

The background image shows a modern university building with large glass windows and a flat roof. In the foreground, there is a paved area, a green lawn, and a flagpole with a yellow flag. A globe sculpture is also visible on the lawn. The sky is blue with white clouds.

BESTUURSVERSLAG

NIEUW UNICUM

2023

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. Zo doende 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).

Wat is het bestuursverslag?

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 2023 zijn gerealiseerd.

Governance

Statutair is vastgelegd dat de raad van toezicht het bestuursverslag goedkeurt. Daarnaast reflecteren de raad van toezicht, de bewonersraad en de ondernemingsraad op het bestuursverslag.

Leeswijzer

Na het voorwoord door de raad van bestuur nemen wij u als lezer in hoofdstuk 1 mee in het profiel van onze organisatie. Aan wie verlenen wij zorg en hoe doen wij dat?

In het tweede hoofdstuk beschrijven wij hoe de raad van bestuur bestuurt, hoe de raad van toezicht hierop toeziet en op welke wijze de ondernemingsraad en de bewonersraad invulling geven aan medezeggenschap. Dit alles in lijn van de Zorgbrede Governancecode.

In hoofdstuk 3 staan we op hoofdlijnen stil bij de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van ons kwaliteitsbeleid. Voor meer uitgebreide informatie verwijzen wij u graag naar het kwaliteitsbeeld 2023 dat wij aanleveren bij Zorginstituut Nederland en dat we publiceren op onze website. De bedrijfsvoering komt in hoofdstuk 4 aan de orde.

Vervolgens staan we in hoofdstuk 5 stil bij de risico's en onzekerheden waarmee Nieuw Unicum te maken heeft en die we op ons af zien komen.

In het verlengde hiervan beschrijven we in hoofdstuk 6 de koers voor de komende jaren. Dit bestuursverslag besluit tot slot met een reflectie van de raad van toezicht en de beide medezeggenschapsorganen (bewonersraad en ondernemingsraad).

Wij wensen u veel leesplezier!

Voorwoord raad van bestuur

Het jaar 2023 heeft vele momenten van een nieuwe start voor Nieuw Unicum gekend. Allereerst met de komst van een nieuwe raad van bestuur en in de loop van het jaar is ook een nieuwe raad van toezicht in functie gekomen. Ook de ondernemingsraad is versterkt met nieuwe leden. En met al deze wisselingen zijn we een nieuwe fase van Nieuw Unicum ingegaan.

We zijn gestart met “Bouwen aan een nieuw Nieuw Unicum”. Een Nieuw Unicum dat zich kenmerkt als een dorpsgemeenschap waar het ‘noaberschap’ belangrijk is voor hoe wij met elkaar – bewoners, hun familie en verwanten, medewerkers en leidinggevenden – wonen, werken en omgaan. We voeren hierover met elkaar waardevolle gesprekken die we in 2024 en verder voortzetten. Doel is te komen tot een open cultuur waarin we elkaar met respect voor de ander aanspreken en waar we samen de schouders eronder zetten. Ook als dit lastig is en veel van elkaar vergt: we blijven met elkaar in gesprek en in verbinding.

Hierom staat de deur van de raad van bestuur letterlijk open voor bewoners en medewerkers en willen we zichtbaar zijn door veel in huis rond te lopen en aanspreekbaar te zijn. De wijze waarop wij als nieuwe raad van bestuur sturing geven aan Nieuw Unicum hebben we vastgelegd in onze bestuursfilosofie die zich kenmerkt door:

- Het willen bewoners een waardevol en betekenisvol bestaan bieden
- Het maken van heldere en waar nodig scherpe keuzes in het belang van bewoners en de organisatie
- Het geloven in de kracht van de dialoog in alle denkbare varianten
- Wij besturen compassievol met een koel hoofd en een warm hart. We zijn hard op de inhoud en zacht op de relatie.
- We begrenzen en geven liefdevol aandacht aan medewerkers en bewoners.

Nieuw in 2023 waren de Projecten met Hoge Prioriteit die een belangrijke en noodzakelijk impuls gaven aan het op orde krijgen van de kwaliteit van zorg. De eerste resultaten zijn zichtbaar.

Nieuw is ook het in gebruik nemen van het nieuwe elektronische clientendossier: ONS-Nedap. Medewerkers hebben hard gewerkt om hierop voorbereid te zijn en om te starten met het opstellen van zorgondersteuningplannen en rapportages in ONS. In 2024 zetten we de laatste puntjes op de i.

Niet per se nieuw, maar wel noodzakelijk is het sturen op uren en hiermee ook op al onze uitgaven. Een grote uitdaging voor de teams en de teamleiders, maar vorderingen worden gemaakt en dat verdient een groot compliment aan allen. Nieuw is ook team planning dat de teamleiders ondersteunt en ontlast met het opstellen en muteren van de roosters.

Tot slot was de werkagenda van de raad van bestuur nieuw. Deze is vertaald naar het Jaarplan 2024 dat op onze website is te vinden. Het jaar 2023 was een uitdagend en inspirerend jaar. Samen bouwen we aan een nieuw en toekomstbestendig Nieuw Unicum. We zijn dankbaar dat wij sturing aan Nieuw Unicum mogen geven.

Maaïke de Vries
raad van bestuur

Anne-Marie Jasper – van Nellen
raad van bestuur

Inhoudsopgave

Voorwoord raad van bestuur	3
Hoofdstuk 1. Profiel van de organisatie	5
Hoofdstuk 2. Bestuur, toezicht en medezeggenschap	7
Hoofdstuk 3. Kwaliteitsbeleid	10
Hoofdstuk 4. Bedrijfsvoering	15
Hoofdstuk 5. Risico's en onzekerheden	18
Hoofdstuk 6. De koers voor de komende jaren	19
Hoofdstuk 7. Reflectie raad van toezicht	20
Hoofdstuk 8. Reflectie bewonersraad	22
Hoofdstuk 9. Reflectie ondernemingsraad	23

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 woonzorg-instelling voor mensen met progressieve MS (Multiple Sclerose) en NAH (Niet-Aangeboren Hersenletsel) die niet meer thuis kunnen wonen. Nieuw Unicum biedt primair langdurig verblijf: 24/7 verblijf, zorg, behandeling en dagbesteding. Deze zorg wordt gefinancierd vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz). Nieuw Unicum profileert zich als MS Expertisecentrum en werkt aan erkenning door de CELZ (Commissie Expertisecentra Langdurige Zorg). MS is van de doelgroepen Laag Volume Hoog Complex (LVHC). 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 verblijven circa 250 bewoners en per 31 december 2023 was er gemiddeld 356 fte werkzaam.

De kernactiviteiten van Nieuw Unicum bestaan uit het bieden van intramurale zorg in een huiselijke setting waarbij de cliënten zich als bewoners van de instelling kunnen voelen en gedragen. Ze worden hierbij naar behoefte ondersteund door een professionele zorgorganisatie waarin

verplegend en verzorgend personeel samenwerken met een team artsen, behandelaren, paramedici en een tandarts. Alhoewel de instelling is gevestigd in Zandvoort en drie locaties in de regio Zandvoort/Haarlem heeft, strekt het verzorgingsgebied tot geheel Nederland.

