



BESTUURSVERSLAG

NIEUW UNICUM

2024

Wat is het jaarverslag?

Zorginstellingen zijn wettelijk verplicht om elk jaar verantwoording af te leggen over de prestaties. In dit bestuursverslag legt Nieuw Unicum verantwoording af over de activiteiten en resultaten die in het jaar 2024 zijn gerealiseerd.

Uitgangspunten van de verslaglegging

Nieuw Unicum is een woonzorginstelling die valt onder de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza en voorheen Wtzi). De bestuurlijke, toezichthoudende en medezeggenschapsorganen houden zich hierbij aan de voor de gezondheidszorg geldende wet- en regelgeving en cao voor de gehandicaptenzorg. Zodoende is voor dit bestuursverslag gebruik gemaakt van de onderdelen die verplicht zijn vanuit de jaarverantwoording en de brochure *Opstellen van het bestuursverslag voor zorginstellingen* (BDO, 16 dec 2022).

Governance

Statutair is vastgelegd dat de raad van toezicht het bestuursverslag goedkeurt. Daarnaast schrijven de raad van toezicht, de bewonersraad en de ondernemingsraad een eigen reflectie welke onderdeel uitmaken van het jaarverslag.

Inhoudsopgave

Voorwoord raad van bestuur	4
Hoofdstuk 1. Profiel van de organisatie	6
Hoofdstuk 2. Bestuur, toezicht en medezeggenschap	8
Hoofdstuk 3. Kwaliteitsbeleid	11
Hoofdstuk 4. Bedrijfsvoering	17
Hoofdstuk 5. Risico's en onzekerheden	20
Hoofdstuk 6. De koers voor de komende jaren	21
Hoofdstuk 7. Reflectie raad van toezicht	22
Hoofdstuk 8. Reflectie bewonersraad	24
Hoofdstuk 9. Reflectie ondernemingsraad	26

Voorwoord raad van bestuur

We kijken met trots en veel waardering terug op een uitdagend 2024 en alle inspanningen die onze medewerkers hebben geleverd. Er is hard gewerkt aan ons nieuwe Nieuw Unicum, vele zaken zijn in gang gezet en hebben tot de eerste resultaten geleid. Zoals het verkrijgen van de erkenning als MS Expertisecentrum, het werken aan de continue verbetering van de kwaliteit van zorg, de herintroductie van klinische lessen en carrousels, de start van onze kwaliteitsverpleegkundigen en niet te vergeten de ombuiging van onze (financiële) bedrijfsvoering door o.a. de introductie van capaciteitsmanagement en het centraal gaan roosteren en plannen.

Hieronder kijken we aan de hand van de doelen uit ons Jaarplan 2024 terug.

Grip op Nieuw Unicum in 2024

In het jaarplan van 2024 hebben geschreven dat we doorgaan met 'Bouwen aan een nieuw Nieuw Unicum'. In 2024 zijn we vooral aan de slag gegaan met de thema's: omgangsvormen en samenwerking. Ook is voor leidinggevend een traject van leiderschapontwikkeling ingezet. Vanaf 2024 wordt gewerkt met teams Medisch, Paramedisch en Psychosociaal. Uiteraard in nauw overleg en formele afstemming met de OR en BR. Hiermee is de herinrichting van Nieuw Unicum een feit. Per 1 januari 2024 is het Overgangs-MT omgevormd naar een vast Managementteam (MT).

Onze medewerkers

Het afgelopen jaar hebben alle medewerkers een topprestatie neergezet. Wij hebben grote waardering voor het werk dat alle collega's dag en nacht verrichten, ondanks het ziekteverzuim en krapte aan personeel. Daarnaast zijn ook vele veranderingen doorgevoerd in de organisatie als het gaat om het verbeteren van onze processen en is nieuw beleid gemaakt. Het is niet voor iedereen altijd even makkelijk geweest om alle veranderingen te begrijpen of daarin mee te gaan. We hebben dan ook afgesproken om de komende jaren de focus te leggen op het laten

'landen' van alle veranderingen onder het motto: rust, reinheid en regelmaat.

Bouwen aan een nieuw Nieuw Unicum

Het afgelopen jaar heeft de raad van bestuur in verschillende hofbijeenkomsten gesproken met zorgprofessionals van alle locaties. Gesproken is over de dromen van medewerkers, omgangsvormen en samenwerking en ook: 'wat kun je zelf vanaf morgen doen?' Rode draad is dat men gehoord en gezien wil worden. In het voorjaar en najaar hebben we Dorpsberaden gehouden waarin we de uitkomsten van deze gesprekken met elkaar hebben gedeeld en waarbij alle bewoners, medewerkers en familie welkom waren. We kijken terug op twee geslaagde bijeenkomsten.

Op basis van onder andere deze bijeenkomsten hebben alle leidinggevenden met de raad van bestuur gewerkt aan een nieuwe meerjarenstrategie voor de jaren 2025 – 2027 en een jaarplan 2025. Deze zijn eind december 2024 met de raad van toezicht besproken en vastgesteld.

Grip op zorg, behandeling en dagbesteding

We hebben werk gemaakt van het implementeren en borgen van de behaalde resultaten op de hoven en buitenlocaties van de in 2023 gestarte Projecten met Hoge Prioriteit en vervolg gegeven aan onder andere:

1. werken volgens vigerende (beroeps)richtlijnen en landelijke protocollen, zoals geïnventariseerd in 2023. Hierop is tijdens kwartaalrapportages actief gestuurd en is waar nodig ondersteuning geboden door middel van klinische lessen en aanvullende training en scholing;
2. werken met team Medisch, team Paramedisch en team Psychosociaal waarbij zij multidisciplinair samenwerken met de zorgteams en het team Dagbesteding in multidisciplinaire teamoverleggen (MDTO);

3. het versterken de (verpleegkundige) kwaliteit op de werkvloer zodat medewerkers (weer) kunnen en mogen werken op basis van hun kennis en kunde, dat ze (weer) meer regie op en eigenaarschap nemen voor hun werk;
4. we hebben de Avond Nacht en Weekenddienst (ANW) duurzamer georganiseerd in optimale samenhang met punt 3;
5. de arbeidsmarktontwikkelingen én de noodzaak tot kostenbeheersing zorgen voor een grotere aandacht voor innovatie. Onder bouwsteen 3 (hoofdstuk Kwaliteit) wordt hier meer in detail op ingegaan, waarbij het terugdringen van ziekteverzuim een van de prioriteiten is geweest;
6. langs de kanslijnen van de VGN zijn we verder gegaan met Dagbesteding 2.0 – passende dagbesteding voor onze bewoners.
7. In 2024 hebben we de vernieuwde dagbestedingslocatie De Boerderij geopend.

Grip op kwaliteit

We willen bij Grip op kwaliteit met name stilstaan bij de introductie van kwaliteitsverpleegkundigen (KV'ers). Een nieuwe functie die is geïntroduceerd om de verpleegkundige kwaliteit te versterken op de hoven en buitenlocaties. We zien dat KV'ers een steeds belangrijkere rol gaan spelen in het verder optimaliseren van de kwaliteit van zorg. Een belangrijke stap is gezet.

Grip op bedrijfsvoering

Na afstemming met het Zorgkantoor hebben we met ingang van 2024 ons portfolio aangescherpt. Nieuw Unicum richt zich primair op mensen met progressieve Multiple Sclerose (MS) en Niet-aangeboren Hersenletsel, in de leeftijd van 18 – 67 jaar, en met een Wlz-indicatie. Processen zijn vernieuwd en het plaatsingsoverleg is geïntroduceerd. Capaciteitsmanagement is geïntroduceerd, zodat we kwalitatieve goede zorg leveren binnen de middelen die we vanuit het Zorgkantoor ontvangen. Dit heeft (mede) geleid tot een forse financiële ombuiging, en sluiten we het jaar 2024 licht positief af.

MS expertisecentrum

In november 2024 was het dan zover. Nieuw Unicum is door de Commissie Expertisecentrum langdurige zorg (Celz) officieel geaccrediteerd als Doelgroepen Expertisecentrum voor 4 jaar! Een resultaat waar we reuze trots op zijn. Dit betekent dat Nieuw Unicum voldoet aan de landelijke vastgestelde criteria voor zorg, begeleiding en behandeling van mensen met MS in de langdurige zorg.

Samen met enkele andere zorginstellingen vormt Nieuw Unicum het Kennisnetwerk MS in de Langdurige Zorg. Door de samenwerking binnen het kennisnetwerk worden kennis, ervaring, onderzoek en innovaties gedeeld en doorontwikkeld. Samen bouwen wij aan een netwerk waarin bewoners met MS van woonzorginstellingen de gespecialiseerde zorg ontvangen die zij verdienen.

Het jaar 2024 was hard werken voor ons allemaal, maar het levert ons resultaten op. Nieuw Unicum staat weer op de kaart en wordt (h)erkend als specialist op het terrein van zorg voor mensen met progressieve MS, en daarmee ook als een mooie woonplek voor bewoners met NAH. Maar we zijn vooral trots op onze medewerkers, dankzij hen zijn op weg naar een gezond en toekomstbestendig Nieuw Unicum!

