

Bestuursverslag 2023

MeanderGroep Zuid-Limburg



Inhoudsopgave

1.	Woord vooraf	4
2.	Toelichting verslaglegging 2023	5
3.	Over MeanderGroep Zuid-Limburg	6
3.1	De missie en opdracht van MeanderGroep	6
3.2	De strategie van MeanderGroep: 'Leid je eigen leven'	7
3.3	De kernwaarden	8
3.5	De kernactiviteiten	10
3.6	Juridische structuur	12
3.7	Personele bezetting	13
3.8	Bestuur en toezicht	13
3.8.1	Normen	13
3.8.2	Bestuur	13
3.8.3	Toezicht	15
3.8.4	Centrale Cliëntenraad en cliëntenraden	15
3.8.5	Ondernemingsraad	17
3.8.6	Vakinhoudelijke adviesraad	18
3.8.7	Klachtencommissie Klanten	19
4.	Strategische Uitvoeringsagenda Zorgvisie 'Leid je eigen leven': Initiatieven, Activiteiten en Projecten	20
4.1	Maatschappelijke verantwoordelijkheid	20
4.2	Verbindingen versterken	21
4.3	Zorgakkoorden en programma	23
4.3.1	Strategie 'Informeel netwerk versterkt door MeanderGroep'	23
4.3.2	Strategie 'Huishoudelijke hulp als hoeksteen'	24
4.3.3	Strategie 'Wijkverpleging en Gespecialiseerde Thuisbegeleiding als regisseur'	24
4.3.4	Strategie 'Nieuwe vormen van wonen met zorg'	24
4.3.5	Strategie 'Thuisnetwerk wonen met zorg'	25
4.3.6	Strategie 'Expert in complex gedrag en co-morbiditeit'	25
4.3.7	Ontwikkelingen in 2023	25
5.	Strategische Uitvoeringsagenda HR visie 'Creëer je mooiste baan': Initiatieven, Activiteiten en Projecten en samenwerking	27
5.1	HR-Risico's en Strategische Respons	27
5.2	Uitrol van HR-Strategie 'Creëer je mooiste baan'	27
5.3	Ontwikkelingen in 2023	28

6.	Kwaliteit	29
	Thema 1: persoonsgerichte zorg en ondersteuning	29
	Thema 2: wonen en welzijn	29
	Thema 3: veiligheid	30
	Thema 4: leren en verbeteren van kwaliteit	31
	Thema 5: leiderschap, governance en management	32
	Thema 6: personeelssamenstelling	32
	Thema 7: gebruik van hulpbronnen	33
	Thema 8: gebruik van informatie	33
7.	Bedrijfsvoering	36
7.1	Planning- en controlcyclus	36
7.2	Borging van de bedrijfsvoering	36
7.3	I&A	36
7.3.1.	Risico's	36
7.3.2	Strategie 'Ga digitaal'	37
7.3.3	Ontwikkelingen in 2023	37
7.4	Vastgoed	37
7.4.1	Strategie 'Zo thuis mogelijk'	37
7.4.2	Ontwikkelingen in 2023	37
8.	Financieel beleid, resultaten en risico's	39
8.1	Financieel beleid	39
8.2	Ontwikkelingen in 2023	40
8.3	Resultatenrekening 2023	41
8.4	Solvabiliteit en liquiditeit	42
8.5	Treasury	42
8.6	Vooruitblik 2024	43
9.	Risicoparagraaf	44
9.1	Risico-, kwaliteits- en veiligheids-managementsysteem	44
10.	Verlag van de Raad van Toezicht	45
10.1	Visie op toezicht	45
10.2	Taken	47
10.3	Commissies	47
10.4	Werkwijze	48
10.5	Samenstelling	49
10.6	Verlag over 2023	50
10.7	Scholing	52
10.8	Zelfevaluatie	53
10.9	Beloningsbeleid	53
10.10	Onkostenvergoeding	53
10.11	Focus voor 2024	53

1. Woord vooraf

Het jaar 2023 stond in het teken van verdere verbinding, zowel binnen onze organisatie als met onze ketenpartners. We hebben vooruitgang geboekt op diverse beleidsgebieden, zoals blijkt uit de behaalde resultaten in dit jaarverslag. We hebben mooi bestaande innovaties doorontwikkeld zoals het Volledig Pakket Thuis, de VirtueleThuiszorg, en de expertisecentra voor doelgroepen zoals mensen met het syndroom van Korsakov en jonge mensen met dementie.

Daarnaast hebben ook nieuwe ontwikkelingen vorm gekregen zoals Krachtig Chevremont, een project gericht op zelfredzaamheid, de pilot in de HbH alsook het ontwikkelen van woonzorgvisies en het plan Kerkrade-Oost. Ook de ontwikkelingen in de transformatie-plannen vanuit het Integraal Zorg Akkoord en het wonen en zorg voor ouderen akkoord leiden tot nieuwe samenwerkingen en initiatieven in de mijnstreek en op Zuid Limburgs niveau.

Daarnaast hebben we de kernwaarden van Meander verder geïntegreerd in ons handelen en hebben we veel aandacht besteed aan het veilig melden en opvolgen van incidenten, wat essentieel is voor onze continue verbetering. Op het gebied van Human Resources hebben we belangrijke stappen gezet in het opzetten van strategische personeelsplanning, het bevorderen van duurzame inzetbaarheid binnen onze organisatie, en het verbeteren van onze dienstverlening aan medewerkers.

Dit jaarverslag beschrijft de beleidsontwikkelingen en systeemverbeteringen – zoals hierboven benoemd - die bijdragen aan het realiseren van onze missie. Die missie gaat over mensen, het beleid is geen doel op zich, maar een middel om onze klanten hun eigen leven te laten leiden. Echter, wat je in dit verslag niet leest zijn de talloze prachtige voorbeelden van interacties tussen onze medewerkers en klanten, waaruit blijkt hoe wij het leven van onze klanten verrijken. Deze verhalen zijn terug te vinden op onze website, ons magazine Mens en in andere uitingen.

Deze verhalen zijn typerend voor het hart van onze organisatie. Dit hart wordt gevormd door onze collega's die dagelijks vele waardevolle initiatieven en inspanningen leveren om onze klanten te stimuleren hun eigen levenspad te volgen en te ondersteunen waar dat zelf niet meer kan. .

Een concreet voorbeeld van dit impactvolle werk is de introductie en ontwikkeling van VirtueleThuiszorg. Dankzij deze innovatie kunnen klanten langer zelfstandig thuis wonen en de regie over hun eigen leven behouden, terwijl ook de rol van mantelzorgers wordt verlicht.

Dit is waar we het voor doen: het mogelijk maken van zelfredzaamheid en kwaliteit van leven voor iedereen die wij bedienen.

Ik wil al onze medewerkers en vrijwilligers bedanken voor hun inzet, zowel voor de zichtbare als onzichtbare momenten waarop zij het verschil maken.

Michael Ehlen,
Lid Raad van Bestuur MeanderGroep

Landgraaf, 27 mei 2024

2. Toelichting verslaglegging 2023

Met ingang van boekjaar 2022 moeten zorgaanbieders zich verantwoorden over een boekjaar op basis van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (artikel 40b Wmg) die de verplichting tot openbare jaarverantwoording uit de WTZi vervangt. Omdat de reikwijdte van deze Regeling ruimer is, heeft dat tot gevolg dat alle zorgaanbieders die zorg verlenen die behoort tot het verzekerde pakket op grond van collectief verzekerde zorg of op grond van een VWS-subsidie, voortaan (weer) hiertoe verplicht zijn.

Er zijn geen vormvoorschriften voor het bestuursverslag en het verslag van de RvT/RvC. Ook zijn er geen inhoudelijke eisen aan gesteld; daarvoor kan aansluiting worden gezocht bij de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving voor grote en middelgrote rechtspersonen (RJ405).

Voor de verplichte verantwoording over de bedrijfsvoering 2023 kiest MeanderGroep ervoor dat op dezelfde wijze te doen als in voorgaand jaar, namelijk:

1. De jaarrekening en vragenlijst DigiMV

Als zorginstelling met een WTZi-toelating verantwoorden wij ons jaarlijks over de manier waarop wij de ontvangen gelden besteden. Deze verantwoording bestaat uit twee onderdelen: Een jaarrekening (BW, boek 2, titel 9), inclusief verantwoording beloning bestuurders; Via de DigiMV-vragenlijst op het gebied van bestuur, bedrijfsvoering, medewerkers en productie.

2. Bestuursverslag MeanderGroep

In lijn met de Zorgbrede Governancecode Zorg geven wij een toelichting op het gevoerde beleid en de gemaakte afwegingen. Met daarin een verslag namens het bestuur, het verslag van de Raad van Toezicht en die van de medezeggenschapsorganen.

3. Kwaliteitsjaarverslag

In het Kwaliteitsverslag leggen wij verantwoording af over de gestelde kwaliteitsstandaarden. Een samenvatting hiervan is opgenomen in het Bestuursverslag MeanderGroep 2023. Het complete Kwaliteitsjaarverslag is gepubliceerd op de website van Meandergroep.

Bovengenoemde documenten publiceren wij, volgens de geldende richtlijnen, op de website van het CIBG en/of die van MeanderGroep.

3. Over MeanderGroep Zuid-Limburg

Meander is er voor iedereen; jong en oud, arm en rijk, ziek en gezond. Om die reden bieden wij diensten aan waar onze klanten en bewoners hun hele leven gebruik van kunnen maken, op het gebied van preventie, welzijn, wonen, zorg en gemak. MeanderGroep is werkzaam in de regio Parkstad.

We voelen ons sterk verbonden met deze regio. Met alles wat we doen, houden we rekening met de omstandigheden hier, op het gebied van zorg en wonen en de arbeidsmarkt.

Elke vorm van ondersteuning, begeleiding, verpleging en verzorging die Meander biedt, is erop gericht om mensen de regie over hun eigen leven te laten behouden en zo lang mogelijk zelfstandig te laten functioneren.

Samen met onze klanten en bewoners kiezen wij welke vorm van zorg het beste aansluit bij hun persoonlijke situatie. Wij bieden 24 uur per dag diensten bij mensen thuis (brengdiensten) en dicht bij huis (haaldiensten) aan. Voor de kleine groep waarvoor zelfstandig wonen niet meer haalbaar is, bieden wij woonvoorzieningen aan; waar mogelijk kleinschalig en per wijk opgezet. Jaarlijks verlenen we zorg aan meer dan 20.000 klanten van alle leeftijden. Meander kan niet zonder gemotiveerde en deskundige medewerkers. Met ongeveer 5.500 medewerkers zijn wij één van de grootste werkgevers in de regio.

3.1 De missie en opdracht van MeanderGroep

MeanderGroep draagt bij aan het welzijn van de inwoners van Parkstad door hen in staat te stellen een zelfstandig leven te leiden, in nauwe samenwerking met mantelzorgers, vrijwilligers, familie en partners, gebaseerd op de kernwaarden van de organisatie.

De vergrijzing heeft aanzienlijke consequenties voor de gezondheidszorg, aangezien het aantal ouderen toeneemt en mensen steeds vaker een hoge leeftijd bereiken, resulterend in een groeiende prevalentie van chronische somatische aandoeningen en/of dementie, en een toenemend aantal ouderen dat meerdere aandoeningen tegelijk heeft. Prognoses suggereren dat dementie tegen 2040 de belangrijkste oorzaak van overlijden zal zijn, als gevolg van verbeterde behandelingen die resulteren in een hogere overlevingskans bij aandoeningen zoals hart- en vaatziekten en kanker. Deze demografische verschuivingen gaan gepaard met een stijging van zowel medische als sociale problematiek, inclusief een toename van het aantal eenzame ouderen, een grotere neiging van ouderen om zelfstandig en alleen te wonen, en als gevolg hiervan een grotere druk op zowel formele als informele zorgverlening.

In de komende jaren zal de vraag naar de diensten van MeanderGroep toenemen, terwijl er tegelijkertijd sprake zal zijn van een afnemende beroepsbevolking en een druk op de beschikbare financiële middelen. Dit vereist nieuwe benaderingen van zorgverlening, in nauwe samenwerking met partners en ondersteund door technologische innovaties. Aanzienlijke investeringen zullen nodig zijn om deze uitdagingen aan te gaan, naast de noodzakelijke investeringen om bestaande diensten te handhaven, zoals investeringen in digitale transformatie en faciliteiten. De strategie "leid je eigen leven" dient als leidraad voor hoe deze uitdagingen in de komende jaren worden aangepakt.

De toenemende zorgvraag en krimpende arbeidsmarkt creëren een zorgkloof die een maatschappelijke verschuiving vereist van een mentaliteit van 'recht op zorg' naar 'behoefte gebaseerde zorg'. Professionele zorg is niet altijd beschikbaar of het meest passende antwoord op de hulpvraag, aangezien sociale problemen zoals eenzaamheid en schulden eerder maatschappelijke dan zorggerelateerde vraagstukken zijn. Het bevorderen van onderlinge ondersteuning en het stimuleren van klantempowerment en zelfregie zijn daarom essentiële elementen van het antwoord op deze uitdagingen. Dit omvat het vergroten van zelfredzaamheid binnen sociale netwerken en het versterken van samenwerking tussen zorgverleners om de juiste zorg op de juiste plaats te bieden en de positieve gezondheid te bevorderen, waardoor de zorgvraag kan worden verminderd. Digitalisering is daarom dus ook geen doel op zich, maar een middel om klanten te verbinden en mogelijkheden te bieden om verantwoord thuis te blijven wonen, evenals het voorspellen en voorkomen van zorgvraag en het bijdragen aan de verlichting van de werklust van zorgmedewerkers. De wooninfrastructuur speelt hierin een cruciale rol, waarbij geschikte huisvesting en een passende inrichting van de woning nodig zijn om langer thuis te kunnen blijven wonen, terwijl toegang tot essentiële voorzieningen en sociaal contact ook van belang zijn.

3.2 De strategie van MeanderGroep: 'Leid je eigen leven'

In 2020 is de strategie 'Leid je eigen leven' ontwikkeld. Deze strategie is in het najaar 2023 nogmaals tegen het licht gehouden door het directieteam en de Raad van Bestuur.

De uitdaging voor de komende jaren is om de groeiende zorgkloof, bestaande uit een toenemende zorgvraag bij een kleiner wordende arbeidsmarkt, te kunnen beantwoorden. De conclusie is dat de uitgezette strategie nog steeds valide is, alsook de realisatie van de strategie middels de kernwaarden.

Zorgvisie 'Leid je eigen leven'

Meander wil een bijdrage leveren aan het welzijn van de inwoners van Parkstad. Zij willen hun eigen leven leiden, ook als dat door lichamelijke of mentale beperkingen lastiger wordt. Zij hebben de behoefte en het recht om zoveel mogelijk de regie te blijven voeren over hun eigen leven. Dat kan, als wij hen daarin ondersteunen. Op de juiste wijze, uitgaande van hun persoonlijke behoeften en verlangens. Zónder de teugels van hen over te nemen. Wij zijn ervan overtuigd dat zij in staat zijn hun eigen leven te leiden, als we zoveel mogelijk een beroep doen op hun eigen kracht en verantwoordelijkheid.

Onze medewerkers hebben het hart op de juiste plaats, omdat ze zich willen inzetten voor het welzijn en welbevinden van de medemens. Zij hebben voor dit mooie, betekenisvolle vak gekozen om hun talent in te zetten voor onze klanten en bewoners. Zij weten als geen ander waar onze klanten/bewoners echt behoefte aan hebben en wat hun leven fijn en betekenisvol maakt. Wij geloven in de combinatie professionaliteit en gezond verstand. Daarom vinden wij het belangrijk dat onze medewerkers – binnen alle professionele kaders – zoveel mogelijk ruimte krijgen om er naar eigen inzicht voor hun klanten/bewoners te zijn.

3.3 De kernwaarden

De zorgvisie van Meander is vastgelegd en wordt vertaald aan de hand van de kernwaarden. Het laden van de kernwaarden en van de vertaling naar competenties voor medewerkers en benodigde organisatorische werkingsmechanismen is gebaseerd op diverse wetenschappelijke theorieën. Deze theorieën beschrijven hoe de omgeving van invloed is op kwaliteit van leven, zorg en werk. Deze theorieën zijn bedoeld voor de validatie van de gekozen zorgvisie en hanteren wij ter meting van de effectiviteit van de zorgvisie. De theorieën vormen 'de toolbox' aan de achterkant, de kernwaarden zijn de voorkant die medewerkers en klanten/bewoners ervaren.

MeanderGroep helpt mensen om hun eigen leven te leiden. Waar en hoe ze ook wonen, wij bieden hun een veilig en prettig thuis, gebouwd op zeven solide pijlers.



MET ELKAAR

Wij gaan samen met onze klanten/bewoners, mantelzorgers, familie, vrijwilligers, zorgprofessionals en samenwerkingspartners passende fysieke en sociale netwerken creëren vanuit de sociale benadering. Wij doen daarbij een bijzonder beroep op datgene wat de klant/bewoner en de maatschappij voor de ander kan betekenen.

EIGEN KRACHT

Van zorgen voor naar zorgen dat. We stimuleren het zelf doen zoveel als mogelijk. We doen een beroep op hun eigen vitaliteit.

AANDACHT

Wij hebben aandacht voor onze klanten/bewoners en hebben en nemen hier de tijd voor.

NIEUWSGIERIG

Wij zijn geïnteresseerd in onze klanten/bewoners en wat hen drijft. Als we anderen willen helpen hun eigen leven te leiden moeten we weten wie die anderen zijn.

DESKUNDIG

Wij zijn professionals op het gebied van zorgverlening en welbevinden. Wij blijven ons zelf en onze processen continu verbeteren, ontwikkelen en vernieuwen en nemen hierbij een leidende en inspirerende positie in.

EIGEN REGIE

Wij stimuleren of ondersteunen klanten/bewoners om zoveel mogelijk de regie te voeren over hun eigen leven. Hoe ze onze ondersteuning ingevuld willen zien, vormt daarbij het uitgangspunt.