Missie

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

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

Onze kernwaarden

We werken vanuit de kernwaarden: warm, toegewijd en professioneel en vullen deze als volgt in:

Warm

De relatie tussen bewoners en medewerkers, en medewerkers onderling is een essentiële factor voor de kwaliteit van zorg. We werken op basis van respect, vertrouwen en dialoog. We luisteren naar de ander en verwachten dat de ander eveneens een luisterend oor heeft en openstaat voor dialoog, met aandacht en respect voor elkaar en van mens tot mens.

Toegewijd

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 voor elkaar.

Professioneel

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

De ambitie van Nieuw Unicum is om dé leidende organisatie in Nederland te zijn voor mensen met ernstige lichamelijke en vaak cognitieve beperkingen als gevolg van MS. Onze doelstelling is excellente, warme, professionele zorg te bieden aan bewoners, binnen gezonde financiële kaders.

Om deze kernwaarden in de praktijk te brengen maken we heldere en scherpe keuzes in het belang van de organisatie en bewoners. De zorg heeft immers te maken met toenemende schaarste van (zorg)personeel, stijgende zorgkosten en niet navenant toenemende tarieven. Hierin streven we naar en staan we een heldere, open en rolvaste governance en samenwerking tussen raad van bestuur, toezichthouders en medezeggenschapsraden.

Deze kernwaarden en de invulling hiervan in de praktijk heeft Nieuw Unicum vastgelegd in haar bestuursfilosofie.

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 Zorgbrede Governancecode. Met deze governancecode volgt Nieuw Unicum zeven principes die breed gedragen zijn in de hele zorgsector. De governancecode 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 het maatschappelijk vertrouwen.

De governancecode is gebaseerd op reglementen en een intern risicobeheersings-, controle- en kwaliteitssysteem. Zo is er een interne en externe vertrouwenspersoon voor medewerkers. Verder kent Nieuw Unicum een interne en externe klachtenfunctionaris voor bewoners, reglementen voor de raad van bestuur en de raad van toezicht, en is er een conflictregeling raad van bestuur-raad van toezicht aanwezig. De individuele beloning van de raad van bestuur valt binnen de Wet normering topinkomens (WNT).

Raad van bestuur

Nieuw Unicum heeft een tweehoofdige raad van bestuur. Beide bestuurders combineren het bestuurderschap met het aansturen van zorginhoudelijke en de ondersteunende teams.

De bevoegdheden van de raad van bestuur zijn vastgelegd in de statuten in het reglement raad van bestuur in het bijzonder.

De raad van bestuur bestond op 31 december 2023 uit en dr. Maaïke de Vries en drs. Anne-Marie Jasper-van Nellen. Zij vormen samen een collegiaal bestuur.

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.

In 2023 is de voltallige raad van toezicht vernieuwd en hebben de leden een onderlinge verdeling van aandachtsgebieden en commissies gemaakt, die worden uitgevoerd onder de eindverantwoordelijkheid van de raad van toezicht als geheel. De raad van toezicht van Nieuw Unicum werkt met een drietal commissie 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 **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 interim rapportage en de jaarrekening met de accountant. Voor 2023 sloot de manager Bedrijfsvoering en I&A hierbij aan.

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.

In 2023 kwam de raad van toezicht in totaal negen keer in vergadering bijeen. De commissies kwamen ter voorbereiding hiervan voorafgaande aan de vergaderingen bijeen.

Samenstelling van de raad van toezicht op 31 december 2023:

- prof. dr. Bernard Uitdehaag (voorzitter)
- mr. Caren Velink
- drs. Carine Mijnaerends
- drs. Helma Meeuwissen
- Jan Lammers
- drs. Jan Ravensbergen

Medezeggenschap

Bewonersraad

Bewoners van Nieuw Unicum kunnen meepraten over het beleid via de bewonersraad. 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 2023 kwam de bewonersraad in totaal vijf keer bijeen.

<u>Adviesplichtig</u>	<u>Instemmingsplichtig</u>
- Begroting	- Schonere en veiligere leefomgeving
- Kaderbrief	- Wijziging voedingsbeleid
- Portfolio NU 2024	- Protocol reanimeren
- Protocol huisvesting bij langdurig verblijf	- Privacybeleid
- Topstructuur	- Datalekken
- Topstructuur fase 2	- Rechten van betrokkenen Nieuw Unicum
- Woning 12 Zandvoort Noord	- Digitaal ondertekenen
- Renovatie Koepelduin	

Ondernemingsraad

Organisaties met 50 of meer medewerkers moeten een ondernemingsraad (OR) hebben. Deze raad bestaat uit eigen werknemers die namens het personeel 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 hebben gelijk naar het overleg met de bewonersraad, periodiek overleg met elkaar (formeel en informeel). Ook de ondernemingsraad heeft eens in de zoveel tijd, in aanwezigheid van de raad van bestuur overleg met de raad van toezicht en bewonersraad.

In 2023 kwam de ondernemingsraad in totaal zes keer bijeen met de raad van bestuur. Daarbij zijn de volgende onderwerpen ter advies c.q. ter instemming voorgelegd.

Adviesplichtig

- Functiebeschrijving planner
- Functiebeschrijving planning
- Reorganisatie fase 1 en 2
- Topstructuur
- Kaderbrief
- Portfolio NU 2023
- Schonere en veiligere leefomgeving

Instemmingsplichtig

- Gedragsregels medewerkers
- IBC reglement
- Privacybeleid
- Rookbeleid
- Toeslag beademing
- Tweehoofdige raad van bestuur

Hoofdstuk 3. Kwaliteitsbeleid

Zoals in het bestuursverslag van vorig verslagjaar is te lezen heeft Nieuw Unicum te kampen gehad met een grote uitdaging op het gebied van kwaliteitszorg. Bij het aantreden van de nieuwe raad van bestuur werden zij geconfronteerd met verschillende dossiers die direct hun aandacht eisten en waar veel urgentie op zat.

Gelukkig kunnen we aan het einde van 2023 vaststellen dat er verschrikkelijk veel werk is verzet en dat een concrete verbetering heeft plaatsgevonden (zie ook de beschrijvingen onder de bouwstenen). Zonder hier tot in detail op in te gaan nemen wij u in dit hoofdstuk mee aan de hand van enkele onderwerpen van de bouwstenen uit het Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg 2023-2023. Voor een volledig beeld van ons kwaliteitsbeleid verwijzen wij u graag naar het Kwaliteitsbeeld 2023 dat wij publiceren op onze website. Aan het einde staan we kort stil bij de bevindingen van de externe klachtenfunctionaris.

Onze doelgroep verandert en daarmee ook de zorg die wij leveren

De laatste jaren verandert de doelgroep van Nieuw Unicum. Mensen komen in een laat stadium van hun ziekte naar Nieuw Unicum. Mede hierdoor neemt de fysieke zorgzwaarte toe, en heeft een toenemend aantal bewoners cognitieve problemen en gedragsproblematiek. Het karakter van de zorg is de laatste jaren verschoven van lichamelijke gehandicaptenzorg (LG) naar hoog complexe langdurige zorg.