Maaïke de Vries
raad van bestuur

Anne-Marie Jasper – van Nellen
raad van bestuur

Hoofdstuk 1. Profiel van de organisatie

1.1 Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Nieuw Unicum
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41223176
Adres	Zandvoortselaan 165
Postcode	2042 XK Zandvoort
Telefoonnummer	023 – 567 12 12
E-mailadres	info@nieuwunicum.nl
Webadres	www.nieuwunicum.nl

1.2. Organisatie

Nieuw Unicum is een woonzorginstelling voor mensen met multiple sclerose (MS) en niet aangeboren hersenaandoeningen (NAH) die niet meer thuis (kunnen) wonen. Nieuw Unicum is voor 4 jaar erkend als landelijk Doelgroep Expertisecentrum MS in de langdurige zorg door de Commissie Expertise langdurige zorg (CElz) en maakt als Doelgroep Expertisecentrum (DEC) en Regionaal Expertisecentrum (REC) deel uit van het Kennisnetwerk MS in de langdurige zorg.

Anders dan in een gemiddelde woonzorginstelling zijn de meeste bewoners van Nieuw Unicum rolstoel gebonden en is de populatie relatief jong. De gemiddelde leeftijd van bewoners is 59 jaar. Het perspectief voor de bewoners is dat hun lichamelijke, functionele, cognitieve en/of emotionele beperkingen in de loop van de tijd toenemen.

Nieuw Unicum biedt primair langdurig verblijf: 24/7 verblijf, zorg, behandeling en dagbesteding. Deze zorg wordt gefinancierd vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz). Tot slot spreken we binnen Nieuw Unicum over bewoners, daar waar in onder andere de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz) en Wet klachten kwaliteit gezondheidszorg (Wkkgz) gesproken wordt over cliënten dan wel patiënten.

Bij Nieuw Unicum verbleven per 31 december 2024 241 bewoners en per 31 december 2024 waren er in totaal 528 personen in dienst (incl. zzp'ers,

uitzendkrachten en stagiairs) waren er 479 (322,2 fte) in vaste dienst werkzaam.

Nieuw Unicum heeft een hoofdlocatie in Zandvoort en beschikt daarnaast over drie buitenlocaties; één in Haarlem en twee in Zandvoort. Gezien onze landelijke functie komen bewoners komen uit heel Nederland.

Missie

Nieuw Unicum is hét centrum voor zorg, behandeling en verblijf voor mensen MS én NAH die niet meer thuis (kunnen wonen). We werken vanuit de volgende missie:

We kijken en luisteren naar bewoners en zetten 'de mens' en zijn zelfredzaamheid voorop, niet de ziekte of de beperking. We zijn nieuwsgierig naar bewoners, hun vragen en behoeften. Hierover gaan we met elkaar in gesprek. We delen onze expertise, werken multidisciplinair en samen met informele zorg. Het doel hiervan is dat bewoners een zo betekenisvol leven kunnen leiden. We handelen op basis van onze kennis en kunde en denken daarbij in mogelijkheden. Nieuw Unicum biedt medewerkers de gelegenheid om talenten te ontwikkelen, kennis in te zetten, te delen en uit te dragen. Iedereen heeft mogelijkheden om te blijven leren en wordt hierin gefaciliteerd. Enthousiasme en verantwoordelijkheid zijn daarbij randvoorwaarden.

Visie

MS en NAH zijn levenslange en levensbrede aandoeningen. De unieke mens, met zijn of haar historie, wensen, grenzen, behoeften en (on)mogelijkheden is daarom het uitgangspunt. Een optimale kwaliteit van bestaan is het doel, waarbij we ons goed realiseren dat wat dit inhoudt verschilt per individu.

Branche breed is versoering van de zorg het vooruitzicht. We verhouden ons hiertoe door terug te gaan naar onze kerntaken, oftewel door goed te doen wat we moeten doen, door te experimenteren met 'andere'

manieren van werken met en zonder technologische innovatie en door - waar nodig- grenzen te stellen en keuzes te maken.

We verwachten van onze medewerkers toewijding aan Nieuw Unicum als organisatie, aan de bewoners en niet in de laatste plaats aan zichzelf en hun collega's. Dit betekent dat we ons actief blijven ontwikkelen en dat we kennis en inzichten vergaren en overdragen. We denken in mogelijkheden en zijn creatief in het zoeken naar oplossingen voor soms complexe vragen. We belasten medewerkers, bewoners, naasten en vrijwilligers zo min mogelijk met ingewikkelde processen en administratie. We doen simpel wat simpel kan, eenvoud is het streven.

Samen maken we impact en bovenal willen we een fijne plek zijn om te wonen en te werken. Een plek waar medewerkers, bewoners, naasten en vrijwilligers trots op zijn.

Kernwaarden

Vanuit deze missie (waar staan we voor en wat is ons bestaansrecht) en visie (hoe staan we in de wereld en waar willen we naartoe) hebben wij onze kernwaarden gedefinieerd.

Professioneel

Wij staan voor betrokken, trotse en vakbekwame medewerkers. Wij bieden onze medewerkers een omgeving waarin zij leren, zich ontwikkelen en groeien, zodat zij vanuit de visie van Nieuw Unicum en de geldende kwaliteitskaders bewoners professioneel en met respect ondersteunen. Wij verwachten van onze medewerkers dat zij blijvend bevoegd en bekwaam zijn. Wij geven onze medewerkers regelruimte binnen gestelde kaders en passende verantwoordelijkheden om daarmee een continu beroep te doen op hun professionaliteit.

Warmhartig

De relatie tussen bewoners en medewerkers is professioneel en van essentiële waarde voor de kwaliteit van zorg. We werken multidisciplinair op basis van wederzijdse waardering en vertrouwen. We luisteren naar de

ander en verwachten dat de ander eveneens een luisterend oor heeft en openstaat voor dialoog en feedback, met aandacht en respect voor elkaar en van mens tot mens.

Trots & Toegewijd

We zijn trots op wie we zijn en wat we doen. Wij zijn betrokken als medewerker en als mens, en hebben hart voor Nieuw Unicum, voor bewoners, hun naasten en onze collega's. Daarom zijn wij open, benaderbaar en aanspreekbaar op gedrag.

Leidende principes

Vanuit onze missie, visie en kernwaarden werkt Nieuw Unicum in 2025-2027 vanuit de volgende leidende principes:

- We denken in mogelijkheden;
- We werken collegiaal samen en in samenspraak met de bewoner op basis van wederzijds respect;
- We werken blijvend aan het vergroten en behouden van zelfredzaamheid en autonomie;
- We gaan samen in dialoog, nemen niets over wat de bewoners of naaste zelf kan, tenzij;
- We werken multidisciplinair: zorg, behandelaren, dagbesteding en ondersteunende diensten werken samen;
- We staan open voor zorginnovaties en maken actief gebruik van technologie;
- We maken af wat we beginnen, voor grotere projecten betekent dit goed implementeren en borgen;
- We doen simpel wat simpel kan, eenvoud is het streven;
- We werken binnen de kaders, normen en het budget van de Wet langdurige zorg.

Hoofdstuk 2. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

Goed bestuur en toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede en veilige zorg. Nieuw Unicum volgt de principes van de Governancecode Zorg. De Governancecode Zorg is een instrument om de governance zo in te richten dat die bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg, aan het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van zorgorganisaties en aan het maatschappelijk vertrouwen.

Nieuw Unicum heeft een interne en externe vertrouwenspersoon voor medewerkers, en een interne vertrouwenspersoon voor bewoners. We zijn als lid van de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN) aangesloten bij de Geschillencommissie. Nieuw Unicum heeft reglementen voor de raad van bestuur en de raad van toezicht, en is er een conflictregeling raad van bestuur-raad van toezicht. De individuele beloning van de raad van bestuur valt binnen de Wet normering topinkomens (WNT).

Raad van bestuur

Nieuw Unicum heeft een tweehoofdige collegiale raad van bestuur. De raad van bestuur bestond op 31 december 2024 uit en dr. Maaïke de Vries (bestuurder Zorg) en drs. Anne-Marie Jasper-van Nellen (bestuurder Bedrijfsvoering). De bevoegdheden van de raad van bestuur zijn vastgelegd in de statuten en in het reglement raad van bestuur.

Nevenfuncties:

Maaïke de Vries: lid raad van toezicht Nederlands Huisartsen Genootschap
Anne-Marie Jasper-van Nellen: voorzitter raad van toezicht De Wulverhorst Oudewater

Raad van toezicht

De raad van toezicht van Nieuw Unicum toetst of de raad van bestuur bij zijn beleidsvorming en de uitvoering van zijn bestuurstaken oog houdt op het belang van de organisatie in relatie tot de maatschappelijke functie en een zorgvuldige en evenwichtige afweging maakt van alle belangen en stakeholders. Door een evenwichtige samenstelling kan de raad van toezicht de bestuurders bij staan met raad en daad. Tot slot oefent de raad van toezicht namens de rechtspersoon ook de werkgeversrol voor de raad van bestuur uit. Daarmee vervult de raad drie rollen: toezichthouder, sparringpartner en werkgever, zoals ook staat beschreven in de Governancecode zorg.

Samenstelling van de raad van toezicht op 31 december 2024:

- prof. dr. Bernard Uitdehaag (voorzitter en remuneratiecommissie)
- mr. Caren Velink (lid, auditcommissie)
- drs. Carine Mijnaerends (lid, auditcommissie)
- drs. Helma Meeuwissen (vice-voorzitter, commissie kwaliteit & veiligheid en remuneratiecommissie)
- drs. Jan Ravensbergen (lid, commissie kwaliteit & veiligheid)

In 2024 is de raad van toezicht in totaal acht keer bij elkaar gekomen. Naast de jaardocumenten die statutair ter goedkeuring moeten worden voorgelegd, zijn onder andere de volgende onderwerpen behandeld:

- Visie op medische zorg;
- Verpleegkundige kwaliteit;
- Sporenbeleid ICT;
- Ontwikkelingen inzake accreditatie als MS-expertisecentrum;
- Lange termijn huisvestingsplan;
- Toezicht in tijden van schaarste.

