

BESTUURSVERSLAG 2022

**nieuw
unicum**
uniek in zorg voor mensen met multiple sclerose



◆ Algemeen

Nieuw Unicum ondersteunt mensen met lichamelijke beperkingen, al dan niet in combinatie met cognitieve beperkingen en is een MS-Expertisecentrum. Het mission statement van de organisatie luidt:

We doen al het mogelijke om mensen met (progressieve) lichamelijke en cognitieve beperkingen een waardevol en betekenisvol bestaan te geven. We zijn daarin creatief en ambitieus. Ieder mens is anders en daarom geloven we in de dialoog. Door in gesprek te blijven met elkaar:

- vinden we per individu een passende combinatie van de menselijke maat en specialistische kennis van zorg en ondersteuning;
- stimuleren we multidisciplinaire samenwerking;
- ontstaat de mogelijkheid om samen onze zorg en ondersteuning naar een hoger plan te brengen.

De ambitie van Nieuw Unicum is om dé leidende organisatie in Nederland te zijn voor mensen met ernstige lichamelijke en vaak cognitieve beperkingen als gevolg van MS of andere aandoeningen.

En levert excellente, warme, professionele zorg voor alle bewoners en cliënten die nog thuis wonen, binnen gezonde financiële kaders.

De kernactiviteiten van Nieuw Unicum bestaan uit het bieden van intramurale zorg in een huiselijke setting waarbij de cliënten zich als bewoners van de instelling kunnen voelen en gedragen. Daarbij naar behoefte ondersteund door een professionele zorgorganisatie waarin verplegend en verzorgend personeel goed samenwerkt met een eigen team van artsen, behandelaren, paramedici en tandartsen. Alhoewel de instelling is gevestigd in Zandvoort en 3 lokaties in de regio Zandvoort/Haarlem heeft, strekt het verzorgingsgebied tot geheel Nederland.



◆ Algemeen - 2

De kennis en ervaring van Nieuw Unicum is te waardevol om slechts tot de eigen instelling voorbehouden te blijven. Daarom ontwikkelt Nieuw Unicum zich met meerdere partners in het omliggende veld tot een nationaal expertise centrum wat gaat behoren tot de Regionale Expertise Centra en de Doelgroepen Expertise Centra in het kader van de landelijke beweging Laag Volume Hoog Complexe zorg in Nederland.

Structuur

Nieuw Unicum is een Stichting, opgericht in 1974 en heeft in 2022 een Raad van Bestuur die eindverantwoordelijkheid draagt voor beleid en uitvoering, een uitvoeringsorganisatie met reguliere taakverdeling en delegatie van verantwoordelijkheden. De stichting heeft het intern toezicht georganiseerd in een Raad van Toezicht. Voor beide lichamen bestaat een reglement waarin verantwoordelijkheden en gedragingen nader zijn afgesproken. In 2022 bedroeg het aantal 603 medewerkers waarvan 480 vaste en 123 flex-medewerkers.

Speerpunten

Nieuw Unicum heeft zich in het meerjaren strategisch plan van 2021 ten doel gesteld om invulling te geven aan de missie en visie van Nieuw Unicum door de juiste zorg op maat aan de bewoners te leveren die past bij het progressieve karakter van de aandoening. Het ontwikkelen, implementeren en rapporteren vanuit een modern kwaliteitsmanagementsysteem had prioriteit evenals het ontwikkelen van het MS Expertisecentrum.



♦ Gang van zaken gedurende het boekjaar

Naar de aard van onze activiteiten waarin het langdurig verblijf van onze bewoners wordt gefinancierd vanuit de WIZ waren de opbrengsten in lijn met de begroting. Als gevolg van tussentijdse tariefswijzigingen en een kleiner aandeel Tijdelijk Verblijf kwam de omzet uit op circa € 37,7 mln tegenover € 36,1 mln een jaar eerder.