Alle bewoners zijn afhankelijk van ADL-zorg (Algemene Dagelijkse Levensverrichtingen) en hebben intensieve en structurerende begeleiding nodig. Niet zelden is de fysieke en/of cognitieve verandering zo geleidelijk, dat bewoners en mantelzorgers deze niet of nauwelijks opmerken. Bij veel bewoners is de combinatie van de beperkingen meer dan een optelsom van de afzonderlijke beperkingen: er is sprake van zeer complexe problematiek.

Passende zorg kan niet zonder een kwalitatief goede basis, waaraan in 2023 hard is gewerkt, maar vraagt ook om grondige en specifieke kennis, vaardigheden en expertise in de zorg, de dagbesteding en de behandeling.

Bouwsteen 1 Het zorgproces rond de individuele persoon

In 2023 zijn op veel onderdelen van kwaliteitszorg verbeteracties geformuleerd. Wanneer we terugblikken mogen we met recht trots zijn op alle verbeterlagen die we als organisatie, en de zorgprofessionals in het bijzonder, hebben gemaakt dan wel in gang hebben gezet. Waar hebben we het precies over? Hieronder op hoofdlijnen de belangrijkste zaken:

Projecten met hoge prioriteit

In het eerste kwartaal van 2023 is gestart met Projecten met hoge prioriteit. Aan de hand van tien thema's heeft een projectteam intensief gewerkt aan de verbetering van de situatie op tien thema's, waarbij leden van het managementteam, teamleiders, afdeling kwaliteit & veiligheid en verschillende commissies. Het ging om de volgende thema's:

- Werken conform vigerende (beroeps-)richtlijnen
- Verantwoordelijkheden en taakdelegatie
- Methodisch werken en rapporteren
- Infectieziektenmanagement
- Decubitus- en wondbehandeling
- Handhygiëne/hygiëne bij ADL zorg
- Schoonmaak
- Medicatieveiligheid
- Implementatiestructuur en structuur aandachtsvelders
- Invoering/implementatie dagoudste

In het algemeen kunnen we vaststellen dat op alle terreinen grote verbeteringen zijn gerealiseerd. Hierbij valt te denken aan protocollen die zijn opgesteld of herzien, commissies die zijn opgericht, beleidsdocumenten en reglementen die zijn geschreven, werkafspraken die zijn gemaakt. Waar de governance dat voorschrijft zijn de bewonersraad en/of de ondernemingsraad gevraagd om advies c.q. instemming.

Beroepsrichtlijnen en landelijke protocollen

Het was een flinke klus, maar er ligt een volledig overzicht van geldende (beroeps-)richtlijnen en landelijke protocollen die de basis vormen voor het werk van verpleegkundigen en behandelaren binnen Nieuw Unicum. Nu zijn we bezig met implementatie. Werken volgens die richtlijnen leidt tot het verbeteren en optimaliseren van de bewonersveiligheid en de kwaliteit van zorg, ondersteuning en behandeling. In de werkoverleggen gaan de medewerkers samen in gesprek over wat het betekent voor hun werkzaamheden. Ook de afdeling opleidingen gaat hiervoor passende werkvormen inzetten en de raad van bestuur heeft samen met de projectleider een vlog over dit onderwerp opgenomen.

Medicatieveiligheid

In de opnieuw gestarte commissie medicatieveiligheid is het voorschrijfproces onder de loep genomen en maken we werkafspraken ten aanzien van het bewaren, delen en aftekenen van bijvoorbeeld opiaten (herziening medicatie handboek). Er is een externe medicijnaudit gehouden, een bijeenkomst voor de aandachtsvelders is geweest en onze apotheker heeft een klinische les verzorgd. De review van het medicatiehandboek en de stappen tot digitaal aftekenen van medicatie staan voor 2024 op de planning.

Naast de projecten met hoge prioriteit waren er ook nog enkele andere projecten die we hieronder beschrijven.

ONS

Na een gedegen voorbereiding ging op 15 mei 2023 zorgdossier ONS van Nedap live. Dit was een enorme operatie die volgens planning is geslaagd. Alle medewerkers zijn geschoold in het gebruik van ONS door middel van klinische lessen, *learning on the job* door key-users en e-learning. Met de overgang naar ONS werd ook de overgang gemaakt naar een nieuwe zorgmethodiek: Mikzo, gebaseerd op het gedachtengoed van Positieve gezondheid. Door de veranderende groep bewoners paste Schalock, de vorige zorgmethodiek die de basis vormde van het zorgplan, niet goed meer bij Nieuw Unicum.

Vanaf de zomer hadden de bewoners van Nieuw Unicum inzage in hun zorgplan en agenda via Caren, het bewonersportaal van ONS. In het voorjaar van 2024 zullen ook de rapportages inzichtelijk zijn voor de bewoners en/of hun wettelijk vertegenwoordigers.

Project Eten & Drinken

De afgelopen jaren waren bewoners weinig enthousiast over het eten en drinken. Dat werd ook bevestigd in een enquête onder bewoners.

Met het project Eten & Drinken brengen we hierin verandering. De aftrap van dit project was een proeverij voor bewoners waarmee ze konden kiezen uit twee leveranciers. Samen met de winnaar is Nieuw Unicum het implementatietraject ingegaan. Door verse en onbewerkte producten te gebruiken willen we (preventief) bijdragen aan gezondheid en welzijn van bewoners.

In januari 2024 start de pilot op de hoofdlocatie. Op drie hoven krijgen de bewoners 2024 drie maanden lang de aangepaste maaltijden geserveerd. We doen diverse metingen om de effecten van het nieuwe voedingsconcept te monitoren.

Bij diverse ziekenhuizen is dit voedingsconcept al uitgerold. De verwachtingen zijn hoog want uitkomsten bij andere organisaties (ziekenhuizen) zijn veelbelovend; niet alleen vinden patiënten het eten lekker, maar het draagt ook bij aan kortere ziekenhuisopnames en dus sneller herstel. Daarmee is Nieuw Unicum dus een zorginstelling die gastvrijheid en gezonde voeding bij elkaar brengt.

Bouwsteen 2 Onderzoek naar de ervaringen van mensen met een beperking

Bewonersonderzoek (cliënt over de kwaliteit)

In april/mei 2023 heeft Nieuw Unicum in samenwerking met het LSR een bewonerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Dit is gedaan met behulp van de methode Cliënten over kwaliteit (CoK). Het doel van de cliëntenraadpleging bij Nieuw Unicum was het verkrijgen van inzicht in de meningen en ervaringen van bewoners met betrekking tot de kwaliteit van de dienstverlening en hun algehele welzijn, evenals het vaststellen van concrete verbeterpunten en suggesties. Daarnaast had de raadpleging tot doel de dialoog tussen bewoners en begeleiders te bevorderen.