Verder heeft de raad van toezicht samen met de raad van bestuur in 2024 een zelfevaluatie uitgevoerd.

De raad van toezicht van Nieuw Unicum werkt met een drietal commissies uit zijn midden ter voorbereiding van of advisering over de besluitvorming in de raad van toezicht. Deze staan hieronder nader beschreven.

De **remuneratiecommissie**: deze commissie voert namens de raad van toezicht jaarlijks een gesprek met elk van de leden van de raad van bestuur over diens functioneren en doet voorstellen inzake de bezoldiging van de individuele leden van de raad van bestuur ter vaststelling door de raad van toezicht.

De remuneratiecommissie is in 2024 twee keer bij elkaar gekomen. Eén keer voor het jaargesprek met beide bestuurders afzonderlijk en één keer voor het halfjaarlijks voortgangsgesprek met beide bestuurders gezamenlijk.

De **auditcommissie** overlegt met en adviseert de raad van bestuur en raad van toezicht over het te voeren financiële beleid, de financiële informatievoorziening, het functioneren van de risicobeheersings- en controlesystemen en de prestaties van de organisatie op deze terreinen. Deze commissie bespreekt ook (samen met bestuurder met portefeuille bedrijfsvoering) de managementletter (interim controle) en het accountantsverslag bij de jaarrekening met de accountant. Door deze manier van werken houdt de auditcommissie ook toezicht op.

De auditcommissie is in 2024 vier keer bij elkaar gekomen. Onderwerpen die aan de orde zijn gekomen zijn:

- Bestuursverslag2023 (inclusief jaarrekening);
- Begroting 2025;
- Kwartaalrapportages;
- Treasurystatuut;
- Vijf-Sporenbeleid ICT;
- Zaken gerelateerd aan de accountantscontrole.

De commissie **kwaliteit en veiligheid** is gericht op kwaliteit van zorg en de zorginhoudelijke veiligheid van de organisatie. Doelstelling van deze

commissie is het adviseren van de raad van bestuur en de raad van toezicht inzake onderwerpen aangaande de realisatie van het kwaliteits- en veiligheidsbeleid en de prestaties op dit terrein, teneinde de besluitvorming door de raad van toezicht te optimaliseren, een en ander afgeleid van de missie, visie en strategie van Nieuw Unicum. Door deze manier van werken houdt de commissie ook toezicht op kwaliteit en veiligheid.

De commissie kwaliteit en veiligheid is in 2024 vijf keer bij elkaar gekomen. Onderwerpen die – naast kwartaalrapportages, bestuursverslagen het kwaliteitsbeeld - aan de orde zijn gekomen zijn onder andere:

- Actualiteiten en meldingen IGJ (indien van toepassing);
- Methodisch werken;
- Veiligheid zorg en organisatie;
- Wzd standpunt;
- Nieuw voedingsconcept eten & drinken;
- Doelgroepenbeleid Nieuw Unicum;
- Monitoring infectieziekten en antibiotica;
- Klachtenregeling bewoners;
- Implementatie kwaliteitsverpleegkundigen;
- LPZ-meting;
- Visie Paramedische zorg;
- Toezicht in tijden van schaarste.

Medezeggenschap

Bewonersraad

Bewoners van Nieuw Unicum kunnen meepraten over het beleid via de cliëntenraad die binnen Nieuw Unicum bewonersraad heet. De bewonersraad behartigt het organisatiebelang vanuit het perspectief van de bewoners en de zorg daar waar het de belangen van bewoners raakt. De bewonersraad heeft verschillende rechten; het recht op overleg, het recht om te adviseren en het recht van instemming. Deze medezeggenschap is geregeld in de Wmcz en binnen Nieuw Unicum heeft de bewonersraad zijn werkwijze vastgelegd in een apart document.

Naast formele en informele overlegmomenten met de raad van bestuur vinden ook overlegmomenten plaats met de raad van toezicht en ondernemingsraad.

In 2024 kwam de bewonersraad in totaal acht keer bijeen met de raad van bestuur. Daarbij zijn de volgende onderwerpen ter advies c.q. ter instemming voorgelegd.

Adviesplichtig

Begroting 2025

Jaarrekening 2023

Cashloos betalen

Aanpassing protocol huisvesting bewoners

Aanpassing protocol vakantie bewoners (2x)

Instemmingsplichtig

Aanpassing klachtenregeling bewoners

Project eten en drinken

Protocol hygiëne

Reanimatieprotocol

Ondernemingsraad

Organisaties met 50 of meer medewerkers moeten een ondernemingsraad (OR) hebben. Deze raad bestaat uit eigen werknemers die namens de medewerkers overleggen met het bestuur. Zo hebben werknemers inspraak en kunnen zij bijdragen aan het goed functioneren van de organisatie. Dit alles is vastgelegd in de Wet op de ondernemingsraden (Wor).

De raad van bestuur en de ondernemingsraad overleggen periodiek (formeel en informeel). Tweemaal per jaar sluit de raad van toezicht bij een overlegvergadering aan.

In 2024 kwam de ondernemingsraad in totaal acht keer formeel bijeen met de raad van bestuur. Daarbij zijn de volgende onderwerpen ter advies c.q. ter instemming voorgelegd.

Adviesplichtig

Overheveling huiskamermedewerkers

Fase 2 herinrichting (afd. I&O)

Verpleegkundige kwaliteit

Wijziging organisatorische eenheid zwembad

Instemmingsplichtig

Aanpassing protocol Regeling vergoeding studiekosten en studieverlof

Aanpassing reglement Interne bezwaarcommissie

Wijziging dienstrooster ((DAB)diensten)

Inschalingsmethodiek

Protocol Gedragscode en ongewenste omgangsvormen

Roosterhandboek

Wijziging personeelshandboek

Naast formele overleggen, waren er in 2024 ook vele informele overleggen en heeft tweemaal het wettelijk voorgeschreven art. 24 (Wor) overleg plaatsgevonden, waarbij de raad van toezicht bij aanwezig was.

Hoofdstuk 3. Kwaliteitsbeleid

In de gehandicaptenzorg stellen zorgaanbieders die onder de reikwijdte van het Kwaliteitskompas gehandicaptenzorg vallen, tweejaarlijks een kwaliteitsbeeld op. Met behulp van een kwaliteitsbeeld ontstaat zicht op de kwaliteit van bestaan van mensen met een beperking en op de kwaliteit van de zorg en ondersteuning die zorgaanbieders verlenen.

In het Kwaliteitskompas 2023 – 2028 is opgenomen dat tweejaarlijks een kwaliteitsbeeld wordt opgesteld. In het tussenliggende jaar wordt een voortgangsbericht samengesteld.

Nieuw Unicum heeft over het verslagjaar 2023 het verplichte kwaliteitsbeeld bij Zorginstituut Nederland aangeleverd en kan daarmee in 2024 volstaan met een voortgangsbericht. Nieuw Unicum kiest er echter voor uitgebreid stil te staan bij het kwaliteitsbeleid. Dat doen wij aan de hand van de vier bouwstenen van het Kwaliteitskompas gehandicaptenzorg.

Algemeen beeld

Nieuw Unicum voelt de schaarste van voldoende personeel op een steeds krappe arbeidsmarkt. In combinatie met een hoog ziekteverzuim heeft dat zijn weerslag op de bezetting. Net als landelijk zien we binnen Nieuw Unicum dat de zorgzwaarte toeneemt en zorgvragen complexer worden. We zien het als onze plicht om alle bewoners optimale zorg te blijven bieden op het gebied van wonen, zorg, behandeling en dagbesteding.

Daarvoor zijn onder andere voldoende financiële middelen nodig om bijvoorbeeld de gestegen loonkosten en de noodzakelijke investeringen te kunnen bekostigen. Nieuw Unicum constateert dat, dat een grote opgave is, waar we in goed overleg en hard aan werken samen met het zorgkantoor.

Bouwsteen 1 Het zorgproces rond de individuele persoon

Om te weten wat iemands ondersteuningsbehoeften, wensen en voorkeuren zijn, is de dialoog tussen bewoners, hun verwanten en sociaal netwerk, en professionals het uitgangspunt. Dat levert, aangevuld met diagnostiek en de voorgeschiedenis van degene om wie het gaat, een integraal beeld op van de mens achter de zorg- en ondersteuningsvraag (het zorgplan speelt daarin een centrale rol). Daarmee leren professionals iemand beter kennen.

Multidisciplinaire Teams Overleg (MDTO)

Na een gedegen voorbereiding is binnen Nieuw Unicum in Q1 2024 het MDTO van start gegaan. Dit is een tweewekelijks casus gestuurd multidisciplinair overleg waarin de belangrijkste vragen rond individuele bewoners wordt besproken. Het overleg wordt voorgezeten door de teammanager zorg van een betreffend hof c.q. buitenlocatie en verschillende zorgmedewerkers en (para)medische behandelaren sluiten aan.