Het resultaat van Nieuw Unicum was in 2022, ondanks de genoemde omzetstijgingen, negatief. (-/- € 0,5mln in 2022 versus +/- € 1,7mln in 2021). Dit was het directe gevolg van de prijsstijgingen in het boekjaar, vooral voor de inzet van arbeid. Dit werd veroorzaakt door de gevolgen van de CAO afspraken zoals die gemaakt werden waardoor de salariskosten fors stegen. Door een grote uitstroom van ervaren medewerkers werd Nieuw Unicum gedwongen om nieuw personeel zelf op te leiden en daarnaast terug te vallen op Personeel Niet In Loondienst. Dit sectorbrede beeld maakte dat Nieuw Unicum de begroting PNIL fors overschreed. Dat gevoegd bij de generieke prijsstijgingen in de overige bedrijfskosten maakte dat de bedrijfskosten sneller stegen dan de tariefsontwikkeling kon bijbenen. Met een negatief resultaat tot gevolg.

Het jaar 2022 werd gekenmerkt door onrust in de governance. Inkomende en uitgaande bestuurders en managers maakten het moeilijk om eerdere besluiten om te zetten in concrete acties.

Het bestuur en de Raad van Toezicht hebben veel energie moeten steken in het de organisatie op een verantwoorde wijze door deze lastige periode heenloodsen en te zorgen voor een nieuwe governance structuur met een daarbij passende Raad van Bestuur én Raad van Toezicht.

Per balansdatum zijn de blauwdrukken voor die governance structuur bekend geraakt en zijn consultatie rondes gehouden. De bij die structuur passende Raad van Bestuur is gevonden en de Raad van Toezicht bijna volledig nieuw bemenst. Deze focus op de interne onrust en het herstellen daarvan heeft de toenmalige Raad van Bestuur afgehouden van het doorontwikkelen van de organisatie en het neerzetten van het MS Expertisecentrum. De plannen staan in grote lijnen nog overeind, evenals de afspraken met ketenpartners over het MS Expertisecentrum waardoor die in 2023 met hernieuwd élan aangepakt kunnen worden.



◆ Per balansdatum

Nieuw Unicum heeft zich in 2022 op financieel-economisch gebied negatief ontwikkeld als gevolg van de verlieslatende exploitatie. De reserves die de stichting de afgelopen jaren heeft ontwikkeld zijn in het huidige boekjaar dienovereenkomstig geslonken van € 11,8mln naar € 11,3mln.

Met ING Bank heeft Nieuw Unicum convenanten afgesloten met betrekking tot de minimale solvabiliteit en gerealiseerde EBITDA. De solvabiliteit (eigen vermogen/vreemd vermogen) van Nieuw Unicum is gestegen van 44,1% in 2021 naar 45,2% in 2022 kan daarmee nog steeds goed worden genoemd. De solvabiliteit ligt ruim boven de interne norm van 25% wat wenselijk wordt geacht door de raad van bestuur om eventuele financiële tegenslagen op te vangen. Echter, de EBITDA haalde met € 1,6mln de gewenste hurdle van €2,2mln niet en daarvoor werd een waiver gevraagd en verkregen van de huisbankier.

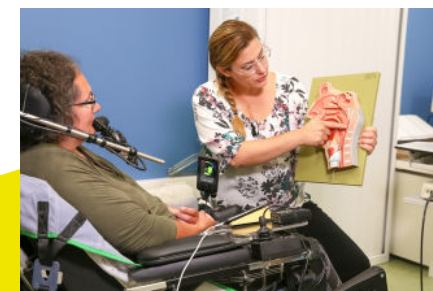
De liquiditeit (current ratio: vlottende activa/kortlopende schulden) van de stichting heeft zich ontwikkeld van 1,81 in 2021 naar 1,77 in 2022 en is daarmee nog steeds voldoende ruim.

De Loan-to-value ratio (langlopende schulden/materieel vaste activa) is in het huidige boekjaar verbeterd van 49,3% naar 46,7% als gevolg van een forse aflossing van een bullet-lening van ING Bank.

Dit betekent dat de waarde van de schulden die zijn aangegaan ten behoeve van acquisitie van materieel vaste activa relatief lager zijn geworden ten opzichte van de waarde van de materieel vaste activa.

