

# Bestuursverslag 2023



Het Bestuursverslag 2023 van Zorggroep Charim (Stichting Zorggroep Charim) is digitaal aangeleverd en als pdf gedeponeerd bij [www.jaarverantwoordingzorg.nl](http://www.jaarverantwoordingzorg.nl) en [www.zorggroepcharim.nl](http://www.zorggroepcharim.nl)

### **Algemene identificatiegegevens Zorggroep Charim**

Naam verslaggevende rechtspersoon  
Nummer Kamer van Koophandel

Stichting Zorggroep Charim  
30242745

#### Adresgegevens

Postadres en plaats  
Bezoekadres  
Website  
Contact

Wiltonstraat 42, 3905 KW, Veenendaal  
Wiltonstraat 42, 3905 KW, Veenendaal  
[www.zorggroepcharim.nl](http://www.zorggroepcharim.nl)  
[bestuurssecretariaat@zorggroepcharim.nl](mailto:bestuurssecretariaat@zorggroepcharim.nl)

## 1. Inhoudsopgave

1.	Inhoudsopgave .....	3
2.	Voorwoord .....	4
3.	Algemene informatie .....	5
3.1	Structuur van de organisatie .....	5
3.2	Doelstelling van de organisatie .....	5
3.3	Kengetallen 2023 .....	6
3.4	Werkgebied .....	6
3.5	Samenwerkingsrelaties .....	6
4.	Bestuur, toezicht en medezeggenschap .....	8
4.1	Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur .....	8
4.2	Samenstelling, bezoldiging en werkwijze Raad van Toezicht .....	8
4.3	Toepassing Governance Code Zorg .....	9
5.	De 'Reis van Groei en Ontwikkeling'   Verslag over het afgelopen jaar .....	13
5.1	De Reis van Groei en Ontwikkeling .....	13
5.2	Eerste jaar van 'De Reis van Groei en Ontwikkeling' .....	15
6.	Kwaliteitsthema's   Verslag over het afgelopen jaar .....	18
6.1	(kort) cyclisch sturen op kwaliteit .....	18
6.2	Leren en verbeteren .....	18
6.3	Planning en controlcyclus .....	18
6.4	Regieteam Kwaliteit en Veiligheid .....	19
6.5	Melden van incidenten: MIC/MIM .....	19
6.6	Veilig en gezond werken .....	20
6.7	WZD .....	21
6.8	Wondzorg en decubitus preventie .....	21
6.9	Palliatieve zorg .....	21
6.10	Cliëntwaarde .....	21
6.11	Medewerkerwaarde .....	23
6.12	Automatisering en digitalisering .....	25
6.13	Bezoek Minister Conny Helder .....	26
6.14	Hercertificering ISO 9001:2015 .....	26
7.	Duurzaamheid .....	27
8.	Financiële analyse overleg verslagjaar 2023 .....	28
8.1	Omzet .....	28
8.2	Personeelskosten en PNIL .....	28
8.3	Overige bedrijfskosten .....	28
8.4	Kasstroom en financiering .....	28
8.5	Begroting 2024 .....	29
8.6	Risico's en beheersmaatregelen .....	29
9.	Tot slot .....	31

## 2. Voorwoord

2023 was een bijzonder jaar voor Zorggroep Charim. Een jaar met een veelbewogen start door het plotselinge overlijden van bestuurder Henri Hofsteenge. Een jaar ook waarin Zorggroep Charim haar Reis van Groei en Ontwikkeling' aanving. Zo noemen we binnen Zorggroep Charim het programma van strategische doelen en ondersteunende manieren waarmee de transitie in de ouderenzorg binnen onze organisatie vorm krijgt. Een reis, omdat het de gestage en fundamentele verandering in de ouderenzorg symboliseert. Waarbij we met onze nieuwe koers en propositie onze strategische doelen- onze bestemming- scherp voor ogen hebben en ons tegelijkertijd realiseren dat de weg er naartoe beïnvloed wordt door de snel wijzigende context van de zorg voor ouderen in Nederland. Een reis die we gezamenlijk maken, met alle organisatieonderdelen van Zorggroep Charim en samen met partners in het netwerk van de regio's waarin we werkzaam zijn.

Het besef dat het mooie werk in de ondersteuning van- en zorg voor- ouderen anders *kan* en anders *moet* om deze duurzaam en van goede kwaliteit beschikbaar te houden is er binnen Charim. Onze nieuwe visie op zorg, een belangrijke stap in 2023, geeft allereerst een antwoord op de veranderende vragen van ouderen: aansluiten bij dat wat van betekenis is in de laatste fase van het leven, het behoud en waar mogelijk herwinnen van zelfredzaamheid, behoud van en samenwerking met het vertrouwde netwerk, ondersteuning door de inzet van onze toegewijde en grote groep vrijwilligers, van hulpmiddelen en technologie. De urgentie om anders te kijken naar zorg is evident: de krapte op de arbeidsmarkt en de toenemende complexiteit van de ondersteunings- en zorgvragen is dagelijks voelbaar in het werk. De totstandkoming van de nieuwe visie op (passende) zorg was een gezamenlijk proces waarbij cliënten en collega's een belangrijke rol hadden. Een mooi proces.

Door een andere bril kijken naar de inhoudelijke ondersteuning en zorg, naar het dienstenaanbod en de woonomgeving voor cliënten, vraagt het loslaten van oude gewoonten en patronen en het ontdekken van nieuwe wegen. Dat valt niet altijd mee, het vraagt tijd en vrijmoedigheid, dialoog en ondersteuning vanuit collega's en het management. Thema's die we in 2023 allemaal op verschillende manieren hebben aangeraakt. Er ontstaat ook bevlogenheid en enthousiasme. Niet in de laatste plaats door elementen uit de programmaliijn 'Lekker werken', waarbij gewerkt is aan een Strategisch Opleidingsplan waardoor nieuwe ontwikkelmogelijkheden zijn ontstaan, aan structuren voor zeggenschap en invloed van collega's op zowel de uitoefening van hun eigen werk als op nieuw te vormen beleid. En ondersteuning bij het ontdekken van nieuwe manieren van werken door bijvoorbeeld de training 'Verbindend communiceren in veranderende zorgrelaties', waarbij de betekenis die over en weer ontstaat tussen cliënt en professional centraal stond.

Ik heb grote waardering voor de toewijding die collega's dagelijks laten zien, aan cliënten, elkaar en de doelen waar we voor staan. Zo krijgt de naam 'Charim' iedere dag betekenis.

Judith Poulus

Voorzitter Raad van Bestuur Zorggroep Charim

### **3. Algemene informatie**

#### **3.1 Structuur van de organisatie**

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 ondersteuning en zorg. Het betreft locaties Spathodea en Oosterborch. Deze complexen zijn gesitueerd in Zeist.

Zorggroep Charim werkt vanuit het perspectief van de cliënt. Rondom de cliënt staat een multidisciplinair team van zorgprofessionals en vrijwilligers die, al dan niet samen met het netwerk van de cliënt, ondersteuning en zorg bieden. De multidisciplinaire teams worden aangestuurd en gefaciliteerd door een teamleider. De teamleiders ontvangen leiding van de (locatie)manager, die op zijn/haar beurt leiding en coaching ontvangen van één van de drie directeuren. Binnen Zorggroep Charim bestaat het directieteam uit een drietal directeuren: de directeur Zorg, de directeur Behandeldienst en de directeur Services. Hoewel de directeuren een eigen portefeuille hebben, zijn zij integraal verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en de implementatie van de strategische koers van de organisatie. De voorzitter van de Raad van Bestuur stuurt het directieteam aan en is eindverantwoordelijk voor de gehele organisatie en haar strategische koers. De Raad van Bestuur stuurt de bestuursstaf aan. Onder de bestuursstaf vallen de afdelingen: Marketing, Communicatie en Cliëntvoorlichting (MCV), Kwaliteit en Veiligheid, Concern control, Klachtenfunctionaris en de Secretaris Raad van Bestuur. Zorggroep Charim kent een viertal medezeggenschapsorganen, te weten: de Ondernemingsraad (OR), de Centrale Cliëntenraad (CCR), de verpleegkundige- en verzorgende adviesraad (VVAR) en de Participantenraad. Zorggroep Charim heeft een Raad van Toezicht die toezicht uitoefent op de maatschappelijke doelstellingen van de organisatie en als werkgever toeziet op het functioneren van de Raad van Bestuur. Het 'Verslag interne toezichthouder' is als bijlage bij dit bestuursverslag opgenomen.

#### **3.2 Doelstelling van de organisatie**

Zorggroep Charim is een christelijke organisatie; in onze zorg- en dienstverlening komt onze identiteit tot uiting. Middels herkenbare christelijke tradities in onze woonzorglocaties en aandacht voor levens- en zingevingvragen als onderdeel van de zorg- en dienstverlening. Zo onderscheiden wij ons van andere organisaties. Zorggroep Charim biedt zorg voor lichaam, geest *en* ziel.

Zorggroep Charim biedt ondersteuning, verzorging, verpleging en behandeling aan mensen met een geriatrische zorgvraag, zowel tijdelijk als langdurig en in verschillende woonsituaties. Wij bieden geriatrische revalidatie in ons revalidatiecentrum en complexe palliatieve zorg in ons high care hospice. Deze en overige specialistische (geriatrische) expertise bieden we niet alleen in onze locaties, maar ook (ambulant) in de eigen woonomgeving van ouderen.

## Leidende principes

Charim is een christelijke organisatie; in onze zorg- en dienstverlening komt onze identiteit tot uiting. Middels herkenbare christelijke tradities in onze woonzorglocaties en aandacht voor levens- en zingevingsvragen als onderdeel van de zorg- en dienstverlening. Zo onderscheiden wij ons van andere organisaties.

Charim biedt ondersteuning, verzorging, verpleging en behandeling aan mensen met een geriatrische zorgvraag, zowel tijdelijk als langdurig en in verschillende woonsituaties. Wij bieden geriatrische revalidatie in ons revalidatiecentrum en complexe palliatieve zorg in ons high care hospice. Deze en overige specialistische (geriatrische) expertise bieden we niet alleen in onze locaties, maar ook (ambulant) in de eigen woonomgeving.

<b>Onze dienstverlening:</b>	<b>Visie:</b> Bij onze zorg- en dienstverlening is onze visie op zorg leidend en volgen we de principes van Passende Zorg en Excellente Zorg	<b>Uitgangspunten:</b> - Zelf, tenzij. - Informeel, tenzij. - Samen/met partner, tenzij. - In netwerken, tenzij. - Digitaal of met hulpmiddelen, tenzij. - Vrijheid, tenzij.	<b>Kader:</b> Wij geloven dat een passende woonomgeving bepalend is voor de ervaren kwaliteit van leven en voor de behoefte aan zorg en ondersteuning. Bij het 'Wonen bij Charim' is daarom niet het aanbod van de zorg en ondersteuning leidend, maar een passende en prettige woonomgeving.	<b>Omvang:</b> We willen er - nu en in de toekomst - zijn voor de mensen die zich in ons werkgebied met een (geriatrische) hulpvraag tot ons wenden. Charim richt zich met 'Wonen bij Charim' op een gelijk-blijvend aantal plaatsen voor ouderen met een intensieve zorg- en ondersteuningsvraag.  Daarnaast ondersteunt Charim met geriatrische expertise en ervaring de extramuralisering van de ouderenzorg met 'Wonen nabij Charim' en 'Wonen in de wijk met Charim'. Voor deze laatste twee betekent dit een uitbreiding van het dienstenaanbod van Charim.
<b>Klantbelofte</b>	U ontvangt in onze woonzorglocaties zorg van uw eigen huisarts en eventuele andere eerste-lijns professionals, tenzij u specialistische geriatrische expertise en continue, systematische, langdurige en multidisciplinaire behandeling (CSMI) nodig heeft. Dan ontvangt u deze van een Verpleegkundig Specialist en/of Specialist Ouderengeneeskunde van Charim.	De ondersteuning, zorg en/of behandeling die we u bieden is passend bij wat u nodig heeft en bij wat voor u van betekenis is.	Met het concept 'Wonen nabij Charim' bieden we u ondersteuning, diensten en zorg (op afroep en/of afspraak) in de wijken in de omgeving van onze woonzorglocaties. Met als doel u te ondersteunen met uw geriatrische ondersteunings- en/of zorgvraag, zodat u in uw eigen woonomgeving kunt blijven leven op de manier die bij u past.	

### 3.3 Kengetallen 2023

Gemiddelde aantallen over 2023.

- Aantallen cliënten intramuraal (inclusief VPT): 882
- Aantallen cliënten geriatrische revalidatiezorg: 30
- Aantallen cliënten eerstelijnsverblijf: 4
- Aantallen cliënten wijkverpleging: 291 WLZ: 122 ZVW, 45 WMO
- Aantallen FTE in dienst (betreft contractformatie): 934
- Aantallen vrijwilligers: ruim 1200
- Opbrengsten: €98.576.593,-
- Aantal appartementen verhuurd binnen Stichting Charim Vastgoed: 85

### 3.4 Werkgebied

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

### 3.5 Samenwerkingsrelaties

Zorggroep Charim hecht er veel waarde aan om samen met partners binnen en buiten ons werkgebied uitvoering te geven aan de maatschappelijke en landelijke opdracht om ondersteuning en zorg te bieden aan ouderen, nu en in de toekomst. Zorggroep Charim maakt onderdeel uit van de bestuurlijke regio's Gelderse Vallei, Zuidoost Utrecht en Eemland. In deze bestuurlijke regio's wordt geparticipeerd in samenwerkingsverbanden/ overlegvormen op het gebied van zowel inhoud van zorg als op arbeidsmarktinitiatieven. Vanuit Zorggroep Charim is in 2023 (hernieuwd) aangesloten bij deze samenwerkings- dan wel overlegstructuren. Hiermee is er zowel op bestuurlijk als op tactisch/operationeel niveau aansluiting gevonden bij de initiatieven waaraan uitvoering wordt gegeven in de regio's waarin Zorggroep Charim actief is, onder andere in het kader van regioplannen in relatie tot de uitvoering van het Integraal Zorgakkoord (IZA).

