deze wel plaatsgevonden. Het tweejaarlijkse MTO is een middel om de medewerkerstevredenheid te meten. Naast het MTO is Zorggroep Charim bezig om steeds meer het gesprek met de medewerker te voeren over lekker werken: wat betekent prettig werken voor jou? Wat heb je hiervoor nodig en wat verwacht je als werkgever van de medewerker? Door het inzetten van bordbesprekingen en dagstarten in de teams hopen we veel knelpunten die lekker werken in de weg staan al te kunnen oppakken en terug te koppelen naar de medewerker(s).

5.5.7. Vrijheid en veiligheid (WZD)

In de organisatie is in de afgelopen jaren de implementatie van de Wzd stil komen te liggen. Er waren signalen van behandelaren en medewerkers over onduidelijkheid rond het gebruik van het stappenplan, wanneer er sprake is van onvrijwillige zorg en wie de zorgverantwoordelijke of Wzd-verantwoordelijke is. Het directieteam heeft besloten om het thema Wzd in 2023 hoge prioriteit te geven en een projectleider te benoemen om met de werkgroep Wzd de Wzd beter te implementeren binnen de organisatie. Inmiddels ligt er een advies bij het directieteam over het aanpakken van het thema Wzd en is er een kernteam Wzd dat met in de organisatie aan de slag gaat.

5.5.8. Decubitus

Binnen Zorggroep Charim wordt aandacht gegeven aan het voorkomen en behandelen van huidletsel, waaronder decubitus. In 2021 heeft Zorggroep Charim ingezet op de scholing van wondambassadeurs en het vergroten van de betrouwbaarheid van de prevalentiemetingen.

De afgelopen jaren heeft het team Wondzorg zich ontwikkeld tot een eigen volwaardige discipline. Hierbij pakt het team de kans om de kwaliteit van de wondzorg binnen Zorggroep Charim te optimaliseren. Vanuit de rapportage prevalentiemeting van 2021 is ingezet om het werk van de wondambassadeurs beter te implementeren in de dagelijkse zorg. Inmiddels zijn er op elke locatie ambassadeurs wondzorg aangesteld. Deze rol is bedoeld om de kwaliteit van de wondzorg te optimaliseren en te continueren. Vanuit de wijkverpleging is een start gemaakt om het werk van de wondambassadeur in te bedden in de dagelijkse werkstructuur. Hierbij is een regionale samenwerking opgezet met de huisartsen in de regio, vier thuiszorgorganisaties (Icare, Opella, Santé partners, Zorggroep Charim) en Ziekenhuis Gelderse Vallei.

5.6. Technologische hulpbronnen en digitale ondersteuning

5.6.1. Domotica

Zorggroep Charim heeft beleid ontwikkeld ten aanzien van domotica. De doelstellingen, verwoord in de Visie domotica, zijn:

- De kwaliteit van leven en zorg aan onze cliënten wordt geoptimaliseerd.
- De cliënt kan, met de mogelijkheden die domotica biedt, zijn leven voortzetten zoals hij/zij gewend is.
- Een accentverschuiving in de taken van de zorgverlener.
- De zorg wordt op een andere wijze verleend.

Op locatie De Meent wordt vanaf april 2022 gewerkt met leefcirkels. In 2022 zijn plannen ontwikkeld voor een bredere uitrol van domotica binnen de organisatie. Hierbij kan gedacht worden aan het vernieuwen van verpleegopropoegsystemen waarbij gebruik gemaakt kan worden van beeld, naast een melding van een oproep op de telefoon van de zorgmedewerker. Ook het gebruik van Medido in de intramurale zorg is hier een onderdeel van.

5.6.2. Kwaliteitshandboek

In 2021 heeft de integratie van het kwaliteitshandboek (voorheen Sjoege) met ons nieuwe intranet (Portum) plaatsgevonden. Het kwaliteitshandboek is nu in Portum beschikbaar voor alle medewerkers. Na een evaluatie van de integratie van dit systeem in Portum is gebleken dat de zoekfunctie en gebruiksvriendelijkheid van het kwaliteitshandboek niet optimaal is. In 2023 zal dit worden opgepakt.