RESPECT

Wij gaan respectvol met elkaar om. Uitgangspunt daarbij is fysieke, psychische en sociale veiligheid. Er is sprake van relatie gerichte zorg.

3.5. De kernactiviteiten

De kernactiviteiten van MeanderGroep bestaan uit:

- Kraamzorg (1)
- Maatschappelijke Dienstverlening
- Gespecialiseerde Thuisbegeleiding
- Hulp bij het Huishouden (Wmo)
- Dagbesteding en dagbehandeling
- Thuiszorg (Zvw/Wlz)
- Zorg met verblijf (wonen met zorg)

MeanderGroep biedt haar diensten bij klanten thuis aan in alle gemeenten van Parkstad: Beekdaelen, Brunssum, Landgraaf, Heerlen, Kerkrade, Voerendaal, Simpelveld.

Zorg met verblijf wordt in gemeente Kerkrade, Landgraaf en Simpelveld aangeboden.

Verder zijn er in Gulpen-Wittem, kern Epen, twee groepswoningen gevestigd.

Kraamzorg

Kraamzorg wordt in de volle breedte verleend in de provincie Limburg.

Maatschappelijke Dienstverlening

Maatschappelijke dienstverlening wordt verleend in de gemeenten Voerendaal en Beekdaelen.

Hulp bij het Huishouden

Hulp bij het Huishouden wordt in de volle breedte verleend in Parkstad.

Dagverzorging en dagbehandeling

De reguliere dagbesteding wordt geboden in dienstencentra en/of Wonen met Zorg-locaties verspreid over Kerkrade, Landgraaf en Simpelveld.

Dagbehandeling PG wordt geboden in de Lückerreide en De Dormig.

Dagbehandeling somatiek wordt geboden in de Hambos en De Dormig.

Dagbehandeling GP wordt geboden in de Vroenhof.

Daarnaast is er in de Hambos een dagbestedingsproject voor visueel gehandicapten.

Thuiszorg

Wijkverpleging (ZVW) en het modulaire en volledige pakket thuis (Wlz) worden in de volle breedte verleend in Parkstad.

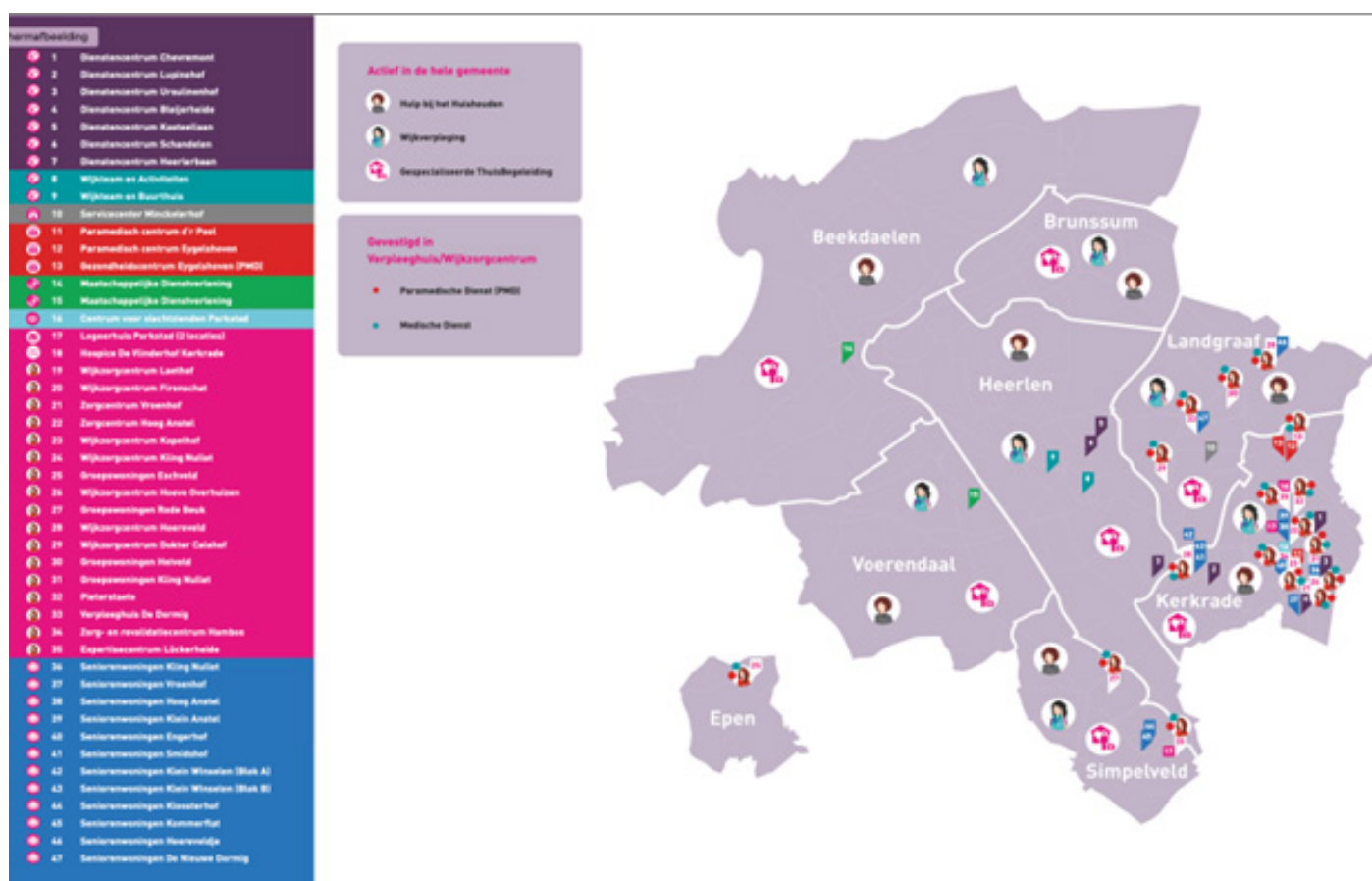
[1] Kraamzorg wordt verleend door Geboortezorg Limburg BV: een besloten vennootschap waarvan MeanderGroep sinds 26 januari 2022, met terugwerkende kracht per 1 januari 2021, de enige aandeelhouder en alleen/zelfstandig bevoegd bestuurder is.

Zorg met verblijf (wonen met zorg)

De intramurale zorg wordt verleend in twee gespecialiseerde Wonen met Zorg-locaties die zich met name richten op doelgroepen met een zwaardere zorgvraag, één Wonen met Zorg-locatie waarin zowel PG als somatische zorg wordt verleend, en meerdere Wonen met Zorg-locaties waarvan een aantal met een PG-verpleegunit. Daarnaast zijn er op meerdere locaties in het werkgebied kleinschalige woonvoorzieningen. In de Lückerbeide is sinds 2011 een hospice gevestigd. In de Hambos wordt, naast somatische zorg, ook geriatrische revalidatiezorg verleend.

Overige activiteiten

In haar werkgebied is MeanderGroep eveneens aanbieder van geriatrische revalidatiezorg, gespecialiseerde thuisbegeleiding, maatschappelijke dienstverlening, mantelzorgondersteuning en paramedische diensten (fysiotherapie, ergotherapie, leefstijlcoaching, logopedie, osteopathie, psychologie en voeding & dieet).



Aantal klanten per 31-12-2023:

- intramuraal: 1109
- extramuraal: 6095
- extramuraal HbH: 8734
- kraamzorg: 256

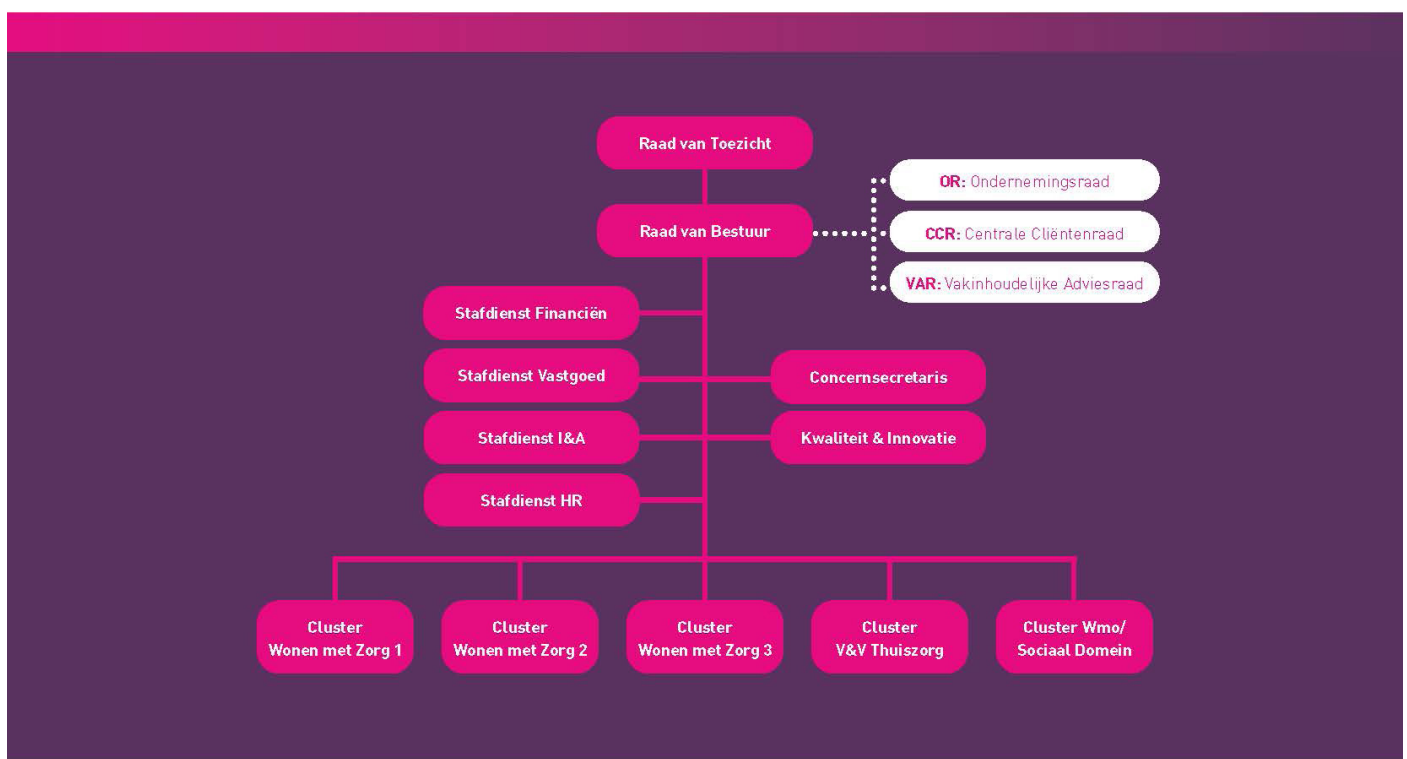
3.6 Juridische structuur

MeanderGroep 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 van MeanderGroep werd in 2023 gevormd door de heer J.H.L. Jansen (voorzitter) tot en met 15 november 2023 en de heer M.F.M. Ehlen (lid).

Begin 2023 bestond de interne organisatie van MeanderGroep uit vijf zorgclusters (Wonen met Zorg 1, Wonen met Zorg 2, Wonen met Zorg 3, V&V Thuiszorg en Wmo/Sociaal Domein) en vier stafdiensten (F&C, HR, I&A en Vastgoed), elk afzonderlijk onder de verantwoordelijkheid van één directeur.

De groepsstructuur is weergegeven in onderstaand organogram (2).

Organogram MeanderGroep



Als gevolg van de overname door MeanderGroep van het 50% aandelenbelang van Stichting Envida in Geboortezorg Limburg BV is MeanderGroep sinds 26 januari 2022, met terugwerkende kracht per 1 januari 2021, enig aandeelhouder van Geboortezorg Limburg BV. Het bestuur van Geboortezorg Limburg BV wordt gevormd door (de Raad van Bestuur van) MeanderGroep.

(2) De organogram heeft betrekking op MeanderGroep. MeanderGroep is daarnaast - met terugwerkende kracht per 1 januari 2021 - de enig aandeelhouder en alleen/zelfstandig bevoegd bestuurder van Geboortezorg Limburg BV.

Gelieerd aan MeanderGroep is Stichting Meander Vrienden, die zich belangeloos inzet om iets extra's te kunnen betekenen voor de klanten en bewoners van MeanderGroep en over een ANBI-status beschikt.

Het bestuur van Stichting Meander Vrienden bestaat uit: mevrouw T.J. Schreibers (voorzitter), mevrouw J.C.J. Pluijmaekers (lid) en mevrouw A.M.G.E. van Kasteren (lid) (3).

3.7. Personele bezetting

Per december 2023 is de personele bezetting van MeanderGroep als volgt:

Aantal medewerkers:	5300
Aantal fte:	3259
Gemiddelde leeftijd:	44 jaar

Per december 2022 is de personele bezetting van Geboortezorg Limburg BV als volgt:

Aantal medewerkers:	187
Aantal fte:	121

3.8 Bestuur en toezicht

3.8.1 Normen

MeanderGroep is lid van ActiZ; de branchevereniging van circa 400 zorgorganisaties die met bijna 500.000 medewerkers ruim twee miljoen kwetsbare ouderen en chronisch zieken verzorgen en verplegen. Als lid van ActiZ heeft MeanderGroep zich ertoe verplicht de Governancecode Zorg 2022 toe te passen en na te leven. Ter uitvoering hiervan heeft MeanderGroep in 2022 haar statuten in lijn met de Governancecode Zorg 2022 gebracht. MeanderGroep respecteert voorts de Gedragscode voor de goede bestuurder van de Nederlandse Vereniging van bestuurders in de Zorg (NVZD 2012).

3.8.2 Bestuur

De Raad van Bestuur van MeanderGroep werd in 2023 gevormd door de heer J.H.L. Jansen (voorzitter) tot en met 15 november 2023 en de heer M.F.M. Ehlen (lid). In het verslagjaar 2023 voerde de heer J.H.L. Jansen de nevenfunctie uit van vicevoorzitter van de raad van toezicht van Stichting Laverhof en Bestuurslid Vereniging voor Geronto-Psychiatrie (VvGP).

In het verslagjaar 2023 voerde de heer M.F.M. Ehlen vanuit zijn hoofdfunctie de functie van voorzitter bestuur RSO Zuid-Limburg uit en de nevenfunctie van lid van de raad van toezicht van Zorggroep Elde-Maasduinen en lid van de raad van toezicht van Stichting MET ggz.

De directeuren van de zorgclusters en de stafdiensten rapporteren aan de Raad van Bestuur.

De beloning van de Raad van Bestuur is over 2023 door de Raad van Toezicht beoordeeld aan de hand van de normen vastgelegd in de Wet normering topinkomens (WNT). De Raad van Toezicht heeft de rechtspersoon ingedeeld in klasse V.

(3) Mevrouw A.M.G.E. van Kasteren (bestuurder Stichting Meander Vrienden) is geen echtgenoot, geregistreerd partner of ander levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant van de heer dhr. drs. F.A.C.M. van Kasteren RA (toezicht-houder MeanderGroep).



3.8.3 Toezicht

In lijn met de Governancecode Zorg 2022 en de Gedragscode voor de goede bestuurder van de Nederlandse Vereniging van bestuurders in de Zorg (NVZD 2012) heeft MeanderGroep een actieve Raad van Toezicht die toezicht houdt op het functioneren van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken binnen de organisatie. Daarnaast wordt in het jaarverslag van de Raad van Toezicht over 2023, te vinden in hoofdstuk 11 van dit bestuursverslag, een uitgebreid overzicht gegeven van de activiteiten, bevindingen en aanbevelingen van de Raad van Toezicht gedurende het verslagjaar. Dit verslag biedt een gedetailleerd inzicht in het functioneren van de Raad van Toezicht en haar rol bij het waarborgen van goed bestuur en toezicht binnen MeanderGroep.

3.8.4 Centrale Cliëntenraad en cliëntenraden

MeanderGroep heeft één Centrale Cliëntenraad en dertien cliëntenraden die de belangen behartigen van bewoners en klanten van MeanderGroep. De Centrale Cliëntenraad bestaat uit de voorzitter/een afgevaardigde van iedere cliëntenraad, een extern geworven voorzitter en, op basis van hun deskundigheid, (maximaal) drie externe leden die niet afkomstig zijn uit een van de cliëntenraden. Een ambtelijk secretaris in dienst van MeanderGroep ondersteunt de Centrale Cliëntenraad.

In 2023 heeft de Centrale Cliëntenraad (CCR) van MeanderGroep Zuid-Limburg actief samengewerkt met de Raad van Bestuur (RvB) en andere relevante stakeholders om de belangen van bewoners en klanten te behartigen. De CCR heeft zich beziggehouden met een breed scala aan onderwerpen, variërend van de toekomst van de ouderenzorg tot de versterking van medezeggenschap binnen de organisatie. De Centrale Cliëntenraad heeft in 2023 vijf keer overleg gehad in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Het jaarlijks overleg met een afvaardiging van de Raad van Toezicht heeft in december 2023 plaatsgevonden. Het dagelijks bestuur van de Centrale Cliëntenraad heeft geregeld contact gehad met de Raad van Bestuur. Vast agendapunt was de vaststelling van de agenda voor de overlegvergadering.

De Centrale Cliëntenraad heeft in 2023 geadviseerd over een aantal vaste thema's zoals de jaarrekening 2022, de kaderbrief 2024, de kwalitatieve analyse onvrijwillige zorg en de concernbegroting en het jaarplan 2024.

Belangrijke onderwerpen waarover advies of instemming is verleend, zijn onder meer:

- Doorlopende instemming met indexatie van CAI-tarieven.
- Instemming met het beleid voor de invulling van de CAI.
- Instemming met de indexatie van horecaprijzen.
- Positief advies over de profielschets van een clusterdirecteur Wonen met Zorg.
- Positief advies over de profielschets van de voorzitter Raad van Bestuur.
- Positief advies over de jaarrekening van MeanderGroep Zuid-Limburg.
- Positief advies over de benoeming van bepaalde functionarissen binnen de organisatie.
- Positief advies over de kaderbrief en begroting voor 2024.