Zorggroep Charim heeft samenwerkingsverbanden met de belangrijkste ziekenhuizen, huisartsen en eerstelijns-paramedici in het werkgebied. Het ambulante geriatrische team (AGT) en het ambulante verpleegkundig team (AVT) van Zorggroep Charim zijn erop gericht de eerstelijnsprofessionals in het werkgebied te ondersteunen. 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 van het Netwerk PZ Zuid Oost Utrecht/Utrecht stad (ZOUS). Zorggroep Charim is lid van de werkgeversorganisaties voor zorg en welzijn Utrechtzorg en WZW, waar in het netwerk door zorg- en onderwijsorganisaties gezamenlijk gewerkt wordt aan balans op de arbeidsmarkt en duurzame toegankelijkheid van zorg.

Andere regionale samenwerkingspartners zijn de gemeenten waarin Zorggroep Charim actief is, welzijnsorganisaties, het Zorgkantoor en de lokale kerken. Vanuit laatstgenoemde is een actieve groep vrijwilligers betrokken bij Charim, die onmisbaar en van onschatbare waarde is in de ondersteuning en zorg aan onze cliënten.

## **4. Bestuur, toezicht en medezeggenschap**

Zorggroep Charim biedt ondersteuning en zorg aan ouderen vanuit haar missie en visie. In de besturing van de organisatie wordt voortdurend de balans tussen cliëntwaarde, organisatiewaarde en medewerker waarde nagestreefd. De Governance Code Zorg is daarnaast een belangrijk vertrekpunt voor 'Goed bestuur'. De punten vanuit de Governance Code Zorg zijn vertaald naar de reglementen van statuten van Stichting Zorggroep Charim en Zorggroep Charim en Stichting Charim Vastgoed.

### **4.1 Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur**

Zorggroep Charim heeft een eenhoofdige Raad van Bestuur. Tot 26 april 2023 werd deze positie ad interim ingevuld door dhr. H.A.J. Hofsteenge. De Raad van Toezicht was voornemens om dhr. Hofsteenge per 1 juli 2023 vast te benoemen als voorzitter Raad van Bestuur. Dit is echter niet zover gekomen, aangezien dhr. Hofsteenge plotseling en zeer ernstig ziek werd en op 26 mei 2023 na een kort ziekbed is overleden. Een verdrietige situatie in het bijzonder voor de familie en naasten van dhr. Hofsteenge en daarnaast voor de organisatie die net begonnen was te bouwen aan een nieuwe koers en cultuur. Na de uitval van dhr. Hofsteenge heeft de Raad van Toezicht op 26 april 2023 mevrouw J.I. Poulus-Schuijjer benoemd tot voorzitter Raad van Bestuur, ad interim. Daarna is, onder externe regie van een wervings- en selectiebureau, de wervings- en selectieprocedure voor een vaste invulling van de positie van voorzitter Raad van Bestuur gestart. Per 1 november 2023 heeft de Raad van Toezicht mevrouw J.I. Poulus-Schuijjer benoemd tot voorzitter Raad van Bestuur. Deze benoeming bracht zowel de Raad van Bestuur als de organisatie blijdschap, niet in de laatste plaats vanwege de continuïteit en verdere verdieping van de koers die hiermee verzekerd was.

De heer H.A.J. Hofsteenge vervulde in zijn periode als ad interim voorzitter Raad van Bestuur de volgende nevenfuncties: lid Raad van Commissarissen Beter Wonen IJsselmuiden en voorzitter Raad van Commissarissen Huisartsen Eemland BV. Mevrouw J.I. Poulus-Schuijjer heeft in 2023 geen nevenfuncties vervuld.

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.

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 ziet op basis van haar verantwoordelijkheid toe op de naleving van dit beleid.

In 2023 is voor een bedrag van € 0 aan onkosten gedeclareerd door de Raad van Bestuur.

### **4.2 Samenstelling, bezoldiging en werkwijze Raad van Toezicht**

De Raad van Toezicht van Zorggroep Charim bestaat uit vijf personen. In 2023 heeft de Raad van Toezicht zeven keer vergadert met de voorzitter Raad van Bestuur.



Naam	Functie
De heer T.J. van Dalen	Voorzitter Raad van Toezicht /lid Remuneratiecommissie
De heer dr. A.W. Saly	Lid Raad van Toezicht/ voorzitter 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 / lid 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 verslag over hoe onze Raad van Toezicht gedurende 2022 haar taak heeft uitgeoefend is te vinden in de bijlage.

### 4.3 Toepassing Governance Code Zorg

Onderstaand volgt een toelichting omtrent de toepassing van de 7 principes vanuit de Governance Code Zorg binnen Zorggroep Charim.

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

Wat ons drijft, is dat ouderen in onze regio nu *en* in de toekomst het leven kunnen leiden dat bij ze past. Ook wanneer ze ondersteuning nodig hebben. We geloven dat eigen regie en zelfredzaamheid bijdragen aan het welbevinden en het welzijn van ouderen. Dat zij ook op latere leeftijd en met de nodige kwetsbaarheden van betekenis blijven voor - en in verbinding blijven met - hun omgeving. De aanspraak die ouderen doen op professionele ondersteuning en zorg wijzigt daardoor. Daarnaast is het kunnen rekenen op professionele zorg, ten gevolge van de vergrijzing en de krapte op de arbeidsmarkt, niet langer vanzelfsprekend. Bij Zorggroep Charim betekent dit dat we cliënten de vragen stellen: wat kunt u zelf, of wat kunt u weer leren? En waarbij kunnen mensen uit uw netwerk u helpen, of bieden hulpmiddelen en zorgtechnologie een oplossing? Vervolgens denken we met cliënten mee over wat aanvullend nodig is. We organiseren, regisseren, coachen en delen onze kennis. En als professionele zorg nodig is, dan verlenen we die vakkundig en met toewijding. Passend bij de unieke situatie en bij wat voor cliënten van betekenis is. Ook als de laatste fase van het leven is aangebroken, willen we er zijn voor ouderen die zorg en ondersteuning nodig hebben. Hierbij sluiten we aan bij wat in deze fase van het leven - in de zorg voor lichaam, geest *en* ziel - voor hen van betekenis is.

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

Een goede balans tussen cliëntwaarde, medewerkerwaarde en organisatiewaarde staat aan de basis van het realiseren van de doelstellingen van Zorggroep Charim. Hoewel Zorggroep Charim in het verleden als een topdown georganiseerde en hiërarchie gevoelige organisatie ervaren werd, is met de komst van een nieuwe Raad van Bestuur en directie een ander elan merkbaar en wordt deze door de Raad van Bestuur en directie actief uitgedragen. Dit start met een open grondhouding binnen het directieteam waarbinnen samenspraak en tegenspraak essentiële elementen zijn. Zeggenschap van medewerkers in het werk en een transparante organisatie gericht op voortdurend leren en ontwikkelen zijn daarbij leidende principes. Middels dag- en teamstarts en bordbesprekingen wordt de invloed van medewerkers op het werk vergroot en gestimuleerd. Met regelmaat worden beleidsvoorstellen getoetst en besproken in de organisatie. Bijvoorbeeld met de Raad van Betrokkenheid; een brede vertegenwoordiging van medewerkers uit de organisatie die actief meedenkt op allerhande voorliggende onderwerpen. De Raad van Betrokkenheid

bestaat uit ongeveer 25 leden. De Raad van Bestuur en directie komen elk kwartaal met alle managers en twee keer per jaar met alle managers en teamleiders samen, om te werken aan de uitvoering van jaarplannen en daaruit voortvloeiende projecten. Ook het 'Lerend netwerk van kwaliteitsverpleegkundigen', dat gevraagd en ongevraagd adviseert over zorginhoudelijk beleid, is een voorbeeld van het vergroten van de zeggenschap van professionals over de uitoefening van hun werk en van het voortdurend gezamenlijk leren en verbeteren.

Veel belang wordt gehecht aan een goede en open relatie met de medezeggenschapsorganen. Hierbij is het vertrekpunt dat de medezeggenschapsorganen vroegtijdig worden betrokken in beleidsvorming, uiteindelijk en waar relevant en conform wet- en regelgeving uitmondend in een advies- dan wel instemmingsaanvraag.

Met de Raad van Toezicht wordt eveneens op open wijze het gesprek gevoerd. Op basis van het jaarplan wordt een jaargenda gemaakt aan de hand waarvan de overleggen met de Raad van Toezicht worden vormgegeven. Hierbij is sprake van een mix van onderwerpen die, conform statuten of reglementen, worden besproken of ter goedkeuring worden voorgelegd en onderwerpen die verdiepend worden besproken en/of verkend met de Raad van Toezicht.

Het organiseren van in-, samen- en tegenspraak is daarmee een essentieel onderdeel van de op voortdurende ontwikkeling gerichte cultuur van de organisatie.

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

Zorggroep Charim kent formele en informele zeggenschapsorganen. Formele medezeggenschapsorganen zijn de Ondernemingsraad, de Centrale Cliëntenraad, de verpleegkundige- en verzorgende adviesraad (VVAR) en de Participantenraad. Op lokaal niveau – gekoppeld aan de woonzorglocaties – is een lokale cliëntenraad actief. De formele medezeggenschapsorganen worden gefaciliteerd om hun rol en positie uit te kunnen voeren. De Raad van Bestuur is primair aanspreekpunt voor de formele medezeggenschapsorganen. Een transparante houding en het vroegtijdig meenemen van de medezeggenschapsorganen wordt door de Raad van Bestuur actief gebezigd. Met elk van de formele medezeggenschapsorganen wordt conform opgesteld reglement en jaarplanning regulier vergadert en worden onderwerpen ter informatie, advies of instemming voorgelegd. De adviezen dan wel instemming worden in de besluitvorming meegenomen. Eventuele afwijkingen van het advies worden gemotiveerd teruggekoppeld aan het betrokken medezeggenschapsorgaan. Met de medische en paramedische professionals wordt het opzetten van een professionele adviesraad (PAR) verkend.

De Ondernemingsraad (hierna: OR) bestaat uit vijftien leden, die een afspiegeling vormen van de organisatie. De OR heeft een keer per maand onderling overleg, een keer per maand een overlegvergadering met de Raad van Bestuur, een keer per kwartaal een afzonderlijk informeel overleg met de directeuren, een keer per half jaar een informeel overleg met de afzonderlijke locatiemanagers. Onderwerpen van overleg tussen RvB en OR waren, naast de voortgang op de strategische koers en doelen en de kwaliteitsthema's onder andere: Strategisch Personeelsplan, Strategisch Opleidingsplan, Charim Voordeelmenu en RI&E. In 2023 zijn er in totaal twaalf advies- dan wel instemmingsaanvragen voorgelegd aan de OR.

De Centrale Cliëntenraad (hierna: CCR) bestaat uit zeven leden, bestaand uit voorzitters van de lokale cliëntenraden. De CCR heeft in 2023 zeven reguliere en zes overlegvergaderingen met de Raad van Bestuur gehad. Daarnaast heeft er tweemaal een afstemmingsoverleg plaatsgevonden tussen alle leden van de centrale en lokale cliëntenraden en (een afvaardiging van) de Raad van Bestuur en directie. Onderwerpen van overleg tussen RvB en CCR waren, naast de voortgang op de strategische koers en – doelen en de kwaliteitsthema's onder andere: de visie op zorg, eten en drinken, beleid stalling scootmobielen en hulpmiddelen met accu's en geestelijke verzorging. In 2023 zijn er in totaal achttien advies- dan wel instemmingsaanvragen voorgelegd aan de CCR.

De verpleegkundige en verzorgende adviesraad (hierna: VVAR) denkt op beroepsinhoudelijke basis mee in het zorgbeleid door maandelijks te overleggen met de directeur Zorg en voorzitter van de Raad van Bestuur en brengen gevraagd en ongevraagd advies uit. Deze adviezen houden altijd verband met de kwaliteit van zorg en de beroepsuitoefening. De inhoud hiervan komt onder andere voort uit input van de achterban. Daarnaast stimuleren ze de beroepsinhoudelijke ontwikkelingen en signaleren ze politieke en beleidsmatige ontwikkelingen die betrekking hebben op de zorgverlening en vertaalt deze naar de praktijk, directeuren en Raad van Bestuur. De VVAR draagt ook bij aan het aandacht vestigen op voortdurend leren en ontwikkelen, autonomie en zeggenschap in de beroepsuitoefening door bijvoorbeeld het organiseren van symposia. De VVAR bestaat uit zeven leden. Onderwerpen van overleg tussen Raad van Bestuur en VVAR waren, naast

de voortgang op de strategische koers en doelen en de kwaliteitsthema's onder andere: de visie op zorg, zeggenschap en invloed door de ontwikkeling van bordbespreking, dag- en dienststart, uniformen, spoedkaart en overdrachtstijd in werktijd. In 2023 zijn er in totaal zeventien adviesaanvragen voorgelegd aan de VVAR.

Zorggroep Charim biedt een herkenbare christelijke omgeving, troost en bemoediging voor degenen die dat wensen. De visie van Charim laat zien dat er ruimte is voor zingeving en levensvragen, in aansluiting op de persoonlijke betekenis hiervan voor de cliënt. Om deze ambitie waar te maken en de christelijke identiteit tastbaar en zichtbaar te laten worden in de samenleving, vindt Charim het van belang om de samenwerking met kerken te optimaliseren. Hiertoe is een Participantenraad ingesteld om overleg mogelijk te maken tussen de Raad van Bestuur en betrokken denominaties. De Participantenraad heeft een professioneler karakter. Daarbij vervult de raad een adviesrol ten aanzien van medisch ethisch beleid en beleid ten aanzien van de christelijke identiteit. De Participantenraad vertegenwoordigt acht denominaties en telt tien leden. Onderwerp van overleg tussen Raad van Bestuur en Participantenraad was onder andere de verkenning tot het verlevendigen van de christelijke identiteit van Zorggroep Charim. In 2023 zijn er in totaal vier adviesaanvragen voorgelegd aan de Participantenraad.

Twee keer per jaar komen de voorzitter van de Raad van Toezicht en de voorzitters van de medezeggenschapsorganen, in het bijzijn van de voorzitter Raad van Bestuur, bijeen. Dit is een informeel overleg waarin uitwisseling van perspectieven en beelden vanuit de respectievelijke achterban plaatsvindt.

Naast de formele medezeggenschap is zeggenschap van medewerkers in hun werk een leidend principe binnen de organisatie. Middels onder andere dag- en teamstarts en bordbesprekingen wordt de zeggenschap van medewerkers op het werk vergroot en gestimuleerd.