Uit de raadpleging komen de volgende sterke punten en aandachtspunten naar voren die we meenemen in de verdere ontwikkeling van beleid, kwaliteit en het bouwen van een nieuw Nieuw Unicum.

Sterke punten		Aandachtspunten	
1	Algemeen positief	1	Het eten op de afdeling / locatie
2	Zelfstandigheid	2	Woonwensen
3	Ligging en omgeving	3	Zorgmedewerkers en bezetting
4	Gezelligheid en sfeer	4	Communicatie en eigen regie
5	Zorg en zorgmedewerkers	5	Welzijn en persoonlijke wensen

Hofoverleggen

De bewonersraad heeft besloten om op alle hoven en buitenlocaties vier keer per jaar een hofoverleg te organiseren. Op vrijwel alle hoven en buitenlocaties hebben, waar de wens bestond, meerdere hofoverleggen plaatsgevonden. Bewoners kregen hier informatie en er werd besproken wat de bewoners bezighield. Aandachtspunten van bewoners en mantelzorgers zijn onder meer hygiëne en schoonmaak, reactietijd op oproepen, keuzevrijheid in eten, respectvolle omgang met elkaar, meer leuke uitjes en betere communicatie. Ook kwamen er tips voor meer waardering en behoud van medewerkers, bijvoorbeeld door het aanbieden van sportfaciliteiten en kinderopvang. Alles wat er werd aangekaart door de bewoners en mantelzorgers, is door de gespreksleiders op een rijtje gezet en gecategoriseerd in de thema's:

- zorgkwaliteit & zorgbeleving;
- communicatie & samenwerking;
- personeelszaken;
- faciliteiten & diensten;
- bureaucratie & dienstverlening.

De genoemde aandachtspunten en tips worden meegenomen in het Bouwteam.

Ook in 2023 heeft de preventiefunctaris voorlichting gegeven over wat te doen bij calamiteiten. De bewonersraad licht via de hofoverleggen medebewoners in en vraagt om input. Daarnaast heeft elk hof eigen aandachtspunten. Na ieder hofoverleg worden door de teamleider van het hof of de buitenlocatie verbetermaatregelen opgesteld en uitgevoerd. Deze komen het eerstvolgende hofoverleg weer aan de orde.

Klachtenafhandeling

In 2023 was de interne en externe klachtenafhandeling ondergebracht bij het CBKZ. Het afgelopen jaar zijn er 13 klachten nieuw ontvangen en lagen er nog 4 klachten vanuit 2022. 15 klachten zijn er in 2023 afgehandeld waarvan 14 via de informele weg. Naar aard van de klachten (waarbij klachten in meerdere categorieën kunnen vallen) gingen de meeste klachten over het professioneel handelen (n=11) en communicatie (n=8). Bij professioneel handelen ging het bijvoorbeeld over het niet eens zijn met het medisch handelen van de zorgprofessionals of hulp bij algemene dagelijkse levensverrichtingen (ADL). Communicatie had veelal te maken met bejegening, informatievoorziening en dossiervoering.

Wet zorg en dwang

Nieuw Unicum probeert de inzet van onvrijwillige zorg zoveel mogelijk te voorkomen. Wanneer inzet van structurele onvrijwillige zorg toch nodig lijkt te zijn, bekijkt en beoordeelt het multidisciplinaire expertteam Wet zorg en dwang (Wzd) de casus. Dit team adviseert het zorgteam bij voorgenomen onvrijwillige zorg, zodat de minst ingrijpende maatregel wordt ingezet. Vervolgens accordeert de Wzd-functionaris de maatregel in het ECD. In 2023 zijn er geen nieuwe casussen besproken in het expertteam Wzd; wel is de onvrijwillige zorg aan drie bewoners geëvalueerd.

Deze cijfers en andere cijfers worden volgens de wettelijke verplichtingen tweejaarlijks aangeleverd bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ).

In 2023 is er geen voorlichting gegeven en er zijn geen hoven bezocht, onder meer omdat er relatief weinig bewoners onder de Wzd vallen en deze verspreid over de locaties wonen. Wel was er regelmatig contact met de klachtenfunctionarissen en met Nieuw Unicum over hoe deze bewoners bereikt konden worden. Dit is in 2023 gebeurd via mail, een gesprek en het afgeven van flyers voor betreffende bewoners.

Bouwsteen 3 Professionele ontwikkeling

Opleidingsplan

Teamleiders hebben de mogelijkheid gekregen om, met een afdelingsbudget, met meer eigen regie invulling te geven aan de trainingen op de afdelingen. Helaas is hier nog niet optimaal gebruik van gemaakt. De trainingen met betrekking tot de implementatie van het ECD ONS zijn goed verlopen. In Q4 heeft de raad van bestuur samen met de eerste geneeskundige een visie ontwikkelend om de functie van Verpleegkundige Specialist, aan het medisch team toe te voegen. Vanuit recruitment en leren & ontwikkelen (L&O) zijn hier verschillende initiatieven voor opgestart.

Ziekteverzuim

De doelstelling van 2023 was om in samenwerking met de nieuwe arbodienst het ziekteverzuim verder te laten dalen tot onder 10% (en in 2024 onder de 7%). Dat blijkt helaas een grote uitdaging. Het verzuim is toegenomen en het cumulatieve verzuimpercentage is op 11,2% uitgekomen. Het hoge verzuim zit met name in het middellange verzuim en lange verzuim.

Er is veel aandacht geweest voor het trainen van de leidinggevenden met betrekking tot onze verzuimvisie, waarbij de rol van de leidinggevende cruciaal is. Diverse initiatieven zijn ingezet, waaronder het sturen op frequent en *ver voor het verzuim* uit verzuim gesprekken, 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 Q3 van start gegaan onder begeleiding van een interne programmamanager. Er is een projectteam samengesteld en er is een plan van aanpak met visie, doelstelling en scope opgesteld. Er is behoefte aan een transparant en up-to-date overzicht van functies inclusief de waardering, duidelijkheid ten aanzien van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Alle functies worden herzien, en op een uniforme en resultaatgerichte wijze beschreven zodat het functiehuis meer toekomstbestendig is. Zo wordt het voor alle medewerkers duidelijk wat de verwachtingen ten aanzien van hun functie zijn. Een externe adviseur heeft in Q4 een analyse gemaakt en in 2024 start Nieuw Unicum met het herschrijven van de functiebeschrijvingen voor de zorg- en behandel functies. Daarna volgen de overige functies. Eind 2024 moet het gehele project zijn afgerond.

Opleidingsplan 2024

Door de afdeling Opleiden In 2023 is 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;
- MS(EC)/NAH;
- triage;
- scholing VBRH.

Er is een programma voor klinische lessen ontwikkeld en uitgerold voor 2024. Terug van weggeweest zijn de carrousel om de bekwaamheden voor de risicovolle en voorbehouden handelingen te laten aftoetsen. Ook in 2024 zijn er enkele verplichte e-learningen.

