Jaarverslag 2021

van Lelie zorggroep

Mei 2022

Lelie zorggroep

Voorwoord

Het jaar 2021 stond volop in het teken van de coronacrisis en was daarmee wederom een uitzonderlijk jaar. De bekende hoogleraar in de retorica Augustinus schreef ooit eens: “Het zijn slechte tijden! Het zijn moeilijke tijden. Dat zeggen de mensen tenminste. Zoals wij zijn, zo zijn de tijden. (…) Laten we liever goed leven, dan worden de tijden vanzelf goed”. En zo is het. Voor veel mensen was 2021 een moeilijk jaar. Sommigen zullen zelfs zeggen een slecht jaar. Slecht in financiële zin als je bedrijf geraakt werd door de coronacrisis. Slecht misschien ook wel omdat we elkaar zo weinig konden ontmoeten. En toch, was het echt een slecht jaar?

Ja, de coronapandemie heeft diepe sporen achter gelaten in de organisatie maar zeker ook bij onze cliënten en hun dierbaren. Cliënten en medewerkers werden getroffen door dit virus en eigenlijk kunnen we constateren dat iedereen hiermee te maken kreeg. Als patiënt, als familielid, als medewerker, of zelfs in alle drie de situaties. Er was sprake van veel persoonlijk leed. Cliënten werden ziek en er overleden cliënten, vaak onder moeilijke omstandigheden. Hoe dit leed onder woorden te brengen is nagenoeg onmogelijk. Daarmee waren de tijden voor iedereen moeilijk. Toch gebeurde er heel veel goeds! En met dat goeds werden de tijden ook steeds beter! In 2021 hebben we allemaal de gelegenheid gekregen om een vaccin te krijgen tegen het coronavirus. Hierdoor zien we dat de besmettingen nog wel fors zijn, maar dat mensen er minder ziek van worden. In 2021 hebben we ook te maken gehad met een royale overheid. Een overheid die alle schade van de coronacrisis ruimhartig heeft gecompenseerd waardoor ons financiële resultaat goed was.

Dit jaarverslag geeft een terugblik, en is tegelijk weer een knipoog naar vandaag en morgen. Het is een middel om verantwoording af te leggen en een middel om het verhaal over 2021 te vertellen. Dit doen we graag. In een jaarverslag kunnen nooit alle relevante ontwikkelingen een plek krijgen. Maar de meest belangrijke ontwikkelen zullen we laten schitteren.

We bedanken iedereen die woont of werkt bij één van de huizen, regio’s en merken van Lelie zorggroep. Dank voor alle inzet en grote betrokkenheid – ook (juist) in het afgelopen jaar. Wat een enorme veerkracht laten we met elkaar iedere dag zien! Deze betrokkenheid ervaren we als een groot compliment. Vanuit deze drive, veerkracht en het vertrouwen op God die onze levens leidt, zijn het goede tijden. Tijden om dankbaar voor te zijn. Dankbaar voor de vrede in ons land, voor de rijkdom waarin we leven, voor de liefdevolle zorg die we mogen verlenen. Mede versterkt door de ervaringen van het afgelopen jaar zien we de toekomst met goede moed en met vertrouwen tegemoet.

We blijven zorg dragen voor elkaar!

Andra Kranendonk en Hendrik Jan van den Berg

Inhoudsopgave

Voorwoord	**2**
Het jaar 2021 in vogelvlucht	**4**
Raad van bestuur	**6**
Raad van toezicht	**7**
Missie, visie en identiteit	**11**
Organisatiestructuur	**12**
Medezeggenschap – OR en CCR	**16**
Kwaliteit	**20**
Personeel	**24**
Duurzaamheid	**27**
Financiën	**29**

Het jaar 2021 in vogelvlucht

Lelie zorggroep mocht in 2021 voor bijna 12.000 mensen zorgen. Dat deden we met opnieuw een groeiend personeelsbestand. En dat in een context waarin het coronavirus nog altijd veel vroeg van de organisatie en vooral van de medewerkers. Tal van samenwerkingen werden verder uitgebouwd en nieuwe initiatieven gelanceerd. Een overzicht.