Met externe belanghebbenden wordt eveneens een open dialoog nagestreefd en verkend waarin we elkaar kunnen versterken in de (maatschappelijke) opdracht. Met de komst van een nieuwe voorzitter van de Raad van Bestuur is hernieuwd initiatief genomen om met externe partners de verbinding te zoeken.

#### *4. De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de organisatie.*

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 statuten, reglementen 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 belangenverstremming voor leden van de Raad van Toezicht en de voorzitter van de Raad van Bestuur. In de overleggen wordt hier actief op getoetst en waar nodig afspraken over vastgelegd. Er zijn gedurende het verslagjaar 2023 geen maatregelen nodig geweest om belangenverstremmingen te voorkomen of weg te nemen. Ook was het in 2023 niet nodig om gebruik te maken van de conflictregeling die is opgenomen in de reglementen van onze organisatie.

Gedurende het verslagjaar 2023 heeft er geen formele evaluatie plaatsgevonden van de samenwerking tussen Raad van Toezicht en voorzitter Raad van Bestuur. Dit gezien de nog korte periode van aantreden van de voorzitter Raad van Bestuur. Wel is de voorzitter van de Raad van Bestuur deels aanwezig geweest bij de zelfevaluatie van de Raad van Toezicht, die in november 2023 onder externe begeleiding heeft plaatsgevonden. Hierbij stond de samenwerking tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur centraal.

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

De voorzitter van de Raad van Bestuur stuurt de organisatie aan de hand van de strategische doelstellingen die opgesteld zijn in het meerjarenbeleidsplan en het daaruit voortvloeiende jaarplan. Uit deze plannen vloeien activiteiten en projecten voort die gemonitord worden in onder andere de individuele overleggen tussen de Raad van Bestuur en directieleden, in het wekelijkse directieteamoverleg en in het regieteam Kwaliteit en Veiligheid of in andere stuurgroepen. Er vindt voortdurende monitoring plaats of activiteiten en projecten in de pas lopen met de strategische koers en portfolio van de organisatie en bijdragen aan de driehoek: cliëntwaarde, medewerkerwaarde en organisatiewaarde. Prioriteit ligt daarbij op activiteiten en projecten die maximaal bijdragen aan de strategische koers en/of portfolio of uitgevoerd moeten worden vanuit vigerende wet- en regelgeving.

Besluitvorming vindt te allen tijde plaats door de Raad van Bestuur – al dan niet alvorens en conform reglementen advies dan wel instemming gevraagd te hebben bij de medezeggenschapsorganen en

goedkeuring bij de Raad van Toezicht. Besluitvorming wordt vastgelegd in de notulen van de vergaderingen van het directieteam.

Monitoring van risico's is een vast onderdeel van de start van een nieuwe activiteit of project. Duiding van mogelijke risico's en de bijbehorende mitigerende maatregelen zijn onderdeel van het besluitvormings- en monitoringsproces. In de voorleggers die gebruikt worden bij het directieteamoverleg of overleggen met de Raad van Toezicht is het onderwerp 'risico's en mitigerende maatregelen' een vast thema. In de reguliere plannings- en controlcyclus en bijbehorende maand- en kwartaalrapportages vindt monitoring en opvolging van risico's plaats. Een ontwikkeling die de tweede helft van 2023 geïnitieerd is en in 2024 wordt gerealiseerd is een integrale risicobeheersing en monitoring.

Toetsing van strategie, beleid en wet- en regelgeving vindt plaats middels zowel interne als externe audits. Intern wordt de uitvoering van beleid en strategie bijvoorbeeld getoetst vanuit het regieteam Kwaliteit en Veiligheid of middels reguliere overleggen tussen management, HR, businesscontrol en kwaliteit. In 2023 is bij Zorggroep Charim wederom een externe ISO audit uitgevoerd, waarbij hercertificering is behaald. Hospice 'De Wingerd' heeft in 2023 de audit ten behoeve van het PREZO keurmerk doorlopen en met positief gevolg afgerond.

#### *6. 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. In 2023 is de Raad van Toezicht geïnformeerd over lopende zaken, resultaten en voorgenomen beleid. In voorkomende gevallen is er formeel om goedkeuring gevraagd door de Raad van Bestuur. Dit in lijn met de inhoud van de statuten en reglementen. Er wordt veel belang gehecht aan de kritische reflectie, het adviseren en toetsen van de Raad van Toezicht op allerlei zaken. In de bijlage is het verslag van de Raad van Toezicht over het verslagjaar 2023 opgenomen, waarin een nadere uiteenzetting volgt van de rol, werkwijze en activiteiten van de Raad van Toezicht in 2023. Tevens is daarin een overzicht opgenomen met de onderwerpen en besluiten die in 2023 geagendeerd zijn geweest een vergadering van de Raad van Toezicht.

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

De Raad van Toezicht heeft in 2023 geen evaluatiegesprek gevoerd met de voorzitter Raad van Bestuur, gezien de korte periode na de benoeming. In de wervings- en selectieprocedure voor benoeming van de voorzitter Raad van Bestuur is het functioneren uiteraard een thema geweest. Dit gezien vanuit het feit dat de ad interim voorzitter Raad van Bestuur nu voor vast benoemd is op deze positie. Bij de benoeming van de voorzitter Raad van Bestuur zijn afspraken gemaakt omtrent evaluatie van het functioneren. Tevens zijn er afspraken gemaakt over gewenste educatie en persoonlijke ontwikkeling.

De Raad van Toezicht heeft in november 2023 een zelfevaluatie uitgevoerd onder externe begeleiding. De evaluatie heeft plaatsgevonden langs de lijn van goed bestuur en toezicht vanuit de Governance Code Zorg. De uitkomsten van de zelfevaluatie zijn vastgelegd en de actiepunten zijn toegewezen ter opvolging.

Raad van Bestuur en Raad van Toezicht ontwikkelen zich permanent door het bijhouden van relevante (vak)literatuur, het volgen van relevante ontwikkelingen in de zorg en daarbuiten en door het volgen van scholing. Binnen de Raad van Toezicht worden jaarlijks afspraken gemaakt over de gewenste scholing van de verschillende leden en hoe hierover intern binnen de Raad van Toezicht terugkoppeling wordt gedaan.

## 5. De 'Reis van Groei en Ontwikkeling' | Verslag over het afgelopen jaar

### 5.1 De Reis van Groei en Ontwikkeling

Wat ons drijft, is dat ouderen in onze regio nu *en* in de toekomst het leven kunnen leiden dat bij ze past. Ook wanneer ze ondersteuning nodig hebben. We geloven dat eigen regie en zelfredzaamheid bijdragen aan het welbevinden en het welzijn van ouderen. Dat zij ook op latere leeftijd en met de nodige kwetsbaarheden van betekenis blijven voor en in verbinding blijven met hun omgeving. Hierbij kijken we niet alleen naar cliënten die binnen één van onze woonzorglocaties ondersteuning of zorg ontvangen, maar kijken we ook nadrukkelijk naar de verbinding met de bewoners in de wijken rondom onze woonzorgcentra.

Bij Zorggroep Charim betekent dit dat we cliënten de vragen stellen: wat kunt u zelf, of wat kunt u weer leren? En waarbij kunnen mensen uit uw netwerk u helpen, of bieden hulpmiddelen en zorgtechnologie een oplossing? Vervolgens denken we met cliënten mee over wat aanvullend nodig is. We organiseren, regisseren, coachen en delen onze kennis. En als professionele zorg nodig is, dan verlenen we die vakkundig en met toewijding. Passend bij de unieke situatie en bij wat voor cliënten van betekenis is. Ook als de laatste fase van het leven is aangebroken, willen we er zijn voor ouderen die zorg en ondersteuning nodig hebben. Hierbij sluiten we aan bij wat in deze fase van het leven - in de zorg voor lichaam, geest én ziel - voor hen van betekenis is.

2023 was het jaar waarin Zorggroep Charim haar 'Reis van Groei en Ontwikkeling' aanving. 'De Reis van Groei en Ontwikkeling', is het veranderprogramma waarmee Zorggroep Charim de transitie in de ouderenzorg vormgeeft en haar Strategisch Beleidsplan 2023-2026 ten uitvoer brengt. Dit betekent concreet dat er langs twee lijnen organisatie breed projecten en activiteiten zijn uitgevoerd. Deze twee lijnen zijn als volgt:

1. De programmalijnen voortvloeiend uit 'De Reis van Groei en Ontwikkeling' te weten:
  - Programmalijn 'Basis op Orde'.
  - Programmalijn 'Passende Zorg'.
  - Programmalijn 'Lekker werken'.
  - Programmalijn 'Extramuralisering'.
  - Programmalijn 'Netwerk- en ketensamenwerking'.
  - De ontwikkeling van nieuwe 'manieren' om de strategische koers vorm te geven (DEALS; Daadkracht, Eigenaarschap, Ambitie, Leiderschap, Samen), onder andere middels masterclasses voor leidinggevenden.
2. Het continu monitoren en ontwikkelen van de kwaliteit en veiligheid van de zorgverlening aan de hand van de kwaliteitsthema's vanuit het Kwaliteitskader verpleeghuiszorg zoals deze voor 2023 gedefinieerd door het Regieteam 'Kwaliteit en Veiligheid', te weten:
  - Medicatieveiligheid.
  - Wet Zorg en Dwang/onvrijwillige zorg
  - MIC/MIM.
  - Wondzorg en decubituspreventie.
  - Veilig en gezond werken.
  - Palliatieve zorg.

#### *Strategische koers*

In 2023 is, als onderdeel van de uitwerking van de strategische koers, beschreven waarin het aanbod van Charim onderscheidend is:

*'Charim is een christelijke organisatie; in onze zorg- en dienstverlening komt onze identiteit tot uiting. Middels herkenbare christelijke tradities in onze woonzorglocaties en aandacht voor levens- en zingevingsvragen als onderdeel van de zorg- en dienstverlening. Zo onderscheiden wij ons van andere organisaties'.*

Vervolgens is beschreven welke zorg- en dienstverlening Charim op basis van de nieuwe koers biedt en aan welke doelgroepen:

*‘Charim biedt ondersteuning, verzorging, verpleging en behandeling aan mensen met een geriatrische zorgvraag, zowel tijdelijk als langdurig en in verschillende woonsituaties. Wij bieden geriatrische revalidatie in ons revalidatiecentrum en complexe palliatieve zorg in ons high care hospice. Deze en overige specialistische (geriatrische) expertise bieden we niet alleen in onze locaties, maar ook (ambulant) in de eigen woonomgeving’.*

Deze koers vormt de basis voor de drie strategische proposities, waarin het aanbod van Charim voor verschillende doelgroepen in verschillende woonsituaties, wordt beschreven. De drie strategische proposities zijn: ‘Wonen bij Charim’, ‘Wonen nabij Charim’ en ‘Wonen in de wijk met Charim’.

#### *Wonen Bij Charim*

Wonen Bij Charim omvat het wonen in een beschutte woonomgeving in de huidige woonzorglocaties van Charim. Op deze locaties wordt huisvesting, ondersteuning, zorg, verpleging en (multidisciplinaire) behandeling geboden aan cliënten met veelal complexe geriatrische problematiek. Er is continue aanwezigheid van zorgverleners. Het doel is bij te dragen aan een betekenisvol leven van cliënten. Onze visie op zorg - met de elementen Positieve Gezondheid, zelf- en samenredzaamheid, inzet van informele zorg, ondersteuning door hulpmiddelen en technologie- is hierbij steeds het uitgangspunt. Voorzieningen van onze woonzorglocaties zijn - in verschillende vormen - beschikbaar voor ouderen die woonachtig zijn in de nabijheid van de locatie.

#### *Wonen nabij Charim*

Hieronder verstaan we het verlenen van ondersteuning, diensten en zorg (op afroep en/of afspraak) aan cliënten met een geriatrische ondersteunings- en/of zorgvraag, met als doel bij te dragen aan een betekenisvol leven van cliënten wonend in de nabijheid van één van onze woonzorglocaties. Ook hier is onze visie op zorg het uitgangspunt. De woonomgeving bestaat veelal uit appartementencomplexen voor senioren, die een verbinding hebben met de woonzorglocaties van Charim of in de directe nabijheid gelegen zijn, waardoor gebruik gemaakt kan worden van diensten en voorzieningen van de woonzorglocaties. De ondersteuning van Charim richt zich niet alleen op individuele cliënten, maar ook op de ontwikkeling en ondersteuning van samenredzaamheid in de buurt (community care). Hiertoe wordt samengewerkt met partners uit de lokale context.

#### *Wonen in de wijk met Charim*

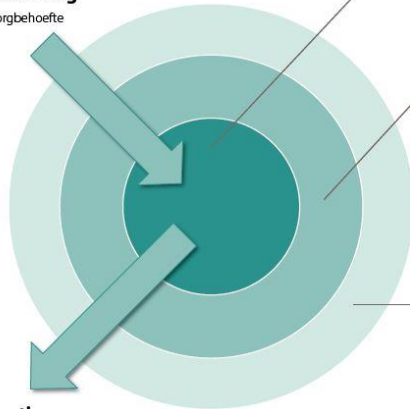
Wonen in de wijk met Charim omvat een aanbod van geriatrische expertise in de gemeenten Veendam, Zeist, Rhenen, Amerongen en Woudenberg; het werkgebied van Charim. Charim richt zich hierbij op het ondersteunen en versterken van bestaande eerstelijnsvoorzieningen. Het doel is bij te dragen aan een betekenisvol leven van cliënten door afhankelijkheid van intensievere zorg en/of verhuizing naar een andere woonomgeving uit te stellen of te voorkomen.

Onderdelen van de behandeldienst van Charim, zoals het Ambulant Geriatrisch Team (AGT), het Ambulant Verpleegkundig Team (AVT) en gespecialiseerde zorg gericht op complexe geriatrische problematiek behoren tot het aanbod. Ook casemanagement dementie, palliatieve terminale zorg en revalidatiezorg worden aangeboden in alle wijken van ons verzorgingsgebied. De intensievere geriatrische revalidatiezorg en high care hospicezorg worden geboden binnen de locaties in Veendam en Amerongen. Het aanbod van dagbegeleiding zal, in de context van de intensivering van de zorg- en ondersteuningsbehoefte van thuiswonende ouderen, steeds verder ontwikkelen naar dagbehandeling.