Tot slot krijgen alle medewerkers twee verplichte scholingsdagen met als thema NAH/MS en een scholingsdag n.a.v. de uitkomsten van de LPZ-meting in februari 2024

Hoofdstuk 4. Bedrijfsvoering

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste onderdelen beschreven voor het bestuursverslag voor het onderdeel bedrijfsvoering. We splitsen dit uit naar allereerst een financiële beschrijving en daarna laten we op hoofdlijnen zien welke projecten er lopen om dit adequaat in de organisatie te verankeren.

Financieel

De bekostiging van zorg voor bewoners wordt bijna volledig gefinancierd vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz). Voor het jaar 2023 waren de bedrijfsopbrengsten lager dan begroot. Dit is met name het gevolg van niet toegekende aanvragen Meezorg in 2023. De netto-omzet voor 2023 is uitgekomen op € 36,4 mln. (€ 36,7 mln. in 2022)

Het resultaat van Nieuw Unicum is in 2023 fors negatiever dan vorig verslagjaar en komt uit op -/- € 4,2 mln. versus -/- € 0,5 mln. in 2022. Een verschil van -/- € 3,8 mln. Afwijkingen ten opzichte van de begroting 2023 bestonden vooral uit niet toegekende aanvragen Meezorg (-/- € 1,6 mln.) en hogere ingezette formatie PNIL (+ € 1,9 mln.).

Om de PNIL kosten in 2024 te verminderen is in 2023 het project Capaciteitsmanagement opgestart met als doelstelling de inzet van medewerkers structureel te kunnen beperken binnen de te ontvangen opbrengsten en waarbij we kijken naar de juiste functiedifferentiatie.

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 gedaald van 45,2% (2022) naar 36,5% (2023). Nieuw Unicum zit hiermee nog steeds 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 (current ratio: vlottende activa/kortlopende schulden) van Nieuw Unicum is afgenomen van 1,77 in 2022 naar 1,10 in 2023. Hiermee is nog steeds Nieuw Unicum in staat om aan haar directe verplichtingen te voldoen.

Loan-to-value ratio is afgelopen jaar verder verbeterd en ging van 46,7% in 2022 naar 41,6% in 2023. Dit komt door de afgeloste lang lopende leningen in 2023 en door de daling van de boekwaarde van materiële vaste activa. Dit betekent dat de waarde van de schulden die zijn aangegaan ten behoeve van acquisitie van materieel vaste activa relatief lager zijn geworden ten opzichte van de waarde van de materieel vaste activa.

De EBIDTA ging van € 1,6 mln. in 2022 naar -/- € 2,1 mln. in 2023 waarmee de liquiditeitspositie van de organisatie verslechterde.

De kasstroom kende een netto uitstroom van -/- € 4,2 mln. in 2023 versus een netto uitstroom van -/- € 1,1 mln. in 2022. Ondanks deze negatieve kasuitstroom in 2023 is de liquiditeitspositie nog als goed te kwalificeren. In 2024 zal deze verder verbeteren als gevolg van een begrote resultaatsverbetering.

Door het negatieve bedrijfsresultaat is het eigen vermogen van Nieuw Unicum gedaald van € 11,3 mln. in 2022 naar € 7,2 mln. in 2023 (een afname van € 4,1 mln. ofwel 36,5%) en resteert een ruime solvabiliteit van 35,1%.

Vooruitblik

Met 'Bouwen aan een nieuw Nieuw Unicum' werken we aan een toekomstbestendig en (financieel) solide Nieuw Unicum. Het verslagjaar 2023 heeft alle kenmerken van een turnaround jaar. Een jaar waarin we afscheid namen van niet rendabele activiteiten, maar vooral een jaar

waarin Nieuw Unicum scherpte heeft aangebracht in de focus en strategisch/tactische uitwerking.

Een stevig hersteltraject is in 2023 in gang gezet waar het Project Capaciteitsmanagement het meest in het oog springt. Sturen op uren en daarmee op een forse lagere inzet van PNIL in de zorg leiden tot kostenreductie, waar het op orde krijgen van herindicaties en meerzorg situaties naar realiteit en actualiteit juist opbrengstverhogend werken. Daarnaast wordt de inkoopfunctie verbeterd en zijn maatregelen uitgezet om de materiele kosten neerwaarts bij te stellen.

De begroting voor 2024 laat zien dat deze bijstellingen forse positieve impact hebben op de personele inzet en de overige materiële kosten waardoor een sterk verbeterd bedrijfsresultaat wordt bereikt. Verwacht wordt dat in het tweede deel van 2024 een positief maandresultaat gaat ontstaan waardoor met ingang van 2025 weer positieve jaarresultaten verwacht worden. De uitdaging voor Nieuw Unicum is gelegen in het daadwerkelijk realiseren van deze begrotingen voor 2024 en 2025 en het tijdig nemen van eventuele aanvullende maatregelen als de omstandigheden daar aanleiding toe geven.

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 2023 ruim € 7 mln. en muteert volgens onze liquiditeitsprognose naar € 6,7mln in december 2024 naar € 7,5 mln. ultimo 2025.

Wij zien dat het sturen op onze opbrengsten en kosten de eerste vruchten gaat afwerpen. De financiële toekomst van Nieuw Unicum zien wij daarom met vertrouwen tegemoet.

Projecten – Grip op bedrijfsvoering/Informatievoorziening

De raad van bestuur heeft samen met de manager Bedrijfsvoering & I&A 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 gemaakt
- Project cashless
- Project Anders werken
- Project Capaciteitsmanagement
- Risicomanagement
- Informatievoorziening

Portfoliokeuzes:

Naast langdurig verblijf biedt Nieuw Unicum verschillende diensten aan externe cliënten die tot de doelgroep (progressieve) MS dan wel NAH behoren. Gebleken is dat hetgeen Nieuw Unicum aan externe cliënten biedt niet kostendekkend uitgevoerd kan worden met de tarieven die Nieuw Unicum op basis van de Zvw ontvangt. Met elkaar is gekeken naar passende en tevens kostendekkende alternatieven voor het huidige dienstenaanbod. Een dienstenaanbod dat historisch gegroeid is enerzijds vanuit een groot warm hart voor bewoners en cliënten en anderzijds vanuit specifieke deskundigheid, onderscheidende en unieke expertise. Na een grondige analyse en gesprekken met het zorgkantoor zijn daarop keuzes gemaakt in het portfolio van het zorgaanbod en onder welke criteria dat wordt aangeboden vanaf 2024.

Project Cashless Nieuw Unicum

Binnen Nieuw Unicum werd (en wordt nog steeds, al hoewel veel minder) met contant geld gewerkt. Vooral ten behoeve van bewoners. Dit is echter fraude- & diefstalgevoelig en leidt bovendien tot extra werkzaamheden

voor het personeel in de zorg en financiën en control. Project Cashless is erop gericht de inkomende en uitgaande kasstromen tot een minimum te

beperken. Het loopt tot op heden en bestaat uit twee fases: fase 1 voor de uitgaande betalingen en fase 2 voor de binnenkomende betalingen. Eind 2023 is gestart met de pilotfase voor uitgaande betalingen. In het eerste kwartaal van 2024 worden de eerste resultaten verwacht.