In Q2/Q3 en Q4 2024 hebben evaluaties plaatsgevonden. Medewerkers vinden het fijn om in deze samenstelling met elkaar kennis en ervaring over de zorg voor bewoners met elkaar uit te wisselen en casuïstiek te bespreken, sneller met elkaar kunnen schakelen en brainstormen over complexe situaties. Verbeterpunten zijn bijvoorbeeld helderheid over geschikte onderwerpen, nog betere voorbereiding en standaard agenda hanteren. Deze punten zijn opgenomen in een verbeteragenda die Q1 2025 wordt gerealiseerd

Passende en vernieuwend dagbestedingsbeleid

Onder leiding van de teammanager dagbesteding en met ondersteuning van een van de programmamanagers heeft een projectgroep een visie op dagbesteding geformuleerd en is een plan van aanpak opgesteld.

Daarnaast doet Nieuw Unicum mee aan het traject Lab 2030 van de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN). Een innovatieplek om na

te denken over nieuwe vormen van dagbesteding. Deelname aan Lab2030 sluit heel goed aan bij Kanslijn 1 (elke client een betekenisvolle daginvulling passend bij de wensen, talenten en vermogens) van het landelijk akkoord transitie toekomstbestendige gehandicaptenzorg.

Na de zomervakantie is een tweedaagse bijeenkomst bezocht in Utrecht waarbij medewerkers met verschillende achtergrond en een bewoner aanwezig waren. Tijdens de bijeenkomst is nagedacht over ontwerp vragen waar Nieuw Unicum mee aan de slag kan gaan. In Q4 2024 is gestart met het maatjes-project onder bewoners ('Samen staan we sterk'). Medewerkers van dagbesteding spelen hierin een coördinerende rol.

Mantelzorgbijeenkomsten

Door een combinatie van schaarste op de arbeidsmarkt en een toenemende zorgvraag wordt gelijkwaardig samenwerken met familie/mantelzorgers/naasten steeds belangrijker. In Nederland zijn verschillende zorgorganisatie waarin informele zorg een steeds prominentere rol speelt naast of in plaats van zorg die wordt geboden door zorgprofessionals. In 2024 heeft Nieuw Unicum gesproken over deze ontwikkeling en het mantelzorgbeleid geactualiseerd. Voor de komende jaren zullen wij ons beleid verder ontwikkelen om te kijken hoe we formele en informele zorg kunnen laten samengaan.

Leren van elkaar

Zoals ook staat beschreven in het Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg is leren van een elkaar een belangrijk onderdeel om persoonsgerichte zorg te verbeteren. In 2024 zijn collega's van zorginstelling Noorderbreedte bij ons op bezoek geweest en hebben wij elkaars organisatie en manier van werken beter leren kennen, met specifieke aandacht voor zorg aan MS en niet-aangeboren hersenaandoeningen (NAH).

Project Eten & Drinken

Dit onderwerp is vorig jaar ook uitvoerig aan bod gekomen en dat is niet voor niets. Vers en onbewerkt eten, rijk aan eiwit en zoutbeperkt, is belangrijk voor onze populatie van bewoners, waarvan nagenoeg iedereen rolstoelgebonden is. Medio februari 2024 zijn we van start gegaan met de pilot van het nieuwe concept Eten & Drinken en daar kwamen snel enthousiaste reacties op van bewoners. Na de pilotfase (inclusief evaluaties en bijsturing) is het nieuwe concept uitgerold over de rest van de organisatie. Hoewel de organisatie en financiering meer aandacht en tijd kostten, bleven we enthousiast. En we zagen na een beperkt aantal weken al eerste effecten. Meerdere bewoners konden na korte tijd helemaal van de medische voeding af, de doorbloeding verbeterde en daarmee ook de huid.

Collega instellingen hoorden over dit concept en op verschillende bijeenkomsten hebben we onze kennis en ervaring met plezier gedeeld. In 2025 gaan we door en blijven we zoeken naar verbeteringen.

Bouwsteen 2 Onderzoek naar de ervaringen van mensen met een beperking

Bewonersonderzoek (cliënt over de kwaliteit)

Dit onderzoek heeft in 2023 plaatsgevonden. In 2024 is een start gemaakt met het denken over doorlopend meten van de ervaringen van bewoners. In Q1-2025 volgt daarom een voorstel waarin de ervaringen van bewoners direct gerelateerd aan onze strategische doelstelling voor de komende jaren systematisch en via een PDCA-cyclus worden gemeten.

Hofoverleggen

De bewonersraad heeft afgelopen jaar ook weer alle hoven bezocht. Tijdens deze overleggen gaat de bewonersraad in gesprek met haar achterban (de bewoners) over het gevoerde beleid, ontwikkelingen die spelen en nemen zij klachten, zorgen of complimenten mee terug naar het overleg met de raad van bestuur.

Daarnaast voeren teammanagers zorg overleggen met hun eigen hof (lees: medewerkers en bewoners) en worden verbetermaatregelen opgesteld en uitgevoerd. Deze komen het eerstvolgende hofoverleg weer aan de orde.

Klachtenafhandeling

In 2024 zijn er geen nieuwe klachten binnengekomen bij de externe klachtenfunctionaris. We hebben geconstateerd dat de interne klachtenfunctionaris bewoners zeer effectief en naar grote tevredenheid van mensen met klachten (bewoners en/of familie/naasten) (preventief) in een vroeg stadium weet op te lossen. Daarom hebben wij besloten om afscheid te nemen van de externe klachtenfunctionaris, die wettelijk gezien ook niet verplicht is. Wanneer de klager(s) en klachtenfunctionaris er niet uitkomen, dan kan men eventuele geschillen indienen bij de geschillencommissie waar Nieuw Unicum via de VGN bij is aangesloten.

In 2024 zijn elf formele klachten ingediend waarvan tot op heden zeven naar tevredenheid zijn opgelost. De klachten betroffen onder andere de introductie van cashloos betalen, logeren versus een verblijf in het buitenland en een schade aan een hulpmiddel. Voor nadere details verwijzen wij graag naar het bestuursverslag van de klachtenfunctionaris dat op de website wordt gepubliceerd.

Bouwen aan een nieuw Nieuw Unicum

Gedurende het hele jaar is er veel en uitgebreid aandacht besteed aan het bevorderen van een open en aanspreekcultuur. Dit hebben we gedaan via hofbijeenkomsten met medewerkers. Centraal daarin stonden respectvolle bejegening van elkaar in de breedste zin van het woord. Gesprekken beperkten zich niet alleen tot onderlinge gesprekken tussen medewerkers, maar ook tussen bewoners en medewerkers en bewoners onderling. Tijdens twee 'Dorpsberaden' oftewel grote bijeenkomsten voor alle medewerkers, bewoners en familie/naasten hebben we uitgebreid stil gestaan bij de uitkomsten van kleinere overleggen en zijn mensen met elkaar in gesprek gegaan over vragen als: wat vind ik prettig in de omgang en wat niet? Hoe geef ik op een respectvolle manier mijn grenzen aan?

Enzovoort. Deze Dorpsberaden vormen een waardevol en nuttig middel om met elkaar in gesprek te gaan en worden komend jaar ook weer ingezet. De bewonersraad en de ondernemingsraad waren nauw betrokken en namen actief deel.

Bouwsteen 3 Professionele ontwikkeling

Versterken verpleegkundige kwaliteit

Begin 2024 is door de projectgroep Verpleegkundige kwaliteit uitwerking gegeven aan de invoering van de nieuwe functie kwaliteitsverpleegkundige (KV'er). Na een voorbereiding van enkele maanden - waarin medewerkers werden voorgelicht, er individuele gesprekken zijn gevoerd en overleg heeft plaatsgevonden met de OR - zijn per 1 juni 2024 zestien medewerkers gestart in deze nieuwe functie.

Het doel hierachter is om hiermee de verpleegkundige kwaliteit 24/7 verder te professionaliseren en continue te verbeteren en medewerkers met ambitie de gelegenheid geven om zich verder te ontwikkelen. We hebben hiermee een structuur waarlangs kwaliteitsinstrumenten en zorginnovaties kunnen worden geïmplementeerd. Grote uitdaging bleek voldoende personele capaciteit, zodat de kwaliteitsverpleegkundigen tijd en ruimte hebben om hun taken uit te voeren. De kwaliteitsverpleegkundigen vallen hiërarchisch onder de teammanager zorg van een van de hoven. In de tweede helft van 2024 zien we de groeiende rol en het belang van de kwaliteitsverpleegkundigen toenemen op gebieden als medicatieveiligheid, hygiëne en voorbehouden handelingen.

Lerend klimaat en klinische lessen

Binnen Nieuw Unicum is in 2024 een uitgebreid programma aan klinische lessen en carrousels (oefenen bekwaamheden). Alle teammanagers zorg hebben overzichten waarin staat welke medewerkers welke training of klinische les moeten volgen om hun bekwaam- en bevoegdheden op peil te houden. Hier wordt verplicht over gerapporteerd in kwartaalrapportages. Waar nodig worden met individuele medewerkers afspraken gemaakt om een specifieke opleiding te volgen.

Specifieke onderwerpen

Alle teammanagers zijn verplicht om in kwartaalrapportages te rapporteren over: medicatieveiligheid, hygiëne, voorbehouden handelingen, bevoegd- en bekwaamheden.

Ziekteverzuim

De doelstelling van 2024 was om in samenwerking met het vernieuwde team van de arbodienst het ziekteverzuim te laten dalen tot onder 8%. Helaas is dat een grote uitdaging gebleken. Het verzuim is toegenomen en het cumulatieve verzuimpercentage is op 11,4 uitgekomen. Het hoge verzuim zit met name in het middellange verzuim en lange verzuim.