## Strategische propositie Charim

### Ontwikkeling klantvraag

Intensiteit & complexiteit zorgbehoefte



### Geriatrische expertise:

Geriatrische Revalidatie Zorg  
Dagbehandeling  
Gespecialiseerde verpleegkundige zorg  
Gerontopsychiatrie  
Crisiszorg en IBS  
Multidisciplinaire geriatrische consultatie in de eerste lijn  
Palliatieve consultatie in de eerste lijn  
High care hospicezorg

### Wonen bij Charim

Wonen Bij Charim omvat het wonen in een beschutte woonomgeving in de huidige woonzorglocaties van Charim. Op deze locaties wordt huisvesting, ondersteuning, zorg, verpleging en (multidisciplinaire) behandeling geboden aan cliënten met veelal complexe geriatrische problematiek. Er is continue aanwezigheid van zorgverleners.

Het doel is bij te dragen aan een betekenisvol leven van cliënten. Onze visie op zorg - met de elementen Positieve Gezondheid, zelf- en samenredzaamheid, inzet van informele zorg, ondersteuning door hulpmiddelen en technologie - is hierbij steeds het uitgangspunt. Voorzieningen van onze woonzorglocaties zijn - in verschillende vormen - beschikbaar voor ouderen die woonachtig zijn in de nabijheid van de locatie.

### Wonen nabij Charim

Onder Wonen nabij Charim verstaan we het verlenen van ondersteuning, diensten, zorg en verpleging (op afroep en/of afspraak) aan cliënten met een geriatrische ondersteunings- en/of zorgvraag, met als doel bij te dragen aan een betekenisvol leven van cliënten wonend in de nabijheid van één van onze woonzorglocaties. Waar nodig bieden we vanuit onze geriatrische expertise ondersteuning van bestaande eerstelijnsvoorzieningen. Ook hier is onze visie op zorg het uitgangspunt.

De woonomgeving bestaat veelal uit appartementencomplexen voor senioren, die een verbinding hebben met de woonzorglocaties van Charim of in de directe nabijheid gelegen zijn, waardoor gebruik gemaakt kan worden van diensten en voorzieningen van de woonzorglocaties. De ondersteuning van Charim richt zich niet alleen op individuele cliënten, maar ook op de ontwikkeling en ondersteuning van samenredzaamheid in de buurt (community care). Hiertoe wordt samengewerkt met partners uit de lokale context.

### Wonen in de wijk met Charim

Wonen in de wijk met Charim omvat een aanbod van geriatrische expertise in de gemeenten Veenendaal, Zeist, Rhener, Amerongen en Woudenberg; het werkgebied van Charim. Charim richt zich hierbij op het ondersteunen en versterken van bestaande eerstelijnsvoorzieningen.

Het doel is bij te dragen aan een betekenisvol leven van cliënten door afhankelijkheid van intensievere zorg en/of verhuizing naar een andere woonomgeving uit te stellen of te voorkomen.

Onderdelen van de behandelinst van Charim, zoals het Ambulant Geriatrisch Team (AGT), het Ambulant Verpleegkundig Team (AVT) en gespecialiseerde zorg gericht op complexe geriatrische problematiek op het gebied van hart- en vaatstoornissen, COPD, neurologie, dementie en wondzorg behoren tot het aanbod. Ook casemanagement dementie, palliatieve terminale zorg en revalidatiezorg worden aangeboden in alle wijken van ons verzorgingsgebied. De intensievere geriatrische revalidatiezorg en high care hospicezorg worden geboden binnen locaties in Veenendaal en Amerongen.

Het aanbod van dagbegeleiding zal, in de context van de intensivering van de zorg- en ondersteuningsbehoefte van thuiswonende ouderen, steeds verder ontwikkelen naar dagbegeleiding.

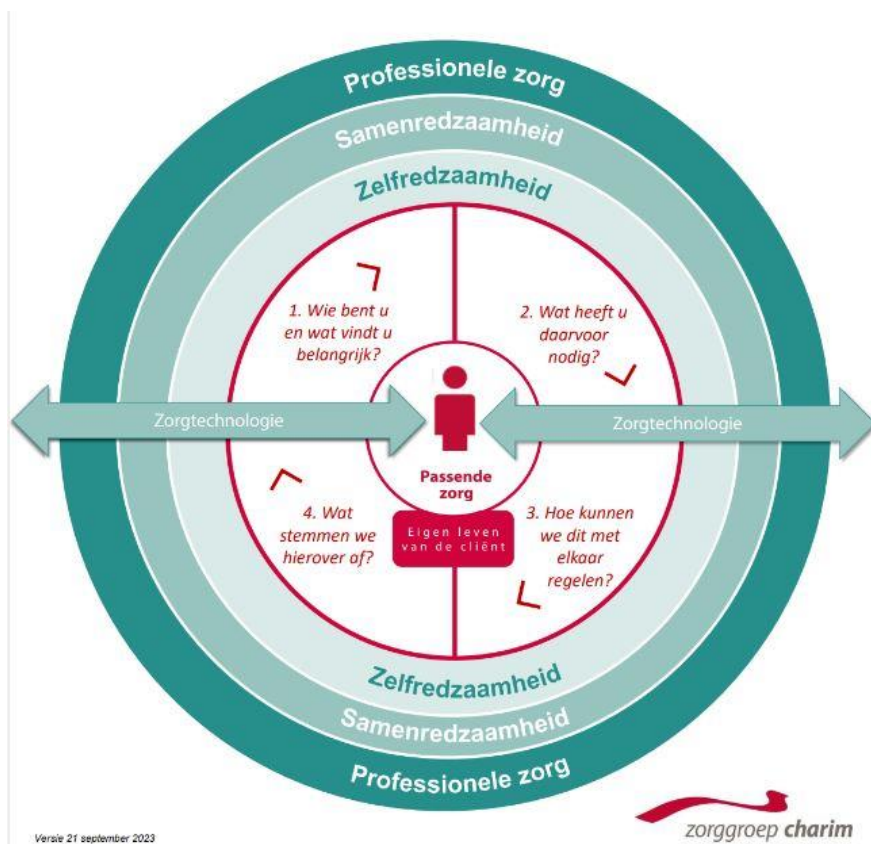
## 5.2 Eerste jaar van 'De Reis van Groei en Ontwikkeling'

In 2023 zijn we aan de slag gegaan met de doelen (programma's) zoals deze geformuleerd zijn binnen 'De Reis van Groei en Ontwikkeling'. Voor de vijf inhoudelijke programma's (doelen) en de vijf manieren (DEALS) binnen 'De Reis van Groei en Ontwikkeling' zijn in 2023 programmacoördinatoren aangesteld die uitvoering hebben gegeven aan de programma's. Het eerste half jaar van 2023 heeft de focus gelegen op visievorming en -ontwikkeling. Een belangrijke en noodzakelijke eerste stap om vervolgens uitvoering te geven aan concrete activiteiten.

De projecten onder de programmaliijn 'Basis op Orde' vielen rechtstreeks onder regie en verantwoordelijkheid van de directeuren. In 2023 zijn binnen deze programmaliijn mooie resultaten geboekt. Zo is gewerkt aan het verbeteren van de ICT-infrastructuur. Enerzijds ter vervanging van (verouderde) systemen en anderzijds om klaar te zijn voor de veranderingen in de (nabije) toekomst. Zo werd bijvoorbeeld het verpleegopropstelsysteem (VOS) van de woonzorglocaties vervangen en werd daaraan gekoppelde technologie als 'smart sensing' en 'leefcirkels' geïmplementeerd. Dit is belangrijk vanuit onze visie dat vrijheid en veiligheid van onze cliënten belangrijk zijn voor een betekenisvol leven. Daarnaast is onder meer gewerkt aan verbeteringen van het multidisciplinair werken in het elektronisch client dossier (ECD) en zijn het interne communicatieplatform 'Portum' en de interne kennisbank verder doorontwikkeld en vernieuwd. In september 2023 zijn 48 appartementen in fase twee van de nieuwbouw van woonzorglocatie 't Boveneind in Veenendaal opgeleverd, waarna cliënten en medewerkers zijn verhuisd naar dit nieuwe pand. 't Boveneind is gebouwd volgens de nieuwste inzichten en sluit daarmee goed aan op hoe Zorggroep Charim er nu en in de toekomst wil zijn voor ouderen, die ondersteuning en zorg nodig hebben. Een fijne woonomgeving is een belangrijke voorwaarde voor een betekenisvol leven voor ouderen, ook in de laatste levensfase en wanneer er sprake is van kwetsbaarheid door bijvoorbeeld dementie.

Binnen de doelen 'Passende Zorg' en 'Lekker werken' is in de eerste helft van het nieuwe jaar – samen met een brede vertegenwoordiging uit de organisatie en inspiratie vanuit onze regionale samenwerkingspartners en landelijke initiatieven – gewerkt aan het opstellen van visie en beleid. Zo is onze 'Visie op zorg (Passende Zorg)' en ons 'Strategisch Personeelsplan' en 'Strategisch Opleidingsplan' vastgesteld. Vanuit onze visie op cliënt- en medewerkerwaarde zijn de medezeggenschapsorganen nauw betrokken geweest in dit proces. Voor de vijf 'manieren' (DEALS) is samen met alle leidinggevendenden gewerkt aan het betekenis geven aan de definitie van de manieren. Dit heeft ertoe geleid dat er vijf gedragen definities zijn voor de manieren (DEALS). Het richting geven aan de nieuwe 'manieren' en de nieuwe visie op leiderschap krijgen vorm in de

masterclasses die aan alle leidinggevenden worden aangeboden. In 2023 is hier een start mee gemaakt met een masterclass onder leiding van prof. dr. Lidewey van de Sluis. Deze eerste fase van gezamenlijke visieontwikkeling was een belangrijke stap om een goed fundament te leggen voor de nieuwe manier van werken en voor het betekenis en inhoud geven aan in onze nieuwe visie op ondersteuning en zorg.



Met de start van de fase van uitvoering, is de structuur van de programmasturing aan het einde van 2023 aangepast. Uitgangspunt daarbij is geweest dat het daadwerkelijk realiseren van de verandering in organisatieonderdelen, te beginnen bij de woonzorglocaties, focus en nabijheid vraagt. De visiedocumenten zijn vertaald in een aantal speerpunten waarop in de eerste fase van implementatie focus lag. Deze speerpunten zijn:

- Teamsamenstelling.
- Informele zorg.
- Digitalisering, met een focus op de implementatie en toepassing van leefcirkels en slimme sensoren.

De drie speerpunten kregen uitvoering in de vorm van sprints op elke locatie. Een (verander)team van 'reisleiders' (experts op het gebied van onder andere coaching, begeleiding van veranderingen, HR, Lean en agile werken) is samen met het leidinggevend team en de medewerkers op de locatie aan de slag gegaan. In de aanpak zijn elementen opgenomen die bijdroegen aan het succes van het binnen Zorggroep Charim doorlopen verandertraject van 'Waardigheid en Trots op Locatie' (WOL). Zo loopt er in elke sprint een zogenaamde 'verandercoach' mee, die dicht bij de praktijk van de teams ondersteunt en na de sprint nog geruime tijd op de betreffende locatie blijft om de verandering verder te begeleiden en te borgen. In de sprint wordt gekeken welke lessen zijn geleerd en welke elementen al opgeschaald kunnen worden naar andere locaties. In het najaar van 2023 is de eerste sprint van start gegaan. Doelstelling van deze eerste sprint was mede om de methodiek van de sprints nader te ontwikkelen. De evaluatie van deze eerste sprint heeft er mede toe geleid dat in 2024 nog meer focus aangebracht zal worden. Teamsamenstelling – en dan specifiek gericht op de beweging van zorg naar gewoon leven – wordt voor de eerste helft van 2024 voor alle woonzorglocaties het belangrijkste thema. Leidend hierbij is onze overtuiging dat de kwaliteit en betekenis van ondersteuning en zorg voor cliënten, net als werkplezier voor medewerkers, ontstaan in de relatie. Daarvoor is het nodig dat vaste teamleden onze cliënten omringen. Binnen de huidige schaarste aan



medewerkers vraagt dit om een beweging naar andere collega's en daarmee een andere teamsamenstelling. Een waardevolle aanscherping vanuit onze eerste ervaringen op 'De Reis'.

Met het thema informele zorg zijn in en buiten de sprint al mooie stappen gezet. Binnen al onze woonzorglocaties zijn in 2023 bewoners- en/of familieavonden gehouden. Enerzijds om in gesprek te zijn en blijven met bewoners en verwanten en anderzijds om hen mee te nemen in de transitie in de ouderenzorg en te verkennen hoe we hier samen met bewoners en verwanten in op kunnen trekken. Er ontstaan op het oog soms kleine initiatieven die groots en betekenisvol zijn voor onze cliënten. Bijvoorbeeld in bewoners die mede bewoners ophalen voor de maaltijd of dochters die een ouder eens in de week komen ondersteunen met douchen. Het is belangrijk om het netwerk van onze cliënten goed in beeld te hebben om samen met verwanten te verkennen hoe we betekenis aan het leven van onze cliënten kunnen blijven geven. Hiertoe zijn we in 2023 gestart met een gesprekstool en -formulier dat onze medewerkers ondersteunt bij het in kaart brengen van het netwerk.

Het verlenen van passende en betekenisvolle zorg krijgt vorm in de dagelijkse communicatie met cliënten, bewoners en familie. Medewerkers hebben in die communicatie een belangrijke rol. Om medewerkers toe te rusten in deze communicatie en dialoog met cliënten en verwanten is in 2023 de eendaagse training 'Verbindend communiceren in veranderende zorgrelaties' aangeboden aan onder andere: EVV'ers, mbo-verpleegkundigen, hbo-verpleegkundigen, casemanagers dementie, geestelijk verzorgers en de adviseurs wonen, welzijn en zorg. Deze training rust medewerkers toe in verbindend communiceren, met aandacht voor de ander én jezelf. In de training werd aandacht gegeven aan hoe je als medewerker in complexe situaties stevig kunt blijven staan en tegelijkertijd in contact kunt blijven met de ander. In 2023 zijn in totaal eenentwintig trainingen verzorgd.