Project Anders Werken

Nieuw Unicum is in 2023 gestart met het project Anders Werken, waarin een visie wordt ontwikkeld en in de komende jaren tot uitvoering wordt gebracht waarin sociale en technologische innovatie de bewoners én onze zorgmedewerkers steunen en ontlasten. Dat dient in een goed geoutilleerde omgeving te gebeuren die daarbij aansluit.

Project Capaciteitsmanagement

Met goed capaciteitsmanagement binnen Nieuw Unicum zorgen wij ervoor dat deskundige medewerkers op het gewenste moment passende zorg aan onze cliënten kunnen bieden en dat tegelijkertijd het werkplezier van onze medewerkers wordt vergroot. Dit doen we door in dialoog te blijven met elkaar. Met bewoners zijn we in gesprek over welke zorg nodig en mogelijk is. Een belangrijk uitgangspunt hierbij is ons respect voor de zelfredzaamheid van onze bewoners. Met medewerkers zijn we in gesprek over de roosterwensen en flexibiliteit. De organisatie schept hiervoor de randvoorwaarden door transparante kwalitatieve en kwantitatieve kaders en goede ondersteunende middelen. Zo werken we samen aan balans en rust, ruimte en regelmaat in de roosters.

Risicomanagement organisatie breed Nieuw Unicum

Nieuw Unicum is bekend met het feit dat er risico's zijn die het behalen van onze doelstellingen beïnvloeden of blokkeren. Of die het behalen daarvan kunnen versnellen door ze te identificeren en adequaat om te buigen van bedreiging naar kans. Om te voorkomen dat dit vooral een onderwerp is dat bij de ondersteunende teams speelt zijn we begonnen

om hier organisatiebreed gesprekken over te voeren en in 2024 concrete stappen te zetten.

Project Informatievoorziening

Dit project is erop gericht dat Nieuw Unicum regie voert op informatievoorziening en daarmee meer grip krijgt op de inzet en doorontwikkeling daarvan. Dit wordt gedaan door in te zetten op:

- ✓ **Organisatie** - Structureren van de inzet van (IV) middelen en mensen zodat deze optimaal worden benut om doelen te realiseren.
- ✓ **Governance** – afspreken verantwoordelijkheden
- ✓ **Inrichting** – Vaststellen Inrichtingsprincipes voor onze informatievoorziening. We kunnen hier tegen toetsen bij nieuwe projecten en operationele wijzigingsverzoeken.
- ✓ **Kaderstelling**

In de praktijk geven we uitvoering aan door in te zetten op de volgende vijf sporen:

1. Regievoering op de informatievoorziening
2. Informatiebewustzijn
3. Informatie-architectuur en informatiemanagement
4. Structureren beheersprocessen
5. Informatiebeveiliging

In 2024 gaan we op alle sporen de dialoog verder voeren en werken we parallel daaraan aan het realiseren van deze vijf sporen. Daarmee zetten we een belangrijks stap in onze informatievoorziening en wordt de verbinding gemaakt met de doelstellingen die Nieuw Unicum heeft beschreven. Zoals het professionaliseren van de kwaliteit van zorg, op basis van beroepsrichtlijnen en landelijke protocollen en versterken van bedrijfsvoering en ICT.

Hoofdstuk 5. Risico's en onzekerheden

De zorgvraag waarmee bewoners inhuizen is diepgaander 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.

De stijgende energieprijzen en prijzen van levensbehoeften vormen een onzekerheid voor Nieuw Unicum. De snel toenemende prijzen maken het een uitdaging om een sluitende begroting te maken en te kunnen anticiperen op toekomstige uitgaven. Echter, door de huidige financiële buffers van Nieuw Unicum vormt dit op het moment van schrijven geen gevaar voor de continuïteit van de stichting. Uit de liquiditeitspositie blijkt dat de stichting op termijn ruimschoots aan zijn betalingsverplichtingen kan voldoen.

Nieuw Unicum ontwikkelt in 2024 een plan waarin de huisvesting ondersteunend gaat zijn en tegelijk beantwoordt aan de maatschappelijke tendensen rond duurzaamheid die steeds meer in dringende regels wordt gevat, en die steeds vaker zijn geënt op strenger wordende milieuwetgeving. De vastgoed- en huisvestingssituatie van Nieuw Unicum vraagt om snelle planvorming én besluitvorming op dit punt. Het is vooral het terugdringen van de CO2-footprint die onze MVO-doelstelling bepaalt. Deze opsomming onderstreept de noodzaak voor Nieuw Unicum om solide te blijven in haar kernopdracht en tegelijkertijd

wendbaar te zijn om te kunnen inspelen op de interne en externe ontwikkelingen. De gekozen organisatiestructuur zorgt voor de passende governance door een plattere organisatie te vormen waarin de communicatie sneller en doeltreffender kan plaatsvinden.

In 2023 is Ons-Nedap in gebruik genomen waarin de zorgondersteuningplannen van onze bewoners worden opgesteld, worden onderhouden en waarover wordt gerapporteerd. Dit is een zeer belangrijke implementatie die ons helpt bij verbetering van de ondersteuning van ons zorgpersoneel en daarmee de verbeterde zorg voor onze bewoners. Onze eigen audits en die van onze accountant toont aan dat de kwaliteit van onze administratieve organisatie goed op orde is. Het risico op fraude en corruptie achten wij niet groot. De functiescheiding die binnen de stichting is aangebracht is van voldoende niveau om eventuele onrechtmatige onttrekkingen zoveel als mogelijk te beperken. De financiële administratie is afgeschermd voor het niet-financiële personeel om te voorkomen dat niet bevoegd personeel toegang krijgt tot onze administratie. De aanbestedingen voor nieuwbouwprojecten worden goedgekeurd door de raad van toezicht, om hiermee mogelijke belangenverstrengelingen te voorkomen. Nieuw Unicum hanteert een beleid waarin prudentie de boventoon voert. Wij voeren daarom een financieel sober beleid waarin wij geen liquiditeitsrisico's, geen beleggingsrisico's en geen onnodige renterisico's willen lopen.

Mede daarom overleggen wij periodiek met onze accountant én fiscaal adviseurs teneinde compliant te zijn aan vigerende wet- & regelgeving. Periodiek evalueren we alle risico's. Deze komen aan de orde in een gezamenlijk overleg van de raad van bestuur en het managementteam. Nieuwe risico's worden toegevoegd en niet meer bestaande eventueel afgevoerd. Bijsturingen of aanvullende acties worden daar besloten en op uitvoering gevolgd.

Hoofdstuk 6. De koers voor de komende jaren

In 2024 bouwen wij, met alle bewoners, hun naasten en/of mantelzorgers en medewerkers, aan een nieuw Nieuw Unicum. Dit is een Nieuw Unicum waar bewoners een warm thuis vinden en waar ze kwalitatief goede zorg, behandeling en dagbesteding krijgen die bijdraagt aan hun kwaliteit van leven. Een instelling waar ook naasten en mantelzorgers zich welkom, gehoord en gezien voelen. Onze medewerkers maken dit mogelijk. Voor hen moet Nieuw Unicum een plek zijn waar zij met plezier werken en zich verder kunnen ontwikkelen.