In 2024 is een niet aflatende aandacht geweest voor het terugdringen van het verzuim. Met de arbodienst zijn nieuwe afspraken gemaakt in de samenwerking, er is een nieuw team gevormd met een casemanager, casemanager taakdelegatie en bedrijfsarts. Er zijn bijeenkomsten voor alle medewerkers gehouden over onze verzuimvisie, waarbij de verschillende rollen leidinggevende, arbodienst en medewerker aan de orde zijn gekomen. Voor alle (nieuwe) medewerkers is ook een e-learning ontwikkeld met de noodzakelijke kennis m.b.t. onze aanpak. Voor alle leidinggevende hebben er twee kennissessies plaatsgevonden m.b.t. mentaal verzuim en de overgang.

Ook is continue aandacht geweest voor de reeds eerder ingezette initiatieven, waaronder het sturen op frequent en *ver voor het verzuim* uit verzuimgesprekken, optimaliseren van de verzuimdossiers, inloopsprekuren voor leidinggevenden en het inrichten van sociaal medisch overleggen (SMO's) tussen leidinggevende, bedrijfsarts en HR.

Functiehuis

Het project functiehuis is in 2024 volgens de opgestelde planning gerealiseerd. In Q1 en Q2 2024 zijn de concept functieprofielen door de externe adviseur in samenwerking met HR opgesteld. Vervolgens zijn deze met alle leidinggevenden gedeeld en is om input gevraagd. In Q3 zijn klankbordsessies met medewerkers gehouden over hun nieuwe functiebeschrijving en hebben diverse informatieve medewerkersbijeenkomsten plaatsgevonden over het nieuwe functiehuis en wat men kan verwachten. In Q4 zijn door de externe adviseur de concept functieprofielen definitief gemaakt en zijn alle functies opnieuw gewaardeerd volgens de FWG- systematiek. In november hebben alle medewerkers een brief ontvangen met daarin de nieuwe functiebeschrijving en indeling. HR heeft gedurende vier weken inloopsessies gehouden om vragen van medewerkers te beantwoorden. En per 1 januari 2025 is het functiehuis geïmplementeerd. Er zijn vijf officiële bezwaren ingediend, deze zijn doorgezet naar de IBC en worden in Q1 2025 behandeld.

Opleidingsplan 2024

Team Leren & Ontwikkelen heeft in 2023 een visie op leren opgesteld in lijn met de algemene visie van Nieuw Unicum. Deze visie vormt de basis voor het Opleidingsplan 2024. Hierin staat centraal dat medewerkers de juiste handvaten krijgen om hun functie optimaal uit te voeren en eigen regie te pakken om daarmee de organisatiedoelstellingen te realiseren.

Hiervoor zijn verschillende leerinterventies met verschillende werkvormen opgesteld. Naast de verplichte scholingen vanuit wet- en regelgeving zijn er enkele hoofdthema's waar geen concessies in gedaan worden, namelijk:

- klinische lessen;
- cultuurverandering;
- scholing MS(EC)/NAH;
- scholing triage;
- scholing VBRH.

Er is een programma voor klinische lessen ontwikkeld en uitgerold voor 2024. In totaal zijn daarbij 36 klinische lessen gegeven over negen verschillende onderwerpen. Terug van weggeweest zijn de carrousels om de bekwaamheden voor de risicovolle en voorbehouden handelingen te laten aftoetsen. Ook in 2024 zijn er enkele verplichte e-learnings. Tot slot krijgen alle medewerkers twee verplichte scholingsdagen met als thema NAH/MS

Bouwsteen 4 Inzicht in kwaliteit

Goede zorg sluit aan bij persoonlijke wensen en behoeften van mensen met een beperking. Omdat tijden veranderen en daarmee ook zorgvragen, is het van belang dat zorgaanbieders regelmatig evalueren wat goede zorg én kwaliteit van zorg is. Een Plan-Do-Check-Act cyclus (ook wel PDCA-cyclus) helpt hierbij. In dit hoofdstuk beschrijven we hoe binnen Nieuw Unicum inzicht in kwaliteit is georganiseerd.

Kwaliteit van zorg

Kwaliteit van zorg vraagt om continue aandacht. Binnen Nieuw Unicum wordt daar op de volgende manieren aandacht aan besteed:

Kwartaalrapportages: alle teammanagers zorg worden elk kwartaal gevraagd te rapporteren op onder andere het onderwerp kwaliteit van zorg. Meer specifiek wordt hierbij gevraagd naar de stand van zaken en aandachtspunten op het gebied van werkafspraken voor medicatie-

veiligheid (rondom opiaten in het bijzonder) en hygiëne, risico op decubitus/wondzorgbeleid, (nieuwverworven) bekwaamheden, het volgen van klinische scholingen, de introductie van kwaliteitsverpleegkundigen, multidisciplinaire overleggen.

Daarnaast wordt er gerapporteerd op het onderwerp zorginhoudelijk werken op basis van beroepsrichtlijnen en protocollen, versterken verpleegkundige kwaliteit en lerend klimaat en klinische lessen.

Alle kwartaalrapportages worden per teammanager zorg besproken met de raad van bestuur en daarnaast stelt de bestuurssecretaris een overall rapportage op voor de hele organisatie, waarin een samenvatting wordt gegeven van de belangrijkste bevinden op basis van alle individuele rapportages. Deze worden vervolgens besproken met het MT, de commissie van de raad van toezicht (auditcommissie en commissie kwaliteit en veiligheid) en de voltallige raad van toezicht. De OR en de BR ontvangen ook een exemplaar.

Checklists: de adviseurs van team kwaliteit en veiligheid voert periodieke gesprekken met alle teammanagers zorg en kwaliteitsverpleegkundigen. Onderdeel daarvan is dat de uitkomsten van checklists worden besproken. Dit zijn vragenlijsten waarin een uitvraag wordt gedaan naar het opvolgen van werkafspraken. Het afgelopen voorjaar is bijvoorbeeld extra aandacht besteed aan het naleven van werkafspraken op het gebied van medicatieveiligheid en hygiënisch werken. De adviseur K&V monitort de voortgang van afspraken en het naleven van werkafspraken en geeft daar waar nodig extra advies en/of ondersteuning.

KPI's voor de zorg: het afgelopen jaar heeft Nieuw Unicum aan negen kwaliteitsindicatoren gewerkt . Deze zullen (deels real time) inzichtelijk zijn in de zorgmonitor of komt het terug in de kwartaalrapportages vanaf Q2-2025. Ter info zijn hieronder de indicatoren opgenoemd:

- meldingen incidenten cliënten (MIC)
- meldingen incidenten personeel (MIP)
- actualiteit van zorgleefplannen en mikzo-vragenlijsten
- aantallen en vormen van onvrijwillige zorg (Wet zorg en dwang)
- kwaliteit van bestaan
- pijnstatus
- decubitusrisico en decubitusstatus
- voedingsstatus
- bevoegd en bekwaam personeel

Landelijke Prevalentiemeting Zorg (LPZ): In februari 2024 heeft Nieuw Unicum deelgenomen aan de modules pijn, continentie en decubitus. De uitkomsten zijn intern besproken en hebben er mede toe geleid dat het wondbeleid is aangescherpt en dat een kwaliteitsverpleegkundige is aangetrokken speciaal voor wondzorg. De drie onderwerpen zijn als aandachtsveld bij kwaliteitsverpleegkundigen onder gebracht en tot slot zijn deze onderwerpen opgenomen als kwaliteitsindicator. Voor Nieuw Unicum zijn bovenstaande werkwijzen een middel om te reflecteren, leren, verbeteren en ontwikkelen. Vervolgens helpt het ons om de gemaakte keuzes te verantwoorden en om aan de hand daarvan met elkaar in gesprek te gaan over de kwaliteit van zorg en over verbeterdoelen.

Hoofdstuk 4. Bedrijfsvoering

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste onderdelen beschreven voor het bestuursverslag voor het onderdeel bedrijfsvoering. Allereerst de financiële resultaten en daarna op hoofdlijnen welke projecten in 2024 zijn uitgevoerd om een toekomstbestendige bedrijfsvoering te realiseren.

Financieel

De bekostiging van zorg voor bewoners wordt bijna volledig gefinancierd vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz). Voor het jaar 2024 waren de bedrijfsopbrengsten hoger dan begroot. Dit is met name het gevolg van toegekende aanvragen meerzorg in 2024 en de toezegging van het zorgkantoor dat de kortingen op tarieven verlaagd worden voor 2024. De netto-omzet voor 2024 is uitgekomen op € 40,5 mln. (€ 36,4 mln. in 2023).

Het resultaat van Nieuw Unicum is in 2024 fors positiever dan vorig verslagjaar en komt uit op € +0,3 mln. versus € -4,2 mln. in 2023. Een positief verschil van € 4,5 mln. Afwijkingen ten opzichte van de begroting 2024 bestonden vooral uit bovengenoemde extra inkomsten vanuit het zorgkantoor. Daar tegenover staan extra PNIL-uitgaven in de zorg t.o.v. begroting van € 1.1 mln.

In 2023 is het project Capaciteitsmanagement gestart met als doelstelling de inzet van medewerkers structureel te kunnen begrenzen binnen de te ontvangen opbrengsten waarbij we kijken naar een juiste functiedifferentiatie. Mede hierdoor zijn de PNIL-kosten in 2024 aanzienlijk gedaald t.o.v. 2023.

