



Bestuursverslag 2023
Raad van Bestuur
De Zorggroep



Voorwoord

In dit bestuursverslag leggen we verantwoording af over de zorg en ondersteuning die we in 2023 hebben geboden aan onze cliënten en de wijze waarop we in 2023 invulling hebben gegeven aan het realiseren van onze strategie en onze ambitie om een aantrekkelijke organisatie te zijn waar iedereen wil werken die hart heeft voor de zorg.

Het voorliggend bestuursverslag is vooral gericht op (de realisatie van) onze strategische prioriteiten, risico's en financiële consequenties. Uiteraard is onze primaire focus een betekenisvolle invulling geven aan het leven van kwetsbare mensen en bijdragen aan de lokale samenleving. In het jaarbeeld 2023 van De Zorggroep wordt hier meer aandacht aan besteed.



1. Algemene informatie

1.1. Visie en kernwaarden

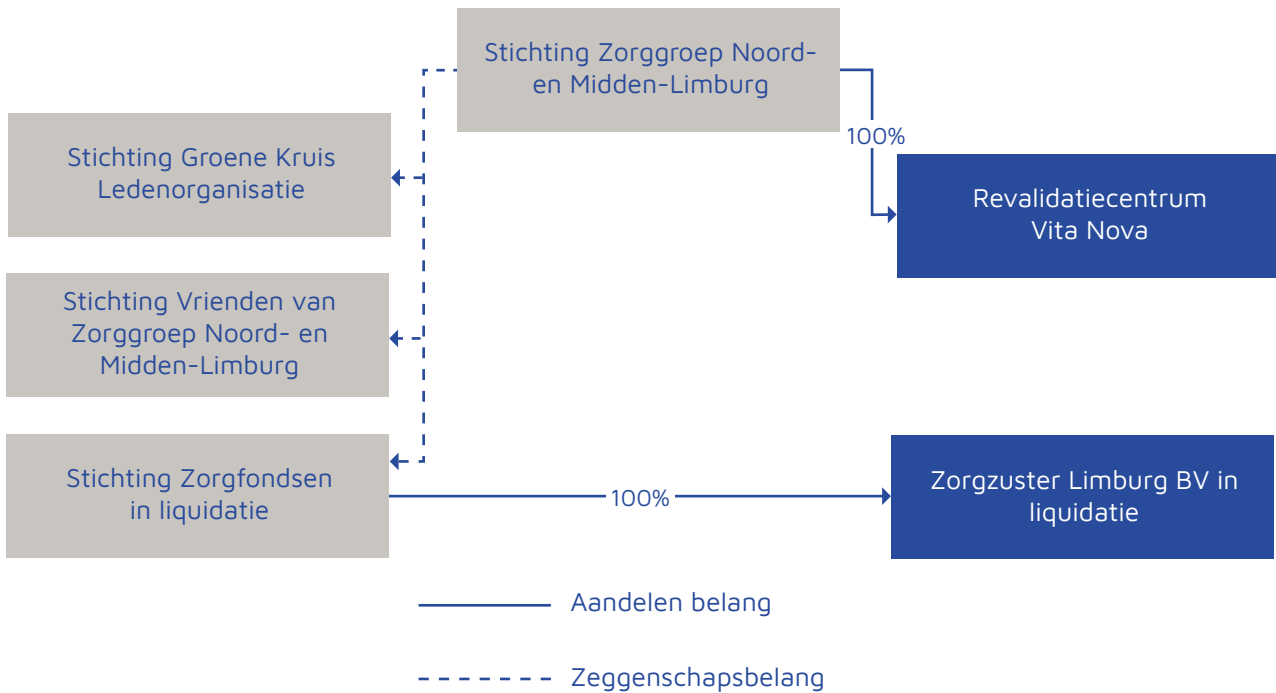
Als grootste zorgaanbieder in Noord- en Midden-Limburg biedt De Zorggroep een breed aanbod van diensten. Met thuiszorg en vele woon- en zorgcentra leveren we ondersteuning, zorg en behandeling aan iedereen die dat nodig heeft. Ons ideaalbeeld is een samenleving waarin ouderen en kwetsbare burgers meer regie hebben over hun eigen leven en mensen naar elkaar omkijken en voor elkaar zorgen. Dit vraagt om een andere visie op ondersteuning, zorg en behandeling. Eén met het oog gericht op morgen. Met onze wortels diep in Noord- en Midden-Limburg weten wij als geen ander wat er speelt in de lokale samenleving. Daarom kijken wij, samen met andere organisaties, hoe we kunnen bijdragen aan vitale gemeenschappen waarin mensen zelf- en samenredzaam en bovenal gelukkig zijn.

De kernwaarden van waaruit wij werken zijn Gedurfd, Gedreven en Oprecht. Gedurfd omdat we nieuwe opties verkennen en buiten de lijntjes durven te kleuren. Gedreven omdat onze medewerkers met passie en trots vaak het voortouw nemen. Oprecht omdat we werken vanuit het hart en altijd het beste willen doen voor onze cliënten en medewerkers.

Samen met 5000 medewerkers en 2200 vrijwilligers zetten we ons dagelijks in voor dit ideaalbeeld. Zowel in de wijk als in onze 38 zorglocaties. Binnen deze locaties leveren we verschillende type zorg: somatische zorg, dementiezorg (onder andere zorg voor mensen met dementie en zeer ernstig probleemgedrag: D-zep), gerontopsychiatrische zorg, geriatrische revalidatiezorg, zorg bij niet-aangeboren hersenletsel en palliatieve zorg. Daarnaast bieden we dagbehandeling, dagbesteding, kortdurend en tijdelijk verblijf.