In 2023 heeft de Centrale Cliëntenraad pro-actief deelgenomen aan lopende en nieuwe projecten van MeanderGroep. Zo kon de Centrale Cliëntenraad al aan de voorkant meedenken over het te ontwikkelen beleid – zoals onder andere het rookbeleid – en daarbij de stem van de klant en bewoner laten horen.

Gedurende het jaar heeft de CCR deelgenomen aan verschillende interne en externe overleggen. Enkele van de belangrijkste onderwerpen die tijdens deze overleggen aan bod kwamen, zijn onder andere:

- HR-strategie en aanpak ziekteverzuim.
- Visie en rol van cluster Wmo/Sociaal Domein binnen de Meander-strategie.
- Budget voor cliëntenraden en de CCR.
- Zorgvisie rondom buurthubs.
- Stand van zaken en voortgang van diverse projecten, zoals de uitrol van de Centrale Antenne Inrichtingen (CAI) en de ontwikkeling van het Volledig Pakket Thuis (VPT).
- Evaluatie van samenwerking en toekomst van medezeggenschap.
- Feedback op het functioneren van leden van de Raad van Bestuur.



3.8.5. Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad behartigt de belangen van alle medewerkers van MeanderGroep. De Ondernemingsraad bestaat uit negen leden afkomstig uit verschillende onderdelen van de organisatie. Een ambtelijk secretaris in dienst van MeanderGroep ondersteunt de Ondernemingsraad.

De Ondernemingsraad heeft in 2023 vijf keer overleg gehad in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Het jaarlijks overleg met een afvaardiging van de Raad van Toezicht heeft in december 2023 plaatsgevonden. Het dagelijks bestuur van de Ondernemingsraad heeft geregeld contact gehad met de Raad van Bestuur. Vast agendapunt was de vaststelling van de agenda voor de overlegvergadering. Daarnaast werd wederzijds informatie uitgewisseld. Het rookbeleid, de BHV-vergoeding, uitrol kernwaarde respect waren in 2023 belangrijke gespreksonderwerpen.

MeanderGroep is in 2022 gestart met de implementatie van de herijkte kernwaarden onder de medewerkers. De Ondernemingsraad ontving met regelmaat een terugkoppeling over de kernwaarden die uitvoerig besproken werden in de klankbordsessies HR-strategie, waaraan medewerkers uit alle lagen van de organisatie alsmede een delegatie van de ondernemingsraad deelnamen. Besproken werd wat de bedoeling van een kernwaarde is, het gewenste gedrag dat daarbij hoort en hoe een kernwaarde bij onze zorgprofessionals geïmplementeerd wordt.

De klankbordsessies werden in 2023 voortgezet, onder andere in het kader van de uitrol van de implementatie van de kernwaarde 'Respect' in 2023.

De Ondernemingsraad is in 2023 geïnformeerd over een aantal vaste thema's zoals de jaarrekening 2022, de kaderbrief 2024 en de concernbegroting 2024. In het kalenderjaar 2023 heeft de Raad van Bestuur acht maal de Ondernemingsraad verzocht om op diverse beleidsmatige onderwerpen haar advies uit te brengen. Deze verzoeken zijn voornamelijk gericht geweest op aandachtsgebieden zoals de herziening van de organisatiestructuur binnen de stafdiensten van de afdeling Wonen, de opstelling van een gedetailleerd profiel voor de toekomstige voorzitter van de Raad van Bestuur, alsmede de benoeming van een voorzitter voor de klachtencommissie ten behoeve van de medewerkers.

Parallel aan deze adviesaanvragen heeft de Ondernemingsraad in het verslagjaar dertien keer een formeel verzoek tot instemming van de Raad van Bestuur ontvangen. Deze instemmingsverzoeken hadden betrekking op uiteenlopende onderwerpen van operationele en strategische aard. Enkele voorbeelden van deze instemmingsverzoeken omvatten de aanstelling van externe vertrouwenspersonen ter ondersteuning van het welzijn van de medewerkers, de inrichting van een toegankelijke dienst voor palliatieve nachtzorg, de implementatie van plus- en min-uren conform de CAO, alsmede de benoeming van geschikte kandidaten voor de rol van preventiemedewerkers binnen de organisatie.

3.8.6 Vakinhoudelijke adviesraad

De vakinhoudelijke adviesraad is een adviesraad waarin verpleegkundigen, verzorgenden en helpenden op dit moment vertegenwoordigd zijn. De VAR adviseert gevraagd en ongevraagd de Raad van Bestuur over zaken die het vakinhoudelijk handelen volgens gestelde (ethische) normen en kwaliteitseisen bevorderen. Daarmee levert de VAR een bijdrage aan de zorginhoudelijke kwaliteit en veiligheid binnen de organisatie. Ook deelt de VAR haar kennis en stimuleert zij de professionalisering vanuit de verzorgende en verpleegkundige invalshoek door bijvoorbeeld het organiseren van beroepsinhoudelijke themabijeenkomsten.

In het kader van de professionalisering van de vakinhoudelijke adviesraad is met inachtneming van de aanbeveling uit de CAO-VVT 2022-2023 de ambitie uitgesproken om per 1 januari 2025 de vakinhoudelijke adviesraad (VAR) door te ontwikkelen tot een zorg-adviesraad (ZAR). In de ZAR zullen de verschillende zorgprofessionals vertegenwoordigd zijn die in de praktijk rechtstreeks betrokken zijn bij de zorg voor klanten en bewoners. In 2023 zijn in dit proces belangrijke stappen gezet. Het uiteindelijke doel van de CAO-aanbeveling is enerzijds professionalisering van medezeggenschap en anderzijds kwalitatieve versterking en verrijking van de positie van de zorgprofessionals. Het hoger liggende doel is eraan werken dat de zorgsector een aantrekkelijke sector is en blijft om in te werken.

Deze ontwikkeling, samen met de implementatie van de nieuwe Governance Code Zorg 2022 die vanaf 1 januari 2022 van kracht is en waardoor medezeggenschap binnen zorgorganisaties wordt versterkt, heeft de Raad van Bestuur aangemoedigd om eind 2022 een doorontwikkelingstraject van de VAR naar een ZAR te initiëren. Dit proces wordt begeleid door een projectgroep, bestaande uit een projectleider, een VAR-lid als linking pin en een externe adviseur. Als eindresultaat wordt een adviesplan opgesteld en ter besluitvorming voorgelegd aan Raad van Bestuur. Hoewel de tijdsplanning van het project niet volledig is gehaald vanwege verschillende onvoorziene omstandigheden, blijft de hoofddoelstelling overeind staan om uiterlijk 31 december 2024 de VAR te vervangen door een ZAR.

De VAR heeft in 2023 vijf keer overleg gehad met de Raad van Bestuur. Het dagelijks bestuur van de vakinhoudelijke adviesraad heeft bovendien geregeld contact met de Raad van Bestuur. Vast agendapunt was de vaststelling van de agenda voor de overlegvergadering. Daarnaast werd wederzijds informatie uitgewisseld. Het hoge verzuim onder de medewerkers en de gevolgen voor continuïteit en kwaliteit van de zorg bleven in 2023 belangrijke gespreksonderwerpen. De VAR is in 2023 geïnformeerd over een aantal vaste onderwerpen en thema's zoals de jaarrekening 2022, het kwaliteitsdeel van de kaderbrief 2024 en het kwaliteitsverslag verpleeghuiszorg 2024.

In 2023 heeft de VAR advies aan de Raad van Bestuur uitgebracht en instemming verleend voor het Kwaliteitsplan Verpleeghuiszorg 2024. Daarnaast is de VAR over verschillende onderwerpen geïnformeerd, waaronder de besluitvorming tot herindeling van de clusters Wonen met Zorg en de werving van een nieuwe clusterdirecteur.

3.8.7. Klachtencommissie Klanten

MeanderGroep beschikt over een klachtenregeling die voldoet aan de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz). De Klachtencommissie neemt een klacht in behandeling als gesprekken met betreffende leidinggevende of bemiddeling via een onpartijdige klachtenfunctionaris niet tot een oplossing hebben geleid of als de klager een directe behandeling via de Klachtencommissie wenst. De Klachtencommissie komt tot een oordeel en aanbevelingen en biedt deze schriftelijk aan bij de Raad van Bestuur. Waar nodig en mogelijk wordt advies tot verbeteracties gegeven. Op verzoek kan een cliëntvertrouwenspersoon praktische en mentale ondersteuning bieden aan de klant, bewoner of naasten bij het bespreekbaar maken van de klacht bij de leidinggevende of gedurende de klachtenbehandeling door de Klachtencommissie. Klachten over onderwerpen die in de Wet zorg en dwang (Wzd) worden genoemd, worden voorgelegd bij de Klachtencommissie onvrijwillige zorg (KCOZ). De klachtenregeling is hierop aangepast.

De Klachtencommissie bestaat uit vijf leden. Een ambtelijk secretaris in dienst van MeanderGroep ondersteunt de Klachtencommissie. De Klachtencommissie heeft in 2023 twee keer regulier overleg gehouden, waarin diverse aspecten werden besproken, zoals ontvangen klachten, vaststellen van het jaarverslag, vaststellen van vergaderdata, kennismaking met de klachtenfunctionaris, terugkoppeling van behandelde klachten, en een gesprek met de voorzitter van de Raad van Bestuur. Er is één klacht per mail binnengekomen, die niet tot een hoorzitting heeft geleid.

De Klachtencommissie concludeert dat het aantal bij de Klachtencommissie binnengekomen klachten significant lager is dan in de voorgaande jaren, hetgeen een gevolg lijkt te zijn van de nieuwe klachtenregeling. De Klachtencommissie vraagt aandacht voor de zichtbaarheid van de Klachtencommissie.

4. Strategische Uitvoeringsagenda Zorgvisie 'Leid je eigen leven': Initiatieven, Activiteiten en Projecten

4.1 Maatschappelijke verantwoordelijkheid

MeanderGroep is marktleider in de extramurale zorg in de regio Parkstad. Het beleid van VWS voorziet in een regisseur in de wijk. Gezien het marktaandeel en de leidende positie, zoals die blijkt uit de proeftuin, neemt MeanderGroep de regiefunctie als systeemaanbieder in de wijk op zich. MeanderGroep wil dit nadrukkelijk samen met haar partners doen, want alleen gaat dit niet lukken. Het resultaat van de Kerncoalitie Mijnstreek komt tot uitdrukking in twee elementen: de algemene gezondheidstoestand van de Mijnstreek, die gemeten wordt door de gezondheidsmonitor van de GGD Zuid-Limburg, en de reductie van de zorgkosten met 80 miljoen euro in 2030.

De bijdragen van MeanderGroep in deze doelstelling zijn:

1. Een verbetering van de algemene gezondheidstoestand in de regio Parkstad: de mate van verbetering wordt bepaald op basis van de gezondheidsmonitor GGD Zuid-Limburg 2020 in afstemming met onze stakeholders;
2. De volledige groei van de intramurale zorg in de regio Parkstad tot 2030 wordt gerealiseerd bij de klanten thuis;
3. Ziekenhuisverplaatste zorg leidt tot een reductie van 5% van de kosten.

De toename van de zorgvraag in combinatie met een afnemende arbeidsmarkt leidt tot het ontstaan van een zorgkloof. MeanderGroep is van mening dat de zorgkloof gedicht kan worden door in te zetten op:

1. Netwerken rond familie, vrijwilligers en mantelzorg;
2. Nieuwe visie op arbeid: 'Creëer je mooiste baan';
3. Digitale transformatie: Ga digitaal.

Alle hiervoor geformuleerde doelstellingen zijn erop gericht om de individuele klant of bewoner in staat te stellen om haar of zijn eigen leven te leiden. Door het meten van de klanttevredenheid is MeanderGroep in staat om te beoordelen in hoeverre zij hierin slagen. De klanttevredenheid wordt gemeten op basis van de Patient Reported Experience Measure (PREM) zoals deze ontwikkeld is in de wijkverpleging en als zodanig landelijk gevalideerd en erkend is.

4.2. Verbindingen versterken

MeanderGroep streeft naar een duurzame en open relatie met al haar belanghebbenden. Door belanghebbenden vroegtijdig en op maat te informeren en betrekken wil MeanderGroep relaties versterken, draagvlak creëren en tot de best mogelijke zorg- en dienstverlening komen.

Netwerken en Stakeholders: Versterking van Samenwerking voor Betere Zorg

Het afgelopen jaar heeft MeanderGroep zich actief ingezet om haar samenwerkingsverbanden en netwerken verder te versterken, met als primair doel het bieden van hoogwaardige zorg en ondersteuning aan onze gemeenschap. We erkennen volledig het belang van samenwerking met diverse stakeholders binnen en buiten de gezondheidszorg, en we zijn verheugd over de vooruitgang die we hebben geboekt in het opbouwen en onderhouden van waardevolle relaties.

Voorbeelden van de samenwerkingen zijn onder andere:

- Mijnstreek Coalitie (Sociaal Domein, VVT, Huisartsen en Ziekenhuis)
- Team Zuid Limburg (IZA, GALA)
- Samenwerkingen gemeenten en zorgpartijen Zuid-Limburg
- Wlz-netwerk VVT-instellingen Zuid-Limburg
- ROAZ
- Woonzorgvisie Kerkrade Landgraaf
- Kerkrade-Oost
- Intensieve samenwerking gemeente Kerkrade op gebied van Pilot HbH, Krachtig Chevremont
- Samenwerken VVT
- Stadsregio Parkstad

MeanderGroep blijft nauwlettend toezien op het behoud van de gekozen interventiestrategieën, met als expliciet doel de optimalisatie van dienstverlening aan klanten/bewoners en medewerkers. In dit kader streven we naar een coherente integratie en optimalisering van alle lopende projecten.

Hoewel het netwerk op zichzelf effectief opereert, is het duidelijk dat verdere optimalisatie van de huidige inrichting noodzakelijk is. Een aangepaste organisatiestructuur van het netwerk is cruciaal om effectief leren en kennisdeling te faciliteren. Deelcoalities moeten autonoom kunnen opereren binnen hun specifieke werkgebied, terwijl de resulterende informatie integraal wordt gedeeld met de bredere stakeholdersgemeenschap.

Een cruciaal aspect van onze betrokkenheid bij deze netwerken is het delen van best practices, het identificeren van gezamenlijke uitdagingen en het ontwikkelen van gezamenlijke oplossingen. Door open en constructieve communicatie hebben we waardevolle inzichten opgedaan die hebben geleid tot verbeteringen in onze zorgprocessen en dienstverlening. Bovendien hebben we nieuwe mogelijkheden geïdentificeerd voor samenwerking en innovatie, waardoor we nog effectiever kunnen zijn in het vervullen van onze missie.

Als bestuur zijn we dankbaar voor de toewijding en betrokkenheid van al onze partners en stakeholders. Samen streven we naar een toekomst waarin iedereen toegang heeft tot de zorg en ondersteuning die ze nodig hebben, zonder iemand achter te laten. We zijn vastbesloten om onze samenwerkingsverbanden verder te versterken en ons netwerk uit te breiden, zodat we gezamenlijk een blijvende en positieve impact kunnen hebben op het leven van de inwoners van Parkstad.

In 2023 is verder gewerkt aan het versterken van de samenwerking met Huisartsen (HOZL), Cicero, Sevagram en Zuyderland. In het kader van dubbelzorgvragers (klanten met problematiek op het grensvlak tussen geestelijke gezondheidszorg en verpleeghuiszorg) hebben wij als penvoerder namens het samenwerkingsverband een financiering aangevraagd vanuit de Wlz-transitiemiddelen. In de regio zijn wij actief betrokken bij samenwerkingen op het gebied van arbeidsmarktproblematiek.



4.3 Zorgakkoorden en programma

Met de strategie 'Leid je eigen leven' maakt MeanderGroep strategische keuzes voor toekomstbestendige ouderenzorg. Deze strategie is in 2020 vastgesteld en sluit aan op de uitgangspunten van het Integraal Zorgakkoord (IZA), het Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA) en het programma over Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO).

In het afgelopen jaar hebben we vooruitgang geboekt in het bevorderen van gezondheid, zelfstandigheid en kwaliteit van leven, dankzij onze betrokkenheid bij het Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA), het Integraal Zorgakkoord (IZA) en het Programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO). Zo zijn we in 2023 betrokken bij het vormen van een (regionale) woonzorgvisie onder regie van de Parkstad-gemeenten die in 2024 en verder concrete vormen aanneemt en tot uitvoering zal worden gebracht.

Integraal Zorgakkoord (IZA) Het IZA heeft ons geleid naar een waardegedreven benadering van zorg, waarbij de focus ligt op effectiviteit en meerwaarde voor de patiënt. Door samen te werken met patiënten en andere belanghebbenden, zetten wij in op optimalisering van de eerste lijn. Daarnaast hebben we ingezet op gezond leven en preventie, wat heeft geleid tot nieuwe initiatieven voor een gezonde levensstijl en hybride werken.

Programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO) Het WOZO heeft ons gemotiveerd om de ondersteuning en zorg voor ouderen te transformeren, met als doel het behoud van regie over het eigen leven. Door de focus te leggen op zelfstandigheid, thuiszorg en digitale oplossingen, leveren wij een significante bijdrage aan een brede maatschappelijke beweging.

Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA) Met GALA hebben we ons gericht op domein-overstijgende samenwerking om een integrale benadering van preventie te bevorderen. We hebben ons specifiek gericht op vitaal ouder worden en het verminderen van kwetsbaarheid, met aandacht voor een toegankelijk ketenaanbod en ondersteuning van mantelzorgers.

4.3.1 Strategie 'Informeel netwerk versterkt door MeanderGroep'

Om zo lang mogelijk vitaal te blijven en regie te houden is het belangrijk dat klanten zélf in staat zijn om datgene te organiseren wat nodig is om zo lang mogelijk buiten het formele zorgcircuit te blijven. MeanderGroep stimuleert, ontsluit en ondersteunt actief het netwerk van mantelzorgers en betrouwbare (markt)partijen, zoals welzijnsorganisaties. Daarnaast investeren wij voortdurend in het Centrum voor Informele Zorg Parkstad (CIZOP) en neemt het aantal buurtschakels toe. De pilot Gelukkig ouder worden in Kerkrade, waar een duo van buurtschakels actief zijn, is een vorm van goede samenwerking met de Welzijnsgroep Parkstad.