De solvabiliteit geeft aan in welke mate een onderneming op een bepaald moment in staat is om aan haar totale verplichtingen te voldoen. De solvabiliteit (eigen vermogen/totaal activa *100) is gestegen van 36,6% (2023) naar 37,3% (2024). Nieuw Unicum zit hiermee ruim boven de norm van circa 20% voor zorginstellingen.

De financiële gezondheid van een zorginstelling wordt bepaald in de mate dat zij op zowel de korte, als de lange termijn aan haar financiële

verplichtingen kan voldoen. Voor de korte termijn speelt de liquiditeitspositie hier een belangrijke rol in. De liquiditeit van Nieuw Unicum is licht gestegen van 1,10 in 2023 naar 1,19 in 2024. Hiermee is Nieuw Unicum in staat om aan haar directe verplichtingen te voldoen.

Aangezien de liquiditeitspositie van Nieuw Unicum nog altijd comfortabel is, kunnen de voorziene ontwikkelingen en investeringsagenda gewoonweg uitgevoerd worden. De liquiditeitenmassa exclusief beschikbaar bankkrediet bedraagt ultimo 2024 ruim € 6,3 mln. en muteert volgens onze liquiditeitsprognose naar € 8 mln. in december 2025 en naar € 12 mln. ultimo 2026.

Door het positieve bedrijfsresultaat is het eigen vermogen van Nieuw Unicum gestegen van € 7,2 mln. in 2023 naar € 7,5 mln. in 2024 (een toename van € 0,3 mln.).

Vooruitblik

In 2023 is een stevig hersteltraject ingezet en heeft zijn resultaten opgebracht in 2024. We eindigen het jaar licht positief en daarmee boven de begroting 2024. Naast reductie van kosten (vooral PNIL) heeft dit herstel ook te maken met hogere opbrengsten, zeker nu in november 2024 Nieuw Unicum erkend is als MS-Expertisecentrum. Voor 2025 betekent dit aanzienlijk meer meerzorgmiddelen die vanaf 2026 zullen landen in een speciaal MS+ tarief.

Dit is ook zichtbaar in de begroting voor 2025 en 2026 waarin een stevig verbeterd bedrijfsresultaat wordt verwacht. Door te blijven sturen op de inzet van personeel en kostenbeheersing voor wat betreft de materiele kosten, worden de huisvestingsmiddelen vrijgespeeld en kan de zorgexploitatie naar een nihil resultaat. De komende jaren zal dit het adagium blijven voor Nieuw Unicum.

We zien dat het ingezette financieel beleid zijn vruchten afwerpt. Daarom zien wij de financiële toekomst van Nieuw Unicum met vertrouwen tegemoet.

Grip op Bedrijfsvoering

In 2024 zijn we verdergegaan met de bedrijfsmatige verbetering van Nieuw Unicum. Belangrijk te benoemen is dat we processen en rollen hebben beschreven en proceseigenaren hebben benoemd. Verder zijn we begonnen met het bepalen KPI's en doelen. Met deze aanpak borgen we de transformatie, wordt deze stuurbaar en maken we de effecten meetbaar. Medio 2024 is een vaste teammanager Bedrijfsvoering aan boord gekomen die verder leiding geeft aan de ingezette transformatie.

Zo werken we binnen de financiële administratie met strakke processen en duidelijke afbakeningen en doorlooptijden. Door te werken met rapportages ten behoeve van de raad van bestuur spelen we kort op de bal. Hierbij werken we aan het vereenvoudigen en kwalitatief versterken van onze processen.

Zorgcontrol heeft een belangrijke bijdrage geleverd bij het herijken van de indicaties van bewoners. Hier was een achterstand ontstaan (20% van de lopende indicaties bleek niet up to date en daarmee te laag en dit gaf druk op de inkomsten en daarmee op ons financiële resultaat. Alle indicaties zijn medio 2024 gevalideerd en passend. Dit is geborgd in een proces binnen de Zorgteams welke door Zorgcontrol wordt gecontroleerd (vier ogen principe). Waar de reguliere vergoeding in zorg niet toereikend was, is meerzorg aangevraagd. De optelsom van normuren zorg en uren meer zorg per team zijn taakstellend opgenomen in Capaciteitsmanagement en daarmee de basisroosters voor de teams.

Vanuit het project Capaciteitsmanagement is grip gekregen op de juiste inzet en roostering van medewerkers. Na wat aanloopproblemen bij de implementatie hiervan is ingegrepen in de organisatie. Nu wordt er gewerkt met viermaandelijke roosters waardoor er meer stabiliteit van het rooster voor de medewerkers is gekomen. De inzet van eigen

medewerkers blijft uitdagend in de huidige arbeidsmarkt. Met inzet van PNIL vullen we openstaande diensten. Hierbij zijn we gaan selecteren we op de kwaliteit van de PNIL inzet. Nieuw Unicum volgt hier de invoering van de Wet DBA (voorkomen schijnzelfstandigheid. Er zijn contracten afgesloten met Aethon, BVNG en TMI. Dit zijn onze aanbieders van PNIL in een uitzendconstructie en we zijn begonnen met het omruilen van huidige PNIL voor deze medewerkers. De roosters en inzet van medewerkers is in lijn met begroting en gevalideerd in een controle proces.

Projecten

De raad van bestuur heeft samen met de verantwoordelijke teammanagers in dit verslagjaar op vele terreinen projecten gestart om meer grip te krijgen op de verschillende onderdelen van de bedrijfsvoering. Ook hier geldt dat het te ver voert om alle projecten individueel toe te lichten, wel geven we hieronder een overzicht van de projecten en lichten we vier projecten op hoofdlijnen nader toe:

- Portfoliokeuzes doorgevoerd in proces Intake en Opname
- Project cashless uitgerold
- Implementatie nieuw Voedingsconcept Eten en Drinken
- Informatievoorziening (Vijf – sporenbeleid ICT)

Portfoliokeuzes doorgevoerd in proces Intake en Opname:

Nieuw Unicum biedt 245 plekken langdurig verblijf aan externe cliënten die tot de doelgroep (progressieve) MS dan wel NAH behoren. Verder zijn er 5 plekken beschikbaar voor Logeren (ter ontlasting thuissituatie). Hierbij wordt gewerkt met een wachtlijst (gemiddelde inschrijfduur is 14 - 18 maanden). Daarbij sturen we op bezettingsgraad met vaste doorlooptijd bij inhuizen. Met deze aanpak hebben we procesmatig grip gekregen op (potentiële) leegstand en daarmee op bezettingsverlies.

Project Cashless Nieuw Unicum

Binnen Nieuw Unicum werd met contant geld gewerkt (vooral ten behoeve van bewoners). Dit is echter fraude- & diefstalgevoelig en leidt bovendien tot extra werkzaamheden voor medewerkers in de zorg en

financiën en control. Met implementatie Project Cashless in 2024 is gebruik van cash nagenoeg verdwenen binnen Nieuw Unicum.

Implementatie nieuw Voedingsconcept Eten en Drinken

Het nieuwe voedingsconcept Eten en Drinken is in 2024 geïntroduceerd. Hiermee wordt een betere kwaliteit voeding aangeboden aan bewoners en deze komt in plaats van de maaltijdvergoeding/magnetron maaltijden. De betere kwaliteit voeding past in onze aanpak (gezond leven) en geeft grip op het proces en onderliggend budget. De processen hierbij en de inzet van team Eten en Drinken zullen in 2025 verder worden geoptimaliseerd om optimaal aan te sluiten op de wensen van bewoners en zorgteams.

Vijf Sporen Beleid ICT

In het MT d.d. 14 november heeft de projectleider van het project Informatiebeveiliging en Privacy (IB&P) zijn werkzaamheden afgerond en gepresenteerd. De bevindingen zijn opgeleverd in een End Project Report. Het project “IB&P-implementatie” is gestart als opvolg project op het in 2023 gestarte project “Doorontwikkeling Informatie Voorziening” (o.l.v. interim manager I&A). Dit project kent vijf ‘sporen’, waarbij de sporen 1 tot en met 4 zijn opgepakt. Meer precies hadden deze betrekking op diverse aspecten van de structurele inrichting van systemen en beheerprocessen met betrekking tot “Informatievoorziening” binnen Nieuw Unicum.

Het laatste spoor (spoor 5 ‘Informatiebeveiliging en privacy’) is als vervolgproject opgepakt. Het eerste doel van het project was: “Nieuw Unicum is compliant aan de wet- en regelgeving m.b.t. informatiebeveiliging en privacy (zoals beschreven in normen NEN 7510, NIS2 en NOREA PCF (AVG)). De NOREA PCF (AVG) norm is volledig geïmplementeerd, de NEN7510 norm is voor 95% geïmplementeerd. Het tweede doel van het project was: “Nieuw Unicum wil inzicht in werklust nodig voor verbeteringen informatiebeveiliging en privacy”. Dit einddoel is gehaald. De uitgevoerde risicoanalyse geeft een overzicht van

verbeterpunten. Verder zijn er aanbevelingen genoemd waarover de raad van bestuur met de huidige teammanager I&A bespreekt.

Hoofdstuk 5. Risico's en onzekerheden

De zorgvraag waarmee bewoners inhuizen is complexer en zwaarder dan vroeger vanwege het langere verblijf in een thuisomgeving. Ze vinden in een later stadium van de progressieve ziekte hulp bij Nieuw Unicum. Dat betekent dat de zorgvraag en zorgzwaarte van bewoners gemiddeld stijgen. En dat zorgt weer voor een uitdaging om voldoende en juist geschoolde medewerkers te vinden. Dit vormt een tegengestelde uitdaging om de uitgaven en de kosten in de hand te houden (onder andere vanuit maatschappelijk belang). 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.