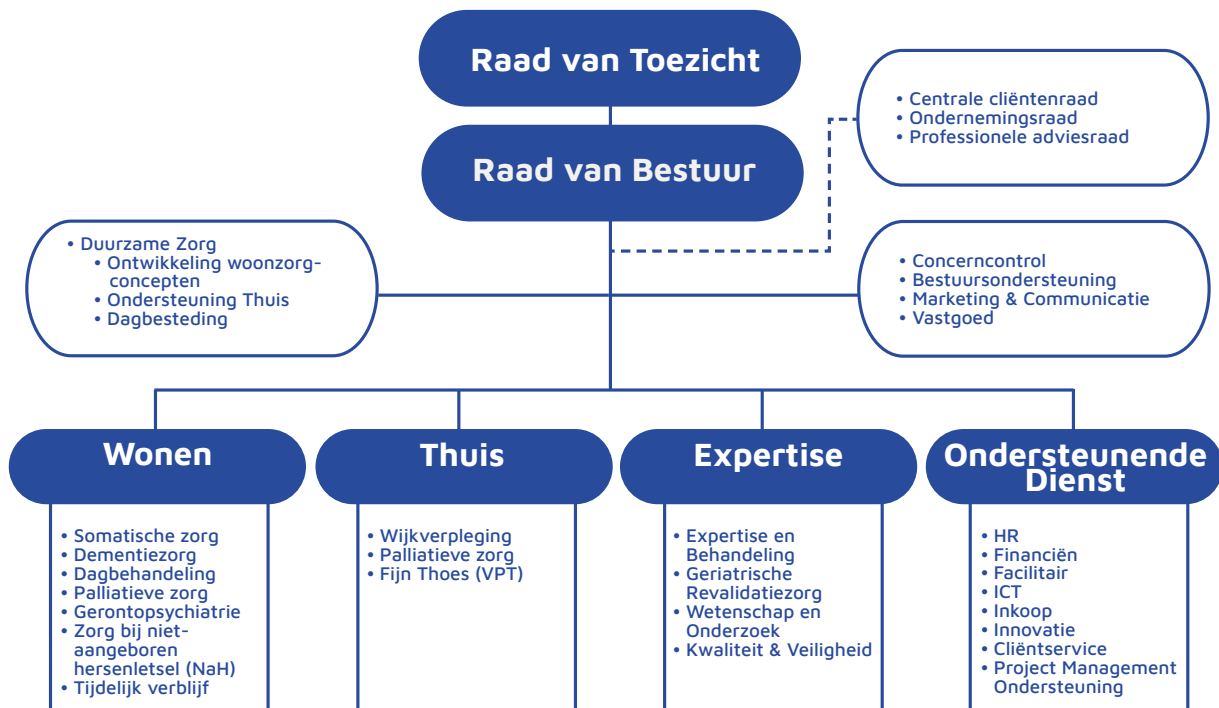
1.2. Juridische structuur (inclusief groepsstructuur) en interne organisatie

De Zorggroep is een stichting met een Raad van Toezicht, Raad van Bestuur model (dualistisch bestuursmodel). De Raad van Toezicht houdt toezicht op het bestuur en is de werkgever van de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur heeft de dagelijkse leiding over De Zorggroep en is de werkgever van de rest van de organisatie. De groepsstructuur is weergegeven in onderstaand diagram.



NB. De Stichting Deltahoven en de Stichting Groene Kruis Winkel zijn in december 2023 opgeheven, de Stichting Zorgfondsen en Zorgzuster Limburg BV in januari 2024

De organisatie is verdeeld in vier sectoren: Wonen, Thuis, Expertise en de Ondersteunende Dienst. Elke sector wordt aangestuurd door een directeur waarbij de sector Wonen – gezien de omvang – is opgesplitst in twee regio’s (Noord en Midden) en wordt aangestuurd door twee directeuren. Alle directeuren sturen managers aan - die verantwoordelijk zijn voor een deel van de betreffende sector - en de managers van de sector Wonen en de Ondersteunende Dienst sturen teamleiders aan die verantwoordelijk zijn voor een locatie, een specifiek zorgaanbod of een bepaald aandachtsgebied.



1.2.1. Man-vrouw verhouding

Binnen De Zorggroep is er aandacht voor diversiteit. In de tabel hieronder staat de man-vrouw verhouding weergegeven voor de Raad van Toezicht, Raad van Bestuur en directie per 31 december 2023.

	Man	Vrouw	Totaal
Raad van Toezicht	2	4	6
Raad van Bestuur	2	0	2
Directie	3	4	7
Totaal	7	8	15

Het streven is om over deze drie organisatielagen een verhouding te behouden waarin tenminste een derde deel mannen en een derde deel vrouwen zitting neemt.

1.3. Belangrijkste elementen gevoerde beleid

Financiële huishouding

In 2023 is De Zorggroep gestart met het project Balans, dat zich richt op het plannen en roosteren binnen de intramurale sector. Roosteren en plannen is een belangrijk thema voor De Zorggroep. Het doel is om hier meer balans in te creëren. Balans voor medewerkers als het gaat om werk en privé, balans voor cliënten als het gaat over de afstemming van onze inzet op hun zorgvraag en balans voor de organisatie als het gaat over opbrengsten en kosten of inkomsten en uitgaven.

Zoals in het bestuursverslag over 2022 is benoemd waren er vanaf dat jaar verschillende gelden, zoals kwaliteitsgelden en coronacompensatie, niet meer beschikbaar. Echter zijn in de jaren voorafgaand aan 2022 deze gelden uitgenut ten behoeve van het vergroten en kwalitatief verbeteren van het personeelsbestand. Hierdoor hanteerde De Zorggroep een hoge, zelf oplegde, kwaliteitsnorm. Doordat deze gelden niet meer beschikbaar waren ontstond er een disbalans in inkomsten en uitgaven. Door onder andere het verbeteren van het plannen en roosteren is de inzet van personeel weer in lijn gebracht met de landelijke norm en zijn de inkomsten en uitgaven weer (meer) in balans gebracht.

Goed werkgeverschap

Zoals hierboven beschreven wil De Zorggroep meer balans creëren voor de medewerker als het gaat om werk-privé. Door bijvoorbeeld een roosterhandboek op te stellen, waarin de medewerker op één staat, is gepoogd dit beter te bewaken. In dit roosterhandboek wordt onder andere het roosterproces verduidelijkt, maar er worden ook spelregels benoemd. Zo worden eerst de vaste medewerkers ingepland, dan matchpoint-medewerkers en dan ZZP'ers.

In 2023 zijn de voorbereidingen getroffen voor de maandelijkse introductiedagen voor nieuwe medewerkers. Vanaf januari 2024 zijn we – aanvullend op het al bestaande kennismakings- en introductieportaal en buddysysteem – gestart met deze dagen met als doel het bieden van een warm welkom aan alle nieuwe collega's.

Duurzame zorg

De Zorggroep heeft als doel om ouderen zo lang mogelijk zelfstandig thuis te laten wonen met de nodige zorg en ondersteuning. Hiervoor zoeken we naar alternatieven voor verpleeghuiszorg, zonder nieuwe verpleeghuisplekken te creëren. Een van deze alternatieven is het Volledig Pakket Thuis (VPT), oftewel 'Fijn Thoes', waarbij wonen en zorg wordt gescheiden.