De kasstroom kende een netto uitstroom van € 1,1mln versus een netto instroom van €2,3mln het jaar ervoor.

Door een matiging in de uitgaven heeft de organisatie de uitgaande kasstroom weten te beperken. Voor de komende jaren geldt dat uitgestelde investeringen in huisvesting en apparatuur doorgang zullen krijgen en daarmee de kwaliteit van de verleende zorg op het gewenste peil te houden. Dit noodzaakt Nieuw Unicum tot een herstel van de exploitatieresultaten. Het boekjaar 2023 zal met een begroot resultaat van circa +/- €1mln dan ook in het teken staan van het herpositioneren van de organisatie waardoor 2024 en de jaren daarna met een voordelig resultaat afgesloten zullen worden.



◆ Kwaliteitshandelen

Sinds in 2019 gekozen is om geen gebruik meer te maken van een certificering, mist binnen Nieuw Unicum een goed werkend kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) met een interne toetsingscyclus. Er werd wel getoetst, maar niet op structurele basis. In 2021 is een grote slag gemaakt met de herziening van het kwaliteitsmanagementsysteem. Dit KMS was in 2022 zo goed als gereed, maar er werd een pas op de plaats gemaakt om de nieuwe organisatiestructuur af te wachten en deze te beschrijven. In 2022 heeft wel een eerste implementatie plaatsgevonden in de zorgteams.

KPI's kwaliteit organisatiebreed 2022	
I. Bieden van adequate zorg	
Zorgleefplannen actueel (BS1)	
Multidisciplinaire Overleggen (BS1)	
Realisatie Teamreflecties (BS3)	
II. Continuïteit van de zorg realiseren	
Ziekteverzuim onder medewerkers	
III. Optimale processen en voldoen aan de normen	
Voortgang interne audits	
Voortgang Plan-Do-Check-Act cyclus borgen (BS4)	
IV. Optimale cliëntveiligheid	
Aantal MIC-meldingen	
Val/agressie/medicatie	
Realisatie MIC-commissie (BS1)	
Calamiteiten opvolging	
Het volgen van het stappenplan WZD (BS2)	
V. Hoge mate cliënttevredenheid	
Tevredenheidsscores van bewoners / cliënten over de zorgafdelingen (BS2)	
Aantal klachten (per categorie)	
Hof-bijeenkomsten	
Afhandeling klachtenBS2)	

Noot 1:

Gekleurde vakken zijn obv normstellende KPI's gescoord. Niet gekleurde vakken zijn KPI's waar geen normstelling aan is opgelegd.



◆ Risico's en onzekerheden - 1

De vraag naar de intramurale zorgverlening zoals die door Nieuw Unicum wordt aangeboden, stijgt jaarlijks wat blijkt uit de wachtlijst ter grootte van 18 maanden. Ondanks het feit dat nieuwe bewoners langer dan voorheen in een thuisomgeving verzorgd en verpleegd worden. De instroom bij Nieuw Unicum van nieuwe bewoners neemt niet af. De zorgvraag waarmee bewoners inhuizen is echter diepgaander en zwaarder dan vroeger, juist vanwege dat langere verblijf in een thuisomgeving waarmee in een later stadium van de progressieve ziekte hulp wordt gevonden bij Nieuw Unicum.

Dat betekent dat de zorgvraag en zorgwaarde van onze bewoners gemiddeld stijgen. Dat zorgt voor een uitdaging om voldoende en juist geschoolde medewerkers te vinden. En het betekent een uitdaging om de kostenstijgingen in de hand te houden teneinde de maatschappelijke wens om de zorgkosten niet te laten stijgen, te kunnen beantwoorden. Dit vraagt om ontwikkeling van nieuwe inzichten en innovaties in de zorg en daar richt Nieuw Unicum zich in de komende jaren in toenemende mate op.

De stijgende energieprijzen en prijzen van levensbehoeften vormen een onzekerheid voor de stichting. De snel toenemende prijzen maken het lastig om een sluitende begroting te maken en te kunnen anticiperen op toekomstige uitgaven. Echter, door de gezonde financiële buffers van Nieuw Unicum vormt dit op het moment van schrijven geen gevaar voor de continuïteit van de stichting.