Ook werken we aan een toegangsportaal en klantdossier waaraan vanaf het eerste contactmoment zal worden vormgegeven samen met de klant. Formele en informele zorg is in diverse projecten met elkaar verbonden zoals Buurtschakel, Project Krachtig Chevremont Kerkrade, HbH herijking rol en inzet HbH. Daarnaast is CIZOP ondergebracht bij cluster V&V Thuiszorg om daarmee slagvaardiger te zijn in de wijk.

4.3.2 Strategie 'Huishoudelijke hulp als hoeksteen'

Hulp bij het Huishouden vormt samen met Mantelzorgondersteuning en de diensten van Meander eXtra de basis om zorggebruik zo veel mogelijk te voorkomen. Daar waar voorheen de focus lag op de ondersteuning bij het huishouden, wordt de focus verschoven naar het opbouwen en onderhouden van een vertrouwensrelatie en praktische ondersteuning bij alledaagse vraagstukken.

Dit vertrouwen vormt de basis voor de verdere hulpverlening, stimulering en ondersteuning op het sociale en emotionele vlak. Vanuit deze optiek is er een zeer sterke verbinding met het netwerk van de klant. Om dit mogelijk te maken investeert MeanderGroep in de competenties van medewerkers en biedt zij medewerkers de ruimte om bij de klant deze nieuwe rol uit te voeren.

Investeren in deze competenties helpt ook om de medewerker weerbaarder en energiekeer te maken. Om de effectiviteit van de interventie te kunnen beoordelen wil MeanderGroep inzicht krijgen in het aantal doorverwijzingen en de zorgconsumptie van de verschillende diensten.

Investeren in de kwaliteit van dienstverlening zal moeten leiden tot afname van duurere ondersteuningsvormen. In dit kader zijn wij in 2023 gestart met een pilot HbH in Kerkrade. In deze pilot wordt o.a. nagegaan hoe de eigen kracht en eigen regie van de klant kan worden versterkt teneinde (weer deels) zelf te kunnen zorgdragen voor een schoon en leefbaar huis. Want als deze basis op orde is, ontstaat ook (mentale) ruimte voor het verder uitbouwen van de eigen regie is onze visie.

4.3.3 Strategie 'Wijkverpleging en Gespecialiseerde Thuisbegeleiding als regisseur'

De klant en diens naasten worden gestimuleerd om de eigen regie te nemen. Door middel van de NANDA-methodiek brengen we alle aspecten van het leven in beeld. De klant en diens naasten stellen zelf doelen die zij vastleggen in het zorgplan. Doordat de focus op fysiek, psychisch en sociaal vlak ligt, ontstaan er extra diensten om de thuissituatie in balans te houden, waarbij de klant en diens naasten een hoge mate van vrijheid en welbevinden ervaren. MeanderGroep is als extramurale zorgverlener regisseur van het grote maatschappelijke speelveld waarbij intensief wordt samengewerkt met huisartsen. MeanderGroep staat midden in de wijk en maakt gebruik van eHealth, het netwerk en vernieuwende zorgproducten. Het aantal klanten dat gebruik maakt van VirtueleThuiszorg is in 2023 toegenomen. Ook de verschillende technologische interventies zijn aangepast op basis van ervaringen en behoeften. In 2023 maakte 366 klanten met een VPT (22% van de klanten) gebruik van een of meerdere E-Health oplossingen vanuit de Virtuele Thuiszorg, in 2022 waren dit er 109 (7%). Door de inzet van onder andere de BB-brain ten behoeve van dag-structurering, de medicijndispenser en de Vivago watch (valdetectie) kon de klant langer zelfstandig thuis blijven wonen en eigen regie voeren over zijn leven, waarbij ook de rol van de mantelzorg ontlast werd. Door inzet van nieuwe vormen van zorg daalt de formatieve inzet per klant.

4.3.4 Strategie 'Nieuwe vormen van wonen met zorg'

MeanderGroep stelt de klant in staat om zo lang mogelijk in de thuisomgeving zijn of haar eigen leven te leiden. Mocht de vraag van de klant zwaarder of intensiever worden, dan biedt zij het meest complete aanbod dat thuis mogelijk is. MeanderGroep ontwikkelt daarvoor een nieuw aanbod van wonen, welzijn en zorg onder andere in overleg met gemeenten en woningbouwcorporaties. Het aantal klanten die verpleegzorg thuis ontvangen (VPT) is gestegen naar 645 klanten. MeanderGroep is een van de marktleiders op het gebied van verpleeghuiszorg thuis. Door middel van dit soort concepten is zij in staat de verwachte toename van de intramurale zorg in de wijk op te vangen.

In 2023 was Meander betrokken bij het vormen van de regionale woonzorgvisie voor Parkstad en lokale woonzorgvisies voor Kerkrade en Landgraaf. In 2024 worden onder regie van de Parkstad-gemeenten deze woonzorgvisies verder concreet uitgewerkt en zal tot uitvoering worden overgegaan.

4.3.5 Strategie 'Thuisnetwerk wonen met zorg'

De bewoner neemt de thuisomgeving mee naar het nieuwe thuis in een Wonen met Zorg-locatie van MeanderGroep inclusief de sociale contacten en blijft eventueel nog deelnemen aan verenigingen. We kennen het levensverhaal vanuit de thuiszorg door middel van warme overdracht. Vanuit het nieuwe thuis maken wij verbinding met de omgeving. MeanderGroep verhoogt de deelname door wijkbewoners in de Wonen met Zorg-locaties. Samen met de Academische Werkplaats Ouderenzorg Limburg (Prof. Dr. H. Verbeek) stimuleert MeanderGroep bewoners om overdag actief bezig te zijn (activering). Doordat mensen actiever kunnen zijn gedurende hun dagelijkse leven, kunnen zij cognitief en fysiek langer fit blijven. De bewoner heeft de regie over het eigen leven tot aan het levenseinde, zoals hij/zij dat wil. Op de pilotlocatie Hoeve Overhuizen vindt doorontwikkeling plaats op dit vlak.

4.3.6 Strategie 'Expert in complex gedrag en co-morbiditeit'

Meander is trots op de landelijke erkende status van Regionaal Expertisecentrum Korsakov. In 2024 is bij de Lückerreide het Parkinson Punt Zuyd als fysieke locatie geopend.. Dit is een initiatief van Zuyderland en MeanderGroep waarbij ook Novi-zorg aansluit. Voor jonge mensen met dementie en mensen met dementie en zeer ernstig probleemgedrag (D-ZEP) wordt in samenwerking met partners hard gewerkt aan het verlenen van specialistische zorg. Daarnaast is er aansluiting bij het landelijke netwerk voor geronto-psychiatrie. De (erkende) expertise centra hebben een regionale functie waarbij middels de aanwezige expertise ook de bewoners die er wonen beter bediend kunnen worden.

4.3.7 Ontwikkelingen in 2023

In 2023 heeft MeanderGroep uitvoering gegeven aan de strategie, onder meer door de implementatie van de verrijkte zorgvisie. Deze strategische uitvoering is in 2023 onder andere getoetst door middel van een tussentijdse evaluatie op locatie Hoeve Overhuizen, met als doel de implementatie op deze locatie in 2024 voort te zetten op basis van de hieruit geleerde aandachtspunten.

De pilot 'Gelukkig ouder worden in Kerkrade' is gestart in 2022. Deze pilot heeft positieve effecten gehad op de ervaren eenzaamheid en het welbevinden van de deelnemers. Bovendien hebben de buurtschakels een essentiële rol gespeeld in het versterken van de samenwerking tussen zorgprofessionals in de wijk, waaronder huisartsen, praktijkondersteuners huisarts (POH), en medewerkers Hulp bij het Huishouden. Berekeningen van kostenbeheersing wijzen op potentiële besparingen in alle drie financieringsstromen: Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), Zorgverzekeringswet (Zvw) en Wet langdurige zorg (Wlz).

Verder heeft MeanderGroep een ZonMw-subsidie ontvangen voor het Reablement programma, dat een looptijd van twee jaar heeft. Dit programma richt zich op het verzamelen, bundelen, doorontwikkelen en delen van kennis en ervaring over 'reablement', waarbij het pilotproject 'Krachtig Chevremont' als leidraad wordt genomen. Dit wordt gedaan in samenwerking met de gemeente Kerkrade, Welzijnsgroep Parkstad, huisartsen, zorgverzekeraar CZ en de Academische Werkplaats Ouderenzorg Limburg.

Een subsidie is in 2023 aangevraagd en in 2024 toegewezen voor het project 'Dubbelzorgvragers'. Aan dit project nemen 7 VVT-organisaties uit de regio (waaronder MeanderGroep) en één GGZ-organisatie (Mondriaan) deel. Het doel van de subsidie is om scholingen in de regio op te zetten om de kennis over dubbelzorgvragers te vergroten, waardoor vaker de juiste zorg op de juiste plek (hetzij GGZ hetzij VVT) geboden kan worden.

Tot slot heeft MeanderGroep uitvoering gegeven aan de strategie door regievoering en een actievere bijdrage te leveren aan samenwerkingsverbanden die strategische doelen ondersteunen, zoals de Stuurgroep en diverse projecten onder coördinerende regie van de Mijnstreek Coalitie en het Regionale Netwerk V&V. Ook zijn initiatieven genomen op het gebied van klantwaardering, het verkrijgen van de landelijke status als regionaal expertise centrum Korsakov, aansluiting bij landelijke netwerken, ontwikkeling van diensten- en productenaanbod, implementatie van AFAS en kwalitatieve doorontwikkeling van het ONS-dossier, inclusief de verbinding tussen Hulp bij het Huishouden en de wijkverpleging door inzage in ONS. Daarnaast zijn samenwerkingen aangegaan betreffende de begeleiding en behandeling van mensen met dementie en meerjarige samenwerkingsovereenkomsten voor Wlz-gefinancierde zorg.



5. Strategische Uitvoeringsagenda HR visie 'Creëer je mooiste baan': Initiatieven, Activiteiten en Projecten en samenwerking

Het jaar 2023 heeft zich gekenmerkt door significante ontwikkelingen binnen het HR-domein van MeanderGroep. Als cruciale pijler binnen onze organisatie hebben we gestreefd naar het versterken van onze medewerkers, het optimaliseren van onze strategieën en het effectief aanpakken van HR-uitdagingen. Dit verslag biedt een gedetailleerd overzicht van de initiatieven, vooruitgang en resultaten die zijn behaald gedurende het afgelopen jaar.

5.1 HR-Risico's en Strategische Respons

Met het oog op de toekomstige groei van het aantal klanten/bewoners, hebben we vastgesteld dat onze formatie tegen 2030 met 13% zal moeten groeien ten opzichte van 2020. Echter, als gevolg van (pensioen)uitstroom, voorzien we een krimp van 56% in onze bezetting. De behoefte aan zorg-medewerkers op niveau 2, 4 en 6 is het hoogst en zal gezien de toenemende zorgzwaarte alleen maar toenemen. Deze discrepantie vereist een doordachte aanpak, waarbij we Strategische Personeelsplanning hebben ingezet en de HR-strategie "Creëer je mooiste baan" hebben geïmplementeerd om een passend antwoord te bieden op deze uitdagingen.

5.2 Uitrol van HR-Strategie 'Creëer je mooiste baan'

De implementatie van de HR-strategie 'Creëer je mooiste baan' stond centraal in 2023. Deze aanpak stelt onze medewerkers in staat om zelf keuzes te maken die aansluiten bij hun persoonlijke behoeften en de zorgvisie van onze organisatie. De kern van onze HR-strategie is het bieden van regelruimte aan onze medewerkers, zodat zij zelf de baan kunnen realiseren die aansluit bij hun persoonlijke wensen en verwachtingen. Hierbij staan de gewenste competenties op basis van onze zorgvisie en de mogelijkheden van de CAO-VVT centraal. We geloven dat gemotiveerde medewerkers, die zich gewaardeerd voelen en de ruimte krijgen om hun talenten in te zetten, bijdragen aan het welzijn en welbevinden van onze klanten/bewoners.

Kijkende naar het totaal aantal medewerkers op 31-12-2023, ten opzichte van 31-1-2023, zien we een daling van het aantal medewerkers maar neemt de gemiddelde contractomvang toe waardoor de formatie uitgedrukt in FTE nagenoeg gelijk blijft.

Dit onderstreept het belang van onze HR-Strategie, die primair inzet op behoud.

Op het verloop op initiatief medewerker is een diepere analyse uitgevoerd, waaruit blijkt dat het meeste ongewenst vrijwillige verloop plaatsvindt in het begin van het dienstverband. Een goede concern-brede onboarding kan bijdragen aan het tegengaan van deze uitstroom.

Met het oog op het vergroten van de instroom, vergroten van de doorstroom en het behoud van onze medewerkers zijn in 2022 aan de hand van onze 7 kernwaarden verschillende interventies beschreven. Hiervan zijn er verschillende in 2023 verder uitgewerkt.

5.3 Ontwikkelingen in 2023

Het afgelopen jaar hebben we verschillende initiatieven ontplooid om onze HR-doelstellingen te verwezenlijken:

- **Leiderschapsprogramma:** We zijn gestart met een leiderschapsprogramma dat zich richt op het betrekken van management bij onze HR-strategie en het bevorderen van een gedeelde visie op leiderschap.
- **Uitrol Respect / Sociale Veiligheidsroute:** We hebben de 'Meander Manieren' – onze gedragsregels - ontwikkeld en gedeeld met ons management, en zijn we begonnen met de implementatie van een sociale veiligheidsroute.
- **Aandacht / Onboarding:** Er zijn gesprekken gestart over concern-brede onboarding om nieuwe medewerkers effectief te integreren binnen onze organisatie.
- **Strategische personeelsplanning:** Op het gebied van Strategische personeelsplanning werd de zorgkloof in gesprekken met directie besproken en gekwantificeerd naar de specifieke HR KPI's betreffende doorstroom en instroom. Het proces is positief geëvalueerd en zal in 2024 een vervolg krijgen.
- **Ontwikkeling op het gebied van instroom:** We hebben stappen ondernomen om deel te nemen aan campagnes, zoals de VVT-Zuid-Limburg campagne 'Kom werken en leren in de ouderenzorg' om nieuwe medewerkers aan te trekken.
- **Verzuim:** In 2022 was sprake van een oplopende 12maands voortschrijdend verzuim naar ultimo 2022 een percentage van 10,85%. In 2023 is het voortschrijdende verzuim gedaald. Het jaar wordt afgesloten met een voortschrijdend verzuimpercentage van 10,26%. De daling van het verzuim is eveneens te zien in de daling van het verzuim per maand vergeleken met 2022.

Al met al was 2023 een jaar van vooruitgang en uitvoering van onze HR-strategie, waarbij we ons blijven inzetten voor het leveren van hoogwaardige zorg en het welzijn van onze medewerkers.

6. Kwaliteit

In overeenstemming met het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg heeft MeanderGroep haar beleid voor kwaliteit en veiligheid vastgesteld, wat de garantie biedt voor kwaliteit en veiligheid en ervoor zorgt dat medewerkers bekend zijn met de vereisten voor goede en veilige zorgverlening. Een diepgaande analyse van de geboden zorg heeft geleid tot een focus op het waarborgen van de basisveiligheid, zoals vastgesteld in de Kwaliteitsindicatoren. In 2023 is er speciale aandacht besteed aan het monitoren en verbeteren van verschillende aspecten, waaronder medicatieveiligheid, advance care planning, aandacht voor eten en drinken, decubituspreventie en vrijheidsbeleving. Concrete acties zijn ondernomen om de benodigde verbeteringen te realiseren, zoals het implementeren van een strikt medicatiebeleid met dubbele controle, het integreren van levenswensendocumenten in zorgplannen, het aanbieden van voedzame maaltijden en het inzetten van geavanceerde decubituspreventietechnieken. De voortgang van deze acties wordt nauwlettend gevolgd over verschillende tijdsperioden (T1, T2, T3), waarbij resultaten worden geanalyseerd en indien nodig bijgestuurd.

Hieronder volgt een beknopte beschrijving van het kwaliteits- en veiligheidsbeleid binnen de acht thema's van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg.

Thema 1: persoonsgerichte zorg en ondersteuning

MeanderGroep streeft naar het centraal stellen van de klant/bewoner als individu in de verleende zorg, ongeacht de locatie van zorgverlening. Goede zorg wordt bevorderd door te streven naar optimaal welzijn en gezondheid. Het streven naar een naadloze overgang van thuis naar Wonen met Zorg-locaties van Meander wordt ondersteund door een warme overdracht, waarbij informatie en voorkennis vanuit de thuiszorg worden gedeeld voordat een verhuizing plaatsvindt.

Om kwetsbare ouderen met een VPT te helpen bij het nemen van de eigen regie rondom de zorg zijn we in 2023 gestart met het verder uitwerken van ideeën voor de doorontwikkeling van het VPT, zoals de wijkkliniek en de proactieve zorgplanning, deze ideeën hebben geleid tot projectplannen voor pilots betreffende twee onderwerpen. De pilotprojecten zijn bedoeld om op verschillende manieren te testen hoe we de zorg voor kwetsbare ouderen kunnen verbeteren en de kwaliteit van leven kunnen vergroten. Door samen te werken met zorgverleners, mantelzorgers en andere betrokken partijen, hopen we nieuwe inzichten en oplossingen te vinden die de zorg voor kwetsbare ouderen kan optimaliseren.

Thema 2: wonen en welzijn

Hoewel de klanten/bewoners in een aantal opzichten verschillen, zijn er ook veel overeenkomsten. De overeenkomsten hebben betrekking op de behoefte aan welbevinden en gezondheid. MeanderGroep begeleidt en ondersteunt de klant/bewoner vanuit een visie die gericht is op welbevinden en wonen in plaats van een medisch georiënteerd model. Per dag wordt aangesloten op de wens van de klant/bewoner als het gaat over zinvolle invulling van de dag. De klant/bewoner bepaalt wat zinvol is voor hem of haar. De locaties zijn uitnodigend en staan midden in de wijk waardoor een optimale verbinding met sociale netwerken gestimuleerd wordt en mogelijk wordt. Onze huizen zijn zo ontworpen dat klanten/bewoners, mantelzorgers en naasten elkaar kunnen ontmoeten.