'Fijn Thoes' biedt ouderen de kans om in hun eigen vertrouwde omgeving te blijven wonen en zo lang mogelijk de eigen regie te behouden, ook als intensieve zorg nodig is. Het is een totaalpakket van zorg en diensten, verzorgd door De Zorggroep en onder regie van een vaste contactpersoon voor de cliënt (de leefregisseur). In 2023 zijn we gestart met een pilot in de

gemeente Venlo. Na afronding van de pilot vindt de uitrol plaats naar het volledige werkgebied van De Zorggroep.

Leiderschap

Onze strategie gaat uit van de noodzaak tot transformatie van de ouderenzorg. In de periode 2020-2040 verdubbelt de zorgvraag, terwijl het aantal beschikbare professionele arbeidskrachten hooguit gelijk blijft. Daarbij is de verwachting dat het aantal mantelzorgers onder druk komt te staan. Om die enorme opgave met elkaar te kunnen volbrengen is er op alle lagen van de organisatie "leiderschap" nodig. In 2023 zijn de leiderschapstrajecten voor de managers en teamleiders afgerond. Voor teamleiders die recent gestart zijn in de functie van teamleider, begint in 2024 een nieuw traject.

Daarnaast zijn we in 2023 gestart met een eenduidige gesprekscyclus voor de gehele organisatie. Door leidinggevenden en medewerkers meer ruimte te geven om het gesprek met elkaar aan te gaan, geven we niet alleen aandacht aan onze medewerkers maar krijgen we ook meer inzicht in de wensen, behoeftes en ambities van medewerkers. Zo kunnen we het scholingsaanbod en leermethodieken daar nóg beter op laten aansluiten. De gesprekscyclus is goed doordacht en is voor iedereen hetzelfde. Zo kunnen medewerkers zich binnen De Zorggroep blijven ontwikkelen en draagt het positief bij aan duurzame inzetbaarheid en werkgeluk van medewerkers.

Samenwerking

Samenwerking is onlosmakelijk verbonden met onze strategie en de opgaven waar we als zorgorganisatie voor staan. Om de zorg en ondersteuning voor de inwoners in onze regio nu en in de toekomst op een juiste manier te organiseren, werken we samen met andere (zorg)partners. Het in 2023 geactualiseerde Regiobeeld Noord- en Midden-Limburg en het Regioplan vormen de inhoudelijke basis voor de (keten)samenwerking in Noord- en Midden-Limburg.

In de regio Noord-Limburg werken we al geruime tijd samen met ketenpartners om de zorg en ondersteuning in de regio toegankelijk te houden. Dit doen we door ons te focussen op: het voorkomen van zorg, het slimmer inrichten van zorg door samenwerking en digitalisering en het aantrekkelijk maken en houden van onze regio voor (zorg)professionals. In 2023 zijn weer mooie stappen gezet binnen de vier regionale programma's. Een aantal hoogtepunten:

- Vanuit het project behoud en instroom, onderdeel van het programma Arbeidsmarktproblematiek, is er een blauwdruk ontwikkeld voor een regionaal traineeship. Hiermee willen we de instroom bevorderen en verder invulling geven aan goed werkgeverschap in de regio. Doel is om per 1 oktober 2024 trainees aan te stellen die over organisatiegrenzen heen worden ingezet. Zie: expeditie730.nl
- Met het project Academie voor patiënt en mantelzorg, onderdeel van programma Toegankelijkheid en beschikbaarheid van zorg, zorgen we ervoor dat patiënten na ziekenhuisopname sneller naar huis kunnen, voor bepaalde handelingen niet meer naar het ziekenhuis hoeven of in mindere

mate gebruik moeten maken van wijkverpleging. Dit vereist dat patiënten en/of hun naasten de kennis en kunde hebben om thuis zelf de zorg voort te zetten, dit leren ze via de Academie. Na een succesvolle pilot in 2023 wordt de Academie nu uitgerold in samenwerking tussen (in eerste instantie) VieCuri, Proteion en De Zorggroep.

Vanaf 1 januari 2024 heeft het Regioprogramma Noord-Limburg een nieuwe structuur gekregen en hebben meer dan tien zorgorganisaties uit de regio Noord- en Midden-Limburg Oost hun krachten gebundeld in één regioprogramma. Het doel van deze uitbreiding is om de ambitieuze, gezamenlijke doelen op een meer geïntegreerde manier te kunnen nastreven.



2. Financiële ontwikkelingen

2.1. Ontwikkelingen gedurende het boekjaar

De Zorggroep heeft over het jaar 2023 een positief resultaat geboekt van € 3,1 miljoen (geconsolideerde winst- en verliesrekening). Dit resultaat ligt ongeveer € 6,3 miljoen boven het resultaat van 2022. Het resultaat wordt verder uiteengezet in de volgende paragraaf waarin de belangrijkste financiële ontwikkelingen gedurende het boekjaar beschreven worden.

In het jaar 2022 zijn diverse maatregelen ingezet om een financiële ombuiging te bewerkstelligen. Door de inkomsten en uitgaven weer in balans te brengen is het verlies over het boekjaar 2022 beperkt gebleven. In 2023 zijn deze maatregelen, en daarmee het strakker sturen op acties en resultaten, bestendigd en zelfs uitgebreid. In het voorjaar is project Balans gestart (zie voor meer uitleg hierboven). Daarnaast is er in 2023 veel aandacht geweest voor het verzuim binnen De Zorggroep. De samenwerking met de Paradigma groep, de externe partner die de arbodienstverlening verzorgt, is geïntensiveerd middels een preventief pakket. Hiermee wordt er niet alleen gefocust op curatie van verzuim, maar met name op het voorkomen van verzuim. Deze acties gecombineerd met het 'anders werken' dragen bij aan het bijsturen op de inkomsten middels het verhogen van de bedbezetting. Het 'anders werken' is een combinatie van verschillende (nieuwe) werkwijzen, zoals het inzetten van (innovatieve) hulpmiddelen, andere functies en informele zorg. Bovenstaande acties en inzet hebben in 2023 helaas nog niet geleid tot een daling van het verzuim. In 2024 wordt gestart met een Taskforce om 'out of the box' mogelijkheden te inventariseren.

Het bestendigen en het uitbreiden van de acties uit 2022 (m.n. hogere doelmatigheid en oplopende bedbezetting bij Wonen) hebben eraan bijgedragen dat de financiële positie van De Zorggroep zich positief heeft ontwikkeld gedurende het boekjaar 2023 met een positief resultaat tot gevolg.