5.7. Gebruik van informatie

5.7.1. ONS-Nedap

Bij de ondersteuning van de zorg- en dienstverlening aan onze cliënten wordt er gebruikgemaakt van ONS-Nedap. Het systeem biedt de mogelijkheid voor een methodisch werkproces ter bevordering van de kwaliteit van zorg en administratieve verantwoordingsseisen. In 2022 is een nieuwe ECD-commissie opgericht. Deze commissie met besluitvormend mandaat voor technische en systeem gerelateerde zaken en adviesplicht voor overige zaken (cultuur en organisatorische inrichting) is nu bijna anderhalf jaar operationeel. De ECD-commissie heeft de centrale/verbindende en coördinerende rol bij het oplossen van de gesignaleerde ECD-problematiek. Zij werkt aan oplossingen en brengt eenduidigheid en uniformiteit binnen Zorggroep Charim aan, onder andere op het gebied van methodiek van en communicatie over het werken met het ECD. Er is een actieve koppeling met het netwerk van kwaliteitsverpleegkundigen. Zij ondersteunen en adviseren gevraagd en ongevraagd bij problematiek rondom het werken met het ECD.

Er zijn grote stappen gezet om knelpunten rondom het werken met het ECD organisatiebreed en op uniforme wijze aan te pakken. Tegelijkertijd blijft werken met het ECD, het aanbrengen van verbeteringen, het doen van aanpassingen en het oplossen van nieuwe problemen binnen Zorggroep Charim aandacht vragen.

5.7.2. Medimo

Binnen Zorggroep Charim wordt gebruikgemaakt van Medimo. Medimo is het systeem voor elektronisch voorschrijven voor de artsen en voor toedienregistratie in zowel de intramurale als extramurale zorg. Ook wordt er gebruikgemaakt van digitaal registreren van de werkvoorraad in

Medimo. De beschikbaarheid van ICT-ondersteuning voor Medimo is beter geborgd door het aannemen van functioneel beheerders. Het traject loopt voor een koppeling tussen Medimo en het LSP (landelijk schakelpunt) voor gegevensuitwisseling tussen de huisartsenpost, medisch specialisten en de trombosedienst in de avond/nacht en weekenden.

5.7.3. Automatisering en ICT

De afdeling ICT heeft in het jaar 2022 verder gewerkt aan de 'Basis op Orde'. Hierin zijn onder andere verschillende projecten en doelen gerealiseerd:

- Optimaliseren van de kernapplicaties van Zorggroep Charim.
- Verbeteren van koppelingen tussen gebruikersapplicaties zodat minder handwerk verricht hoeft te worden.
- Implementeren van de modules in AFAS: Verzuim, jaargesprekken, Werving & Selectie, contractbeheer en financieel.
- Uitrol ZIVVER (veilig mailen).
- Uitrol nieuwe verpleegproepestallaties en telefonie in de cloud (Mitel).

6 | Financieel beleid

6.1. Realisatie 2022

Het jaar 2022 is afgesloten met een positief resultaat van 1,7 mln. Gedurende het jaar, met name na de zomer, leek het een financieel lastig jaar te gaan worden. De PNIL-kosten stegen hard en de bezetting bleef achter. Door een strakke sturing in de laatste maanden is dit risico afgewend en een solide resultaat gerealiseerd. De PNIL-inzet door personeelstekort is over heel 2022 3,5 mln. hoger dan in 2021. De meerkosten van PNIL zorgen voor een fors dempend effect op het resultaat. De personeelskosten zijn 1,8% gestegen wat - rekening houdend met de CAO-verhoging - per saldo betekent dat het vaste personeelsbestand verminderd is. Vanuit de coronabeleidsregels is er compensatie voor bovenmatig ziekteverzuim. Voor Zorggroep Charim is dit een vergoeding van 1 miljoen euro.