Thema 3: veiligheid

MeanderGroep streeft naar een veilige omgeving voor klanten/bewoners en medewerkers. Dit doen wij op veel verschillende manieren. Hieronder worden enkele voorbeelden genoemd.

Commissie Infectiepreventie: infectiepreventie is van groot belang. Binnen de commissie is elk cluster vertegenwoordigd, evenals de Medische Dienst en afdeling Concern Control Kwaliteit. Door structureel aandacht te geven aan infectiepreventie en door te werken volgens de protocollen wordt het risico op infectieverspreiding aanzienlijk kleiner. Enkele leden van de commissie zijn inmiddels opgeleid tot Infectie Preventie Adviseur.

VIM-commissie: het is belangrijk dat incidenten gebruikt worden om van te leren, zodat de kans op herhaling in de toekomst kan worden verkleind. Het melden, registreren en onderzoeken van incidenten heeft tot doel inzicht te krijgen in (structurele) problemen, herhaling te voorkomen door een goede analyse van de situatie, het opstellen of bijstellen van voorschriften ter verbetering van de preventie, inzicht te krijgen in de resultaten van toegepaste veiligheidsmaatregelen en een juist beeld te krijgen van o.a. de toedracht van het incident. Het is wenselijk dat het melden van incidenten laagdrempelig gebeurt en dit wordt onder andere gestimuleerd door het bespreken van incidenten in de teams. Per tertiaal worden trends geanalyseerd op cluster- en concernniveau en besproken binnen de verschillende gremia. In 2023 is het VIM-proces, met ondersteuning van een extern voorzitter, geëvalueerd en bijgesteld. Daarnaast heeft een onderzoek plaatsgevonden naar de invloeden op de meldingsbereidheid bij de Gespecialiseerde Thuisbegeleiding en Maatschappelijke Dienstverlening. Dit heeft o.a. geleid tot de ontwikkeling van een separaat VIM-formulier voor cluster Wmo/Sociaal domein en wordt in 2024 in gebruik genomen.

Verantwoorde vrijheid en borging Wet zorg en dwang: om je eigen leven te kunnen leiden is het nodig de vrijheid te hebben je leven in te richten zoals je dat wil. De kernwaarden en de Zorgvisie geven de basis voor deze vrijheid en in de persoonsgerichte zorg krijgt deze vrijheid een concrete vorm, zoals keuze in eten en drinken, deelname aan activiteiten en dergelijke. Het begrip vrijheid kent echter ook een andere kant: bewegingsvrijheid: "Het hebben van verantwoorde bewegingsvrijheid voor een bewoner, aangepast aan diens mogelijkheden, waarbij de bewoner zich, zelfstandig of met hulp op een veilige en verantwoorde manier, binnen en buiten een locatie kan verplaatsen." MeanderGroep heeft beleid Verantwoorde vrijheid opgesteld om het voor bewoners mogelijk te maken op een veilige manier naar buiten te gaan op momenten dat ze dit zelf willen. In 2023 is een multidisciplinair team betrokken bij de verdere implementatie en monitoring van het beleid verantwoorde vrijheid en het beleid onvrijwillige zorg in het primaire zorgproces. Tevens is een kennisgroep Wzd opgestart. In het verslagjaar zijn scholingen ontwikkeld op basis van ervaringen tijdens de implementatiefase. In 2024 worden deze scholingen opgestart. Verdere verankering van de Wet zorg en dwang vindt plaats in 2024.

Thema 4: leren en verbeteren van kwaliteit

MeanderGroep participeert actief in verschillende educatieve netwerken, waaronder de Academische Werkplaats Ouderenzorg Limburg (AWO-L), Parkinson Net en het Korsakov Kenniscentrum. Reguliere uitwisseling van kennis en ervaringen is een integraal onderdeel van deze participatie. Binnen MeanderGroep worden meerdere gezamenlijke projecten met AWO-L uitgevoerd, gericht op het gezamenlijk aanpakken van diverse vraagstukken. Daarnaast bestaat er een nauwe samenwerking met AWO-L via het Zorgonderzoekplatform, waarbij vertegenwoordigers van MeanderGroep en AWO-L regelmatig samenkomen. Deze bijeenkomsten dienen als een brug tussen beide organisaties en bieden ondersteuning aan medewerkers van MeanderGroep die onderzoeken uitvoeren als onderdeel van hun opleiding. In 2023 heeft dit platform meer zichtbaarheid binnen de organisatie gekregen, onder andere door een artikel met een interview in het magazine voor medewerkers en vrijwilligers van MeanderGroep.

Audits: Het uitvoeren van audits is een belangrijk onderdeel van het kwaliteitsmanagementsysteem. Audits worden ingezet om verbeterkansen te identificeren, zodat MeanderGroep haar prestaties kan verbeteren.

Hieronder wordt een overzicht gegeven van de bevindingen van de uitgevoerde audits in 2023:

Interne audits:

- **V&V primair proces:** In maart en april 2023 heeft een interne audit plaatsgevonden om de primaire processen binnen de Thuiszorg verder te verbeteren (in zorg nemen klant, leveren zorg en operationele personeelsplanning). In de audit zijn verbetermogelijkheden gedetecteerd op het vlak van regievoering, triage en de rol van de zichtbare schakel. Een verbeterplan is opgesteld en met de teams besproken.
- **Privacy:** In de zomermaanden is een clean desk en clear screen controle uitgevoerd in het kantoor van de Minckelerstraat. De auditoren concludeerden dat het merendeel van de medewerkers op de hoogte is van het belang van een schone werkplek en het afsluiten van computers en telefoons. Om het bewustzijn verder te verhogen, zullen deze controles met regelmaat plaatsvinden.
- **HACCP:** In augustus 2023 is een audit uitgevoerd op de HACCP-protocollen. Uit de audit volgt dat de kennis over voedselveiligheid voor verbetering vatbaar is en de rol van HACCP verantwoordelijke meer zichtbaar ingevuld dient te worden. Er is hiertoe een verbeterplan opgesteld.
- **VOG proces:** MeanderGroep dient als zorgverlener te controleren of een nieuwe medewerker geschikt is om zorg te verlenen en doet hiervoor onderzoek naar het arbeidsverleden door middel van het opvragen van een VOG-document. Uit de audit uitgevoerd in november 2023 blijkt dat MeanderGroep de VOG-procedure juist doorloopt.
- **Vertegenwoordiging:** In november 2023 is een audit uitgevoerd op de correcte bepaling en vastlegging van vertegenwoordiging in het zorgdossier. De auditoren zien een verbetering in het bepalen en vastleggen van familiäre relaties maar achten verdere kennisverhoging wenselijk. Hiertoe is een verbeteraanpak vastgesteld.
- **Korsakov:** Voorafgaand aan de tussentijdse evaluatie door het Kenniscentrum Korsakov, heeft in oktober 2023 een interne audit plaats gevonden op het voldoen aan de criteria voor het Regionale Expertise Centrum Korsakov. De auditoren concludeerden dat door de Korsakov-teams aan deze criteria wordt voldaan.

- **Besturend proces clusters I&A en Vastgoed:** In januari en februari 2023 heeft een audit plaatsgevonden op de besturingscyclus binnen de clusters I&A en Vastgoed. Uit de audit volgt dat de besturing binnen deze clusters op orde is. Verdere ontwikkelwensen voor het kwaliteitsmanagementsysteem zijn in beeld.
- **Medicatie audit:** Met regelmaat worden door de Zorgapotheek op de zorglocaties audits uitgevoerd op medicatieveiligheid. In oktober 2023 heeft een aanvullende medicatieveiligheid-audit plaatsgevonden op locatie Hoeve Overhuizen. In deze audit zijn diverse afwijkingen aangetroffen die door de auditoren zijn besproken met de teams. Uit een aanvullende audit in januari 2024 blijkt dat de verbeterpunten grotendeels zijn opgepakt. Nog openstaande punten zijn besproken.

Externe audits:

- **ISO9001 audit:** De ISO9001 wordt vanaf 2023 uitgevoerd door Certificatie in de Zorg. De auditoren waren positief over de MeanderGroep-organisatie. Voor een tweetal tekortkomingen is een verbeterplan opgesteld.
- **NEN7510 audit:** MeanderGroep heeft per november 2023 de NEN7510 certificering voor informatiebeveiliging in de zorg behaald. In de door KIWA uitgevoerde audit zijn geen tekortkomingen aangetroffen.
- **PREZO audit:** Per juni 2023 heeft door Perspekt een Prezo-audit plaatsgevonden voor de doelgroep Jonge mensen met dementie. De audit heeft geleid tot een positieve uitkomst.
- **REC audit:** Het Kenniscentrum Korsakov heeft in 2023 een tussentijdse evaluatie uitgevoerd op het Regionale Expertisecentra Korsakov. De audit heeft geleid tot een positieve beoordeling.

Thema 5: leiderschap, governance en management

MeanderGroep vindt het van belang om continu te blijven leren en verbeteren. De acht pijlers van het kwaliteitskader vormen dan ook de basis voor datgene waaraan wij willen voldoen om een goede kwaliteit van zorg te leveren, en om inzichtelijk te hebben waar wij nog verbetering mogelijk kunnen maken. De structuur van de acht pijlers vormt de basis voor de clusterplannen voor de Wonen met Zorg-locaties. De doelen zijn onderverdeeld in de acht pijlers en de bijbehorende thema's. Vanuit hier is gekeken naar de plannen voor managers en hun teams. De manager heeft een plan dat een gelijke structuur volgt als het clusterplan, in de structuur van de acht pijlers. Doordat de plannen eenzelfde structuur hebben, wordt gezorgd dat de PDCA duidelijker te zien wordt in de werkwijze. Deze werkwijze zorgt ook voor de borging van werkzaamheden binnen beide clusters.

Thema 6: personeelssamenstelling

MeanderGroep vindt het belangrijk om een goede werkgever te zijn voor haar medewerkers. MeanderGroep investeert in medewerkers en heeft daardoor deskundige, gemotiveerde en gezonde medewerkers en daarmee een sterke positie op de arbeidsmarkt. We hebben professionele en verbonden medewerkers en een stabiele organisatie. Naast het waarborgen van kwaliteit is de ontwikkeling van de organisatie essentieel om te kunnen blijven voldoen aan de steeds veranderende zorgbehoeften en -eisen. Organisatieontwikkeling richt zich op het creëren van een uniform beleid en ontwikkelruimte binnen de Wlz-clusters. Dit omvat het bevorderen van gezamenlijkheid tussen verschillende teams en disciplines, het optimaliseren van dossiervorming en het positioneren van verpleegkundigen binnen het zorgproces.

In 2023 zijn diverse initiatieven genomen om de organisatie verder te ontwikkelen.

Zo zijn er business cases opgesteld voor mogelijke nieuwe locaties, is er een draaiboek ontwikkeld voor medewerkers die zorg verlenen via het Volledig Pakket Thuis (VPT), en zijn uniforme werkprocessen geïmplementeerd om de efficiëntie en effectiviteit te vergroten. Daarnaast zijn er interdisciplinaire overlegstructuren opgezet om de communicatie en samenwerking tussen verschillende disciplines te verbeteren, wat heeft geleid tot een meer holistische benadering van zorg.

Thema 7: gebruik van hulpbronnen

In 2023 heeft het Innovatieteam van MeanderGroep het plan voor innovatiemanagement verder verfijnd, met een speciale nadruk op het bevorderen van creativiteit en het succesvol implementeren van innovatieve oplossingen. Het team heeft het volledige traject van experimentatie, piloting tot uiteindelijke implementatie uitgewerkt, wat de organisatie in staat stelt om nieuwe ideeën effectief te testen en te implementeren. Bovendien heeft het Innovatieteam nauw samengewerkt met het Zorgkantoor om de implementatie van technologische interventies beter af te stemmen op haar behoeften. Het succesvol invullen van de vacature voor Procesregisseur Innovatie heeft geleid tot een verbeterde coördinatie en samenwerking met de verschillende clusters binnen MeanderGroep. De formalisering van de rol van kernegebruikers heeft ervoor gezorgd dat hun expertise optimaal wordt benut bij het ontwikkelen van innovaties die naadloos aansluiten bij de behoeften van de eindgebruikers.

In 2024 bundelt MeanderGroep haar krachten door nauwer samen te werken met het programmabureau Zorgvisie en Lean & Innovatie, waardoor er één team ontstaat voor sociale, technologische en procesinnovatie, waarbij de strategische thema's als leidraad dienen. De focus ligt op het uitvoeren van ideeën die vanuit de organisatie opborrelen en het ondersteunen van de verschillende clusters. De kern van de aanpak blijft het uitvoeren van experimenten en pilots, evenals het organiseren en faciliteren van creatieve sessies. Op deze manier streven wij ernaar om de cultuur van verbetering en vernieuwing binnen de organisatie te versterken.

Thema 8: gebruik van informatie

De aanbevelingsvraag en totaalscore op Zorgkaart Nederland is een verplichte indicator om aan te leveren. Meander hanteert geen actief beleid op het genereren van meer respons op Zorgkaart Nederland. De reden hiervoor is dat wij gebruik maken van een interne meting: Evaluatie Bewoner. Dit is een afgeleide van de PREM wijkverpleging. De vragenlijst is een hulpmiddel om het gesprek aan te gaan met bewoner en/of naasten om de zorg en ondersteuning te verbeteren. Over het algemeen wordt op de klanttevredenheid d.m.v. de vragenlijst Evaluatie Bewoner goed gescoord. Daar waar de scores onder de 8 zijn, wordt in 2024 actief gestuurd op verbetering. De klanttevredenheid wordt binnen verschillende onderdelen van de organisatie uitgevraagd. In 2023 hebben voorbereiding plaatsgevonden om vanaf 2024 ook te starten met periodieke uitvraag bij Hulp bij het Huishouden.



Klanttevredenheid ZorgKaart Nederland & PREM – Evaluatie Bewoner

December 2023	ZKN totaal score 2023	Aantal respons 2023	Totaal score evaluatie IM 2023	Aantal lijsten gevuld evaluatie IM 2023
De Hoeve	9,3	1	8,43	30
Vroenhof	8,5	2	8,08	87
Eschveld	geen score	0	8	1
Firenschat	9,5	4	8,44	167
Rode Beuk	10	1	8,87	9
Hoog Anstel	geen score	0	8,74	106
Kapelhof	9,9	3	9,13	72
Kling Nullet	geen score	0	8,65	55
Laethof	10	1	9,05	60
Dokter Calshof	9,2	4	8,97	77
Heereveld	7,9	3	8,36	116
Heiveld	9	1	8,54	41
De Dormig	Geen score	0	8,57	77
Lückerheide	Geen score	0	7,87	239
Hambos	Geen score	0	8,27	26
Gemiddeld	9,26	20	8,53	1163

Overige ontwikkelingen in 2023

Het is voor MeanderGroep van essentieel belang om goed ontsloten, praktisch bruikbare en actuele processen te hebben. Uniformiteit met oog voor de lokale nuances in de clusters vormt de kern waarbij de stafafdelingen ondersteunend zijn en compliance en interne kwaliteitskaders leidend zijn.

In 2023 is er gestart met de herijking van het document- en procesmanagement en de borging van rollen, taken en bevoegdheden. Resultaat hiervan is de herinrichting van de Proceskaart MGZL; deze maakt de processtatus organisatie breed inzichtelijk.

In 2024 wordt vanuit de verbinding tussen Concern Control Kwaliteit (CCK) en Lean & Innovatie verder beleid ontwikkeld in het kader van proces en documentmanagement met aandacht voor centralisatie van periodieke review, risicoanalyse en de uitvoering van verbetertrajecten volgens de PDCA-cyclus. Hierbij zal de samenwerking tussen clusters en stafafdelingen verder verstevigd worden in de bottom-up optimalisatie van processen, zowel cluster-gebonden als cluster/unit overstijgend.

7. Bedrijfsvoering

MeanderGroep heeft een cyclisch systeem op het gebied van bedrijfsvoering: een inrichting van planning en control volgens de PDCA-cyclus en principes van risicomangement op alle niveaus van de organisatie.

7.1 Planning- en controlcyclus

De planning- en controlcyclus kent een vast stramien. Eens per vier jaar wordt het strategisch beleidsplan vastgesteld, hetgeen de basis vormt van de jaarlijkse kaderbrief en jaarplan van het betreffende jaar en de begroting. De Raad van Bestuur stelt het jaarplan en de (meerjaren)begroting vast met inachtneming van de geldende inspraakprocedures en legt deze ter goedkeuring voor aan de Raad van Toezicht. Gedurende het jaar wordt de uitvoering van het jaarplan en de begroting bewaakt met digitaal beschikbare rapportages. Elk tertiaal wordt een uitgebreide bestuursverantwoording gemaakt op basis van kwantitatieve en kwalitatieve parameters uit de domeinen cliënt, kwaliteit & veiligheid, personeel en financiën, aangevuld met bestuurlijke risico-inschattingen. Deze bestuursverantwoording wordt gedeeld met de Raad van Toezicht, de Centrale Cliëntenraad, de Ondernemingsraad en de Vakinhoudelijke Adviesraad. Jaarlijks wordt verantwoording afgelegd over het gevoerde beleid in het jaarverslag en de jaarrekening.

7.2 Borging van de bedrijfsvoering

In alle lagen van de organisatie is de PDCA-cyclus consequent doorgevoerd voor meer transparantie in processen en om sneller te anticiperen en/of bij te sturen op ontwikkelingen. Beleidsvoorbereiding gebeurt door stafafdelingen en/of de stuurgroepen en daaronder ressorterende commissies en/of werkgroepen met een specifieke opdracht. Stafdiensten en de stuurgroepen voeden het directieteam beleidsmatig met adviezen en implementatieplannen. Besluitvorming vindt plaats door de Raad van Bestuur, na overleg met het directieteam en waar nodig raadpleging van de medezeggenschapsorganen. Implementatie van vastgesteld beleid vindt plaats in de lijn; opvolging van de borging is voorzien in het kwaliteits- en veiligheidsmanagementsysteem.