IZA-fonds Wijkverpleging

Binnen de wijkverpleging ervaren we een toenemende behoefte van medewerkers aan ondersteuning bij het voeren van het 'andere' gesprek met cliënten/familie in het licht van de maatschappelijke veranderingen en IZA-doelstellingen. We zetten in op het versterken van zelfredzaamheid en het betrekken van het informele netwerk van cliënten. Het voeren van dit 'andere' gesprek vraagt andere competenties en vaardigheden. Het IZA fonds is aangeschreven om professionals te trainen in competenties en vaardigheden die passen bij de IZA-doelstellingen met als doel het versterken van het effect van meer aandacht voor preventie, ziekenhuis verplaatste zorg, positieve gezondheid en reablement (herstelgerichte zorg) met als gevolg meer tijd voor cliënten in de wijk. De toegekende IZA-middelen zijn tot nu toe aangewend voor trainingen door externe opleiders. Zo zijn de trainingen 'de kunst van het gesprek', 'sociale netwerk versterking en 'onbegrepen gedrag' uitgevoerd. De eerste groepen hebben deze trainingen als positief ervaren. Deze trainingen zijn geëvalueerd en geborgd. De trainingen van externe trainers worden per groep geëvalueerd, hierdoor wordt de inhoud direct aangepast voordat de volgende groep start. Deze evaluatie zorgen ook voor de basis van het borgingsplan wat nog in ontwikkeling is.

2.2. Behaalde omzet en resultaten

Algemeen

Door de hierboven beschreven ontwikkelingen is het resultaat over 2023 € 3,1 miljoen positief uitgekomen. Dit gerealiseerde resultaat is een ruime verbetering van € 6,3 miljoen ten opzichte van het negatieve resultaat over het boekjaar 2022. Over 2022 werd een verlies van € 3,2 miljoen geleden. Het resultaat over boekjaar 2023 leidt tot een rendement van 1,0%. Dit is een verbetering van 2,1% ten opzichte van het rendement over 2021 (-1,1%).

Opbrengsten

De baten uit (beroeps- of bedrijfsmatige) zorgverlening stegen van bijna € 300 miljoen over 2022 naar ruim € 319 miljoen over 2023. Deze stijging wordt grotendeels verklaard door indexering in combinatie met een groter aandeel cliënten met zwaardere indicaties en met behandeling. Overige baten zoals subsidies op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg en overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening bleven nagenoeg gelijk. Andere beroeps- en bedrijfsmatige activiteiten zijn met € 2 miljoen toegenomen. Deze stijging is met name te verklaren door toegekende MDIEU-subsidies. Onder overige bedrijfsopbrengsten is de boekwinst van € 2 miljoen over de verkochte wijkgebouwen opgenomen.

Kosten

De bedrijfslasten stegen in 2023 naar € 315 miljoen ten opzichte van € 301 miljoen in 2022. Deze stijging wordt grotendeels verklaard door de stijging in kosten van uitbesteed werk en andere kosten (inzet van personeel niet in loondienst). Daarnaast zijn, ondanks een lichte daling in FTE, de kosten

van lonen en salarissen in 2023 gestegen. Dit is te verklaren door de in de CAO overeengekomen salarisstijgingen. De sociale lasten stegen licht, in tegenstelling tot de pensioenlasten. De afschrijvingen stegen daarnaast ook licht. Door de goede bedbezetting van een aantal locaties konden verschillende bijzondere waardeverminderingen c.q. afwaarderingen worden teruggedraaid. Door hogere rentebaten vielen de financiële lasten mee, ondanks hogere kosten vanwege oprenting.

Balansmutaties

De investeringen in materiële vaste activa lagen in 2023 met € 11 miljoen iets lager dan de investeringen in 2022 (bijna € 13 miljoen). De afschrijvingskosten en de vrijval van eerdere afwaardering kwamen in 2023 samen uit op € 14 miljoen, dat is bijna € 1 miljoen hoger dan in 2022. Daarnaast werden wijkgebouwen met een boekwaarde van € 2 miljoen verkocht voor een bedrag van € 4 miljoen. De waarde van de materiële vaste activa daalden van € 185 miljoen ultimo 2022 naar ruim € 179 miljoen ultimo 2023.

Door vrijval van € 2 miljoen aan deposito's daalden de financiële vaste activa naar € 5,5 miljoen ultimo 2023. Het restant aan vorderingen inzake coronacompensaties van ultimo 2022 is in 2023 nagenoeg geheel ontvangen. De voorzieningen zijn in 2023 met € 7 miljoen gestegen ten opzichte van 2022. De langlopende schulden daalden met de reguliere aflossing van € 7 miljoen over 2023 van bijna € 98 miljoen ultimo 2022 naar bijna € 91 miljoen. Daarnaast is er een aflopende lening omgezet in een nieuwe lening, voor hetzelfde bedrag. De kortlopende schulden stegen van € 58 miljoen in 2022 naar € 61 miljoen in 2023. De liquide middelen stegen door al deze ontwikkelingen met ruim € 18 miljoen van ruim € 54 miljoen ultimo 2022 naar € 72,5 miljoen ultimo 2023.

In € miljoenen	Realisatie:			Norm:
	2021	2022	2023	
Opbrengsten	305,1	299,6	319,2	
Kosten	304,6	302,8	316,1	
Resultaat	0,5	-3,2	3,1	
Rendement	0,2%	-1,1%	1,0%	

Liquide middelen	42,9	54,2	72,5	15,0
------------------	------	------	------	------

Eigen vermogen	89,5	86,3	89,4	
Totaal vermogen	276,2	268,8	276,0	
Solvabiliteit*	32,4%	32,1%	32,4%	25,0%

Kasstroomen en financieringsbehoeften

De gehele kasstroom uit operationele activiteiten kwam over 2023 uit op € 33 miljoen positief ten opzichte van € 30 miljoen over 2022. Zoals eerder beschreven bleven de investeringen in materiële vaste activa in 2023 met € 11 miljoen iets achter bij de investeringen in 2022 van bijna € 13 miljoen. De verkochte wijkgebouwen hadden een boekwaarde van € 2 miljoen. Daarnaast viel in 2023 € 2 miljoen aan deposito's vrij. Door de reguliere aflossing van € 7 miljoen over 2023 en het verlengen van aflopende leningen ter grootte van bijna € 5 miljoen kwam de mutatie van de liquide middelen uit op ruim € 18 miljoen.