Uit de liquiditeitspositie blijkt dat de stichting op termijn ruimschoots aan zijn betalingsverplichtingen kan voldoen.

Nieuw Unicum zal mede om die redenen in 2023 en daarna een visie ontwikkelen en ten uitvoer brengen waarin sociale en technologische innovatie de bewoners én onze zorgmedewerkers steunen en ontlasten. Dat dient in een goed geoutilleerde omgeving te gebeuren die daarbij aansluit. Nieuw Unicum zal in 2023 een plan vormen waarin de huisvesting ondersteunend gaat zijn en tegelijk beantwoordt aan de maatschappelijke tendensen rond duurzaamheid die steeds meer in dringende regels wordt gevat. En die steeds vaker zijn geënt op strenger wordende milieuwetgeving. De vastgoed- en huisvestingssituatie van Nieuw Unicum vraagt om snelle planvorming én besluitvorming op dit punt. Het is vooral het terugdringen van de CO2-footprint die onze MVO-doelstelling bepaalt.

Deze opsomming onderstreept de noodzaak voor Nieuw Unicum om solide te blijven in haar kernopdracht en tegelijkertijd wendbaar te zijn om te kunnen inspelen op de interne en externe ontwikkelingen. De gekozen organisatiestructuur zorgt voor de passende governance door een plattere organisatie te vormen waarin de communicatie sneller en meer doeltreffend kan plaatsvinden.

◆ Risico's en onzekerheden - 2

In 2022 is het besluit genomen om het zorgadministratiesysteem te vervangen. Systeem PlanCare wordt uitgefaseerd in Nederland en een uitgebreide zoektocht en analyse maakte dat Nieuw Unicum koos voor ONS van Nedap. Daarin volgen wij vele vakbroeders. De implementatie voorbereidingen zijn in 2022 getroffen en daadwerkelijke implementatie is voorzien in mei 2023. Dit is een zeer belangrijke implementatie die ons voorbereidt op verbetering van de ondersteuning van ons zorgpersoneel en daarmee de verbeterde zorg voor onze bewoners.

Onze eigen auditing en die van onze accountant toont aan dat de kwaliteit van onze administratieve organisatie goed op orde is. Het risico op fraude en corruptie achten wij niet groot. De functiescheiding die binnen de stichting is aangebracht is van voldoende niveau om eventuele onrechtmatige onttrekkingen zoveel als mogelijk te beperken. De financiële administratie is afgeschermd voor het niet-financiële personeel om te voorkomen dat niet-bevoegd personeel toegang krijgt tot onze administratie. De aanbestedingen voor nieuwbouwprojecten worden goedgekeurd door de raad van toezicht, om hiermee mogelijke belangenverstrengelingen te voorkomen.

Nieuw Unicum hanteert een beleid waarin prudentie de boventoon voert. Wij voeren daarom een financieel sober beleid waarin wij geen liquiditeitsrisico's, geen beleggingsrisico's en geen onnodige renterisico's willen lopen.

Mede daarom overleggen wij periodiek met onze accountant én fiscaal adviseurs teneinde compliant te zijn aan vigerende wet- & regelgeving. Periodiek worden alle risico's geëvalueerd en besproken in een gezamenlijk overleg van Raad van Bestuur en Managementteam. Nieuwe risico's worden toegevoegd en niet meer bestaande eventueel afgevoerd. Bijsturingen of aanvullende acties worden daar besloten en op uitvoering gevolgd.

In het voorgaande jaar is de COVID-pandemie een grote factor van onzekerheid geweest voor de stichting. Hieraan is door de inzet van het personeel en andere betrokkenen het hoofd geboden. De kans op een volgende uitbraak van corona vormt voor de stichting echter nog steeds een risico. Enerzijds wordt veelal met kwetsbare bewoners gewerkt waarvoor besmetting met het virus ernstige gevolgen kan hebben. Anderzijds heeft een toename van besmettingen ook als gevolg dat een grotere uitval dan normaal ontstaat onder het personeel. Dit, in combinatie met een groter wordende vraag naar personeel die vooralsnog niet volledig opgevuld wordt, vormt een risico richting de toekomst.