7.3 I&A

MeanderGroep gelooft in digitale transformatie als aanjager voor innovatie in de zorg die leidt tot meer tijd voor persoonlijke aandacht, minder administratie en minder bureaucratie. De belangrijkste schakel hierbij zijn onze medewerkers. Hun digitale vaardigheden worden continu doorontwikkeld zoals, in lopende en nieuwe projecten, bij de ingebruikname van nieuwe apparatuur, en bij wijzigingen van processen en werkwijze. Zo worden zij tevens in staat gesteld om klanten en bewoners te ondersteunen bij hun digitale transformatie.

7.3.1. Risico's

De digitale transformatie vraagt focus op de ontwikkelingen in de zorgclusters om te bereiken dat Health Intelligence daadwerkelijk bijdraagt aan de kwaliteit van de zorg en het verminderen van de indirecte tijd. Daarnaast bestaat behoefte aan een goede afstemming tussen zorg en technologie. Uitdaging is om de digitale transformatie uit te voeren in een tempo dat de organisatie aankan, en medewerkers bewust te maken van gedrag en verandering. Hiernaast is in zijn algemeenheid sprake van een toename in afhankelijkheid van IT en van cyberrisico's.

7.3.2 Strategie 'Ga digitaal'

MeanderGroep wil klanten en bewoners in staat stellen hun eigen leven te leiden. Uit de omgevingsanalyse blijkt dat digitale transformatie gezien wordt als een belangrijke oplossingsrichting om de zorgkloof te dichten. De digitale transformatie stelt klanten/bewoners in staat met vertrouwen de regie over hun eigen leven te houden. Onze medewerkers faciliteren de klanten/bewoners hierbij en ondersteunen waar klanten/bewoners het niet meer zelf kunnen. De digitale transformatie is succesvol wanneer: onze klanten /bewoners ondersteund door technologie in staat worden gesteld hun eigen leven te leiden, waardoor wij meer klanten/bewoners kunnen ondersteunen bij een gelijkblijvende inzet van medewerkers en onze medewerkers maximaal in staat worden gesteld bezig te zijn met hun vak en de indirecte tijd gereduceerd wordt.

De digitale transformatie is verdeeld in drie fasen: fase I bestaat uit het op orde brengen van de basis, fase II ziet op het trainen van klanten/bewoners en medewerkers en fase III bestaat uit het invoeren van beslissing ondersteunende functionaliteiten. Voor 2024 ligt de focus op fase II. Hierbij kan gedacht worden aan de verdere implementatie en bijbehorende scholing van VirtueleThuiszorg en de nieuwe blauwdruk van de zorgdomotica. Daarnaast worden de processen en werkwijzen in het cliëntendossier geoptimaliseerd begeleid door passende instructies en trainingen.

7.3.3 Ontwikkelingen in 2023

In 2023 zijn wederom grote stappen gezet om de basis volledig op orde te krijgen en de klanten, bewoners en medewerkers te trainen. Zo is de nieuwe werkplek volledig geïmplementeerd, inclusief de borging van het beheer van alle devices, is de server- en applicatierationalisatie volledig afgerond, is de laatste fase van het netwerk- en telefonieproject gestart, is de realisatiefase van zorgcommunicatie technologie-blauwdruk gestart, en is een nieuwe oplossing voor het klantencontactcentrum uitgerold. Daarnaast is de NEN-7510 succesvol afgerond met een audit op de volledige scope waardoor Meander de beoogde certificatie op het gebied van informatiebeveiliging heeft behaald. Ter voorbereiding op de NIS2 wordt onder andere het crisisplan in 2024 geactualiseerd en aangevuld met een risicobeoordeling en de 8e pijler 'Uitval van Technologie'. In 2023 is reeds een start gemaakt met het opstellen van het IT-continuïteitsplan.

7.4 Vastgoed

Onze voortdurende inzet is om klanten zo lang mogelijk in hun eigen vertrouwde omgeving te laten wonen. Dit vereist een proactieve rol van MeanderGroep om samen met woningbouwcorporaties en gemeenten passende vastgoedoplossingen te realiseren. Momenteel werken we intensief samen met gemeenten, woningbouwcoöperaties, welzijnsorganisaties en collega-zorgaanbieders aan het ontwikkelen van een woonzorgvisie. Daarnaast bieden we geavanceerde zorgcommunicatietechnologieën aan die bijdragen aan het bevorderen van zelfstandig thuis wonen, ondersteund door onze thuiszorgdiensten.

7.4.1 Strategie 'Zo thuis mogelijk'

De zorgvraag voor ouderen zal naar verwachting de komende twintig jaar toenemen. Hoewel de groei in ons werkgebied tot 2025 relatief bescheiden is, zien we wel een afname in de verblijfsduur van bewoners in onze faciliteiten. Daarom richten we ons primair op het verlenen van steeds meer zorg aan huis, met diensten zoals het Volledig Pakket Thuis (VPT) en Modulair Pakket Thuis (MPT). Door deze verschuiving kunnen we meer klanten en bewoners bedienen met onze bestaande vastgoedinfrastructuur. Mocht de vraag onverwacht stijgen, dan kunnen we onze eigen seniorenwoningen flexibel inzetten. Op basis van deze ontwikkelingen zullen we in de toekomst bekijken of en welke uitbreidingen wenselijk zijn.

Voor de verdere ontwikkeling van onze vastgoedstrategie hebben we gekeken naar verschillende doelgroepen, onze marktpositie en de technische staat van ons vastgoed. Dit heeft geleid tot de volgende randvoorwaarden:

- Oprichting van specialistische expertisecentra voor dementie op locatie Lückerheide en voor somatische zorg op locatie Hambos;
- Streven naar Wonen met Zorg-locaties in de nabije omgeving van onze klanten;
- Behoud van seniorenwoningen die verbonden zijn aan Wonen met Zorg-locaties, waarbij niet-conforme woningen worden verkocht;
- Voorkeur voor nieuwbouw boven renovatie waar mogelijk en financieel gunstig op lange termijn;
- Minimaliseren van interim-huisvesting.

De herziening van onze intramurale capaciteit richt zich voornamelijk op enkele locaties, waarbij verschuivingen worden bepaald op basis van nieuwe planuitwerkingen. We streven ernaar de capaciteit niet uit te breiden, waarbij de huidige capaciteit als basis dient voor onze vastgoedplanning.

7.4.2 Ontwikkelingen in 2023

In 2023 hebben we verdere uitvoering gegeven aan ons lopende Masterplan Vastgoed. Belangrijke ontwikkelingen in dit jaar omvatten:

Externe audits:

- Voortgang in de planontwikkeling van locatie Lückerheide;
- Onderzoek naar de herontwikkeling van locatie Vroenhof;
- Uitvoering van onderhoudswerkzaamheden volgens ons meerjarenonderhoudsplan;
- Actualisatie van meerjarenonderhoudsplannen voor onze eigendomspannen;
- Start van sloop- en gebiedsontwikkeling op locatie Kosterbeemden;
- Verwerving van grondposities op locatie Vroenhof en Klein Anstel;
- Realisatie van een nieuwbouwlocatie Kerckrode;
- Voorbereiding voor verkoop van BarbaraHoes in Brunssum;
- Samenwerking in het opstellen van woonzorgvisies met de maatschappelijke driehoek.

In 2023 hebben we ook onze capaciteit voor meerjarenonderhoudsplanung versterkt om ons plan volledig en tijdig uit te voeren. Daarnaast hebben we onze inzet voor duurzaamheid voortgezet, niet alleen in onze gebouwen maar ook in het gedrag van onze medewerkers, afvalbeheer en inkooppraktijken. Tot slot hebben we de huisvesting van Oekraïense vluchtelingen voortgezet in locatie Pieterstaete, nabij Lückerheide, en in het BarbaraHoes in Brunssum.

8. Financieel beleid, resultaten en risico's

MeanderGroep is een stichting zonder winstoogmerk die duurzaam wil voortbestaan. Het financieel beleid richt zich dan ook op stabiliteit en continuïteit om de zorgvisie 'Leid je eigen leven' te kunnen verwezenlijken. Voor klanten en medewerkers biedt financiële rust de basis waarop MeanderGroep kan bouwen en continuïteit kan waarborgen. MeanderGroep handelt vanuit een risico-avers oogpunt.

8.1 Financieel beleid

Ondanks dat de zorgvraag zal toenemen, heeft MeanderGroep de strategische keuze gemaakt intramuraal geen capaciteit uit te breiden. Hierdoor komt meer druk te liggen op de extramurale zorgclusters. Voor de meerjarenbegroting is deze ontwikkeling in de exploitatie per cluster meegenomen en inzichtelijk gemaakt voor zowel de opbrengsten als de kosten.

Het financieel beleid richt zich op:

- Het beheer van (vrij) beschikbare eigen middelen;
- Het beheer van toekomstige te genereren kasstromen;
- Het beheer van toegang tot externe middelen (van derden) voor de korte en lange termijn.

In het financieel beleid worden de financiële kaders door middel van ratio's vormgegeven. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen externe financiële rapportage en interne monitoring & control. MeanderGroep baseert haar interne financiële doelstelling op een streefwaarde ten opzichte van de normen die financiers stellen. MeanderGroep is afhankelijk van een financieel oordeel van financiers om toegang tot (externe) middelen nu en in de toekomst te garanderen. In de definiëring van het financiële kader speelt gedegen prognose en risicobereidheid een belangrijke rol. Als zorgorganisatie stelt MeanderGroep robuuste, van nature realistische, maar risicomijdende prognoses op.

Om een gezonde financiële uitgangspositie te blijven borgen is monitoring van deze positie verankerd in de planning- en controlcyclus. Intern dient MeanderGroep 'in control' te zijn om externe toegankelijkheid te kunnen blijven borgen. Alvorens de financiële kaders worden vastgesteld, wordt het externe speelveld in kaart gebracht, volgt een analyse van de historische cijfers en benchmark van de historische ratio's. Deze analyse dient als haalbaarheidstoets voor de normen en streefwaarden van de ratio's die het kader van het financiële beleid vormen.

Het financiële speelveld wordt bepaald door wet- en regelgeving, bekostiging door zorgverzekeraars, zorgkantoren en gemeenten, financiering door de huisbank(en), financiers WfZ, ratingagencies / marketopinion en door relaties met derden ten behoeve van het werkkapitaal.

MeanderGroep hanteert de volgende onderverdeling in ratiocategorieën:

i) bancaire ratio's zijn het belangrijkste, ii) stuurratio's worden binnen de gehele organisatie gemonitord en gesteld als belangrijke eis waaraan voldaan moet worden en iii) volgratio's dienen als additionele informatie over de business case. Investeringsbeslissingen worden onderbouwd aan de hand van financierbaarheid, exploitatie en netto constante waarde.

Naast de monitoring van de totale organisatie toetst MeanderGroep op clusterniveau de exploitatie op financiële performance. Per cluster wordt een resultaatdoelstelling gesteld die past bij de zorgvisie en de financiële kaders. De resultaatdoelstelling wordt op clusterniveau gemonitord.

De rentabiliteit van de clusters verschilt sterk.

8.2 Ontwikkelingen in 2023

MeanderGroep heeft in de jaren voor 2023 te maken gehad met COVID-19 effecten. De compensatie-maatregelen zoals die in voorgaande jaren van toepassing waren zijn vervallen en zorginstellingen dienen weer vanuit hun reguliere bedrijfsvoering een sluitende exploitatie na te streven. Het grootste deel van de coronacompensatie is inmiddels ontvangen. Voor materiële kosten heeft wel een bijstelling plaatsgevonden van het tarief door NzA om een deel van de structurele extra materiële kosten te dekken.

Inmiddels zien we dat eventuele leegstand niet meer aan corona gerelateerd is, maar aan het afbouwen van twee-persoonskamers en het feit dat klanten langer thuis willen blijven wonen. Daarnaast is het verzuim wel gedaald, maar nog steeds fors hoger dan pre-Covid. In het algemeen is de inflatie hoog en zijn in diverse sectoren forse loonsverhogingen doorgevoerd wat leidt tot een hogere indexatie bij leveranciers variërend tussen de 3% en 12%.

Met zorgverzekeraars en zorgkantoren zijn passende tariefafspraken gemaakt, echter deze compenseren de gemaakte CAO-afspraken niet. Met andere woorden: de nieuwe CAO-afspraken leiden tot een stijging van de personele kosten met ruim 10% en dit wordt in de indexatie van de tarieven niet volledig gedekt. Het gat is inmiddels opgelopen tot ca 4,5% waarvoor nog geen dekking bestaat. Daarnaast heeft de sector te maken gehad met een bezuinigingsronde vanuit de overheid voor 2024, welke uiteindelijk weer is teruggedraaid door het demissionair kabinet.

De financiële afspraken met gemeenten zijn vaak niet kostendekkend. Echter voor de gemeente geldt eveneens dat zij een tekort aan middelen kennen. Met alle gemeenten zijn de gesprekken gestart om te komen tot een nieuwe manier van Wmo-zorg die passende zorg levert aan de klant en tevens past in de financiële mogelijkheden van de gemeente en MeanderGroep. In 2023 heeft de gemeente Heerlen een subsidietender uitgeschreven, waarop Meander en ook andere aanbieders niet hebben ingeschreven. Meander zag hierin geen mogelijkheid om te komen tot een kostendekkende exploitatie. In 2022 heeft dit tot een veelbelovende samenwerking geleid met de gemeente Kerkrade, waarmee gezamenlijk een pilot in 2023 is gestart. De eerste resultaten van de pilot zijn goed en er wordt gekeken hoe uitbreiding in 2024 kan plaatsvinden. De komende jaren zullen er meerdere contracten aflopen en dit biedt mogelijkheden om tot nieuwe afspraken te komen.

MeanderGroep heeft een grote investeringsopgave in vastgoed en ICT. De landelijk voorgenomen korting op het NHC-tarief (normatieve huisvestingscomponent) en de gestegen bouwkosten zetten dit verder onder druk. In 2023 heeft MeanderGroep hier nog beperkt last van gehad. Voor 2024 is een deel van deze korting teruggedraaid, echter hoe dit gecompenseerd wordt en/of dit op de lange termijn zo blijft is niet duidelijk.

8.3 Resultatenrekening 2023

in € 1.000	2023	2022
Som der bedrijfsopbrengsten	289.549	267.921
Som der bedrijfskosten	280.395	257.799
Totaal van bedrijfsresultaat	9.154	10.121
Financiële baten en lasten	-413	313
Totaal van resultaat na belastingen	9.567	9.808

De omzet van MeanderGroep is in het boekjaar 2023 verder toegenomen naar 290 miljoen euro (2022: 268 miljoen euro). Dit wordt vooral veroorzaakt door stijging van de Wlz-opbrengsten à 13,4 miljoen euro en de opbrengsten uit de zorgverzekeringswet à 4,2 miljoen. De overige opbrengsten stijgen met ca 4,4 miljoen euro. In de Wlz-opbrengst is ook de VPT-opbrengst opgenomen à 45,1 miljoen euro die extramuraal wordt aangeboden en verleend door de thuiszorg. Deze is ruim 9,0 miljoen euro gestegen ten opzichte van 2022 door een groei van het aantal volledig pakket thuis-klanten. De opbrengsten uit de zorgverzekeringswet stijgen voornamelijk als gevolg van meer omzet Wijkverpleging à 4,7 miljoen euro. De andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten (o.a. Wmo en subsidies) zijn 3,3 miljoen euro gestegen door met name hogere opbrengsten Wmo à 3,3 miljoen euro.

De totale bedrijfskosten stijgen met ruim 22,6 miljoen euro. Enerzijds door een hogere inzet van derden en ingehuurd personeel a 2,4 miljoen euro en een stijging van de lonen en salarissen met 11,4 miljoen euro door cao-afspraken en lichte toename van de werkgeverslasten. Anderzijds door hogere overige bedrijfskosten à 7,5 miljoen euro en beperkt door hogere afschrijvingslasten à 0,5 miljoen euro. De hogere bedrijfskosten worden voornamelijk veroorzaakt door indexaties en de gestegen energielasten. De financiële baten en lasten dalen met 0,7 miljoen euro door verhoging van de creditrente op liquide middelen. In 2023 is de rente gestegen en zijn er afspraken met banken gemaakt hierover.

Het resultaat ligt in lijn met voorgaand jaar en bedraagt voor 2023 9,6 miljoen euro (2022: 9,8 miljoen euro). Dit is inclusief een positief resultaat van Geboortezorg Limburg BV van 0,1 miljoen euro. Geboortezorg Limburg BV heeft ten opzichte van 2022 hogere tarieven ontvangen, maar heeft nog steeds te maken met een hoog verzuim, veel kraamverzorgenden in opleiding, een lagere productiviteit als gevolg van dubbelingen / reistijd en een krimpend personeelsbestand. Daar staat tegenover dat binnen de sector nieuwe afspraken voor tarieven en CAO worden gemaakt en is er landelijk veel aandacht om weer aantrekkelijk te worden voor personeel.

8.4 Solvabiliteit en liquiditeit

De financiële positie van MeanderGroep is in 2023 verder verbeterd. Conform het eigen interne beleid en de afspraken met financiers hanteert MeanderGroep een aantal ratio's om dit te meten conform onderstaande tabel.