Bankconvenanten¹

Een convenant is een clause van een leenovereenkomst die bij niet-naleving van de doelstellingen kan leiden tot de vervroegde terugbetaling van de lening. Dit zijn dus afspraken die met banken gemaakt worden over de hierboven in de tabel weergegeven kerngetallen. De Zorggroep heeft op drie kerngetallen een convenant afgesloten, zowaar op de DSCR, de liquide middelen en de solvabiliteit.

Voor de DSCR is afgesproken dat er een ratio van tenminste 1,3 wordt gerealiseerd. De realisatie over 2023 laat een DSCR van 4,2 zien. Hiermee wordt dus voldaan aan deze bankconvenant. Ten aanzien van de liquide middelen is bepaald dat deze tenminste € 15 miljoen moeten bedragen. In de realisatie komen de liquide middelen ruim boven het convenant uit, namelijk op € 72,5 miljoen. Het derde convenant dat afgesloten is, is een solvabiliteit van 25%. In de realisatie komen we uit op een solvabiliteit van 32,4%. Over 2023 voldoen we aan alle overeengekomen bankconvenanten.

¹ Definities:

DSCR	EBITDA gedeeld door aflossingen en rente
EBITDA	Resultaat voor/plus afschrijvingen en rente
Solvabiliteit	Eigen vermogen gedeeld door totaal vermogen

Continuïteit

De continuïteit van De Zorggroep komt door de goede liquiditeitspositie niet in gevaar. De jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Tenslotte liggen de liquide middelen ultimo 2023 en 2024 beduidend hoger dan de eis van de banken van minimaal € 15 miljoen en dat zonder beroep te doen op de rekeningen courant van de banken van samen € 20 miljoen.

Risico's en onzekerheden

De financiële situatie is afhankelijk van een aantal factoren. Deze factoren zijn potentiële risico's en onzekerheden.

Operationele risico's

Als zorgorganisatie is De Zorggroep afhankelijk van de vraag van cliënten, de beschikbaarheid van personeel en de financiering. Op deze onderdelen kunnen risico's ontstaan.

De vraag van cliënten is geen onzekerheid. De vraag is in 2023, na een korte dip in de 'corona-jaren', gestegen en zal komende jaren, gezien de dubbele vergrijzing, blijven stijgen. De beschikbaarheid van personeel is echter wel een risico. Het tekort aan personeel is zichtbaar in de gehele zorgsector. Het risico bestaat dat we door tekort aan personeel minder cliënten kunnen ondersteunen. Dit proberen we te voorkomen door actief nieuw personeel te werven, huidig personeel te behouden en waar nodig uitzendkrachten en ZZP'ers in te zetten. Daarnaast wordt er gewerkt aan een andere manier van werken/organiseren, in lijn met Programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO), waardoor we met minder personeel meer cliënten kunnen ondersteunen.

Financieringsrisico

Wanneer er een investering gedaan wordt bestaat het risico dat er complicaties ontstaan rondom de financiering. Om deze risico's te mijden wordt er pas geïnvesteerd als de financiering volledig rond is of als we uit eigen liquide middelen kunnen financieren zonder dat de bankconvenanten in het gedrang komen. Op die manier voorkomen of verkleinen we financieringsrisico's. Daarnaast bestaat het risico dat er niet voldaan kan worden aan normen ten aanzien van financiële ratio's. Door de forse investeringen en de onzekerheid op kortere termijn hebben wij in de meerjarenraming de verwachte rentabiliteit via 1% in 2023, 0,5% in 2024, weer 1% over 2025 naar 1,5% in de daaropvolgende jaren op een bij de investeringsambitie passend niveau gebracht.



3. Belangrijkste risico's en risicobeheersing

3.1. Strategische risico's

In 2022 en 2023 is onder leiding van BDO accountants en adviseurs gewerkt aan de implementatie van Integraal Risico Management (hierna: IRM) binnen De Zorggroep. Het succesvol kunnen sturen op organisatiedoelstellingen en het managen van de hieraan gerelateerde risico's, vormen de belangrijkste uitgangspunten bij de richting van het IRM. Met de zeven thema's uit de strategische koers als startpunt zijn in 2022 vijf strategische prioriteiten en de daaraan gekoppelde strategische risico's beschreven en vastgesteld (zie figuur 1). Vervolgens is door de RvB en RvT de risicobereidheid, in aansluiting op de verschillende prioriteiten, vastgesteld.

Samenvattend overzicht – strategische prioriteiten

Zeven strategische thema's in relatie tot de vijf strategische prioriteiten met bijbehorende KPI's

Strategische thema's	Strategische prioriteiten	
1. Cliënten ondersteunen bij het realiseren van een betekenisvol leven	Gerelateerd aan alle thema's	<p>Duurzaam gezonde financiële huishouding</p> <p>Doelstelling: De Zorggroep heeft een duurzaam positief exploitatie resultaat en een gezonde liquiditeits- en vermogenspositie gericht op het duurzaam kunnen verlenen van zorg aan cliënten.</p> <p>Strategisch risico: De Zorggroep kan continuïteit van zorg niet garanderen.</p>
2. Flexibel in het vinden van antwoorden op verschillende vragen	Primair gerelateerd aan thema: 1, 2, 4 en 5	<p>Leiderschapsontwikkeling</p> <p>Doelstelling: De leidinggevenden binnen De Zorggroep hebben de houding en vaardigheden om sturing te geven aan het realiseren van de ambities en doelstellingen van De Zorggroep.</p> <p>Strategisch risico: Leidinggevenden zijn onvoldoende in staat sturing te geven aan het realiseren van onze ambities en doelstellingen.</p>
3. Bijdragen aan de vitale gemeenschap	Primair gerelateerd aan thema: 6	<p>Aantrekkelijk werkgeverschap</p> <p>Doelstelling: De Zorggroep is in staat om (potentiële) medewerkers te vinden, binden, boeien en vitaal te houden.</p> <p>Strategisch risico: De Zorggroep is onvoldoende in staat om potentiële medewerkers te vinden, binden en huidige medewerkers tevreden te houden (waardoor ze bijvoorbeeld meer verzuimen en/of De Zorggroep verlaten).</p>
4. Meer focus op welzijn	Primair gerelateerd aan thema: 2, 5 en 7	<p>Duurzame zorg</p> <p>Doelstelling: De Zorggroep streeft naar duurzame zorg samen met cliënten/naasten en (keten)partners met nadruk op positieve gezondheid.</p> <p>Risico: De lijnorganisatie adapteert de ontwikkelingen van duurzame zorg onvoldoende en daardoor komt de continuïteit van bedrijfsvoering in het gedrang.</p>
5. Ondersteunen op inhoud	Primair gerelateerd aan thema: 3 en 4	<p>Externe samenwerkingsverbanden</p> <p>Doelstelling: De Zorggroep neemt het voortouw in regionale samenwerking om een bijdrage te leveren aan de (door)ontwikkeling van vitale gemeenschappen.</p> <p>Risico: Externe samenwerking wordt onvoldoende tot stand gebracht, waardoor De Zorggroep haar strategie niet kan realiseren.</p>
6. Een aantrekkelijke werkgever zijn		
7. Streven naar duurzame oplossingen		