Binnen het doel 'Extramuralisering' is in 2023 gewerkt aan het nader definiëren van onze koers. Zoals te vinden onder het kopje 'strategische koers'. In 2023 zijn we een samenwerkingsovereenkomst aangegaan rondom het leveren van ondersteuning en zorg aan cliënten die gaan wonen in een zorgwoning in de nabijheid van één van onze woonzorglocaties in Veenendaal. Dit initiatief en de eerste verkenningen rondom de realisatie en inrichting leiden tot blauwdrukken, te gebruiken om in 2024 verder op te schalen naar overige plekken in het werkgebied van Zorggroep Charim. In Veenendaal is de pilot 'reablement' binnen de wijkverpleging succesvol afgerond. In deze pilot werkte het wijkteam nauw samen met de ergotherapeuten van Charim volgens een speciaal ontwikkeld zorgpad. Ergotherapeuten spelen een belangrijke rol bij het behouden en/of herstellen van (fysieke) vaardigheden en het vergroten van zelfredzaamheid. Door multidisciplinair naar een cliëntvraag te kijken wordt een zo groot mogelijke onafhankelijkheid van zorg bij de cliënt bereikt. Het succes van de pilot heeft er toe geleid dat deze werkwijze uitgebreid is binnen de gehele wijkverpleging.

We kunnen en willen het niet alleen doen in het vormgeven van de transitie in de ouderenzorg en de grote opdracht waar we voor staan. Binnen het doel 'Netwerk en ketensamenwerking' is in 2023 geïnvesteerd in het in beeld krijgen van de bestaande en nieuwe (bestuurlijke) samenwerkings- dan wel overlegstructuren. Vanuit Zorggroep Charim is (hernieuwd) aangesloten bij deze samenwerkings- dan wel overlegstructuren. Hiermee is er zowel op bestuurlijk als op tactisch/operationeel niveau aansluiting gevonden bij de initiatieven waaraan uitvoering wordt gegeven in de regio's waarin Zorggroep Charim actief is. Zorggroep Charim maakt onderdeel uit van de bestuurlijke regio's Gelderse Vallei, Zuidoost Utrecht en Eemland. In deze bestuurlijke regio's wordt geparticipeerd in samenwerkingsverbanden/ overlegvormen op zowel het gebied van inhoud van zorg als op arbeidsmarktinitiatieven.

Naast al onze mooie programma's en doelen hebben we ook in onze reguliere bedrijfsvoering stappen gezet. Goed rentmeesterschap is een belangrijke pijler voor Zorggroep Charim. Vanuit goed rentmeesterschap is er in 2023 onder andere gewerkt aan thema's op het gebied van financiën, vastgoed en duurzaamheid. Zo is er onder andere gewerkt aan de voorbereiding van de implementatie van de 'Rolling forecast'. De introductie van de 'Rolling forecast' stelt ons in staat om onze (financiële) resultaten voortdurend te koppelen aan de impact op en verwachting voor het resultaat in de (nabije) toekomst. Waar de financiële rapportage nu nog vooral retrospectief is, wordt de blik nu verlegd naar de impact op de (nabije) toekomst en kunnen consequenties van keuzes beter financieel inzichtelijk worden gemaakt. Dit draagt bij aan de wendbaarheid van Charim in de sterk veranderende context van de ouderenzorg. In 2023 is gewerkt aan de een nieuw Strategisch Vastgoedplan voor de periode tot 2033. Dit (ver)nieuw(d)e Strategisch Vastgoedplan is een update van het Strategisch Vastgoedplan uit 2022. In het nieuwe Strategisch Vastgoedplan zijn de visie en uitgangspunten op vastgoed weergegeven, gekoppeld aan onze strategische koers en propositie vanuit onze nadere verdieping op de 'Reis van Groei en Ontwikkeling'. Het Strategisch Vastgoedplan is begin 2024 vastgesteld.

## 6. Kwaliteitsthema's | Verslag over het afgelopen jaar

### 6.1 (kort) cyclisch sturen op kwaliteit

In 2022 is er veel aandacht geweest voor het inrichten van een structuur omtrent het sturen op kwaliteit. In 2023 heeft dit verdere uitwerking gekregen. Uitgangspunt in de sturing is het integraal samenwerken aan kwaliteit van begeleiding, ondersteuning en zorg. Met de inrichting en inbedding van deze structuur willen we naast het geven van duidelijkheid in rollen en verantwoordelijkheden, het eigenaarschap en zeggenschap van elke medewerker vergroten zodat er een klimaat bestaat waarin elke medewerker kan leren en ontwikkelen.

Op cliënt-, team-, locatie- en organisatieniveau wordt aan de hand van bordbesprekingen, dagstarts, teamoverleggen, kwaliteitsoverleggen op de woonzorglocatie en kwaliteitsgesprekken continue geleerd en verbeterd. Deze vormen van overleg stimuleren het onderlinge gesprek over de dingen die je als medewerker tegenkomt tijdens je werk en de wijze waarop we daar met elkaar van kunnen leren en elkaar daarin kunnen ondersteunen. Medewerkers ervaren hierdoor een grotere inspraak in hun werk, wat de ondersteuning en zorg voor de cliënt ten goede komt en het open gesprek met elkaar stimuleert.

De kwaliteitsgesprekken op elke woonzorglocatie van Zorggroep Charim zijn gestart in 2023. Samen met de dossierchecks en observaties geven deze kwaliteitsgesprekken een goed beeld van de woonzorglocatie betreffende wat goed gaat in de kwaliteit van zorg, wat verbetering behoeft en omtrent de integrale samenwerking met en rond de cliënt. De kwaliteitsgesprekken geven veel inzicht over de stand van zaken op een woonzorglocatie op de thema's van het 'Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg'. De kwaliteitsverpleegkundigen op de woonzorglocaties hebben een belangrijke en waardevolle rol in de kwaliteitsgesprekken. De uitkomsten van de gesprekken worden verwerkt in een plan van aanpak en de voortgang wordt gevolgd in elk volgend kwaliteitsoverleg op de woonzorglocatie. In 2024 zal het cliëntperspectief nog meer verweven worden in de kwaliteitsgesprekken. Zo zal de zeggenschap van cliënten nog meer vergroot worden.

### 6.2 Leren en verbeteren

Binnen elke woonzorglocatie van Zorggroep Charim zijn kwaliteitsverpleegkundigen aangesteld. In totaal zijn er eenentwintig kwaliteitsverpleegkundigen werkzaam binnen Zorggroep Charim. De kwaliteitsverpleegkundige heeft een ambassadeurs- en voorttrekkersrol in het zorgteam. Niet alleen in het streven naar de best mogelijke (vakbekwame) zorg, maar ook in het realiseren en optimaliseren van een klimaat waarin de intermenselijke relatie met cliënten centraal staat. Dit met als doel steeds aan te sluiten bij wat voor de cliënt van betekenis is in zijn of haar specifieke situatie. De kwaliteitsverpleegkundigen zijn een drijvende factor in het nieuwe kwaliteitsbeleid. Zij ondersteunen bij het kort cyclisch sturen binnen de woonzorglocatie, pakken lokaal en binnen de teams signalen ten aanzien van kwaliteit op en geven 'coaching on the job' aan de collega's van de woonzorglocatie.

De kwaliteitsverpleegkundigen vormen een 'Lerend netwerk' waar kwaliteitsthema's ingebracht en besproken worden en nieuwe (externe) inzichten worden gedeeld. Oplossingen en denkwijzen worden binnen dit 'Lerend netwerk' ontwikkeld en er wordt gewerkt aan totstandkoming (en aanpassing) van zorginhoudelijk beleid. Realisatie van uitwisseling en ontwikkeling van kennis is het belangrijkste doel. Vanuit het 'Lerend Netwerk' participeren kwaliteitsverpleegkundigen in multidisciplinaire werkgroepen rondom zorginhoudelijke thema's.

Onderwerpen die in het 'Lerend netwerk' behandeld zijn, zijn onder andere: het spoedprotocol, risicosignalering, onvrijwillige zorg (toepassing van de Wet Zorg en Dwang) en beleid 'Melding incidenten cliënten'.

### 6.3 Planning en controlcyclus

In 2023 is gewerkt aan het verder optimaliseren van onze plannings- en controlcyclus. Daarbij is met name ingezoomd op de integratie van de verschillende onderdelen die bijdragen aan deze plannings- en controlcyclus. De expertise van elk onderdeel is daarbij van belang. In elke stap in de plannings- en controlcyclus wordt gekeken hoe vanuit ieders expertise bijgedragen kan worden aan de kwaliteit van ondersteuning en zorg in onze woonzorglocaties.

In de plannings- en controlcyclus is het jaarlijks opstellen van kwaliteitsplannen en het monitoren en evalueren van deze plannen als onderdeel opgenomen. De leidinggevenden beschikken over een dashboard met stuurinformatie. In 2023 is aan dit dashboard stuurinformatie betreffende de kwaliteitsthema's vanuit het 'Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg' toegevoegd. Tijdens de reguliere kwaliteitsgesprekken wordt aan de hand van het dashboard de voortgang op jaarplannen gevolgd, worden afwijkingen besproken, risico's bepaald en acties uitgezet voor het wegnemen van risico's of voor het uitwerken van kansen. Organisatietrends worden door het Zorggroep Charim brede 'Regieteam Kwaliteit en Veiligheid' – dat verantwoordelijk is voor het totaal aan thema's in het kader van kwaliteit en veiligheid - opgepakt en gevolgd.

#### 6.4 Regieteam Kwaliteit en Veiligheid

Het 'Regieteam Kwaliteit en Veiligheid' is een samenwerkingsverband waarin de divisies Zorg en Behandeling elkaar ontmoeten op inhoudelijke thema's die de kwaliteit en veiligheid van zorg raken. Het 'Regieteam Kwaliteit en Veiligheid' heeft onder andere als doel:

- Het voeren van regie op de actieve commissies, werkgroepen en projecten op het gebied van kwaliteit en veiligheid.
- Het borgen van de continue ontwikkeling van kwaliteit en veiligheid (lerende organisatie).
- Voeren van de regie op het (jaar)programma van het 'Lerend Netwerk' van kwaliteitsverpleegkundigen.

Binnen Zorggroep Charim zijn verschillende commissies en werkgroepen actief op het gebied van kwaliteit en veiligheid van zorg. Deze commissies en werkgroepen zijn gelieerd aan de thema's vanuit het 'Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg'. Vanuit dit 'Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg' zijn een zestal thema's geselecteerd, waar in 2023 mee aan de slag is gegaan. De input voor de selectie van deze thema's kwam onder andere vanuit de analyses die in het programma 'Waardigheid en Trots op Locatie', waarin Zorggroep Charim heeft geparticipeerd. Daarnaast beoordelen we continue welke thema's het meest bijdragen aan onze strategische koers en ambities. De zes thema's vormen een vast (agenda)onderwerp in elk overleg van het 'Regieteam Kwaliteit en Veiligheid'. Deze zes thema's die in 2023 centraal stonden, zijn:

- Melden van incidenten: MIC/MIM.
- Wet Zorg en Dwang (Wzd).
- Medicatieveiligheid.
- Veilig en gezond werken.
- Wondzorg en decubituspreventie.
- Palliatieve zorg.

#### 6.5 Melden van incidenten: MIC/MIM

In 2023 stond het structureel bespreken van de thema's MIC en MIM - en dan specifiek waarom meld je, hoe meld je en wanneer meld je - centraal tijdens de bordbesprekingen, dagstarts en kwaliteitsoverleggen binnen de woonzorglocaties. De werkgroep verbonden aan dit thema heeft het beleid 'Melden incidenten cliënten' herzien. In dit nieuwe beleid wordt de verantwoordelijkheid van het afhandelen van incidentmeldingen zoveel mogelijk in het team te belegd. Dit sluit aan bij beweging naar meer eigenaarschap van medewerkers en de wens om voortdurend te leren en ontwikkelen in dichte nabijheid van daar waar ondersteuning en zorg wordt verleend.

Zorggroep Charim wil graag dat er laagdrempelig en veilig incidenten gemeld kunnen worden. In 2023 is de keuze gemaakt om te gaan melden met behulp van de applicatie 'Triasweb'. De module 'Veilig Incident Melden' stelt medewerkers in staat om incidenten veilig en efficiënt melden. Het jaar 2023 heeft in het teken gestaan van de voorbereidingen voor de implementatie van deze module. Het jaar 2024 zal in het teken staan van de implementatie van deze module en daaraan gekoppeld het nieuwe beleid.

##### *Meldingen Incident Cliënt*

In 2023 zijn 5902 'Meldingen Incidenten Cliënt (MIC)' gemeld.

<b>2022</b>	<b>Medicatie</b> 2904	<b>vallen</b> 2290	<b>overige incidenten</b> 1287
<b>2023</b>	<b>Medicatie</b> 2702	<b>vallen</b> 1852	<b>overige incidenten</b> 1348

Het uitgangspunt bij het melden van incidenten is leren en ontwikkelen om de kwaliteit van zorg continue te verbeteren. De analyse van meldingen worden allereerst opgepakt in de zorgteams. Uiteraard vinden er eveneens analyses organisatieniveau plaats. Zo heeft de werkgroep 'Medicatieveiligheid' een analyse gedaan op de meldingen rondom medicatie, die resulteert in verbetervoorstellen. Eén van de analyses die in 2023 zijn gedaan, liet zien dat medewerkers met de functie 'Helpende plus' - conform hoe zij geschoold - zijn geen losse medicatie/ antibiotica en geen opiaten die in de medicatierol zitten mogen delen. Voor het delen van deze medicatie moet een collega geconsulteerd worden, die deze medicatie wel mag verstrekken. Deze extra handeling voor de medewerker en de inefficiëntie voor de cliënt leidt tot incidenten rondom medicatie. Een ongewenste situatie. Op basis van de analyse van de werkgroep zullen de medewerkers met functie 'Helpende plus' worden geschoold, zodat zij ook bovengenoemde medicatie mogen delen. Dit leidt tot efficiëntie in het proces voor de medewerker en de cliënt, die van één en dezelfde medewerker zijn of haar medicatie ontvangt.

### *Meldingen Incident Medewerker*

In 2023 zijn er 285 'Meldingen Incident Medewerker (MIM) gemeld.