◆ Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is een steeds groter wordend onderwerp van gesprek voor alle organisaties in de maatschappij. Nieuw Unicum houdt zich hier ook mee bezig. Het doel van MVO is om naast het zorgen voor de eigen organisatie ook zorg te dragen voor het milieu, klimaat en de bevolking.

Verder probeert Nieuw Unicum bij te dragen door energiebesparende maatregelen te nemen, de dialoog aan te gaan met stakeholders en de ontwikkelingen op het gebied van klimaat, milieu en wetgeving omtrent deze onderwerpen bij te houden. Zo zijn al eerder zonnepanelen geïnstalleerd, zijn ledlampen in gebruik genomen, is verder afvalscheiding in gevoerd en wordt onderzoek verricht naar het verbeteren van de energieprestatie van de huisvesting van de organisatie. In samenwerking met expertbureaus zoeken wij naar verdere mogelijkheden die zich goed verhouden tot onze huisvestingsagenda van de komende jaren.

Binnen Nieuw Unicum hanteren wij een gedragscode voor het personeel. Door middel van deze gedragscode wordt getracht een fijne, veilige werkomgeving te creëren voor het personeel en een prettige omgeving te zijn voor de bewoners. Daarnaast leven wij de Governancecode Zorg na. Wij zien dit als een verplichting voor onze organisatie.



♦ 2023 en volgende jaren

Uit de jaarcijfers 2022 blijkt dat Nieuw Unicum verlieslatend opereert. Dat is geen solide basis voor een gezonde organisatie in de toekomst. Daarvoor is in 2022 al een plan opgesteld en in werking gezet die maakt dat 2023 het omslagjaar gaat worden. Om daarna met zwarte cijfers te opereren.

Belangrijke onderdelen van die omslag zijn:

- Vanuit herijkte visie herinrichten van de organisatie met bijbehorende procesinrichting, werkafspraken en ondersteuning;
- Medewerkers opnieuw met elkaar verbinden en met de strategie;
- Nieuw élan ontwikkelen door een gezamenlijk cultuurtraject.
- -technische vernieuwing;
- Nieuw zorgadministratiesysteem ONS-Nedap;
- Nieuwe Planning & Roosteren systematiek én uitvoering op de werkvloer.

- Investerings in verbetering huisvesting en apparatuur;
- Investerings in verbeterde ondersteuning van de collega's in het primaire proces zoals digitale hulpmiddelen en medische apparatuur en hulpmiddelen.

De Raad van Bestuur is vastbesloten om in goede samenwerking met alle medewerkers van Nieuw Unicum, met ondersteuning van de Raad van Toezicht en in goede samenwerking met het Zorgkantoor de nodige stappen te zetten om de noodzakelijke zorg aan onze groeiende groep van bewoners met een groeiende zorgbehoefte op een effectieve en efficiënte wijze te kunnen blijven geven.



◆ Reflectie raad van toezicht

In bestuurlijk opzicht was 2022 voor Nieuw Unicum een turbulent jaar. Nadat de ondernemingsraad eind 2021 het vertrouwen in de raad van bestuur en raad van toezicht had opgezegd zijn er een aantal besluiten genomen om te komen tot een normalisatie van deze situatie. Ondanks de uitkomsten van het onderzoek zoals uitgevoerd door SeederdeBoer bleek er uiteindelijk toch onvoldoende draagvlak om te komen tot een “management reset”.

In overleg met alle betrokkenen en om te voorkomen dat de bestuurlijke continuïteit in gevaar kwam is er besloten tot een gefaseerd aftreden van de zittende RVB en RVT leden. Van de vijf RVT leden zijn er per 12 juli 2022 twee afgetreden. De overige leden zullen respectievelijk eind december 2022; eind maart 2023 en eind juli 2023 aftreden. Door de resterende RVT leden is een drievoudige opdracht aan twee procesbegeleiders verstrekt, te weten: herinrichten topstructuur, werven nieuwe raad van bestuur en werven nieuwe raad van toezicht.