Werken met medewerkers in loondienst blijft de uitdrukkelijke voorkeur van Nieuw Unicum en is vastgelegd in beleid. Het zorgt er in de eerste plaats voor dat bewoners zoveel mogelijk 'vaste' gezichten hebben wanneer zij zorg, behandeling of dagbesteding krijgen. Een belangrijk aandachtspunt in een organisatie waar bewoners voor langere tijd (lees: vele jaren) verblijven. Daarnaast proberen we daarbij zo goed mogelijk de inhuur van (duurdere) zzp-ers te voorkomen, al is dat in de huidige omstandigheden, waarbij we rekening hebben te houden met ziekteverzuim en schaars personeel, een grote uitdaging.

Indien er zzp-ers moeten worden ingezet concentreert Nieuw Unicum zich met deze vraag bij haar partners TMI, Aethon en BVNG en gaan we stoppen met de inhuur van losse diensten via het Zorgwerk platform. Hiermee creëren we meer bestendigheid en routine bij de inzet van PNIL. Naar de toekomst toe zal de inzet van deze categorie noodzakelijk blijven en daarom is het belangrijk dat we deze situatie passend blijven managen.

De stijgende energieprijzen en prijzen van levensbehoeften vormen een onzekerheid in de maatschappij. Met ondersteuning van Energycheck is in 2024 gezocht naar een passende aanbieder en contractvorm voor energie. Eind 2024 zijn we op een gunstig moment overgestapt van Vattenfall naar Audax en zijn een contract aangegaan voor drie jaar. Deze constructie geeft budgetzekerheid en voor de komende drie jaar een dalend prijspeil

voor energie. Het nieuwe concept Eten en Drinken is een driejarige samenwerking met partner van Hoeckel. Hierin werken we met een voedingsdagprijs (in lijn met de landelijke norm) en een afgebakende menulijst (grip op proces en prijzen). Met deze aanpak blijven we ook bij stijgende prijzen in control.

Gelet op de beweeglijkheid in de zorgsector is het noodzakelijk om kosten en de opbrengsten nauwlettend in de gaten te houden, zodat hier adequaat en tijdig op kan worden ingespeeld.

Het financiële herstel is onder andere gerealiseerd door uitleg te geven over de effecten en de urgentie van het herstel, kaders neer te zetten en duidelijke afspraken te maken over de opdracht die er ligt bij MT leden en teammanagers zorg/dagbesteding. Met dezelfde 'strakheid' zijn ook de meerjarenstrategie, jaarplan en begroting voor 2025 opgesteld. Deze voor Nieuw Unicum nieuwe manier van denken en werken, is Nieuw Unicum steeds beter in staat om financieel stuurbaar te worden en dit is een belangrijke verbetering in de huidige steeds meer volatiele marktomstandigheden.

Hoofdstuk 6. De koers voor de komende jaren

Het afgelopen jaar heeft de raad van bestuur met alle leidinggevendenden, de eerste geneeskundige en coördinatoren van facilitair en technische zaken nagedacht over de wereld om ons heen en welke externe en interne ontwikkelingen wij zien en die van invloed zijn op onze doelstellingen. Samengevat zien de volgende onderwerpen die voor ons in het bijzonder van invloed zijn op onze koers: budgetten die steeds krapper worden, personele schaarste, toenemende complexiteit van zorg en zorgzwaarte en interne cultuur.

Deze en uiteraard ook andere onderwerpen heeft de raad van bestuur met alle leidinggevende in de organisatie besproken. Daarop hebben wij onze visie, missie en leidende principes geactualiseerd in lijn met de huidige en toekomstige realiteit en is de strategische koers voor de jaren 2025 tot en met 2027 opgesteld.

Onze ambitie voor de komende jaren is dat Nieuw Unicum IMPACT wil maken voor mensen met een complexe zorg- en ondersteuningsvraag op het gebied van MS en NAH, hun naasten en voor de medewerkers die met hart en ziel, dagelijks zorg verlenen, behandelen, dagbesteding verzorgen of anderszins ondersteunen. IMPACT is een acroniem dat staat voor:

- Inspirerend
- Multidisciplinair
- Professioneel
- Ambitieuw
- Compassie
- Toekomstbestendig

De nadruk ligt de komende jaren op doen waar we goed in zijn en hier weer echt en met recht trots op zijn. Zo creëren we de komende jaren rust in de organisatie en krijgen de veranderingen de tijd en de kwaliteit die zij verdienen. Uiteraard blijven we dit doen in samenwerking en afstemming met externe betrokkenen, waaronder het Zorgkantoor en de bank.

Meer precies blijven we ons In 2025-2027 richten op de kwaliteit van bestaan van bewoners, continu verbeteren van de kwaliteit van zorg en werken, en een gezonde bedrijfsvoering. Ofwel grip op zorg, behandelen en dagbesteding, grip op kwaliteit en grip op bedrijfsvoering.

Hoofdstuk 7. Reflectie raad van toezicht

Op beleid, resultaten en strategie

Het jaar 2024 stond in het teken van het verder “bouwen aan een nieuw Nieuw Unicum”. Dat was voor de raad van bestuur (RvB) een uitdaging want tijdens de vernieuwingsplannen en -maatregelen moest de zorg voor de bewoners natuurlijk onverminderd doorgaan. Zeker ook door krapte op de arbeidsmarkt en een bovengemiddeld ziekteverzuim bleek de doelstelling om de inzet van personeel niet in loondienst (PNIL) te reduceren in het licht van de genoemde uitdaging minder haalbaar dan gehoopt.

Mooi resultaat is dat Nieuw Unicum in september 2024 voor de duur van vier jaar is erkend als MS Expertisecentrum. De raad van toezicht (RvT) complimenteert de RvB en waardeert de inzet van alle betrokkenen die hieraan hun bijdrage hebben gegeven.

De auditcommissie is in 2024 vier keer bijeengekomen. In het bijzonder is aandacht besteed aan de begroting en de kwartaalrapportages. Er werd met name gestuurd op een verbetering van de financiële resultaten over 2024 ten opzichte van 2023. Dat doel werd gehaald en uiteindelijk bleek het resultaat 2024 door een late toekenning, maar met terugwerkende kracht, van de zogenoemde meerzorggelden vanuit het zorgkantoor gunstiger dan begroot. Dat laat overigens onverlet dat er aandacht moet blijven voor capaciteitsmanagement, reductie van ziekteverzuim en de inzet van PNIL om de positieve lijn ook in de komende jaren voort te kunnen zetten.

De commissie Kwaliteit en Veiligheid is in 2024 vijf keer bij elkaar gekomen. In het bijzonder is aandacht besteed aan veiligheid van zorg, de metingen van diverse kwaliteitsonderwerpen, een nieuw voedingsconcept eten & drinken, de ontwikkelingen binnen de behandelgroep en de implementatie van de kwaliteitsverpleegkundigen.

Op deskundigheid en capaciteit

Door de algemene schaarste van aanbod op de arbeidsmarkt en een relatief groot verloop heeft Nieuw Unicum ook dit jaar weer een hoog aantal vacatures. Het grote verloop van personeel en het bovengemiddelde ziekteverzuim geven veel druk op de aanwezige vaste krachten, waardoor de ondersteuning met PNIL soms onvermijdelijk is.

Met genoegen ziet de RvT dat het nieuw geïnstalleerde managementteam (MT) steeds meer positie inneemt en zich nadrukkelijker gaat bewijzen. Langzaam maar zeker lijkt het mogelijk voor de RvB om meer wenselijke afstand te kunnen nemen van het operationele niveau. Ook biedt de aanpassing van de structuur van Nieuw Unicum door de benoeming van kwaliteitsverpleegkundigen een kans om slagen te maken in de borging van de kwaliteit van zorg voor de bewoners.

Op risico's en beheersing

Omdat de inzet van veel PNIL een risico vormt, is het zoeken naar maatregelen die dit kunnen reduceren blijvend noodzakelijk. Dat vormt een enorme uitdaging en trekt niet alleen een wissel op het personeel, maar ook de bewoners. De RvT ziet dat met man en macht geprobeerd wordt dit probleem aan te pakken en heeft bewondering voor ieders inzet.

Datzelfde geldt voor het hoge ziekteverzuim. Ook daar zal met vereende krachten een kentering bewerkstelligd moeten worden. Dat vereist onder meer het goed analyseren van de factoren die bijdragen aan het ziekteverzuim en het nemen van de noodzakelijke maatregelen. De RvT beseft dat hierbij geen eenvoudige oplossingen zijn.

Op expertise raad van toezicht

De RvT heeft ruim voldoende expertise op het gebied van gezondheidszorg (in het algemeen en de specifieke doelgroep van Nieuw Unicum in het bijzonder), HR, financiën en juridische kaders om invulling te geven aan de inhoud. Twee leden volgden een scholing voor toezichthouders vanuit de NVTZ. Met een extern deskundige heeft de gehele RvT een dag nascholing gevolgd op het gebied van vastgoed, omdat die kennis niet specifiek aanwezig was en relevant in het kader van het termijn huisvestingsplan.

Op dilemma's

Er zijn dilemma's geweest op het gebied van verwachtingen van de RvT en de RvB omtrent het lange termijn huisvestingsplan, met name ten aanzien van het proces. Dat is open en transparant besproken en heeft geleid tot extra overleggen tussen de RvT en de RvB waarin het termijn huisvestingsplan centraal stond.