Figuur 1: samenvattend overzicht strategische prioriteiten en risico's

3.2. Inbedding in de beleid- en prognosecyclus

Binnen De Zorggroep is risicomanagement geen geïsoleerde activiteit, maar ingebed binnen de beleid- en prognosecyclus. Op deze wijze draagt risicomanagement bij aan risicogestuurde resultaatsturing op de strategische doelen op basis van de volgende cyclus:

- Per tertiaal als onderdeel van de resultaatverantwoording door directeuren;
- Een keer per jaar als onderdeel van de strategiemonitoring door RvB en directeuren;
- Jaarlijks als onderdeel van de evaluatie en waar nodig bijstelling van de strategische prioriteiten.

3.3. Beoordeling strategische prioriteiten en risico's

Zoals eerder genoemd worden de strategische prioriteiten/risico's meegenomen in de beleid- en prognosecyclus. Deze worden onder andere gemonitord op voortgang. Uit deze monitoring is gebleken dat we over 2023 met elke prioriteit/risico op schema liggen. Dat wil zeggen dat we de onderliggende doelen hebben gerealiseerd of dat realisatie conform planning verloopt.

3.4. Maatregelen ter beheersing van de voornaamste risico's en onzekerheden

De maandelijkse gesprekken tussen de directeuren, managementteams, bestuurder en concerncontroller zijn in 2024 gecontinueerd. Mede door de uitrol van Balans, strakkere sturing en bewaking van de bedbezetting en de doelmatige inzet van medewerkers, zijn de financiële resultaten van Wonen sterk gestegen. De levering van ongeclusterde VPT is eind 2023 opgestart, de opschaling daarvan is opgeschoven naar 2024.

In 2023 is het eerste leiderschapstraject voor managers en teamleiders afgerond. Directeuren en managers worden aangesproken op hun leiderschap, zijn resultaatverantwoordelijkheid en worden continu uitgedaagd om prestaties te verbeteren.

De gesprekscyclus voor medewerkers is ingevoerd en er worden gesprekken gevoerd om aandacht te schenken aan de ontwikkeling van medewerkers waardoor we uitval en/of uitstroom kunnen voorkomen?. Er wordt ook sterk gestuurd op positieve gezondheid en via het project Balans wordt onder meer gewerkt aan een betere werk/privé balans van medewerker.

Alle sectoren en regio's zijn in 2023 nauw betrokken geweest bij lopende projecten voortkomend uit Duurzame Zorg. In 2023 zijn de voorbereidingen gestart om de getransformeerde locatie Sevenheim terug in de lijn te beleggen. De geleerde lessen en good practices vanuit Duurzame Zorg en Innovatie worden breed in de organisatie gedeeld en geïmplementeerd en leveren daarmee een bijdrage aan (toekomstige) continuïteit van de bedrijfsvoering. Er is een implementatieplan in voorbereiding om het gebruik van meerdere innovatieve hulpmiddelen gecombineerd bij alle locaties van Wonen te introduceren.

3.5. Verankering risicomanagement

De doorontwikkeling en verankering van het IRM binnen de organisatie vindt verder in 2024 plaats. De afdeling concerncontrol heeft hierin een belangrijke rol als regisseur en signaleert ontwikkelingen en knelpunten richting de raad van bestuur en de directeuren. Voor de monitoring van de strategische risico's wordt de risicomanagementmodule ingericht binnen het kwaliteit- & veiligheidsmanagementsysteem. In deze monitoring zijn de gesprekken uit de PDCA-cyclus, zoals de tertiaalgesprekken, leidend.

4. Cultuur en gedrag

Het is van belang dat onze leidinggevenden sturing geven aan de transformatie-opgave van De Zorggroep. Van teamleider tot raad van bestuur. De gesprekscyclus, gebaseerd op het actiewiel van Positieve Gezondheid, biedt leidinggevenden handvatten om jaarlijks het gesprek te voeren over ieders persoonlijke ontwikkeling, het resultaat van het werk en gedrag en vaardigheden. Na een succesvolle start in 2023 zetten we dit in 2024 voort waarbij we steeds meer toewerken naar een cultuur waarin we afstemmen, afspreken en elkaar ook aanspreken op gedrag.

5. Toepassing en naleving gedragscodes

In 2022 is de gedrag- en integriteitscode van De Zorggroep geactualiseerd. Er is bewust voor gekozen om deze niet tot in detail uit te werken en alleen algemene afspraken te beschrijven over hoe we met onze cliënten en met elkaar om willen gaan en hoe we integer handelen. Onze gedrags- en integriteitscode is niet vrijblijvend, maar geldt voor iedereen binnen onze organisatie.

De volgende documenten zijn onderdeel van deze code:

- Protocol 'Schenken van cliënten'
- Gedragscode internet- en e-mail gebruik / informatiebeveiliging
- Inkoopbeleid De Zorggroep
- Beleid bij ongewenst gedrag en sanctioneringsbeleid
- Klokkenluidersregeling
- Privacybeleid/AVG
- Governancecode Zorg 2022

De gedrags- en integriteitscode wordt in 2024 besproken in de teams en in het najaar van 2024 geëvalueerd. Goede voorbeelden en casussen worden gedeeld via Z-net zodat we de code levendig houden.

6. Toepassing en naleving gedragscodes

6.1. Wetenschappelijk onderzoek

Voor de ontwikkeling van onze zorg én medewerkers investeren we in kennis en expertise en zoeken we aansluiting bij universiteiten en kennisinstellingen. Zo zijn we verbonden aan het Universitair Kennisnetwerk Ouderenzorg Nijmegen (UKON), aangesloten bij de Academische Werkplaats Ouderenzorg Limburg (AWO-L) én hebben we een actieve Wetenschapscommissie die intensief samenwerkt met de academische netwerken.