<b>prik/spat of bijtlesel</b>	5
<b>onveilige situatie/ handeling</b>	32
<b>ongeval</b>	10
<b>agressie</b>	238

In veruit de meeste gevallen betreffende de 'Meldingen Incident Medewerker' gaat het om agressie incidenten. Dit is enerzijds passend bij de doelgroep die woont in onze woonzorglocaties. Een doelgroep, waar onbegrepen gedrag vaak behoort tot het ziektebeeld waarmee zij gediagnosticeerd zijn. Vanuit onze koers waarin 'Lekker Werken' van medewerkers en vrijwilligers een belangrijke pijler is, is er veel aandacht voor deze meldingen. Voortdurende analyse van de meldingen en het gesprek met de medewerkers geeft handvatten voor in te zetten acties. Zo is er in 2023, op basis van analyse en op advies van de VVAR, besloten tot het met een verplichtend karakter aanbieden van de training 'onbegrepen gedrag' voor alle zorgprofessionals. Hiermee beogen we medewerkers tools te geven in de omgang met cliënten en beogen we een verdere optimalisatie van een fijne woonomgeving voor onze cliënten.

### *Incidenten met ernstig letsel en IGJ-meldingen*

Incidenten met ernstig letsel worden conform wet- en regelgeving geregistreerd en onderzocht met behulp van de PRISMA-methodiek. De uitkomsten van een dergelijk PRISMA-onderzoek worden besproken op verschillende niveaus binnen de organisatie. Het 'Regieteam Kwaliteit en Veiligheid' monitort eventuele trends binnen deze onderzoeken en doet aan de hand daarvan voorstellen voor ontwikkeling. Zo is er in 2023 naar aanleiding van een PRISMA-analyse een 'spoedprotocol' ontwikkeld. Dit 'spoedprotocol' ondersteunt medewerkers in het handelen in acute situaties.

Aantal meldingen van incidenten met ernstig letsel in 2023: 47 | In 2022: 35

Aantal meldingen bij IGJ in 2023: 2 | In 2022: 4

## **6.6 Veilig en gezond werken**

Rondom het thema 'Veilig en gezond werken' zijn er in 2023 verschillende activiteiten geweest. In maart is de Nederlandse Arbeidsinspectie in het kader van een steekproefonderzoek in het kader van de risico-inventarisatie en – evaluatie (RI&E) op bezoek geweest bij woonzorglocatie 'De kleine Meent' in Renswoude. Dit steekproefonderzoek heeft geen bijzonderheden of aandachtspunten opgeleverd.

In september is fase II van de nieuwbouw van woonzorglocatie 't Boveneind' in Veenendaal opgeleverd. Vanuit wens en vanuit wettelijke verplichting is daar direct een RI&E uitgevoerd, zowel op het gebied van het gebouw (Gebouw RI&E) als op het gebied van beleid (Beleid RI&E). In het laatste kwartaal van 2023 is hiermee gestart. Begin 2024 zullen de medewerkers van deze locatie de RI&E invullen. De teams gaan daarna op basis van de uitkomsten en onder begeleiding van de betrokken teamleider een plan van aanpak maken.

## 6.7 Wzd

De 'Wet zorg en dwang' (Wzd) regelt de rechten van cliënten in het geval dat zij onvrijwillige zorg krijgen. In de koers en visie op zorg van Zorggroep Charim zoeken we voortdurend naar de balans tussen vrijheid en veiligheid van cliënten, tenzij dit niet passend is bij de cliëntsituatie. In 2023 is door de werkgroep Wzd gewerkt aan een aanpak om tot verbetering van het werken op basis van de Wzd te komen. Aanleiding hiervoor was dat in het recente verleden de implementatie van het Wzd beleid te instrumenteel is geweest, waardoor het Wzd beleid onvoldoende verankerd is in het gedrag van de medewerkers. De werkgroep Wzd heeft een nieuw beleids- en implementatieplan opgeleverd, dat leidt tot een veilige en fijne woon- en/of verblijfplaats met maximale vrijheid, waar dit kan, voor onze cliënten en zorgdraagt voor toegeruste medewerkers.

Met de oplevering van fase II van de nieuwbouw van woonzorglocatie 't Boveneind' in Veenendaal is voor cliënten een 'open woonzorglocatie' gerealiseerd. Op deze woonzorglocatie is onze visie op vrijheid en veiligheid voor cliënten gerealiseerd. Hetgeen geleerd wordt vanuit het werken vanuit deze visie op deze locatie wordt toegepast op de andere woonzorglocaties van Zorggroep Charim. Het doel én landelijke verwachting is dat alle locaties van Zorggroep Charim 'open woonzorglocaties' zijn

Zorggroep Charim participeert in het 'Lerend netwerk Wzd' van de Samentafel. Met vertegenwoordigers van verschillende organisaties wordt, vanuit ieders eigen expertise, met elkaar gesproken over hoe bijvoorbeeld de transitie te maken van 'gesloten' naar 'open woonzorglocaties'.

## 6.8 Wondzorg en decubitus preventie

Naast de reguliere aandacht voor wondzorg en decubituspreventie heeft er, conform voorgaande jaren, in 2023 een 'meetweek' plaatsgevonden. De uitkomsten daarvan geven inzicht in de stand van zaken en de onderwerpen waarop we ontwikkelmogelijkheden zien. De werkgroep 'Wondzorg en decubituspreventie' ontwikkelt een voorstel omtrent presentie in de ondersteuning en zorg voor cliënten in relatie tot wondzorg en decubituspreventie. We realiseren ons dat de uitkomsten van de meetweek niet één op één vergelijkbaar zijn met andere jaren. Op dit moment komen er veel cliënten bij ons wonen die al decubitus hebben. Daarnaast komen cliënten in een later stadium van hun leven in een woonzorglocatie wonen, waardoor zij kwetsbaarder zijn. Dit neemt niet weg dat er veel aandacht is en blijft voor wondzorg en decubituspreventie. Dit vanuit onze visie dat we cliënten, ook in hun laatste levensfase, een betekenisvol en fijn leven willen bieden. Voor de metingen in 2024 zullen we vanuit dit perspectief nadenken over de inhoud van de meting en de opvolging van de uitkomsten. Daarnaast is er met de aanstelling van kwaliteitsverpleegkundigen aandacht voor het scholen van medewerkers in preventie van decubitus.

## 6.9 Palliatieve zorg

Vanuit onze visie willen we er zijn voor cliënten die ondersteuning en zorg nodig hebben; ook als de laatste fase van het leven is aangebroken. Deze ondersteuning en zorg leveren we uiteraard in ons highcare hospice, maar ook daarbuiten. In ons highcare hospice hebben we veel expertise rondom palliatieve zorg. Deze expertise willen we vanuit onze visie graag inzetten buiten ons highcare hospice. Zowel in onze woonzorglocaties als ter ondersteuning van eerstelijnsprofessionals in de wijken rondom onze woonzorglocaties. Het is onze ambitie om onze expertise in te zetten ter ondersteuning en toerusting van medewerkers, andere zorgprofessionals en naasten en verwanten van cliënten. Voor 2024 is het de ambitie om onze visie op palliatieve zorg verder te verdiepen en onze expertise hieromtrent in te zetten, zowel binnen als buiten Zorggroep Charim.

## 6.10 Cliëntwaarde

### *Clienttevredenheid*

In de visie van Zorggroep Charim vertrekken we altijd vanuit het perspectief van de cliënt en wat voor hem of haar van betekenis is. Een fijne en veilige woonomgeving en het vergroten van de zeggenschap van de cliënt zijn daarbij belangrijke pijlers. Zorggroep Charim gebruikt verschillende tools om cliëntervaringen op te halen. ZorgkaartNederland is er daar één van. Op ZorgkaartNederland kunnen cliënten en hun naasten een

waardering geven voor de geleverde zorg. In 2023 kreeg Zorggroep Charim op ZorgkaartNederland 243 waarderingen met een gemiddelde waardering van 8,5.

Waarderingscijfers ZorgkaartNederland:

- Zorggroep Charim: 8,5
- Geriatrische revalidatiezorg: 8,1
- Hospicezorg: 9,8

#### *Cliëntvertrouwenspersoon*

De Cliëntvertrouwenspersoon (CVP) biedt ondersteuning of een luisterend oor aan cliënten van Zorggroep Charim die vragen hebben of ontevreden over zijn over diensten of de organisatie. Zij kunnen deze vragen uiteraard rechtstreeks bij betrokkenen aan de orde stellen, maar als zij dit moeilijk vinden of als het rechtstreeks aanspreken niet het gewenste effect had, is er de mogelijkheid tot inschakeling van de Cliëntvertrouwenspersoon.

Aantal meldingen bij CVP	
<b>2022</b>	<b>24</b>
<b>2023</b>	<b>17</b>

#### *Cliëntvertrouwenspersoon Wzd (CVP Wzd)*

In 2023 heeft Zorggroep Charim een nieuwe Cliëntvertrouwenspersoon Wzd ontvangen. Er zijn in 2023 vier kwesties aangebracht bij de Cliëntvertrouwenspersoon Wzd, ingebracht door drie cliënten. Er is contact opgenomen met de CVP Wzd tijdens een locatiebezoek of rechtstreeks (telefonisch). Aan betreffende cliënten is informatie en advies gegeven en er is in drie gevallen doorverwezen naar de Klachtenfunctionaris of Cliëntvertrouwenspersoon.

Tijdens reguliere bezoeken of contactmomenten van de CVP Wzd vinden met enige regelmaat gesprekken met medewerkers en/of cliënten en verwanten plaats over onvrijwillige zorg. De Cliëntvertrouwenspersoon Wzd geniet hierdoor toenemende bekendheid bij medewerkers, cliënten en verwanten. In deze gesprekken worden door medewerkers soms inhoudelijke vragen over kwesties gesteld aan de CVP Wzd. Medewerkers zijn in voorkomende gevallen doorverwezen naar de Wzd-functionarissen van Charim.

Onder andere door de personele wisseling in de Cliëntvertrouwenspersoon Wzd heeft zij zich in 2023 niet tijdens familiebijeenkomsten kunnen introduceren en uitleg en toelichting kunnen geven op haar rol en functie. Voor 2024 is het hernieuwde afspraak gemaakt dat de CVP Wzd ook aanwezig is bij de familiebijeenkomsten.

#### *Klachten*

Waar mensen samenwerken gaat ook wel eens iets mis, hoe goed we ons best ook doen. Hierover gaan we graag in gesprek. Mooi is wanneer we klachten voor kunnen blijven. We geloven dat het in contact blijven met cliënten en verwanten, helder communiceren en oog houden voor wat belangrijk is voor de cliënt en zijn verwanten veel klachten kan voorkomen. In 2024 zal de Klachtenfunctionaris de woonzorglocaties van Zorggroep Charim ondersteunen in het present zijn in de relatie met cliënten en verwanten, het vroegtijdig signaleren van mogelijke onvrede en hoe daar op te anticiperen.

Aantal klachten:

2022: 29 klachten

2023: 33 klachten



### 6.11 Medewerkerwaarde

2023 markeerde de vaststelling van ons Strategisch Personeelsplan, Strategisch Opleidingsplan en Wervingsplan, waarin de uitgangspunten zijn geformuleerd die vervolgens zijn geconcretiseerd middels verschillende projecten en activiteiten.

In 2023 hebben we ons gericht op het nauwkeurig monitoren van verschillende kengetallen om een duidelijk beeld te krijgen van de samenstelling en ontwikkelingen binnen ons medewerkersbestand. Als organisatie zijn we ons bewust van het belang van het identificeren en aanpakken van eventuele discrepanties tussen de aanwezige en benodigde formatie. We hebben in 2023 actief gestuurd op de personele GAP door middel van het introduceren van een drietal pijlers (Warm Welkom, Ontwikkelen op Maat en Beter in Balans) onder de programmaliijn 'Lekker Werken', op basis van de visie op Excellente Zorg. Deze strategie heeft ons in staat gesteld om proactief in te spelen op veranderende behoeften en om de juiste talenten aan te trekken en te behouden.

Onze gemiddelden over het afgelopen jaar laten zien dat we een stabiele groei hebben doorgemaakt. Middels een onderbouwde strategie op arbeidsmarktcommunicatie en innovatieve wervingscampagnes wordt de arbeidsmarkt nu doeltreffender aangevlogen. Vacatureteksten worden op maat gemaakt en er is sprake van meer zichtbaarheid op sociale media. Dit is terug te zien in het totaal aantal fte, wat in 2023 gestegen is naar 983 fte<sup>1</sup>.

Het in- en uitstroompercentage van medewerkers lag in 2023 respectievelijk op 21,5% en 18,5%.



<sup>1</sup> Dit betreft ingezette FTE, waarover pensioenafdracht heeft plaatsgevonden. Bron data: PFZW.

## Warm Welkom

In 2023 zijn er verschillende activiteiten opgestart om de indiensttreding verder te verbeteren, zowel op technisch gebied als in het persoonlijke contact met nieuwe medewerkers. De maandelijkse welkomstbijeenkomsten zijn in 2023 verder doorontwikkeld. Nieuwe medewerkers maken op deze dag kennis met elkaar en met de organisatie. Verschillende sprekers komen op deze dag vertellen over onder ander de strategische koers van Zorggroep Charim, visie op zorg en de medewerker en identiteit. Ook is er ruimte voor praktische onderwerpen zoals het gebruik van verschillende systemen en platformen zoals Intranet, AFAS en ONS Nedap. Als afsluiting krijgt iedere nieuwe medewerker een welkomstpakket met een handgeschreven kaartje.

Parallel aan deze welkomstbijeenkomsten zijn individuele gesprekken met in- en uitstromende medewerkers geïntensiveerd om inzicht te krijgen in de tevredenheid en betrokkenheid. Deze gesprekken het tot dat nieuwe medewerkers zich welkom voelen. Inzichten uit deze gesprekken worden gebruikt om de indiensttreding verder te optimaliseren. Aan uitstromende medewerkers wordt gevraagd een exit-enquête in te vullen. Op verzoek kunnen deze medewerkers ook in gesprek met de afdeling HR voor verdere toelichting. Meerdere medewerkers hebben in 2023 hier gebruik van gemaakt.

Inzichten uit deze gesprekken werden in 2023, middels overzichtelijke infographics, elk kwartaal gedeeld met managers en teamleiders. In 2023 zagen wij dat het behoud van medewerkers verder toenam. Het percentage medewerkers die in 2022 in dienst zijn gekomen en in 2023 nog in dienst waren steeg tot 66% eind 2023. Hiermee ligt Zorggroep Charim boven het regionale gemiddelde van 59%.