- We zorgden voor 11.715 mensen, waarvan 1.599 in onze huizen, 4.149 in de verpleging en verzorging thuis, 5.242 in de hulp bij huishouden, 2.196 in de ambulante hulpverlening, 234 bij de dagopvang en 632 bij behandeling.
- Overal in de zorg is tekort aan personeel. Ook Lelie zorggroep moet hard werken om nieuwe medewerkers aan te trekken. Mede dankzij de campagne werken met waardering en het enthousiasme waarmee collega's mensen uit hun netwerk werven, groeide ons personeelsbestand opnieuw met 122. Op 31 december waren 3.797 collega's en 772 vrijwilligers bij ons in dienst.
- Onze cliënten waarderen onze zorg met een 8,9 op Zorgkaart Nederland en in het onafhankelijke cliënttevredenheidsonderzoek scoorden we gemiddeld een 8,5 voor onze zorg- en hulpverlening. Dat is werken met waardering!
- We haalden een prachtig financieel resultaat van vrijwel 2,4 miljoen euro positief. Geld dat we kunnen gebruiken voor investeringen in de kwaliteit van zorg, onze organisatie, gebouwen en ICT.
- We bouwden verder aan diverse belangrijke samenwerkingen. Bijvoorbeeld met het IJsselland ziekenhuis dat een polikliniek opende in ons verpleeghuis Pniël als eerste mijlpaal in een samenwerking met vele mogelijkheden om de juiste zorg op de juiste plaats te brengen.
- Ons Korsakovcentrum Slingedael werd doorontwikkeld tot Doelgroep Expertisecentrum (DEC) voor cliënten met Korsakov. Dit betekent dat we naast excellente zorg hier ook wetenschappelijk onderzoek doen en faciliteren en daarnaast kennis delen met onderwijsinstellingen en collega-organisaties.
- De resultaten van de inzet van innovaties in de thuiszorg halen de landelijke media. Dankzij de inzet van onze zogenaamde 'virtuele thuiszorg' hoeven we per deelnemende cliënt gemiddeld 38 procent minder zorguren in te zetten en neemt het ervaren welbevinden juist toe. Lelie zorggroep is daarmee een van de koplopers op het gebied van innovatie in de thuiszorg in Nederland.
- Ook binnen de ambulante hulpverlening zetten we grote stappen op het gebied van e-health en maakten we een filmpje waarin we de mogelijkheden uitleggen aan onze cliënten.

- We startten tal van nieuwe initiatieven. Zoals het Team van de wijk in twee Rotterdamse wijken waarmee we met samenwerkingspartners én de wijkbewoners ervoor zorgen dat mensen langer thuis kunnen blijven wonen en meedoen in de samenleving. Daarnaast openden we een dagbesteding in Barendrecht en een vernieuwend woonconcept voor jongeren: huur en buur.
- We werkten verder aan de verbetering van onze ICT en vastgoed. Daarmee investeren we in de lange termijn van onze organisatie, in werkgemak en plezier voor onze medewerkers en woon- en werkcomfort voor bewoners en medewerkers op onze locaties.
- We ontwikkelden een nieuwe meerjarenstrategie voor Lelie zorggroep waarmee we anticiperen op de uitdagingen en ontwikkelingen in de zorg- en hulpverlening en de maatschappij die voor ons liggen.

Huur en Buur

Slingedael

Opening polikliniek

Raad van bestuur

De raad van bestuur van Lelie zorggroep bestaat uit twee bestuurders, te weten Hendrik Jan van den Berg en Andra Kranendonk. De raad van bestuur heeft een collegiale samenwerking waarbij alle portefeuilles verdeeld zijn. In het verslagjaar heeft bestuurder Joost Zielstra de organisatie verlaten en is Andra Kranendonk via een zorgvuldig werving- en selectieproces benoemd als bestuurder van Lelie zorggroep. Het primaire aandachtsgebied van Andra Kranendonk ligt op de kwaliteit van zorg en de aansturing van de langdurige zorg. Hendrik Jan van den Berg zijn primaire aandachtsgebied ligt op bedrijfsvoering en de aansturing van de kortdurende zorg en de extramurale zorg en hulpverlening. Beiden bestuurders hebben een goede, professionele en complementaire samenwerkingsrelatie.

Andra Kranendonk had buiten de aan de functie verbonden functies geen relevante nevenfuncties. Hendrik Jan van den Berg had buiten de aan de functie verbonden functies één relevante nevenfunctie, namelijk die van voorzitter van de Raad van Toezicht van het Hoornbeeck College (ROC) en het Van Lodenstein College (Voortgezet Onderwijs).

Aan de functie verbonden relevante nevenfuncties:

Hendrik Jan van der Berg

- Voorzitter Korsakov Kenniscentrum
- Voorzitter Vereniging Christelijke Jeugdzorg
- Vice-voorzitter Leerhuizen Palliatieve Zorg
- Lid bestuur Topcare
- Lid bestuur Vriendenstichting Lelie zorggroep*

Andra Kranendonk

- Lid bestuur SoftTulip
- Lid bestuur steun Rwanda

** De vriendenstichting heeft een eigen jaarverslag. Klik hier voor meer informatie.*

De raad van bestuur hecht eraan in transparantie, en in lijn met de Governancecode, zijn werk te doen. Voor de openbaar te maken informatie over de bezoldiging van topfunctionarissen in de zin van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en de daarvan onderdeel uitmakende Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector verwijzen wij naar de toelichting opgenomen in de jaarrekening.

Raad van toezicht

De samenstelling van de raad van toezicht is niet veranderd in 2021.