In samenwerking met het UKON doen twee promovenda onderzoek naar het thema welbevinden binnen De Zorggroep. Daarnaast zijn per 1 mei 2023 twee science practitioners gestart. Zij verbinden praktijk en wetenschap met elkaar en fungeren als vliegwiel in het streven naar een zorgpraktijk die gebaseerd is op Evidence Based Practice-principes, waarbij de focus ligt op:

- het herkennen van onderzoeksvragen in de praktijk en het verbeteren en stimuleren van praktijkgericht onderzoek;
- de verbinding tussen de praktijk (zorgorganisatie) en de wetenschap (UKON) vergroten en 'nieuwe' kennis helpen verspreiden en implementeren.

Vanuit de AWO-L is een onderzoeker verbonden aan De Zorggroep en onderzoekt een promovendus innovatieve woonzorgconcepten en vitale gemeenschappen.

6.2. Cliënt- en medewerkerservaringsonderzoek

Cliëntervaringsonderzoek

Naast wetenschappelijk onderzoek voeren we ook cliëntervaringsonderzoek uit. Binnen De Zorggroep zijn we benieuwd in hoeverre onze zorg- en dienstverlening bijdraagt aan een betekenisvol leven van cliënten en hun naasten. We vragen dit niet één maar meerdere keren per jaar uit, gekoppeld aan vaste momenten in de cliëntreis. Het ervaringsonderzoek is geïnspireerd op het gedachtegoed van Positieve Gezondheid. Naast de evaluatie voorafgaande aan de zorgleefplanbespreking is het ervaringsonderzoek in 2023 uitgebreid naar de momenten "in zorg komen" en "uit zorg gaan". Dit leidt tot meer omvattende feedback en stelt ons in staat kwaliteit van zorg continu te evalueren en te verbeteren en persoonsgericht benadering van zorg en ondersteuning te bevorderen. Voortdurend in dialoog gaan met cliënt en naasten over hoe De Zorggroep kan bijdragen aan een betekenisvol leven is primair de doelstelling van het cliëntervaringsonderzoek. Op de vraag wat cliënten op het moment van invullen van de vragenlijst het belangrijkste in hun leven vinden zien we het volgende terug:

- Kwaliteit van leven
- Lichamelijke gezondheid
- Levenslust
- Meedoen
- Geestelijke gezondheid
- Dagelijks leven

Cliënten geven De Zorggroep gemiddeld een 8,1. Meer informatie over de uitkomsten van het cliëntervaringsonderzoek is te vinden op de website van De Zorggroep, onder kwaliteit van zorg.

Medewerkerservaringsonderzoek

Zowel het hier en nu, als de komende jaren, staan in het teken van verandering. Dit betekent ook iets voor onze medewerkers. Feedback op verschillende onderdelen tijdens deze veranderingen is belangrijk voor het tussentijds (bij)sturen. Daarom is in de zomer van 2023 voor het eerst het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uitgevoerd volgens een nieuwe opzet. Door frequenter thema-specifieke onderzoeken uit te zetten verhogen we de respons en ontvangen we specifiekere feedback. Elke keer staat er een ander thema centraal. In de zomer 2023 was dit arbeidsvoorwaarden. Uit het arbeidsvoorwaarden MTO kwam naar voren dat medewerkers over het algemeen zeer tevreden zijn over de contractvorm van het dienstverband, de (flexibele) werktijden en de ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden.

Verbeterpunten zijn onder andere salaris en het rooster. De feedback over het rooster worden meegenomen in het Project Balans.

6.3. Innovatie

Om de noodzakelijke transformatie van de zorg te stimuleren en faciliteren zet De Zorggroep volop in op innovatieve oplossingen in de zorg die kunnen helpen bij de uitdagingen van vandaag, morgen en overmorgen. Innovatie is meer dan enkele interessante technologische snufjes. Het gaat om een andere manier van denken; nieuwe oplossingen bedenken voor oude problemen. Naast de inzet van innovaties zoals de Tessa, een kleine robot die mensen helpt bij de dagelijkse structuur en de innovatheeek, een centraal punt voor uitleen van innovatie hulpmiddelen, is in 2023 onder andere geëxperimenteerd met:

- Robot Rose – een robot die bewoners herinnert aan eetmomenten en gezamenlijke activiteiten en bewoner vermaakt door middel van nieuwsberichten, grapjes en korte video's.
- TimeSteps – een app die enerzijds de zelfredzaamheid vergroot en anderzijds helpt bij het verdelen van mantelzorgtaken.



7. Niet-financiële prestatie-indicatoren/ maatschappelijke aspecten van ondernemen

In 2022 heeft De Zorggroep de Green Deal 3.0 'Samen werken aan Duurzame Zorg' getekend. Deze Green Deal zet in op de verduurzamingstransitie in de zorgsector en maakt de acties voor de komende jaren concreter. Het akkoord bestaat uit vijf thema's: gezondheidsbevordering, kennis en bewustwording, CO2-uitstoot, circulair werken en medicatie. In 2023 is er een start gemaakt met het werken aan deze thema's. De Zorggroep gaat komende jaren aan de slag met de volgende 10 actiepunten:

- Behalen van 30% CO2-reductie voor vastgoed en energie;
- Stimuleren indiening routekaart duurzaam vastgoed;
- Inzet op minimaal 5 tot 10% minder gebruik van incontinentiemateriaal;
- Duurzaam en circulair inkopen;
- Beperken administratieve lasten;
- Verminderen CO2 uitstoot door vervoersbewegingen;
- Inzet op gezonde en duurzame voeding met minder dierlijke eiwitten;
- Maximaal verminderen van voedselverspilling;
- Verminderen verspilling van medicatie;
- Inzet bewustwording rondom duurzaamheid.

In 2023 is de organisatie neergezet om aan de slag te gaan met de vijf thema's en tien focuspunten. Zo is er een programmaplan geschreven door een gemobiliseerd programmateam. In dit programmaplan worden per thema de opzet en aanpak beschreven om te komen tot het halen van de doelen en resultaten. Daarbij is het programmateam verantwoordelijk voor het aanstellen van projectgroepen, het initiëren van veranderinitiatieven voor het realiseren van doelen c.q. resultaten.

Daarnaast zijn er in 2023 op een aantal concrete acties uitgevoerd.