Ook op technisch gebied is het indiensttretingsproces verder verbeterd. In samenwerking met ICT en HR zijn de huidige en gewenste situatie in kaart gebracht en zijn er waar mogelijk direct wijzigingen doorgevoerd. De afdeling HR kan hierdoor het lijnmanagement en de kandidaat beter ondersteunen bij de indiensttreding, om zo de doorlooptijd verder te verkleinen en de kandidaat ervaring verbeteren. Indien gewenst kan de kandidaat, na afwijzing, worden opgenomen worden in een talentpool om op een later stadium (opnieuw) te worden benaderd).

## Beter in Balans

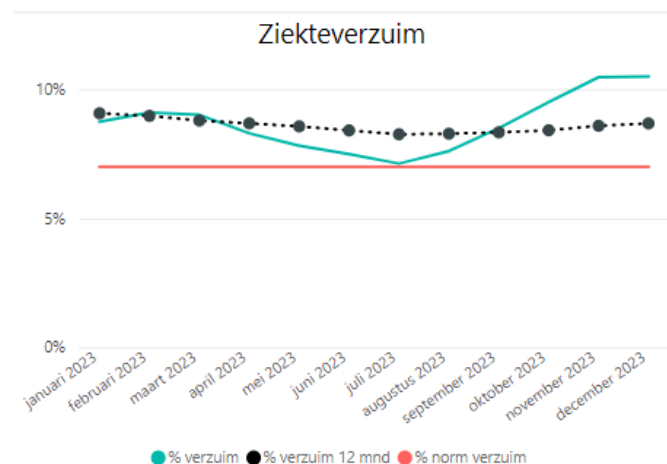
In 2023 is binnen de organisatie een gerichte aanpak gehanteerd om het verzuimpercentage te beheren en te verbeteren. Het verzuimpercentage was grotendeels stabiel en bedroeg eind 2023 8,68% (12 maandelijks gemiddelde). Tegen een landelijk gemiddelde onder zorgmedewerkers van 7,75% en landelijk gemiddelde onder medewerkers in de VVT van 8,95% in 2023.

De aandacht voor het thema verzuim is in 2023 verder vergroot. Naast de reguliere maandgesprekken op woonzorglocatie, is in 2023 blijvend aandacht besteed aan het verzuim in een apart maandelijks overleg. In dit overleg is, in nauwe samenwerking met de afdeling HR, aandacht besteed aan opvallende trends en signalen binnen het verzuim, en zijn acties geformuleerd en uitgezet binnen de woonzorglocatie.

Een opvallende verschuiving die is doorgevoerd, is de nadruk die wordt gelegd op preventie in plaats van alleen het beheren van verzuimdossiers. Dit betekent dat proactief te werk is gegaan om mogelijke oorzaken van verzuim te identificeren en aan te pakken voordat ze zich voordoen. Nabijheid en presentie van de direct leidinggevende vormen hierbij de basis.

Heel 2023 zijn er doorlopend webinars georganiseerd voor leidinggevenden met als overkoepelend thema 'Uitdagingen op de Werkvloer'. Onderwerpen die hierin besproken werden, waren onder andere: mantelzorg en werk, stress, overspanning en burn-out.

Een essentieel uitgangspunt in deze aanpak is dat medewerkers zelf in regie zijn als het gaat om hun inzetbaarheid. Om dit uitgangspunt te ondersteunen, is in 2023 een zogenaamde providerboog ontwikkeld. In deze providerboog worden alle beschikbare interventies beschreven die zowel door medewerkers zelf als vanuit Charim kunnen worden ingezet. Deze aanpak stelt medewerkers in staat om actief betrokken te zijn bij hun eigen gezondheid en welzijn, waardoor gezamenlijk wordt gestreefd naar een gezondere werkomgeving.





Onze in- en externe vertrouwenspersonen hebben veertien meldingen ontvangen over diverse vraagstukken. Hieronder een overzicht onder welke categorieën deze meldingen vielen.

Categorie	Aantal intern	Aantal Extern	Totaal
Intimidatie	2	1	3
Seksuele intimidatie		1	1
Pesten		3	3
Discriminatie			
Agressie en geweld			
Conflict met leidinggevende	3		3
Overig	4		4

### *Ontwikkelen op maat*

In 2023 hebben we binnen Zorggroep Charim een verschuiving waargenomen in de visie op 'wie er wat mag doen'. De traditionele benadering, waarbij wettelijke kaders en cao's uitgingen van het principe 'bevoegd is bekwaam', vroeg om een kritische evaluatie en herziening van ons beleid. Deze verandering kwam voort uit verschillende ontwikkelingen, waaronder de groeiende schaarste aan professionals en onze visie en in aansluiting daarop de toenemende wens van cliënten en mantelzorgers om zo lang mogelijk zelfstandig te kunnen functioneren.

In lijn met onze programmalijnen 'Passende Zorg' en 'Lekker Werken', streven we naar een verruiming van rollen en taken binnen onze organisatie. Dit hield in dat we professionals zoveel mogelijk wilden stimuleren en ondersteunen om in hun kracht te staan. Het uitgangspunt daarbij was het vertrouwen in vakmanschap en eigenaarschap bij de professional.

Een belangrijk thema in de pijler 'Ontwikkelen op Maat' was het concept van 'aantoonbare bekwaamheid'. Hierbij werd het belang van diploma's geleidelijk minder groot, terwijl de nadruk verschoof naar daadwerkelijk aangetoonde competenties. Het was essentieel om bij te houden wat iemand had geleerd en wat hij of zij daardoor mocht doen. Dit vereiste een gedegen registratiesysteem, dat geïntegreerd werd in bestaande systemen zoals de digitale leeromgeving en/of het personeelsinformatiesysteem. Tegelijkertijd verkenden we de mogelijkheden om aan te sluiten bij externe instanties zoals beroepsverenigingen en kwaliteitsregisters.

In 2023 is er een start gemaakt met het ontwikkelen en ontwerpen van opleidingsroutes die als het ware 'op maat' te maken zijn voor individuele medewerkers. Dit vereiste flexibiliteit, niet alleen van betrokkenen zoals leidinggevendenden en ondersteuning, maar ook van de opleidingsinstututen waarmee wij samenwerken. In dit kader zijn er keuzes gemaakt en is er vooral gezocht naar duurzame samenwerkingsrelaties.

In het afgelopen jaar zijn er al enkele voorbeelden van flexibel opleiden geïmplementeerd. Verdere uitwerking vond voornamelijk plaats door het starten van kleine pilots, waardoor bij opschaling direct de juiste interventies konden plaatsvinden. Zo is er bijvoorbeeld een start gemaakt met het inzetten van Medewerker Maatschappelijke Zorg (MMZ), die middels een te behalen certificaat binnen Zorggroep Charim kunnen worden ingezet. Met behulp van de welzijnsachtergrond van deze medewerkers vergroten wij onze toegankelijk ten opzichte van de arbeidsmarkt en versterken wij de beweging van zorg naar welzijn.

### **6.12 Automatisering en digitalisering**

In het afgelopen jaar is veel tijd en aandacht besteed aan het verder op orde krijgen van de basis. Dit heeft enerzijds betrekking op zowel de kwaliteit en beschikbaarheid van ICT dienstverlening rondom met name de kroonjuwelen in het ICT landschap, denk daarbij aan het Verpleeg Oproep Systeem (VOS), het Electronisch Cliënt Dossier (ECD), AFAS en Medimo. Anderzijds heeft dit betrekking op het organisatorische aspect van de ICT afdeling; er is veel aandacht gestoken in verdere professionalisering van de samenwerking tussen de verschillende onderdelen Service Desk, Technisch Applicatie Beheer en Functioneel Applicatie Beheer vanuit een ITIL perspectief. Er is ruimte gecreëerd voor invulling van een geheel nieuwe functie van informatie adviseur ICT. De drie belangrijkste taken binnen deze functie zijn: alignment van ICT en de zorg (primaire bedrijfsvoeringsprocessen), informatieveiligheid en project management.

## *Security*

In het kader van informatieveiligheid is een start gemaakt met het inrichten van een Informatie Security Management Systeem (ISMS), mede in aanloop naar het moment dat NIS-2 compliancy een noodzaak zal zijn.

## *Samenwerkingen*

Zorggroep Charim en daarmee ook ICT neemt actief deel aan de samenwerking tussen ouderenzorgorganisaties in verschillende (bestuurlijke) regio's waaronder in de regio Food Valley / Gelderse Vallei. Binnen dit samenwerkingsverband is onder andere een gedeelde visie op ICT geformuleerd.

## *Organisatorische vernieuwingen*

Per 1 december 2023 is een nieuwe manager ICT gestart én is ook de (nieuwe) functie informatie-adviseur ICT ingevuld. Dit biedt een goede basis voor verdere ontwikkelingen in het ICT-landschap dat een belangrijke pijler is voor het toekomstbestendig inrichten van de ondersteuning en zorg aan ouderen.

### **6.13 Bezoek Minister Conny Helder**

In oktober 2023 kwam minister Helder op bezoek bij Zorggroep Charim, bij woonzorglocatie 'Amandelhof' in Zeist. Minister Helder kwam op bezoek om de landelijke resultaten van het programma 'Waardigheid en trots op locatie' in ontvangst te nemen. Maar meer nog, ze koppelde dit aan een werkbezoek aan Zorggroep Charim om te horen over de resultaten van het programma 'Waardigheid en Trots op Locatie' bij Zorggroep Charim.

Er is binnen Zorggroep Charim veel aandacht uitgegaan naar de borging van het programma, waarmee het continue leren en ontwikkelen doorgang zal vinden. Met behulp van het programma is er een stevige basis gelegd voor de nieuwe strategie van Zorggroep Charim die gericht is op de transitie naar een toekomstbestendige ouderenzorg. De minister was onder de indruk van wat het programma bij Zorggroep Charim in beweging heeft gebracht. Een bijzondere dag voor Zorggroep Charim.

### **6.14 Hercertificering ISO 9001:2015**

Zorggroep Charim heeft inmiddels al een aantal jaar het ISO 9001:2015 certificaat. Het hebben van certificaat of een keurmerk laat zien dat de bedrijfsvoering aan bepaalde kwaliteitseisen voldoet. Tijdens de audits worden praktische mogelijkheden voor verbetering aangereikt. In het vierde kwartaal van 2023 heeft de audit voor hercertificering plaatsgevonden. De audit is goed verlopen met als resultaat dat het ISO-certificaat is verlengd.

In de auditweek zijn ruim 30 gesprekken gevoerd met medewerkers uit de zorg, teamleiders, managers, kwaliteitsverpleegkundigen en adviseurs. Dit zijn mooie en bevlogen gesprekken geweest. De auditoren waren afzonderlijk van elkaar onder de indruk van wat ze tijdens de auditdagen gehoord, gezien en ervaren hebben. Zo constateerden zij binnen de organisatie progressie in het vermogen continue te leren en ontwikkelen. In de manier hoe dit wordt vormgegeven en hoe hier uitvoering aan wordt gegeven. Daarnaast is geconstateerd dat de doorgevoerde verbeteringen direct effect hebben op de kwaliteit van de ondersteuning en zorg die geboden wordt aan cliënten.

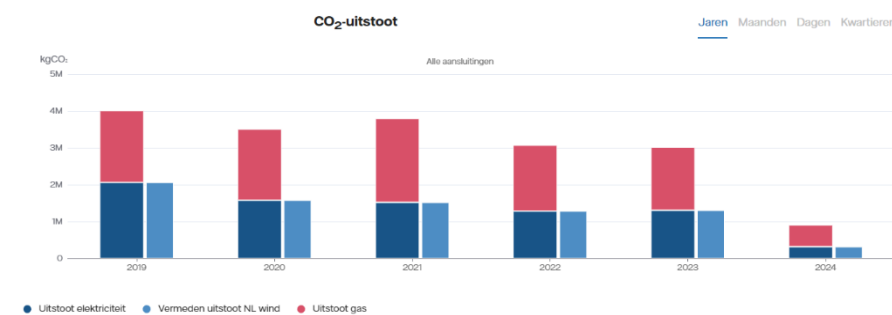
## 7. Duurzaamheid

Zorggroep Charim wil als christelijke zorgorganisatie oog hebben voor rentmeesterschap en daarbij hoort verantwoord omgaan met de Schepping. In de strategische koers is duurzaamheid dan ook één van de thema's. Daarnaast nopen wettelijke eisen als de 'European Energy Directive' en eisen rondom gevaarlijke stoffen aandacht te besteden aan een duurzamer manier van werken. Omdat we verantwoord willen omgaan met wat ons gegeven is, willen we ook zo min mogelijk energie en dus geld verspillen.

Om vorm te geven aan onze ambities op het gebied van duurzaamheid heeft Zorggroep Charim in 2019 de 'Green Deal Duurzame Zorg 2.0' ondertekend. Daarmee gaven wij onszelf de ambitie om het certificaat Milieuthermometer Zorg te behalen op het zilveren niveau. Dat is in het voorjaar van 2023 gelukt. In het Duurzaamheidsbeleid 2022-2026 is vastgelegd welke doelen Zorggroep Charim in de komende jaren wil halen op het gebied van energie, afvalverwerking, mobiliteit en inkoop. Deze zijn als volgt:

- Energie
  - 4% minder verbruik jaar op jaar.
- Afval
  - 5% minder papier inkoop jaar op jaar.
  - 5% minder swill afvoeren jaar op jaar.
  - 5% minder restafval jaar op jaar.
- Mobiliteit
  - 50% minder uitstoot in 2030 t.o.v. 2018 van eigen wagenpark.
  - Uitstoot woon-werk verkeer in kaart brengen.
  - 50% minder uitstoot in 2030 t.o.v 2018 Werk-Werk verkeer.
- Inkoop
  - Maatschappelijk verantwoord inkopen bij relevante contracten.
  - Minimum C-label voor elektrische apparaten.

In mei 2023 heeft Charim de Milieuthermometer Zorg behaald op het niveau Zilver. Daarmee laten we zien dat we duurzaamheid serieus nemen en hebben geïntegreerd in onze bedrijfsvoering. Dat betekent niet dat we klaar zijn. Er zijn nog een aantal zaken die we kunnen en willen aanpakken. In 2024 willen we het Mobiliteitsbeleid handen en voeten geven door een CO2-routekaart op te stellen voor woon werk verkeer.