Omschrijving	norm	2023 aangepast *	2023 cf jaarrekening	2022
Solvabiliteit (eigen vermogen/totale vermogen)	> 25%	55,4%	55,4%	52,4%
Weerstandsvermogen WfZ (eigen vermogen/totale omzet)	> 20%	33,0%	33,0%	32,1%
Current ratio (vlottende activa/kortlopende schulden)	> 1,0	2,5	1,6	2,0
Loan to value (vreemd vermogen/mat. vaste activa)	< 70%	35,7%	35,7%	40,5%
DSCR (Debt Service Coverage Ratio)	> 1,3	4,6	2,9	5,1

* aangepast voor kortlopend deel van leningen i.r.t. herfinanciering (teruggezet bij langlopend & extra aflossing in 2023 teruggedraaid)

Alle ratio's liggen boven de gestelde norm die gebruikelijk is in de zorg. MeanderGroep heeft in het verleden per financier (banken) aparte definities afgesproken en verantwoordt deze met een apart compliancedocument na afloop van de definitieve jaarrekening. De ratio's en financiële positie worden positief beïnvloed door de verouderde vastgoedportefeuille van MeanderGroep. Hierdoor zijn de kapitaals- c.q. financieringslasten op dit moment lager dan gebruikelijk. Dit zal gedurende de uitvoering van het de investeringsopgave wijzigen, waardoor deze lasten verder onder druk komen te staan maar nog steeds binnen de norm blijven. MeanderGroep monitort dit door middel van een meerjarenbegroting die tweemaal per jaar geüpdatet wordt.

8.5 Treasury

Het treasury-jaarplan 2023 is opgesteld conform de richtlijnen uit het treasury-meerjarenplan en het treasury-statuut van MeanderGroep. Daarnaast vormen de businesscase van MeanderGroep en het herzien Masterplan Vastgoed de basis waarop de treasury-activiteiten worden ingevuld. Het treasury-statuut draagt bij en biedt ondersteuning aan de missie van MeanderGroep, waarin verder vormt wordt gegeven aan de zorgvisie. Voor de actuele afspraken met financiers en bijbehorende instrumenten wordt verwezen naar de toelichting en bijbehorende overzichten in de jaarrekening.

In 2023 heeft MeanderGroep een herfinanciering gesloten met de ING bank voor de aflopende leningen in 2024 – 2026 van ABN en ING. Aflossing en opname zal plaatsvinden in 2024. Ook alle betalingsverkeer wordt bij ING ondergebracht. Daarnaast is gedurende 2023 de rente gestegen en boden banken weer creditrente op uitstaande liquide middelen. Meander heeft gebruik gemaakt van deposito's en spaarrekeningen. Om de rente te vergelijken zijn bij drie banken offertes opgevraagd. De nieuwe verhaalsregeling is in concept gereed en deze zal in 2024 ondertekend worden. MeanderGroep heeft nog steeds de wens om een deel van rente op toekomstige leningen af te dekken met een instrument. Dit is echter lastig op basis van regelgeving en vereiste toestemming. Tevens was het in de praktijk voor een deel van de investering onduidelijk wanneer deze uitgegeven zou worden, waardoor de match met het instrument lastig was. Meander blijft de mogelijkheden hierin volgen.

Verder heeft Meander haar AA-rating (afgegeven door Fitch Ratings) behouden in 2023. De rating wordt jaarlijks beoordeeld en vervolgens gepubliceerd.

De elektra- en gasprijzen voor 2023, 2024 en 2025 zijn grotendeels vastgelegd via het collectief van WDM en Intrakoop. Voor 2026 en verder houdt Meander de ontwikkelingen in de gaten en lopen de gesprekken om (deels) tarieven vast te leggen.

Het liquiditeitsniveau van MeanderGroep is nog steeds ruim voldoende om schommelingen in omzet op te vangen en de verwachting is dat dit voor 2024 ook het geval zal zijn.

8.6 Vooruitblik 2024

In 2024 zal verdere invulling worden gegeven aan de implementatie van de strategie ter realisatie van de in hoofdstuk 4 genoemde strategische doelen gericht op het verlagen van de zorgvraag en opvangen van tekorten op de arbeidsmarkt. Hierbij zal ook een actieve rol worden genomen bij de uitwerking van het Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA), het Integraal Zorgakkoord (IZA) en het programma over Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO).

Het openbreken van de CAO VVT in 2023 heeft geleid tot extra kosten die vooralsnog niet volledig gedekt worden in de tarieven 2023 en 2024. Er resteert een structureel tekort van ca 4,5 %. Voor 2025 zullen nieuwe afspraken gemaakt moeten worden en het is niet duidelijk hoe dit tekort weggewerkt gaat worden. De geraamde OVA voor 2025 is nodig om dit te dekken maar dan resteert er geen ruimte om binnen nieuwe CAO-afspraken te indexeren. Hier komt bij dat de korting op de ouderenzorg voor 2024 is teruggedraaid door het demissionair kabinet, maar dat dit niet duidelijk is voor 2025 en verder. Ditzelfde geldt voor de recent teruggedraaide korting op de normatieve huisvestingscomponent (NHC).

Financiers houden vast aan gemaakte afspraken voor indexaties gebaseerd op landelijk beleid danwel contractueel vastgelegd (conform gewogen gemiddelde indexatie), waardoor er een impasse ontstaat over een toekomstbestendige oplossing. Ook financiers worden geconfronteerd met beperking in middelen, waardoor de sector op de lange termijn onzeker is. Meander heeft ook voor 2024 een sluitende begroting, maar heeft voor de komende jaren een fors investeringsprogramma in Vastgoed gepland. Dan dient de onderliggende exploitatie en bijbehorende tarieven weer in evenwicht te zijn.

In 2024 zal de aandacht mede gericht zijn op het verbeteren van de inzetbaarheid van medewerkers, het verlagen van het verzuim en het behoud c.q. werven van personeel. De bedrijfskosten worden beperkt door het kritisch monitoren van leveranciersafspraken en het aangaan c.q. behouden van partnerships.

Het continue verbeteren van de bedrijfsvoering, innovatief werken en investeren in digitalisering zijn belangrijke pijlers om de organisatie toekomstproof en wendbaar te houden.

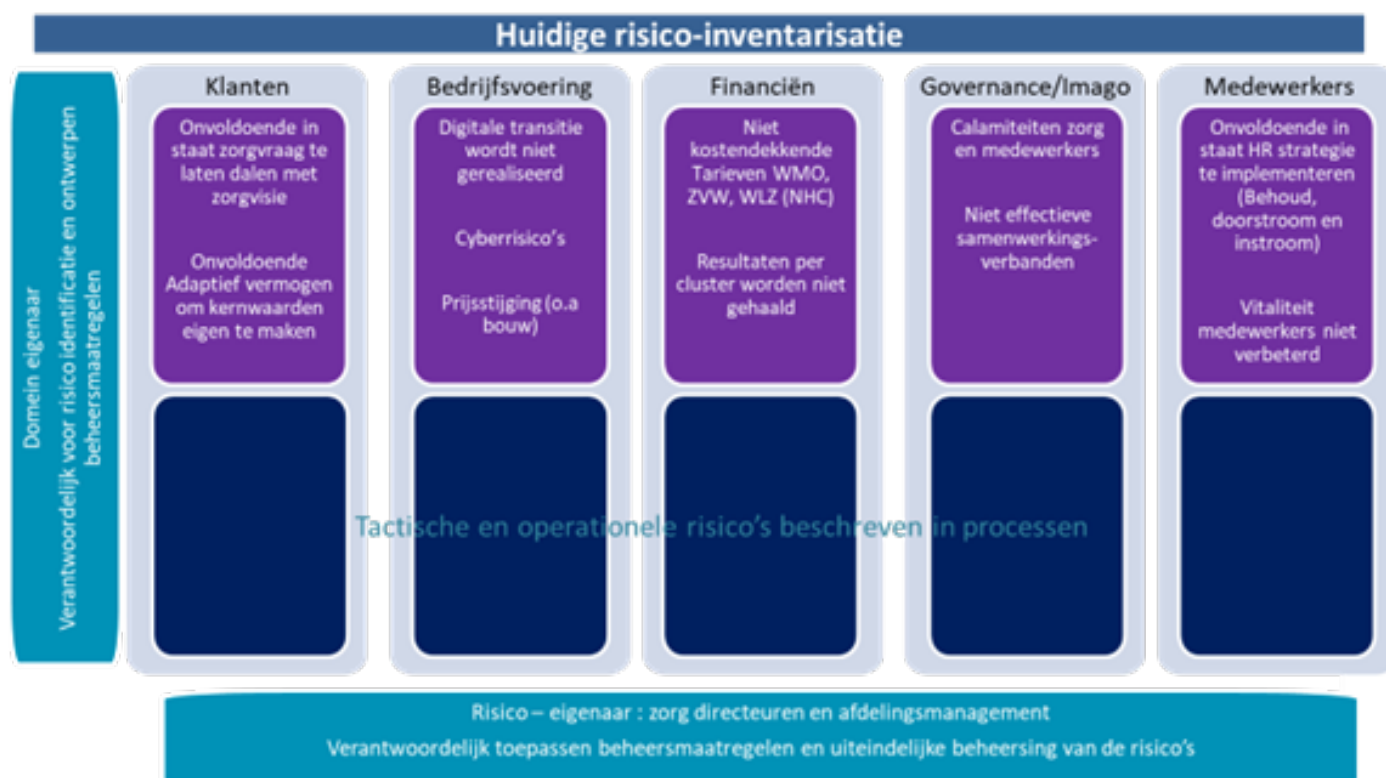
9. Risicoparagraaf

9.1 Risico-, kwaliteits- en veiligheids-managementsysteem

Bij het opstellen van de beleidsagenda zijn de ontwikkelingen in de zorgsector, de daaraan gekoppelde kansen en mogelijkheden en de risico's in kaart gebracht. In 2022 is in overleg met het directieteam een start gemaakt met een uitgebreide evaluatie van de gedefinieerde risico's, welke evaluatie plaatsvond in het licht van de strategie "leid je eigen leven" en de gevolgen van COVID-19.

In 2022 is met het directieteam, Raad van Bestuur en Raad van Toezicht meermaals het risicomangementproces besproken. De kern van integraal risicomanagement wordt gedeeld: risicobewustwording, risicoperceptie, risicobereidheid en reactie op geïdentificeerde risico.

In 2023 is de top 10 strategische risico's vastgelegd en is het risicomangementbeleid vastgesteld. MeanderGroep baseert dit beleid op ISO 31000 en kiest ervoor de top 10 strategische risico's separaat uit te werken. De beheersing van de tactische en operationele risico's wordt als onderdeel van de processen geborgd. Hierbij wordt onderscheid gemaakt naar vijf domeinen waarvan de stafdirecteuren de domeineigenaar zijn en de zorgdirecteuren of het afdelingsmanagement veelal de risico-eigenaar. De grootste strategische uitdagingen zijn de toenemende zorgvraag en de krapte op de arbeidsmarkt en de hierdoor ontstaande zorgkloof. Door middel van de strategie "leid je eigen leven" zijn beheersmaatregelen geformuleerd. Hieronder zijn de belangrijkste strategische risico's gedefinieerd waarvoor de beheersmaatregelen niet effectief blijken of andere strategische risico's die momenteel actueel zijn alsook de onderkende domeinen.



In het bestuursverslag is tevens per onderdeel stilgestaan bij de risico's en de getroffen beheersmaatregelen.

10. Verslag van de Raad van Toezicht

10.1 Visie op toezicht

De Raad van Toezicht van MeanderGroep wil op een actieve wijze een bijdrage leveren aan de strategische ambities van MeanderGroep. De Raad van Toezicht vindt dat goed toezicht inhoudt dat de Raad van Toezicht een bijdrage levert aan het goed functioneren van MeanderGroep met name door:

- goede bestuurders te benoemen en te zorgen dat deze de goede dingen doen;
- zijn eigen samenstelling, deskundigheid en functioneren aan te passen aan de koers van MeanderGroep en maatschappelijke ontwikkelingen.

De Raad van Toezicht wil daartoe zichtbaar, aanspreekbaar en proactief zijn.

De Raad van Toezicht wil zichtbaar zijn bij in- en externe stakeholders van MeanderGroep om inzichten te krijgen die relevant zijn voor goed toezicht en goed functioneren van de organisatie. De Raad van Toezicht geeft invulling aan zichtbaarheid door frequente contactmomenten met de verschillende doelgroepen/stakeholders en door werkbezoeken af te leggen, zowel individueel als gezamenlijk. Dit kan al dan niet thematisch zijn en met of zonder aanwezigheid van de Raad van Bestuur. De verkregen inzichten zullen gedeeld worden in de Raad van Toezicht en met de Raad van Bestuur.

De Raad van Toezicht wil zich aanspreekbaar opstellen en zijn toegevoegde waarde aan de orde stellen bij (reguliere) contacten met Raad van Bestuur, management en geledingen (o.a. Ondernemingsraad, Centrale Cliëntenraad en Vakinhoudelijke Adviesraad); wanneer vinden zij dat er goed toezicht is? Wat hebben zij van de Raad van Toezicht nodig om MeanderGroep goed te laten functioneren?

De Raad van Toezicht wil proactief zijn in zijn toezicht: niet alleen terugkijken en evalueren wat er al gebeurd is maar ook meedenken, toetsen en uitdagen met betrekking tot de vormgeving van de toekomst van MeanderGroep. De Raad van Toezicht wil daartoe de agenda van zijn reguliere meetings zelf mede bepalen en tijdig betrokken zijn bij (strategische) koerswijzigingen.

De Raad van Toezicht is van mening dat functionele zichtbaarheid, aanspreekbaarheid en pro-activiteit alleen mogelijk zijn op basis van een open en transparante sfeer en samenwerking. Hierin is naast deskundigheid en inhoud ruimte voor gevoelens, constructieve frictie en wederzijdse feedback.

Verslagen en rapportages van de externe toezichthouder en accountant, kwaliteitsmetingen, klanttevredenheidsonderzoek, medewerkerstevredenheidsonderzoek, onderzoek en evaluatie van incidenten, die bij de Raad van Toezicht gemeld moeten worden, bieden houvast bij het uitoefenen van de toezichthoudende taken.

Kernwaarden

Bij de effectuering van zijn visie heeft de Raad van Toezicht in 2022 een positief-kritische dialoog gevoerd om vorm te geven aan zijn goedkeurende taken. De Raad van Toezicht wil te allen tijde kunnen volgen hoe de Raad van Bestuur tot besluitvorming komt. Daarbij biedt de Raad van Toezicht ruimte aan de Raad van Bestuur en heeft groot vertrouwen in de medewerkers die de zorg leveren.

De Raad van Toezicht onderschrijft de kernpunten van de visie van MeanderGroep zoals die in 2020 is vastgesteld en die sindsdien wordt geëffectueerd: het gaat primair om de klanten/bewoners en medewerkers en om het bieden van goede zorg, zodat MeanderGroep voor de bewoners en klanten het verschil maakt. Om die maatschappelijke rol als systeemaanbieder in Parkstad Limburg te kunnen vervullen, is een duurzaam financieel gezonde organisatie essentieel.

De kernwaarden van MeanderGroep vormen ook voor de Raad van Toezicht het ijkpunt.



10.2 Taken

De Raad van Toezicht van MeanderGroep onderscheidt een drietal rollen om een bijdrage te leveren aan kwaliteit en continuïteit van MeanderGroep:

Goedkeurende en controlerende rol: de Raad van Toezicht keurt besluiten van de Raad van Bestuur goed in lijn met hetgeen hierover is opgenomen in de statuten en het reglement van de Raad van Bestuur. Uitgangspunt bij de rol is dat de Raad van Toezicht zich baseert op harde en zachte informatie van zowel de Raad van Bestuur als van interne en externe stakeholders.

Informatie komt tot de Raad van Toezicht in de vorm van schriftelijke rapportages, presentaties door en met betrokkenen uit de organisatie gedurende formele overleggen, overleggen met de Centrale Cliëntenraad en Ondernemingsraad en bezoeken van bijeenkomsten waar de gelegenheid is tot informele contacten met interne en externe stakeholders van MeanderGroep.

Het informatieprotocol geeft aan waarover en wanneer de Raad van Toezicht zich wil laten informeren. Onderwerpen die aan de orde komen zijn onder andere: financiën, kwaliteit van zorg, tevredenheid medewerkers, tevredenheid klanten/bewoners en risicomanagement en -beheer.

Klankbordrol: in deze rol fungeert de Raad van Toezicht als 'sparring partner' van de Raad van Bestuur door gevraagd en ongevraagd advies te geven en vooral ook door het stellen van de juiste vragen om op deze wijze bij te dragen aan het op koers houden van de organisatie.

Werkgeversrol: de Raad van Toezicht benoemt en beoordeelt de Raad van Bestuur. Bij de beoordeling van de leden van de Raad van Bestuur baseert de Raad van Toezicht zich op resultaten van MeanderGroep, persoonlijke bijdrages en functioneren.

10.3 Commissies

De taken voortvloeiende uit de bovengenoemde rollen voert de Raad van Toezicht als geheel uit. Daarnaast zijn voor specifieke onderwerpen en taken commissies ingesteld. Het werken met commissies geeft de Raad van Toezicht gelegenheid dieper in te gaan op de voor MeanderGroep relevante onderwerpen en zich een beter beeld te vormen van de ontwikkelingen, toekomstige besluitvorming en risico's. Het werken met commissies draagt ook bij aan de discussie en het vervullen van vermelde klankbordrol. Conform reglement van de commissies, hebben de commissies uitsluitend een voorbereidende rol. Besluitvorming vindt plaats tijdens het plenair overleg van de Raad van Toezicht.

De commissies luiden als volgt:

1. **De Remuneratiecommissie:** bestaat uit twee leden en houdt zich vooral bezig met de werkgeversrol. Dit gebeurt in goed overleg met de overige leden van de Raad van Toezicht.
2. **De commissie Financiën:** bestaat uit twee leden, houdt zich vooral bezig met financiële aangelegenheden en brengt op basis van haar bevindingen advies uit aan het voltallige overleg van de Raad van Toezicht.
3. **De commissie Kwaliteit & Veiligheid:** bestaat uit drie leden, houdt zich vooral bezig met kwaliteits- en veiligheidsaangelegenheden en brengt op basis van haar bevindingen advies uit aan het voltallige overleg van de Raad van Toezicht.

10.4 Werkwijze

De werkwijze van de Raad van Toezicht is beschreven in de statuten en het reglement van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht heeft zich tot doel gesteld zich te conformeren aan de Governancecode Zorg 2022. Afspraken over de informatiestroom en -uitwisseling zijn vastgelegd in een informatieprotocol.