In 2022 vergaderde de raad van toezicht meerdere keren zelfstandig en 6 keer in het bijzijn van het bestuur.

Daarnaast is er 25 keer overleg gevoerd met de procesbegeleiders inzake de voortgang van hun onderzoek en de te nemen besluiten omtrent organisatiestructuur en werving nieuwe RVB en RVT leden. Daarnaast vonden de reguliere commissievergaderingen plaats van de Commissie Kwaliteit en Veiligheid en die van de Audit Commissie. De commissie Kwaliteit & Veiligheid kwam 2 keer bij elkaar in aanwezigheid van de raad van bestuur en de adviseur Kwaliteit: in maart en september 2022. Vanaf augustus 2022 vonden de vergaderingen van de commissie Kwaliteit en veiligheid plaats in het bijzijn van alle RVT-leden. De volgende onderwerpen zijn in de commissie uitgebreid aan de orde geweest: corona binnen Nieuw Unicum, de audit medisch-technische handelingen van Qualicor, het eigen concept-kwaliteitskader en concept-kwaliteitsmanagementsysteem met het verbeterregister, het cultuurtraject CCE, het inspectiebezoek van de IGJ in Haarlem en het project Grip op basiszorg.

Op het moment dat de zorgen rond kwaliteit van zorg en behandeling opliepen, zijn de twee procesbegeleiders intensief in het verbeterproces betrokken.



◆ Reflectie raad van toezicht - 2

Er werd een multidisciplair crisisteam opgetuigd dat verbetermaatregelen inzette voor de kwaliteit van zorg en veiligheid van de bewoners, op zowel de zeer korte als langere termijn. Kwaliteit en veiligheid werd een standaard onderdeel van het wekelijks overleg tussen RVT en procesbegeleiders.

De Audit Commissie is in mei en november bij elkaar gekomen. In de mei vergadering was de accountant aanwezig om de jaarrekening en het accountantsverslag toe te lichten. In beide vergaderingen werd uitgebreider stilgestaan bij de financiële ontwikkelingen van Nieuw Unicum die, geheel in lijn met de sectorontwikkelingen, nogal wat uitdagingen kende.

De cijfermatige ontwikkeling werd daarnaast in de reguliere RvT vergaderingen geagendeerd waarmee bereikt werd dat de Raad van toezicht kreeg op die ontwikkeling en als sparringpartner kon fungeren voor de RvB.

De raad van toezicht betreurt hoe de zaken zijn gelopen in 2022. Niet in de laatste plaats omdat de bewoners van Nieuw Unicum recht hebben op 'rust in de tent' evenals kwalitatief goede en passende zorg, dagbesteding en behandeling op de plek waar ze 24/7 wonen. Precies dit is wat de raad van toezicht belangrijk vindt en waar ze voor staat vanuit haar rol.

De raad van toezicht zal in 2023 in samenspraak met de raad van bestuur verder vorm en inhoud geven aan professioneel en modern toezichthouderschap. Heel praktisch betekent dit dat de toezichthouders regelmatig op werkbezoek zullen komen bij Nieuw Unicum, zichtbaar en benaderbaar. Op moment van schrijven van deze reflectie is de commissie Kwaliteit & Veiligheid al een keer bijeen geweest. De raad van toezicht is intensief in gesprek met de raad van bestuur over de koers van nieuw Nieuw Unicum. Een ding is zeker; in 2023 zullen alle noodzakelijke besluiten worden genomen om te komen tot een verdere verbetering van zorg, behandelingen en kwaliteit.

Mei 2023

Hans Kuijer, voorzitter

Helma Meeuwissen

Jan van Ravensbergen

Jan Lammers

Carin Velink



◆ Bijlage: organogram 2022





Dit is een uitgave van Nieuw Unicum

Zandvoortselaan 165

2042 XK Zandvoort

023-5761212

nieuwunicum.nl

info@nieuwunicum.nl


nieuw
unicum
uniek in zorg voor mensen met multiple sclerose