We zijn gestart met het weer gezond maken van Nieuw Unicum. Voor 2024 hebben we een ambitieus jaarplan opgesteld. Want er is werk aan de winkel! We gaan door met het verbeteren van de kwaliteit van zorg en we werken aan erkenning als MS Expertisecentrum door de CELZ, de inrichting van de organisatie, de bedrijfsvoering en niet in de laatste plaats met onze omgangsvormen.

Dit zijn onze doelen:

- We, bewoners, naasten en/of mantelzorgers en medewerkers, gaan respectvol met elkaar om in een open cultuur;
- We gaan verder met het professionaliseren van de kwaliteit van zorg, behandeling en ondersteuning, zoals door werken op basis van beroepsrichtlijnen en landelijke protocollen, versterken van de verpleegkundige inhoud op de hoven en buitenlocaties, scholing en multidisciplinair werken;
- Dagelijks smakvolle, versbereide maaltijden voor onze bewoners dankzij het nieuwe concept Eten & Drinken;
- Een passend en vernieuwend dagbestedingsbeleid;
- Het versterken van Bedrijfsvoering en ICT, en het op orde krijgen van de financiën.

De huidige tijdgeest is gericht op snel resultaat boeken zodat concrete, zichtbare en wervelende uitkomsten gepresenteerd kunnen worden. Het realiseren van een doel vraagt echter aandacht en, vooral ook, tijd. De tijd nemen om met een organisatie ergens te komen, betekent mensen ruimte en vertrouwen geven zonder altijd direct resultaat te eisen. Doelen bereiken is vaak monnikenwerk.

In 2023 is door alle medewerkers en bewoners met veel inzet een grote inspanning en monnikenwerk geleverd om de organisatie weer op de kaart te zetten. Op deze plek willen wij iedereen hartelijk danken voor alle inspanningen. Het was lang niet altijd gemakkelijk, maar het toont de grote veerkracht van Nieuw Unicum en de bereidheid om samen de klus te klaren. De gemeenschapszin van onze kleine samenleving als oplossing voor soms onmogelijk geachte uitdagingen is onze sterkte en kracht.

Hoofdstuk 7. Reflectie raad van toezicht

Op beleid, resultaten en strategie

In 2023 werd een roerige periode in de geschiedenis van Nieuw Unicum afgesloten en hopelijk definitief achter ons gelaten. Er kon weer vooruit gekeken worden in het kader van het “bouwen aan een nieuw Nieuw Unicum”.

Vanaf augustus 2023 was de nieuwe raad van toezicht volledig en is zij in samenspraak met de nieuwe raad van bestuur verder vorm en inhoud gaan geven aan professioneel en modern toezichthouderschap en bestuur. De Auditcommissie is in 2023 drie keer bijeengekomen. In het bijzonder is aandacht besteed aan de begroting en de resultaten. De financiële resultaten over 2023 stemmen tot zorg, onder meer als gevolg van de afname van de meerzorgopbrengsten en de hoge personeelskosten door de inzet van erg veel personeel niet in loondienst (PNIL).

In 2023 is een aantal ombuigingsmaatregelen getroffen gericht op een stringente sturing op capaciteitsmanagement en het zo snel mogelijk reduceren van de inzet van PNIL. De eerste voorzichtige effecten van deze ombuigingsmaatregelen leken eind 2023 zichtbaar. De door de raad van bestuur getroffen maatregelen worden door de raad van toezicht onderschreven en ondersteund.

Op deskundigheid en capaciteit

Door de algemene schaarste van aanbod op de arbeidsmarkt heeft Nieuw Unicum dit jaar een hoog aantal vacatures. Mede door een blijvend hoog verloop van personeel en hoog ziekteverzuim geeft dit veel druk op de aanwezige vaste krachten die zich veelal laten ondersteunen door de nodige PNIL krachten. Bij de behandelaren is vooral de bezetting van de artsen en GZ-psychologen een aandachtspunt.

Naast de beperkte capaciteit en instabiliteit van het personeelsbestand maakt de raad van toezicht zich ook zorgen als het gaat om de aanwezige deskundigheid, zeker in relatie tot de grote uitdagingen waar Nieuw

Unicum voor staat. In 2023 werd dat vaak opgelost door de inhuur van externe krachten en de niet aflatende inzet van de raad van bestuur zelf. Door de platte organisatiestructuur bestaat het risico dat de raad van bestuur snel zelf de operatie ingetrokken worden. In de komende periode dient het nieuw geïnstalleerde managementteam zich in dit kader te gaan bewijzen.

Op risico's en beheersing

De inzet van veel PNIL vormt, mede gezien de zeer krappe arbeidsmarkt, een substantieel risico voor Nieuw Unicum. Zoals hierboven beschreven zijn in 2023 ombuigingsmaatregelen genomen die moeten leiden tot een reductie van de inzet van PNIL. De raad van toezicht beseft dat deze ombuigingsmaatregelen van iedereen binnen Nieuw Unicum – bewoners én personeel – de nodige inzet en aanpassingsvermogen vergen. Zij heeft bewondering voor het begrip en inzet van eenieder.

Op expertise raad van toezicht

De raad van toezicht 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. Op het gebied van governance is de kennis/ervaring hier en daar nog niet voldoende. Daar is adequaat op gereageerd door aanmelding voor scholing via NVTZ voor beginnend toezichthouders en een dag extra scholing voor de hele raad van toezicht door een externe ervaren deskundige. Op gebied van ICT en innovatie zal de raad van toezicht extra kennis moeten vergaren, maar dat vormt voorsnog geen actueel probleem.

Dilemma's

Er zijn dilemma's geweest op gebied van verwachtingen van de leden van de raad van toezicht onderling, met name presentie en beschikbaarheid.

Dat is open en transparant besproken en heeft geleid tot een wijziging van positie binnen Nieuw Unicum (buiten de raad van toezicht) van één van de leden.

Er zijn dilemma's geweest in het samenspel tussen raad van bestuur en raad van toezicht ten aanzien van verwachtingen, de opdracht voor de raad van bestuur en de stijl van communiceren/ervaren ongemak. Dat is open en transparant besproken en met een extra overleg verhelderd.

Op samenwerking met raad van bestuur, bewonersraad en ondernemingsraad

In 2023 is sprake geweest van een opbouw van de onderlinge relaties en samenwerking. De raad van bestuur, raad van toezicht en OR waren alle (bijna) geheel nieuw. De raad van toezicht heeft in deze fase een open en intensief contact met uitgebreide informatievoorziening vanuit de raad van bestuur ervaren. Er zijn in 2023 negen vergaderingen geweest van raad van toezicht met raad van bestuur waarin, naast het bespreken van de inhoudelijke onderwerpen, de raden elkaar hebben leren kennen en er een modus is gezocht voor een prettige en constructieve samenwerking. Dat is naar het oordeel van de raad van toezicht geslaagd.