1 | CO2-uitstoot van Heel Charim

In oktober heeft Zorggroep Charim deelgenomen aan de landelijke campagne 'Zorg voor Energie'. Daarmee vroegen wij aandacht voor energiebewust gedrag bij onze medewerkers. Daaraan gekoppeld was een actie voor bewoners om hun spaar of gloeilampen gratis om te ruilen voor LED-lampen. In november is de eerste zonneboiler in gebruik genomen in woonzorglocatie Groenewoude in Woudenberg. Daarmee zou het gasgebruik voor warm tapwater af moeten nemen. Voor 2024 staat het aanleggen van een zonneboiler in woonzorglocatie 'De Tollekamp' in Rhenen op het programma.

## 8. Financiële analyse overleg verslagjaar 2023

Het jaar 2023 wordt afgesloten met een positief resultaat van € 398k. Financieel gezien was het jaar 2023 uitdagend door met name de fors gestegen energieprijzen (ongeveer € 2 mln.) en de cao verhoging per 1 oktober (ongeveer € 750k) die niet gecompenseerd werd in hogere tarieven.

### 8.1 Omzet

De omzet ligt fors hoger dan in 2022. Binnen de omzet op basis van de Wet langdurige zorg (Wlz) is een duidelijke verzwaring van de zorgzwaarte merkbaar, wat leidt tot hogere gemiddelde tarieven en een hogere omzet. Daarnaast heeft er een productieuitbreiding plaatsgevonden door de opening van de tweede fase van de nieuwbouw van woonzorglocatie 't Boveneind in Veenendaal. Hiermee is de intramurale productie met 17 plaatsen aan toegenomen. Locatie 'Dragonder' is met de opening van de nieuwbouw van woonzorglocatie 't Boveneind komen te vervallen.

De omzet uit de zorgverzekeringswet laat een afname zien op de wijkverpleging. De wijkverpleging rendeert niet goed en groei is daarom niet verstandig. De omzet binnen de geriatrische revalidatie (GRZ) neemt toe (+€ 600k), deels doordat de capaciteit van eerstelijns verblijf (ELV) gebruikt wordt voor geriatrische revalidatie (-€ 300k) en door de indexering van de tarieven.

In 2023 zijn verschillende subsidies ontvangen voor de transitie in de zorg, bijvoorbeeld vanuit de IZA middelen. Dit naast de reguliere opleidingssubsidies.

### 8.2 Personeelskosten en PNIL

De personeelskosten zijn € 2 mln. hoger dan 2022. De ingezette FTE's en contract FTE's zijn gestegen. In verhouding zijn de gemiddelde loonkosten nog verder gestegen. Met name door de cao verhoging in oktober 2023 van 5%. De personeelskosten worden met name beïnvloed door veel hogere inzet van PNIL. Het blijft een opgave om PNIL inzet af te schalen en de inzet van eigen formatie hiervoor in de plaats te zetten. De arbeidsmarkt is zeer uitdagend en vraagt om andere maatregelen. In 2024 wordt hier verder op ingezet om de trend van continue stijgende PNIL kosten te keren.

### 8.3 Overige bedrijfskosten

De energiekosten werden in 2023 de hoogte in gejaagd door de gestegen energieprijzen (250%). Eind 2022 zijn de tarieven vastgezet; deze waren veel hoger dan 2022. De verwachte impact is nog enigszins gedempt door lagere energielasten door een relatief warm jaar. Voor 2024 zijn veel lagere tarieven gecontracteerd en normaliseren de kosten weer.

De voedingskosten zijn in 2023 met € 700k gestegen (13%) met name door de hoge inflatie op voedingsmiddelen. Gedurende het jaar is een projectgroep bezig geweest met de uitgangspunten rond eten en drinken; passend bij onze nieuwe visie op zorg en de beweging naar een betekenisvol leven. Hiermee is voor 2024 meer duidelijkheid over wat cliënten van Zorggroep Charim kunnen verwachten op het gebied van eten en drinken. Hiermee is geen kostenbesparing gemoeid.

In 2023 is de tweede fase van de nieuwbouw van woonzorglocatie 't Boveneind opgeleverd. Hierdoor zijn de afschrijvingen en de financiële lasten hoger dan 2022. Het verhuizen van bewoners van locatie Dragonder naar woonzorglocatie 't Boveneind en het verwelkomen van 17 nieuwe bewoners liep veel vlotter dan verwacht. De verwachte frictiekosten werden tot een minimum beperkt.

### 8.4 Kasstroom en financiering

In het vernieuwde Strategisch Vastgoedplan 2023-2033 komt een grote investeringsopgave voor de komende tien jaar naar voren. Veel van de panden van Zorggroep Charim zijn verouderd en moeten in de komende jaren nieuw gebouwd worden. Daarnaast is er een nieuwe visie ontwikkeld op vastgoed, passend bij onze nieuwe strategische koers en visie op zorg. Uitgangspunt is dat een appartement voor een bewoner zelfstandig verhuurbaar moet zijn. Dit betekent dat er eigen sanitair en een keukentje aanwezig moeten zijn.

Daarnaast moet het oppervlak van het appartement minimaal 45 vierkante meter bedragen. Veel van onze huidige locaties voldoen hier nog niet aan. In een aantal scenario's zijn de mogelijke richtingen uitgewerkt omtrent hoe het vastgoed vernieuwd kan worden. Als eerste wordt de woonzorglocatie Amandelhof in Zeist nieuw gebouwd en gaat 'Amandelpark' heten. Daarna worden woonzorglocatie 'De Engelenburgh' en een deel van woonzorglocatie 'De Meent' – beiden in Veenendaal - nieuw gebouwd. Daarbij wordt in alternatieve scenario's overwogen om ook woonzorglocatie 'Spathodea' in Zeist te vernieuwen.

De kasstroom die hiervoor nodig is, is uitgewerkt in de meerjarenbegroting op basis van de begroting 2024. Een aantal resultaatverbeteringen zijn nodig om de kasstroom te verhogen en de liquiditeitspositie dusdanig te verhogen dat deze investeringen gedaan kunnen worden. De resultaatverbeteringen zitten met name in het aanpassen van de teamsamenstelling zodat de PNIL kosten verlaagd worden, het bouwen van efficiëntere gebouwen zodat de zorgkosten dalen, het verlagen van de verliezen van bepaalde organisatieonderdelen en het scherp sturen op de overhead.

## 8.5 Begroting 2024

In 2023 is de begrotingscyclus doorlopen en de begroting voor 2024, met goedkeuring van de Raad van Toezicht, vastgesteld. Het jaar 2024 is qua resultaat (+€ 2 mln.) positiever dan de begroting 2023 (+€ 0,3 mln.). De energiekosten zijn fors gedaald en daarnaast is Zorggroep Charim aangewezen als aanbieder van essentiële voorzieningen en heeft hiervoor een tariefsverhoging ontvangen. In de begroting is een buffer opgenomen voor onvoorziene uitgaven en voor projectmiddelen om de transitie die de organisatie wil maken te financieren. Om deze resultaten te behalen zijn er monitoring en bijsturinginstrumenten die onderdeel zijn van de reguliere plannings- en controlcyclus.

## 8.6 Risico's en beheersmaatregelen

### *Uitfasering ZZP-4 (kans: groot, impact: middel)*

In december 2023 is door het Zorgkantoor gecommuniceerd dat voor klanten met een indicatie VV4 zorg thuis het uitgangspunt is, tenzij een (tijdelijke) opname noodzakelijk is. De instroom van ZZP4 in 2023 was 89 cliënten, de bezetting eind december nog 134 cliënten met een ZZP 4. Uit deze maatregel van het Zorgkantoor volgen een aantal risico's:

- Leegstand door onvoldoende instroom van VV5 en hoger.
- Bij instroom van hogere ZZP's groeit de personeelsgap. Het verschil tussen een ZZP4 en ZZP5 is ongeveer 1 fte. Potentieel groeit de personeelsgap dan met 134 fte.
- Vastgoed is niet geschikt voor hogere indicaties

### Beheersmaatregelen:

Subsidie voor een te realiseren regionaal Logeerhuis aangevraagd met als beoogde locatie woonzorglocatie 'De Engelenburgh' waarmee 10 kamers ingericht kunnen worden voor WMO logeeropvang. Daarnaast wordt de wachtlijst ZZP5 van woonzorglocatie 'De Meent' ook aangeboden voor 'De Engelenburgh'. Een algemene beheersmaatregel is het leegstandrisico verminderen door flexibel te sturen op inzet van zorgformatie en door inzet van passende zorg de benodigde uren per ZZP bijsturen. Hiermee wordt een vergroting van de personeelsgap voorkomen. Als laatste kan er VPT 4 opgenomen worden bij problematische leegstand. De consequentie is een lager vastgoedresultaat omdat de huurprijs lager ligt van de NHC.

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

Risico is dat de gap van ongeveer 90 FTE niet vermindert en dat de druk op het bestaande personeel leidt tot klachten en /of verzuim en de inzet van PNIL leidt tot meerkosten.

### Beheersmaatregelen:

Begin 2024 wordt een versnelling van het project omtrent 'teamsamenstelling' ingezet waarin concrete stappen worden voorgeschreven om de teamsamenstelling aan te passen. In maart 2024 zijn hiervoor een expertmeeting en een bijeenkomst met alle managers en teamleiders georganiseerd waarbij de opdracht is gegeven om voor de zomer aan ieder team één nieuwe woonassistent toe te voegen.

Als aanvulling op deze maatregelen zal er een modulair opleidingsschema worden ontwikkeld, waarbij het uitgangspunt is dat de functie leidend is inclusief de taken en verantwoordelijkheden die daarbij horen. Medewerkers kunnen daarbij stapsgewijs en flexibel worden voorzien van de benodigde vaardigheden en kennis. Dit modulaire opleidingsvoorstel is medio maart ontwikkeld in een eerste concept en bestaat uit

verschillende modules die zowel theoretische als praktische aspecten van het werk omvatten. Hierbij ligt de nadruk op modulair leren, waardoor er ook voor woonassistenten de mogelijkheid is om op hun eigen tempo te leren: flexibel en op maat.

Om de PNIL inzet te verminderen wordt overwogen de PNIL inzet stop te zetten voor incidenteel ingezette PNIL. Dit wordt overwogen in relatie met het project om de teamsamenstelling te veranderen. Daarnaast wordt in kwartaal één 2024 een analyse op de PNIL inzet gedaan om te bepalen welk deel van de inzet bestaat uit vaste detacheringen.

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

Beheersmaatregelen:

In de afgelopen tijd zijn verbeteringen doorgevoerd in het afstemmen van de verzuimbesprekingen op locatie en de bedrijfsvoering en bijsturingsgesprekken op locatie, resulterend in een betere coördinatie en samenwerking tussen beide overlegstructuren. Een vaste agendastructuur is ontwikkeld voor het verzuimgesprek op locatie, met een specifieke focus op preventieve maatregelen ter bevordering van de gezondheid en het welzijn van medewerkers. Deze nieuwe aanpak heeft geleid tot een meer gestroomlijnde en consistente benadering van verzuimbeheer, waardoor er nu een eenduidige aanpak is ontstaan met betrekking tot de aanpak van verzuim.

Bovendien wordt verzuim middels maandelijkse besprekingen met verzuimcoaches op centraal niveau geanalyseerd, waardoor opvallende zaken kunnen worden geïdentificeerd en meegenomen in de agenda van het verzuimgesprek op locatie.

*De bedbezetting blijft op een te laag niveau (kans groot; impact groot)*

De bedbezetting blijft een belangrijk item in de besprekingen rondom bedrijfsvoering en bijsturing, die maandelijks plaatsvinden. De bezetting is momenteel rond de 94%.

Beheersmaatregelen:

De afbouw van productie in woonzorglocatie 'Amandelhof' gaat sneller dan begroot en hier wordt ingezet op nieuwe opnames om de frictiekosten te verminderen en de productie zo veel als mogelijk op peil te houden. Daarnaast is de inschrijving op het eerder genoemde Logeershuis een beheersmaatregel om mogelijke leegstand op woonzorglocatie 'De Engelenburgh' te voorkomen.

## 9. Tot slot

In dit Bestuursverslag las u over de eerste grote stappen die Zorggroep Charim in 2023 zette op haar 'Reis van Groei en Ontwikkeling'. Waar in 2023 de nadruk in de verschillende programmalijnen voornamelijk lag op de vorming en beschrijving van visie, gaat 'De reis' in 2024 onverminderd verder met vele concrete stappen. Zo komt de nieuwe visie op zorg tot uiting in het nieuwe Strategisch Vastgoedplan en de vergevorderde nieuwbouwplannen voor woonzorglocatie 'De Amandelhof' in Zeist en zijn de 'sprints' waarover u in dit verslag kon lezen geïntensiveerd rond het thema teamsamenstelling. Zo werken we aan meer continuïteit in de relatie tussen cliënten (en hun verwanten) en collega's, zodat (ervaren) kwaliteit, wederkerigheid in het ontstaan van betekenis en werkplezier een belangrijke impuls krijgen. Zorggroep Charim staat voor zorg voor lichaam, geest *en* ziel. In dat kader werken we aan het verlevendigen van onze christelijke identiteit, zodat voor cliënten, collega's en stakeholders in de praktijk zichtbaar en merkbaar is waar Zorggroep Charim voor staat. Dit alles doen we samen, in gelijkwaardigheid en met oog voor het verschil in rollen, in het vertrouwen dat we zo altijd tot passende oplossingen komen. Ik zie er naar uit u volgend jaar opnieuw bij te praten over de ontwikkelingen van Zorggroep Charim.

Judith Poulus  
Voorzitter Raad van Bestuur

## Colofon

Het Bestuursverslag 2023 is een uitgave van Stichting Zorggroep Charim. Mocht u delen uit deze uitgave willen gebruiken, dan kunt u voor toestemming contact opnemen met de afdeling Marketing, Communicatie en Cliëntvoorlichting van Zorggroep Charim via [mcv@zorggroepcharim.nl](mailto:mcv@zorggroepcharim.nl).

@Zorggroep Charim, 2024

Eindredactie  
Zorggroep Charim

Fotografie  
Zorggroep Charim