De omzet is ruim 3 miljoen euro gestegen. Dit is met name door de hogere tarieven en een lichte verzwaring van de productiemix van de ZZP's en VPT's (2,3 miljoen euro) en de hogere compensatie COVID-19 en de energiecompensatie (1 miljoen euro).

De afschrijvingen zijn met 0,4 miljoen euro toegenomen door de ingebruikname van de eerste fase van de nieuwbouw van locatie 't Boveneind eind 2021. In 2023 wordt de tweede fase in gebruik genomen. De overige bedrijfskosten zijn met 1 miljoen euro gedaald, met name door minder onderhoudskosten en minder algemene kosten.

De belangrijke financiële ratio's zien er per balansdatum als volgt uit:

- Solvabiliteit: 50,7%.
- Liquiditeit: 0,76.
- De liquiditeit is lager dan de grens van 1,0. Hierbij moet opgemerkt worden dat in januari 2023 10 miljoen aan financiering is aangetrokken, waardoor de liquiditeit weer gestegen is naar 1,4. Daarbij was er in 2022 de beschikking over een rekening courant krediet van 5 miljoen euro en een investeringskrediet van 15 mln.

6.2. Risico's

Mede op basis van de opgenomen KPI's zijn er binnen Zorggroep Charim diverse risico's te benoemen. De belangrijkste daarvan op de kortere termijn worden, inclusief de genomen beheersmaatregelen, toegelicht.

De aanwezige personeels-gap vermindert niet (kans groot; impact groot)

Inmiddels is de eerste versie van het Strategisch Personeelsplan opgeleverd. Voor betrouwbaardere informatie zijn de normen voor de flexibele schil (inclusief PNIL) binnen de begroting 2023 Zorggroep Charim meer realistisch gemaakt.

Er wordt toegewerkt naar de gewenste formatie door onder andere:

- Betere zichtbaarheid op scholen. Wij zijn sinds december 2022 zichtbaar in de digitale studentenportalen van de ROC's. Vanaf 2023 wordt actiever geworven op de ROC's en HBO's.
- Referral recruitment. Via socials en LinkedIn worden medewerkers en bekenden gestimuleerd om actief hun netwerk aan te spreken. Het aantal clicks op onze vacaturesite is hierdoor gegroeid. Aantal gebruikers via referral/social is meer dan verdubbeld ten opzichte van kwartaal drie van 2022 (van 4.200 gebruikers naar 10.100 gebruikers). We zien een lichte piek rond de aankondiging van de open dag.
- In 2023 wordt een Strategisch Wervingsplan opgesteld.

- In 2023 wordt een Strategisch Opleidingsplan opgesteld.
- Het tekort aan kwaliteitsverpleegkundigen (niveau 5 boven formatief) is in 2022 verkleind van 19 naar 5. De wervingscampagne is geoptimaliseerd waardoor de kosten per lead/sollicitatie gehalveerd zijn, zonder verlies van bereik.
- De in ontwikkeling zijnde plannen zullen leiden tot gerichte en uitgebreidere acties en staan onder regie van de programmalijn Lekker werken.

Het verzuim blijft op een te hoog niveau (kans groot; impact groot)

Per locatie wordt er in de 'kleine driehoek' een actief beleid gevoerd op zowel het voorkomen als oplossen van verzuim. Alle leidinggevenden hebben een verzuimcursus gevolgd en plannen van aanpak worden opgesteld.

Naar aanleiding van de analyse van het verzuim in 2022 zijn er acties ondernomen, vooral gericht op het voorkomen van langdurig verzuim met een psychische oorzaak. Er worden in 2023 drie webinars georganiseerd:

- Spanning in de samenwerking in januari 2023.
- Mantelzorg in februari 2023.
- Stress, overspanning en burn-out in maart 2023.

Deze webinars komen in een herhaalcyclus terug. Er vindt monitoring plaats op deelname in relatie tot verzuimontwikkeling. Ook deze webinars zijn een onderdeel van de programmalijn 'Lekker werken'.

De bezetting op de woonzorg locaties blijft op een te laag niveau (kans groot; impact groot)

Door de steeds kortere duur van wonen is de mutatiegraad gestegen. In de maandgesprekken neemt de bezetting een belangrijke plaats in. Cliënten op wachtlijsten worden actief benaderd en mutatiedagen worden tot een minimum beperkt.