Daarnaast zijn er vergaderingen geweest van een aantal commissies (Kwaliteit & Veiligheid en Audit) alsook een aantal bezinningssessies en kennismakingsmomenten. De intensiteit was hoog, maar door de raad van toezicht als passend ervaren gelet op de fase van ontwikkeling van Nieuw Unicum de uitdagingen waarmee de organisatie geconfronteerd wordt.

Ook hebben de leden van de raad van toezicht kennis gemaakt met de ondernemingsraad en de bewonersraad en zijn de eerste stappen gezet richting een vruchtbare samenwerking, waarbij benaderbaarheid en zichtbaarheid centraal staan. Het management team is pas in de laatste

periode van 2023 opnieuw gevormd. Daarmee is het contact derhalve nog zeer beperkt geweest.

Maart 2024.

Hoofdstuk 8. Reflectie bewonersraad

De bewonersraad, bestaande uit vijf bewoners die allemaal op een ander hof/buitenlocatie wonen, heeft een vrij goed beeld hoe het er in de organisatie aan toe gaat. Twee leden zijn nog aspirant-lid en hebben 2023 dus vanuit een heel ander perspectief meegemaakt. Dit is extra waardevol om 2023 te beschouwen.

Het jaar 2023 begon na een zeer onrustig 2022. Bij het aantreden van de nieuwe raad van bestuur, lagen een aantal projecten klaar om van start te gaan. Twee van deze projecten worden in deze reflectie benoemd.

Woonafdeling Koepelduin was sterk verouderd, met name de grindvloeren maakten veel herrie en waren niet schoon. De bewonersraad heeft meerdere jaren tevergeefs geprobeerd om deze grindvloeren te laten vervangen. Begin derde kwartaal 2023 zijn deze grindvloeren vervangen en daarna graptten bewoners dat ze niet konden slapen door de stilte. Het ziet er prachtig uit en iedereen is er blij mee.

Een ander project waar de bewonersraad supertrots op is, is het nieuwe maaltijdconcept. Verse onbewerkte voeding, uitgebalanceerd door verschillende specialisten. De bewonersraad heeft meerdere keren haar bewondering uitgesproken naar deze specialisten over hoe zorgvuldig zij dit project hebben aangepakt. Ze zijn niet over één nacht ijs gegaan. Nieuw Unicum is uniek in dit concept voor de intramurale zorg. Tijdens het schrijven van deze tekst loopt de pilot bijna af, de bewonersraad is zeer benieuwd naar de resultaten van de evaluatie.

Dus 2023 begon onrustig, vooral onder het personeel. Er was behoorlijk wat uitstroom, maar inmiddels zijn er ook weer medewerkers teruggekomen. Gaandeweg het jaar leek de onrust al minder te worden. De vijf raadsleden geven allemaal aan dat een groot gedeelte van de cliënten hier niet veel van heeft gemerkt. 'Het verplegend personeel heeft, ondanks de drukte op de werkvloer, altijd de zorg geleverd die op dat moment nodig was.'

De samenwerking met de nieuwe raad van bestuur was aan het begin begrijpelijkerwijs even aftasten. Maar gedurende de eerste maanden van het jaar bleek voor de bewonersraad al dat deze raad van bestuur precies is wat Nieuw Unicum nodig heeft. We overleggen iedere drie weken. Formeel of informeel, daarnaast hebben we informeel overleg met de voorzitters van de bewonersraad, ondernemersraad en met de raad van bestuur. Twee keer per jaar met de raad van bestuur en de voltallige raad van toezicht en twee keer per jaar met de raad van bestuur en de voorzitter van de raad van toezicht en vier keer per jaar met de ondernemingsraad. De Bewonersraad wordt betrokken bij verschillende projectgroepen, zoals bij het nieuwe maaltijdconcept, maatschappelijk werk, project Cashless en het MS Expertisecentrum.

De raad van bestuur heeft in 2023 heel wat in gang gezet met als belangrijkste thema, bouwen aan een nieuw Nieuw Unicum. Met de vraag aan zowel medewerkers als cliënten: 'Waar droom jij van, hoe ziet jouw nieuwe Nieuw Unicum er over een paar jaar uit?' Dit thema leeft en maakt mensen meer betrokken.

Mede door alles wat hierboven is beschreven ziet de bewonersraad een stijgende lijn die in 2023 is ingezet en nu in het eerste kwartaal van 2024 echt vorm begint te krijgen.

Onze droom is dat iedereen zijn schouders eronder blijft zetten, zodat ons nieuwe Nieuw Unicum straks weer gewoon Nieuw Unicum heet en dat bouwen aan een nieuw Nieuw Unicum dan ook betekent dat er letterlijk gebouwd wordt met stenen en cement.

Maart 2024

Hoofdstuk 9. Reflectie ondernemingsraad

Medezeggenschap in een constructieve sfeer

Na een bewogen en dynamische tijd is de Ondernemingsraad (OR) medio 2023 in een grotendeels nieuwe samenstelling gestart. De nieuwe OR is qua samenstelling een goede dwarsdoorsnede van Nieuw Unicum!

Werkwijze OR

Om een goede start te maken en snel ingewerkt te raken heeft de nieuwe OR een aantal besluiten genomen en acties gedaan:

- De OR komt elke week op maandagmiddag bij elkaar.
- Kennismaking met de raad van bestuur en raad van toezicht.
- Het volgen van een training “Introductie en werken met de Wet op de Ondernemingsraden (WOR)” en een gezamenlijke training met de raad van bestuur over de inrichting van de OR binnen Nieuw Unicum.
- Een start met 4 commissies die binnen de OR het eerste aanspreekpunt zijn voor onderwerpen op het gebied van: ARBO, Finance, Communicatie en HR.
- Werving van een Ambtelijk Secretaris ter ondersteuning van de OR.
- 4x per jaar overleg met de Bewonersraad over gezamenlijke onderwerpen.

De (nieuwe) OR in 2023

De OR kijkt terug op een dynamische en leerzame periode die in het teken stond van nieuwe kennismakingen en samenwerkingen in combinatie met nieuwe onderwerpen en verantwoordelijkheden. De OR heeft in 2023 zo’n 10 advies- en instemmingsaanvragen en eenzelfde aantal onderwerpen behandeld die de OR ter informatie ontving.

De OR en raad van bestuur werken actief aan een nieuwe samenwerking die over 2023 “constructief” te noemen is. De OR-leden ervaren soms wel een spanningsveld in de OR rol tussen raad van bestuur en achterban. Dit komt in 2024 zeker terug op de agenda.

De OR in 2024

Er staan in 2024 weer de nodige veranderingen op stapel voor Nieuw Unicum, en dat zal in belangrijke mate ook de agenda van de OR bepalen. Het gaat dan bijv. om de erkenning als MS Expertisecentrum en de update van het functiehuis.

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 4 OR-commissies. De OR-leden zullen daarbij weer de nodige opleiding & training volgen, zowel gericht op algemene kennis en actualiteiten (bijv. van de WOR) alsmede op specifieke kennis over de 4 commissie-onderwerpen.

Met de huidige OR staat een goede basis voor een mooi en energiek 2024!

Maart 2024