- Er is een CO2 routekaart opgesteld. Voor het opstellen van deze routekaart is er in kaart gebracht wat de CO2 uitstoot in kilogram per gebouw van De Zorggroep is. De routekaart geeft inzicht in welke interventies per locatie worden ingezet om de CO2 uitstoot komende jaren te reduceren. Hiermee wordt voldaan aan de eerste twee focuspunten.
- Als onderdeel van deze routekaart zijn eigen vervoersbewegingen in aantal kilometers en milieubelasting (in termen van soorten brandstof) in kaart gebracht. Streven is om in 2030 het eigen intern- en extern vervoer volledig elektrisch te laten rijden.
- Gestart is met het in kaart brengen en inrichten van de noodzakelijke km registratie die vanaf 1 juli 2024 verplicht is voor dienstreis- en woon-werk verkeer kilometers.
- Gestart is met de voorbereiding voor de aanbesteding/hercontractering van medicijn levering via de ziekenhuisapotheek. In dit traject wordt het verminderen van medicatie verspilling meegenomen.
- Daar waar dit nog niet is georganiseerd wordt afvalscheiding geoperationaliseerd.



8. Overige onderwerpen

8.1. Interne beheersing van processen en procedures

De Zorggroep kent in de ondersteunende processen een (interne) klantbenadering vanuit Operational Excellence. Hiertoe is het evident dat processen eenduidig, ontdaan van bureaucratie tot een voorspelbare dienstverlening leiden. In 2022 zijn programma's gestart die de in-, door- en uitstroom van cliënten optimaliseren. Daarnaast zijn alle processen rondom inkoop, finance en projectondersteuning systematisch geëvalueerd en waar nodig verbeterd. In 2023 is de optimalisatie afgerond evenals andere ondersteunende processen zoals het voorzien in zorghulpmiddelen, eten & drinken en algemene logistiek. In 2024 worden de processen verder geoptimaliseerd en bestendigd.

Ten aanzien van informatievoorziening extern voldoen we aan de algemene voorwaarden die we opgesteld hebben met betrekking tot het wetenschappelijk gebruik van data en uitwisseling daarvan. Dit geldt ook voor het aantal vrijwillige registratie(s) ten aanzien van kwaliteitsmetingen in de branche.

Op het gebied van automatisering hebben we in 2023 sterk de focus gelegd op samenwerking in de keten teneinde de cliëntreis beter te organiseren. De basis voor de Persoonlijke Gezondheid Omgeving (PGO) en de elektronische overdracht van dossierinformatie tussen partners is daarmee gelegd. In 2023 heeft dit geresulteerd in eOverdracht tussen ziekenhuis en VVT (geriatrische revalidatiezorg) respectievelijk huisarts en VVT en vice versa. Daarnaast integreert automatisering steeds meer in de primaire processen.

De Zorggroep neemt informatiebeveiliging – waaronder het beschermen van haar cliëntgegevens – zeer serieus. Aangezien de dreiging van cyberaanvallen toe neemt, is er in 2023 een interne audit uitgevoerd op de maatregelen die De Zorggroep genomen heeft gerelateerd aan de NEN7510 normering. De NEN7510-normering biedt in deze de leidraad met als doel de informatiebeveiliging in de organisatie te versterken en deze in lijn te brengen met de 'best practices' zoals die bekend zijn in de sector. Uit de audit bleek dat de informatiebeveiliging binnen De Zorggroep geborgd is. Dit betekent ook dat er continu aandacht blijft voor de ontwikkelingen op het gebied van informatiebeveiliging en bescherming van persoonsgegevens. Genomen maatregelen worden her-beoordeeld en medewerkers worden bewust gemaakt van hun handelen. Zo zorgt De Zorggroep voor een omgeving waarin zowel cliënt- als medewerkersgegevens veilig zijn.

In 2022 heeft De Zorggroep de her-certificeringsaudit HKZ succesvol doorlopen. De auditoren van Brand compliance/KIWA hebben op basis van locatiebezoeken en gesprekken vastgesteld dat De Zorggroep voldoet aan de voorwaarden van het HKZ-certificaat. Daarmee is De Zorggroep opnieuw HKZ gecertificeerd tot en met september 2025.

9. Toekomstverwachtingen

Om in de toekomst alle burgers in de regio Noord- en Midden-Limburg van zorg en ondersteuning te kunnen voorzien is transformatie noodzakelijk. Een verdubbeling van de zorgvraag én een afname of minimaal gelijkblijvend aantal beschikbare professionele arbeidskrachten en mantelzorgers, maakt dat we anders moeten kijken naar de gezondheidszorg. De Zorggroep doet dit door het gedachtegoed van Positieve Gezondheid te omarmen. Doel is dat mensen tot aan het einde regie houden over hun eigen leven. We organiseren ons werk anders en we investeren in preventie en het sociaal domein. Daarnaast gaan we toe naar andere woonvormen en een verandering van onze bestaande verpleeghuizen.

Deze transformatie kunnen we niet alleen realiseren. Het versterken van de regionale samenwerking over domeinen heen is essentieel. Waar de verschillende domeinen elkaar ontmoeten kunnen innovatieve oplossingen gevonden worden. Samen met onze (keten)partners in Noord- en Midden-Limburg werken we samen om de zorg en ondersteuning in onze regio toegankelijk en beschikbaar te houden.

In de nabije toekomst wordt nog meer ingezet op innovatie en digitalisering. Sturing vanuit de overheid, faciliterende regelgeving, het delen van kennis en het digivaardig maken van ouderen en professionals zijn noodzakelijk om innovatie breed toegankelijk en toepasbaar te maken voor professionals,

burgers en cliënten. In 2024 gaan we verder experimenteren met de combinatie van nieuwe woon-zorgvormen, digitalisering en innovaties.

Komend jaar en de daaropvolgende jaren zullen we ook nadrukkelijk aandacht houden voor onze medewerkers, vrijwilligers en mantelzorgers. Kwalitatief goede zorg en ondersteuning zijn immers alleen mogelijk met professionele en betrokken medewerkers en met inzet van vrijwilligers en mantelzorgers. Om medewerkers, vrijwilligers en mantelzorgers te binden, boeien en behouden zetten we in op thema's die voor hen belangrijk zijn. Denk hierbij aan cultuur en leiderschap, opleiden en ontwikkelen, roosters, privé-werkbalans en beloningssystemen. Om deze thema's nog concreter te maken gaan we, zoals eerder beschreven, kort cyclisch thema-gerichte medewerkerstevredenheidsonderzoeken uitvoeren. Daarnaast gaan we nog meer investeren in de gezondheid en vitaliteit van onze medewerkers, waarbij zijzelf een belangrijke rol spelen.