De organisatie reageert niet snel genoeg op de dagelijkse mutaties (kans groot; impact groot)

Er wordt gewerkt met dagstarts waarin de actuele stand van zaken en noodzakelijke acties worden besproken. Hierbij is ook de onderlinge samenwerking van de planners van belang om de personeelsinzet (inclusief PNIL) zoveel mogelijk te optimaliseren. Ook de flexmedewerkers en aanpalende functies (zoals schoonmaak en welzijn) worden zoveel betrokken om de verbondenheid en kwaliteit te verhogen.

Macrobudget is onvoldoende voor de geleverde WLZ-productie (kans klein; impact middel)

Op basis van de beschikking 2022 en de Zorgkostenraming Wlz Zilveren Kruis van november 2022 wordt dit voor 2022 niet verwacht.

Verliesgevende activiteiten thuiszorg (kans groot; impact groot)

Zorggroep Charim heeft relatief lage tarieven voor de wijkverpleging op basis van de Zorgverzekeringswet, welke niet dekkend zijn voor de gemaakte kosten. In de meerjarenbegroting worden aanvullende taakstellingen opgenomen voor de thuiszorg, zodat de thuiszorg in 2025 minimaal kostendekkend is. Inmiddels is er een maandelijkse stuurgroep ingesteld om de resultaten en acties strak te kunnen monitoren.

Te lage liquiditeitsbuffer (kans op korte termijn klein; impact groot)

Op basis van de nu aanwezige informatie worden er geen problemen verwacht op het gebied van de liquiditeiten. De afwikkeling van de eerste tranche inzake de lening van Boveneind (10 miljoen euro) is in januari afgerond.

Ongedekte loonstijging in nieuwe CAO VVT (kans middel; impact groot)

In Nederland zijn in bepaalde branches forse loonstijgingen doorgevoerd. Mogelijk volgt er ook een dergelijke loonstijging in de VVT. Er bestaat een risico dat deze loonstijging niet geheel gecompenseerd wordt in de tarieven.

Wij volgen de ontwikkelingen op de voet en bereiden ons voor op eventuele maatregelen. Mogelijk volgt in 2023 of 2024 een dergelijke loonstijging.

6.3. Kasstroom en financiering

Naast de eerdergenoemde bouw van locatie 't Boveneind fase twee zijn er de komende jaren forse investeringsplannen. Dit zijn met name de nieuwbouw van locatie Amandelhof (2025-2026) en de nieuwbouw van locatie De Engelenburgh (rond 2030). Met deze investeringen is ongeveer een investeringsbedrag van 100 miljoen euro gemoeid. De financiering van deze projecten is naar verwachting 25% door eigen middelen en 75% vreemd vermogen.

De kasstroom die hiervoor nodig is, is uitgewerkt in de meerjarenbegroting op basis van de begroting 2023. Een aantal taakstellingen is nodig om de kasstroom te verhogen en de liquiditeitspositie dusdanig te verhogen dat deze investeringen gedaan kunnen worden. De taakstellingen zitten met name in het verlagen van de verliezen van bepaalde organisatieonderdelen en het scherp sturen op de overhead.

6.4. Begroting 2023

In 2022 is de begrotingscyclus doorlopen en de begroting voor 2023, met goedkeuring van de Raad van Toezicht, vastgesteld. Het jaar 2023 is op financieel gebied een uitdagend jaar. Zorggroep Charim beweegt zich in de veranderende maatschappelijke context met een veranderende zorgvraag en toenemende schaarste op de arbeidsmarkt. Naast de verhogingen in de tarieven stijgen ook de diverse uitgaven fors, waarbij vooral de onzekerheden over de prijsstijgingen op materieel gebied groot zijn. Bijvoorbeeld ten gevolge van de stijgende energie- en loonkosten. Monitoring en bijsturingsinstrumenten zijn onderdeel van de reguliere plannings- en control cyclus.