De uitwisseling van informatie die nodig is voor verschillende zaken, onderwerpen en aangelegenheden, heeft betrekking op:

- Vaste terugkerende onderwerpen;
- Voorbereiding op en achtergronden ten behoeve van behandeling van goedkeuringsaanvragen;
- Urgente onvoorziene zaken en aangelegenheden.



10.5 Samenstelling

De Raad van Toezicht bestaat uit de volgende leden:

Naam	Functie(s)	Benoeming	Aftredend per	(Neven)functie(s)
Dhr. Ir. P.T.H.J. Thuis EMC	Voorzitter RvT Lid Remuneratie-commissie	01-09-2016 herbenoemd: 01-09-2020	Aftredend per 01-09-2024	voorzitter College van Bestuur Gilde Opleidingen Nevenfunctie: voorzitter RvT st Jozefzorg Meijel, en diverse bestuurlijke pro bono en qq functies, waaronder lid van het AB LWV en DB Keyport.
Dhr. Drs. F.A.C.M. van Kasteren RA	Lid RvT Voorzitter RvT-commissie Financiën	01-10-2022	01-10-2026	Zelfstandig adviseur
Dhr. Prof. Dr. W.P. Achterberg	Lid RvT Voorzitter Remuneratiecommissie, Lid RvT-commissie Kwaliteit & Veiligheid	01-10-2019 Herbenoemd: 01-10-2023	01-10-2027	Hoogleraar Institutionele Zorg en Ouderengeneeskunde LUMC en TOPAZ Nevenfunctie: Associate editor Age en Ageing; adviseren over ingediende artikelen, schrijven commentaren, editorial activi- teiten van Age and Ageing.
Mevr. Dr. H.C. Beerens	Lid RvT Lid RvT- commissie Kwaliteit & Veiligheid	01-10-2019 Herbenoemd: 01-10-2023	01-10-2027	Consultant Opera Consultancy en Implementatie
Mevr. Prof. Dr. M.J.G. Jacobs	Lid RvT Lid RvT-commissie Financiën	01-12-2019 Herbenoemd: 01-12-2023	01-12-2027	CEO Maastrou Nevenfunctie: lid Raad van Commissarissen Stichting ZOWonen en Hoogleraar Til- burg University
Mevr. Prof. Dr. G. Odekerken-Schröder	Lid RvT Voorzitter RvT-commissie Kwaliteit & Veiligheid	01-01-2020 Herbenoemd: 01-01-2024	01-01-2028	Associate Dean Internationali- sation and Impact Nederland / Maastricht University School of Business and Economics Nevenfunctie: Toezichthouder bij CenterData en (onbezol- digd) lid van de internationale adviesraad van de Hoge Hotel- school in Maastricht.

Op 30 oktober 2023 heeft de Raad van Toezicht het voorgenomen besluit genomen tot herbenoeming van dhr. Prof. Dr. W.P. Achterberg en mvr. Dr. H.C. Beerens als lid van de Raad van Toezicht MeanderGroep en lid van de Raad van Commissarissen Geboortezorg per 1 oktober 2023 voor de duur van vier jaar. Mevr. Prof. Dr. M.J.G. Jacobs herbenoemd als lid van de Raad van Toezicht MeanderGroep en lid van de Raad van Commissarissen Geboortezorg per 1 december 2023 voor de duur van vier jaar en mevr. Prof. Dr. G. Odekerken-Schröder herbenoemd als lid van de Raad van Toezicht MeanderGroep en lid van de Raad van Commissarissen Geboortezorg per 1 januari 2024 voor de duur van vier jaar

10.6 Verslag over 2023

In de tweede helft van 2023 heeft de bestuursvoorzitter de heer Jack Jansen, te kennen gegeven dat hij na 5 jaren dienst, zijn carrière elders wenste voor te zetten. De Raad van Toezicht heeft dat besluit gerespecteerd en eervol ontslag verleend per 16 november 2023. De Raad van Toezicht kijkt met dankbaarheid terug op het dienstverband en is de heer Jansen zeer erkentelijk voor zijn inzet en de door hem met de Meander collega's bereikte resultaten. De heer Jansen bracht rust in de organisatie na het eerdere plotselinge vertrek van de complete Raad van Bestuur en interim bestuurder. Samen met collega Michael Ehlen, wist hij Meander organisatiekundig door de corona pandemie te leiden.

In het afgelopen jaar heeft de Raad van Toezicht zich intensief beziggehouden met het monitoren van de ontwikkelingen in de financiële resultaten en financiële positie van Meander. De Raad van Toezicht heeft niet alleen beslissingen genomen, maar heeft ook grondig gediscussieerd en zich verdiept in diverse thema's die van groot belang zijn voor de organisatie.

Hieronder volgt een overzicht van de belangrijkste thema's die gedurende de vergaderingen aan bod zijn gekomen:

- **Duurzaamheid en Green Deal/CSRD**
De Raad van Toezicht heeft veel aandacht besteed aan de implementatie van duurzaamheidsinitiatieven en de naleving van de Green Deal en de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Hierbij werd besproken hoe GBZL haar ecologische voetafdruk kan verkleinen en welke stappen nodig zijn om te voldoen aan de steeds strengere rapportage-eisen op het gebied van duurzaamheid.
- **Personeelsgerelateerde Uitdagingen**
Het behouden en aantrekken van gekwalificeerd personeel in de geboortezorg blijft een grote uitdaging. De Raad van Toezicht heeft verschillende strategieën besproken om de werkdruk te verlichten, de tevredenheid van het personeel te verhogen en nieuwe talenten aan te trekken. Hierbij werd ook gekeken naar innovatieve arbeidsvoorwaarden en scholingsmogelijkheden.
- **Financiële Resultaten en Rendement**
Een terugkerend onderwerp in de vergaderingen was het achterblijvende rendement bij de huidige tarieven. De Raad van Toezicht heeft meerdere malen de financiële strategie geëvalueerd en besproken hoe de efficiëntie kan worden verbeterd zonder de kwaliteit van de zorg te compromitteren. Dit omvatte ook een kritische blik op de kostenstructuur en potentiële besparingsmogelijkheden.
- **Inschrijvingen voor Dienstverlening**
De Raad van Toezicht heeft zich gebogen over de inschrijvingen voor dienstverlening en de strategische benadering om nieuwe contracten binnen te halen. Zonder specifieke namen te noemen, zijn de uitdagingen en kansen besproken die gepaard gaan met aanbestedingen en hoe de organisatie zich beter kan positioneren om succesvol te zijn in toekomstige inschrijvingen.

Door deze thema's intensief te bespreken, heeft de Raad van Toezicht ervoor gezorgd dat GBZL niet alleen financieel stabiel blijft, maar ook toekomstgericht kan opereren in een steeds veranderende zorgomgeving. De Raad van Toezicht blijft zich inzetten om zowel de korte- als langetermijndoelstellingen van de organisatie te waarborgen, met oog voor duurzaamheid, personeelswelzijn en financiële gezondheid.

Naast diverse overleggen en commissievergaderingen van de Raad van Toezicht, vonden in 2023 vijf reguliere vergaderingen van de Raad van Toezicht plaats, waarbij de Raad van Toezicht - in lijn met de statuten en reglementen - onder meer de volgende besluiten heeft genomen:

- Goedkeuring Business Case Lückerheide en het PID inclusief het benodigde budget waarmee de definitiefase en ontwerpfase tot en met voorlopig ontwerp kan worden opgestart.
- Goedkeuring voor het gunnen van de opdracht voor het ontwerpen van de Lückerheide aan CB5.
- Besluit tot vaststelling van het individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum met inachtneming van de deeltijdfactor voor 2023 op € 211.850 (voorzitter) respectievelijk € 200.465,62 (lid).
- Besluit tot vaststelling van de jaarplanning 2023.
- Goedkeuring om Deloitte de opdracht te verstrekken betreffende het controleren van de geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening van Meander over het boekjaar eindigend op 31 december 2022.
- Besluit tot het verlenen van goedkeuring aan de jaarrekening en daarmee tevens de resultaatbestemming van GBZL over boekjaar 2022.
- Besluit; i) tot het verlenen van goedkeuring tot vaststelling van de jaarrekening en daarmee tevens de resultaatbestemming over boekjaar 2022, ii) tot het verlenen van décharge aan de leden van de Raad van Bestuur voor het gevoerde beleid en iii) tot het verlenen van décharge aan de leden van de Raad van Toezicht voor het uitgeoefende toezicht op de Raad van Bestuur.
- Goedkeuring aan het bestuursverslag 2022.
- Besluit tot vaststelling van het verslag van de Raad van Toezicht 2022.
- Goedkeuring tot vaststelling van het treasury jaarplan 2023.
- Goedkeuring tot het voorlopig – tot sprake is van een afdoende structurele liquiditeitspositie van GBZL – niet incasseren van de vorderingen van Meander op GBZL inzake de Service Level Agreement en de huurovereenkomst tussen Meander en GBZL.
- Goedkeuring tot koop van het grondperceel Vroenhof inclusief seniorenwoningen.
- Goedkeuring tot vaststelling van het vergaderschema 2024.
- Goedkeuring tot wijziging van artikel 4 lid 14 van het reglement van de Raad van Bestuur.
- Goedkeuring om het Masterplan Vastgoed te herzien.
- Goedkeuring om de planning van het Masterplan Vastgoed te verlengen.
- Goedkeuring inzake deelname aan het project FAIR om als één van de twee kartrekkers te fungeren en in gezamenlijkheid te onderzoeken of het uiteindelijke doel (financieel) haalbaar, uitvoerbaar en duurzaam is.
- Besluit tot herbenoeming als lid van de RvT MGZL en RvC GBZL van de heer Prof. Dr. W.P. Achterberg per 1 oktober 2023, mevrouw Dr. H.C. Beerens per 1 oktober 2023, mevrouw Prof. Dr. M.J.G. Jacobs per 1 december 2023 en mevrouw Prof. Dr. G. Odekerken-Schröder per 1 januari 2024 voor een periode van maximaal vier jaar.

- Goedkeuring voorgestelde aanpak en goedkeuring van het auditplan. De voorzitter tekent het auditplan en de opdrachtbrief.
- Goedkeuring om de herfinanciering alsmede de R.C. en het betalingsverkeer onder te brengen bij ING.
- Besluit tot benoeming van Prof. Dr. G. Odekerken-Schröder tot voorzitter van de Raad van Toezicht MGZL en tevens voorzitter van de Raad van Commissarissen van GBZL per 1 september 2024.
- Goedkeuring van de herijkte zorgvisie.
- Goedkeuring van het jaarplan en de begroting 2024.
- Besluit tot vaststellen van de klasse indeling en bezoldiging RvT MGZL en RvC GBZL 2024.
- Goedkeuring aankoop van kadastraal perceel: 'Kerkrade, sectie G, nummer 4192 (gedeeltelijk)' rondom Klein Anstel.
- Goedkeuring aan besluiten van de Raad van Bestuur waarbij of waarmee een investeringsbedrag is betrokken of gemoeid betrekking hebbend op vastgoedprojecten en investeringen die niet zijn opgenomen in de door de Raad van Toezicht goedgekeurde begroting ter hoogte van 500.000 euro of meer.

De vergaderingen van de Raad van Toezicht beginnen veelal met de bespreking van een thema. In 2023 waren er thema-besprekingen over duurzaamheid en de zorgomgeving voor kwetsbare ouderen.

Voor de eigen zichtbaarheid en om verbinding te houden met de organisatie bezoekt de Raad van Toezicht de verschillende locaties van MeanderGroep. In 2023 waren er voorafgaand aan de vergadering rondleidingen op de locaties Lückerreide, Hoog Anstel, Dokter Calshof te Kerkrade en De Dormig te Landgraaf. Tevens werden vertegenwoordigers uit verschillende afdelingen van de organisatie uitgenodigd voor thema-besprekingen aan het begin van de vergaderingen.

Tijdens een zogeheten Geledingendag d.d. 14 juni 2023 werden gesprekken gevoerd met het directieteam, de Raad van Toezicht, de Centrale Cliëntenraad, de Ondernemingsraad en de Vakinhoudelijke Adviesraad. Daarnaast heeft er een jaarlijks overleg plaatsgevonden tussen een delegatie van de Raad van Toezicht en de Centrale Cliëntenraad en Ondernemingsraad.

10.7 Scholing

De Raad van Toezicht bestaat uit leden die gezamenlijk bestuurlijke ervaring in de zorgsector hebben en verdieping en kennis op de thema's die binnen MeanderGroep van belang zijn, kunnen inbrengen. Door deelname aan het programma Goed Toezicht van de NVTZ, de jaarlijkse zelfevaluatie en door het individueel volgen van relevante webinars, cursussen e.d., houden de RvT-leden hun toezichthoudende kennis en kunde actueel. De leden van de Raad van Toezicht stemmen passende permanente educatie onderling af.

In 2023 heeft de Raad van Toezicht ruimte geboden aan een trainee om gedurende een jaar (start 2024) 'mee te lopen' met de Raad van Toezicht en zich op die manier voor te bereiden op een toekomstige positie als toezichthouder.

10.8 Zelfevaluatie

Jaarlijks evalueert de Raad van Toezicht zichzelf waarbij ook wordt stil gestaan bij het bestuur, de samenwerking tussen Raad van Bestuur en directieteam en de samenwerking tussen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. Eens in de drie jaar vindt deze evaluatie plaats onder begeleiding van een onafhankelijke externe begeleider. In januari 2024 vond deze zelf-evaluatie over het verslagjaar plaats met een externe begeleider en in (gedeeltelijke) aanwezigheid van de Raad van Bestuur. De resultaten van de zelfevaluatie die de externe begeleider heeft opgesteld zijn met de Raad van Toezicht gedeeld. Belangrijke conclusie uit het rapport is dat de relaties binnen de Raad van Toezicht en tussen bestuur en Raad van Toezicht worden ervaren als open en plezierig. Er zijn geen echte tekortkomingen vastgesteld wel een aantal aandachtspunten. Deze aandachtspunten worden in 2024 opgepakt.

10.9 Beloningsbeleid

In lijn met de WNT2 maakt de Raad van Toezicht qua beloning uitsluitend onderscheid tussen leden en voorzitter. Net als voorgaande jaren valt de beloning van de bestuursleden op basis van de indelingscriteria van de Ministeriële Regeling Bezoldigingsmaxima Topfunctionarissen Zorg, formeel in klasse V. Hierop brengt de Raad van Toezicht, voor de Raad van Toezicht de door de NVTZ geadviseerde reductie van 20 procent in mindering.

De Raad van Toezicht heeft in de vergadering van 21 december 2022 besloten om het bezoldigingsbeleid voor 2023 niet te wijzigen. De indexatie van 2.9% is voor 2023 overgenomen en toegepast voor de Raad van Toezicht.

10.10 Onkostenvergoeding

De voorzitter van de Raad van Toezicht beoordeelt aan de hand van het reglement Kostenvergoedingen, tweemaal per jaar de onkostendeclaratie van de Raad van Bestuur. De goedgekeurde onkosten worden betaalbaar gesteld. Een overzicht van de onkostenvergoeding Raad van Bestuur is terug te vinden op de website van MeanderGroep.

10.11 Focus voor 2024

Na een intensief jaar van toezicht en betrokkenheid bij MeanderGroep Zuid-Limburg, blikte de Raad van Toezicht terug op de voortgang die in 2023 is geboekt en kijkt vooruit naar de prioriteiten voor het komende jaar.

In 2023 heeft de Raad van Toezicht zich met name gericht op het bevorderen van duurzaamheid in de brede zin van het woord, en efficiëntie binnen de organisatie, waarbij de nadruk lag op het consolideren van inspanningen en het ontwikkelen van strategische initiatieven. Er is gewerkt aan het verbeteren van de kwaliteit van zorg, het bevorderen van innovatie en technologie, het ondersteunen van het welzijn van medewerkers, en het versterken van de governancepraktijken.

Vooruitkijkend naar 2024 zal de Raad van Toezicht haar focus handhaven op deze belangrijke gebieden, met als doel de duurzaamheid en veerkracht van MeanderGroep verder te versterken. Er zal nauwlettend worden toegezien op de kwaliteit van zorg, waarbij de nadruk zal liggen op klanttevredenheid en naleving van kwaliteitsnormen. Daarnaast zal er worden gestreefd naar het bevorderen van innovatieve oplossingen en het integreren van nieuwe technologieën om de zorgervaring te verbeteren en de efficiëntie te verhogen.

Het welzijn van medewerkers blijft een prioriteit, waarbij de Raad van Toezicht zich zal inzetten voor een gezonde werkomgeving en professionele ontwikkeling. Samenwerkingen met andere zorginstellingen en gemeenschapsorganisaties zullen worden versterkt om geïntegreerde zorg te leveren en gemeenschappelijke doelen te bereiken. Bovendien zal de Raad van Toezicht blijven werken aan het versterken van de governancepraktijken en het waarborgen van naleving van wet- en regelgeving om transparantie, integriteit en verantwoording te waarborgen.

In lijn met deze focusgebieden zal de Raad van Toezicht ook aandacht besteden aan het ontwikkelen van strategieën voor duurzaamheid en milieuvriendelijke praktijken binnen MeanderGroep. Dit omvat het verkennen van mogelijkheden voor energiebesparing, afvalbeheer, groene initiatieven en duurzame inkoop. Door een proactieve benadering van duurzaamheid wil de Raad van Toezicht niet alleen bijdragen aan een gezonder milieu, maar ook aan een betere gezondheid en welzijn van de gemeenschap die zij bedient.

Daarnaast wil de Raad van Toezicht graag haar oprechte dank uitspreken aan alle medewerkers en vrijwilligers van MeanderGroep voor hun toewijding, inzet en harde werk gedurende het verslagjaar 2023. Hun voortdurende toewijding aan het leveren van hoogwaardige zorg en ondersteuning aan de gemeenschap is van onschatbare waarde en verdient erkenning en waardering.

Met deze uitgebreide focus op duurzaamheid, welzijn en samenwerking kijkt de Raad van Toezicht vol vertrouwen uit naar een productief en succesvol jaar voor Meander in 2024.



MeanderGroep Zuid-Limburg
Minckelersstraat 2
6373 PP Landgraaf

Landgraaf, mei 2024