Op samenwerking met raad van bestuur, bewonersraad en ondernemingsraad

In 2024 is er sprake geweest van een bestendiging van de onderlinge relaties en samenwerking.

Er zijn in 2024 acht (reguliere) vergaderingen geweest van de RvT met de RvB waarin, naast het bespreken van de inhoudelijke onderwerpen, de raden elkaar steeds beter leren kennen. Daarnaast heeft er in 2024 een zelfevaluatie plaatsgevonden van de RvT samen met de RvB. Dat heeft geleid tot een verdere verdieping van de inzichten in elkaars eigenschappen en drijfveren. Daarmee is de basis voor een prettige en constructieve samenwerking verder verstevigd.

De remuneratiecommissie is twee keer bij elkaar geweest om met beide leden van de RvB doelen te formuleren voor de individuele ontwikkeling en samenwerking.

De voorzitter van de RvT heeft maandelijks overleg met de RvB over lopende zaken en de voorbereiding van de vergaderingen. Dit verloopt in aangename sfeer.

Ook is de RvT aanwezig geweest bij een aantal bijeenkomsten van de ondernemingsraad en de bewonersraad en is de samenwerking, waarbij benaderbaarheid en zichtbaarheid centraal staan, verder bestendigd.

Het is de RvT duidelijk dat door de RvB nog steeds enorm hard en gepassioneerd gewerkt wordt om het “nieuwe Nieuw Unicum” succesvol te laten zijn. Daar spreekt de RvT graag zijn waardering voor uit, wetende dat de vernieuwing uiteindelijk leidt tot een gezonde en plezierige werkomgeving voor het personeel en een fijn klimaat voor alle bewoners.

Hoofdstuk 8. Reflectie bewonersraad

2024 stond in het teken van herstel. Bij het aantreden in 2023 heeft de RvB een negatieve erfenis aangetroffen op de balans, maar toch gekozen voor een 'zachte' landing. Door niet, zoals zo vaak gebeurt, keihard te gaan bezuinigen, maar om zoveel mogelijk personeel binnenboord te houden, eindigde 2023 zoals verwacht in de rode cijfers.

Waar de Wor voor de OR en de Wmcz voor de BR wezenlijk in verschillen, is dat de Wmcz een adviesrecht voorschrijft op de begroting. De BR heeft als belangrijkste advies voor 2024 geschreven dat de begroting conservatief moet worden ingestoken, zodat de rode cijfers weer zwart zouden worden.

Dit is zeer bewonderingswaardig gelukt, echter niet zonder slag of stoot. In 2023 waren er nog twijfels bij bijvoorbeeld ING en het zorgkantoor over de gekozen strategie. In 2024 kwamen beide partijen weer aan boord, omdat de raad van bestuur een uitstekende meerjarenstrategie kon overleggen. De BR heeft in de jaren hiervoor niet eerder een meerjarenstrategie onder ogen gekregen.

In de hele maatschappij en in Nieuw Unicum in het bijzonder, hangt het gevoel van 'vroeger was alles beter' in de lucht. Er is een mate van onvrede, deels te wijten aan het feit dat sommige cliënten niet goed weten, dat de wereld om ons kleine dorpje heen, behoorlijk is veranderd. In voorgaande jaren waren de zorgteams groter dan de zzp-indicaties zouden vermoeden. Door te 'sturen op uren' zijn de zorgteams nu kleiner. Het is aannemelijk dat dit mede het gevoel van 'vroeger was alles beter' oproept.

Personeel Niet In Loondienst (PNIL) is van alle tijden, echter is het in de zorgwereld behoorlijk uit de hand gelopen. Nieuw Unicum ontkomt hier dus ook niet aan. Gelukkig wordt er intern opgeleid. PNIL wordt zoveel als mogelijk ingezet op vaste hoven/locaties. Ze zijn dan weliswaar geen lid van het team, maar wel bekende gezichten voor de bewoners.

Tijdens de bezoeken van de BR aan het Nurse Festival in Alkmaar en de Hogeschool van Amsterdam in Amsterdam Z.O. kwam er nog iets naar voren. Waar bewoners de prachtige unieke ligging van ons dorp Nieuw Unicum, gelegen in de duinen van Zandvoort prijzen, is dit gelijk ook een heet hangijzer voor de veelal jonge zorgmedewerkers/studenten. Zij gaven aan dat Zandvoort voor hen moeilijk te bereiken is met het openbaar vervoer, ook al stopt er een bus voor de deur en ligt station Heemstede op fietsafstand.

De BR maakt zich zorgen over het hoge ziekteverzuim. De raad van bestuur is daar open en transparant over tijdens de kwartaalrapportages. De BR erkent dat het bestuur hier veel aandacht aan besteedt, want ziekteverzuim en extra PNIL zijn dubbele kosten en verre van wenselijk.

Het unieke maaltijdconcept is bijna op alle hoven/locaties uitgerold. De reacties zijn voornamelijk positief.

Na hard werken is Nieuw Unicum voor vier jaar geaccrediteerd als DEC MS-expertisecentrum. De BR spreekt de hoop uit dat dit een aantrekkingskracht genereert op met name HBO/WO studenten, zodat er nog meer onderzoeken kunnen worden gedaan op het gebied van MS.

De CR in 2024:

- 20× Raadsvergadering
- 11× Formeel overleg met RvB
- 11× Agendacommissie met RvB
- 7× Informeel overleg met RvB
- 45× Hof-/locatie overleggen
- 4× CR+OR
- 5× Voorzitter + vicevoorzitter CR+OR+RvB
- 2× CR+RvB+RvT
- 2× CR + Vrienden van Nieuw Unicum
- 2× CR + projectmanager MSEC

- Reflectie kwaliteitsrapport 2023
- Reflectie bestuurlijk jaar 2023
- 360° feedback gesprekken met beide bestuurders.
- 4 vlogs zijn opgenomen
- Bezoek Nurse Festival Alkmaar
- Bijeenkomst cliëntenraden LOC
- Presentatie Mantelzorgbijeenkomst
- Digitale bijeenkomst Zorgkantoor
- 2× presentatie Dorpsberaad
- 4× gastspreker Hogeschool van Amsterdam (neurorevalidatie)
- Presentatie unieke maaltijdconcept voor andere cliëntenraden van instellingen in de omgeving.

Er is op drie instemmingsaanvragen en vier adviesaanvragen positief gereageerd. De BR prijst de aanpak van de raad van bestuur omtrent deze aanvragen. Het voorgenomen besluit gaat soms nog een paar keer heen en weer om nog een en ander aan te passen. Tijdens de bijeenkomst van het LOC is gebleken dat de Governancecode binnen Nieuw Unicum, in tegenstelling tot sommige andere instellingen, zeer goed is geborgd.

De BR heeft vijf raadsleden, op de voorzitter en de vicevoorzitter na, zitten de overige leden er nog maar kort bij. Ze zijn enthousiast, het is een goede samenstelling. Om de continuïteit te waarborgen, is het van belang dat de langstzittende bestuursleden de kennis die aanwezig is goed overdragen.

Namens de voltallige cliëntenraad,

Voorzitter bewonersraad

Februari 2025

Hoofdstuk 9. Reflectie ondernemingsraad

Medezeggenschap in een constructieve sfeer

Ook 2024 was een dynamische tijd voor de ondernemingsraad, waarin er veel advies- en instemmingsaanvragen behandeld moesten worden om een goede continuïteit voor Nieuw Unicum te waarborgen.

Daarnaast hebben we de vier commissies die binnen de OR het eerste aanspreekpunt zijn voor onderwerpen op het gebied van: ARBO, Finance, Communicatie en HR. Daartoe komt de OR elke week op maandagmiddag bij elkaar. Verder was er in Q4 een belangrijk speerpunt, namelijk het (opnieuw) werven van een ambtelijk secretaris ter ondersteuning van de OR. Naast de reguliere OR werkzaamheden hebben we 4x per jaar overleg met de bewonersraad over gezamenlijke onderwerpen. De OR heeft in 2024 diverse advies- en instemmingsaanvragen en een aantal onderwerpen behandeld die de OR ter informatie ontving. De OR en raad van bestuur werken actief aan een goede samenwerking die over 2024 “constructief” te noemen is. Er was een gezamenlijke training met de raad van bestuur over de inrichting van de OR binnen Nieuw Unicum. De OR-leden ervaren soms wel een spanningsveld in de rol tussen raad van bestuur en achterban. Dit komt in 2025 zeker terug op de agenda.

De OR in 2025

In 2025 zal het voor Nieuw Unicum een jaar van consolideren worden, bouwen op wat er de afgelopen anderhalf jaar is neergezet. En dat zal in belangrijke mate ook de agenda van de OR bepalen. We willen onszelf meer versterken als team, maar ook begeleiding zoeken in hoe we een goede gesprekspartner zijn en blijven voor de raad van bestuur.

Verder hopen we ook in Q2 het OR team uit te breiden naar 9 leden, waarbij we op een goede sterkte kunnen functioneren.

Andere voor de OR belangrijke onderwerpen zijn communicatie met de achterban, financiële zaken, samenwerking met de bewonersraad en het verder vormgeven en ontwikkelen van de vier OR-commissies. De OR-

leden zullen daarbij weer de nodige opleiding & training volgen, zowel gericht op algemene kennis en actualiteiten (bijv. van de Wet op de ondernemingsraden) alsmede op specifieke kennis over de vier commissieonderwerpen. Met de huidige OR staat een goede basis voor een mooi en energiek 2025!