Naam van toezichthouder	**Prof. Dr. E. Dijkgraaf**
Functie	Voorzitter Raad van Toezicht
Nevenfunctie(s)	• Hoogleraar Erasmus Universiteit Rotterdam • Niet-uitvoerend lid bestuur De Vries en Verburg • Lid Raad van Toezicht Wageningen Universiteit & Research • Lid Raad van Commissarissen New Amsterdam Invest • Lid bestuur Noaber Foundation • Lid bestuur Eleven Floawers Foundation • Lid Raad van Commissarissen SRK Groep • Lid Raad van Commissarissen Acture BV • Bestuur Stewardship Ventures • Voorzitter Raad van Advies Stewardship Foundation • Lid Raad van Advies Van Westreenen
Aandachtsgebieden	Remuneratie en Compliance
Benoemd sinds	01-08-2019

Naam van toezichthouder	**W. van der Hoeven**
Functie	Vicevoorzitter Raad van Toezicht (vanaf 1 juli 2018)
Nevenfunctie(s)	• Lid Raad van Commissarissen stichting Mozaïek Wonen te Gouda (tot 1 januari 2021)
Aandachtsgebieden	Identiteit/ethiek, Financiën en Remuneratie
Benoemd sinds	01-07-2018

Naam van toezichthouder	**Drs. P.C. Bos MHA**
Functie	Lid Raad van Toezicht
Nevenfunctie(s)	geen
Aandachtsgebieden	Financiën
Benoemd sinds	01-09-2015

Naam van toezichthouder	**Mevr. W.J. Visser**
Functie	Lid Raad van Toezicht
Nevenfunctie(s)	geen
Aandachtsgebieden	Kwaliteit en Veiligheid en HRM
Benoemd sinds	01-01-2015

Naam van toezichthouder	**J.S. van der Heide**
Functie	Lid Raad van Toezicht
Nevenfuncties	• Lid Raad van Toezicht Groene Hart ziekenhuis, lid kwaliteitscommissie • Lid Raad van Toezicht Stichting WoonZorgUnie Veluwe, voorzitter kwaliteitscommissie • Vice-voorzitter Raad van Toezicht Lareb • Voorzitter Raad van Toezicht ziekenhuis Gelderse Vallei • Voorzitter RvC MCV Nederland • Partner BoardroomConsultancyZorg (BCZorg)
Aandachtsgebieden	Kwaliteit en Veiligheid
Benoemd sinds	25-09-2017

Verslag van de raad van toezicht

In 2021 mocht Lelie zorggroep weer op veel plaatsen zorg bieden. Als raad van toezicht zijn we onze medewerkers dankbaar voor de inzet hiervoor. Dag en nacht is er zorg verleend die hard nodig is. Opnieuw waren de omstandigheden lang niet altijd makkelijk. Het werk in de zorg is normaliter al veeleisend, maar door corona is de druk veel verder toegenomen. Corona heeft natuurlijk in de eerste plaats impact op patiënten en cliënten en hun familie. We denken ook aan de nabestaanden van hen die ons helaas ontvallen zijn. Moge de almachtige God hen nabij zijn in het verwerken van het verlies.

We denken ook aan medewerkers die last hebben van de gevolgen van corona, tijdelijk of structureel. Helaas was het ziekteverzuim hoog. Dat is voor onze organisatie lastig, maar vooral voor de betrokken medewerkers. Als raad van toezicht proberen we onze bijdrage te leveren aan het zoveel mogelijk ondersteunen van medewerkers. De input van medewerkers, via de medezeggenschap en via werkbezoeken, die langzamerhand weer konden worden opgestart, helpt daarbij. Hopelijk kunnen we die werkbezoeken weer volledig oppakken in 2022. Het inspireert om met medewerkers te spreken en ter plekke te zien wat goed gaat en beter kan. We zijn ook de raad van bestuur dankbaar voor de niet aflatende inzet in het afgelopen jaar. Zonder hen en de managers en ondersteunende medewerkers kan niet de zorg verleend worden die nodig is.

Functioneren raad van toezicht

De samenstelling van de raad van toezicht is niet veranderd in 2021. Wel hebben we afscheid genomen van Annefleur Roos die als stagiair onze raad versterkt heeft. De raad heeft in 2021 de toezichtvisie en het toezichtkader vastgesteld die aangeven hoe we toezicht willen houden. De raad heeft een evaluatie uitgevoerd onder begeleiding van een externe deskundige. Hierbij werd duidelijk dat de achtergronden en eigenschappen van de leden elkaar aanvullen. Het benutten daarvan zorgt voor effectiever toezicht.

Daarin zijn enkele concrete punten benoemd om verder te investeren in professionalisering. Zo is besloten voortaan een officieel vooroverleg te houden met alleen de raad van toezicht. Er is een secretaris toegevoegd ter ondersteuning, die mede let op het voldoen aan de governance code. Ook wordt meer tijd ingeruimd om met de raad van bestuur van gedachten te wisselen over strategische onderwerpen. Het educatieprogramma is mede gericht op de punten uit de evaluatie en op belangrijke punten voor de toekomst zoals het behouden en aantrekken van voldoende personeel.

Leden raad van bestuur

De samenstelling van de raad van bestuur is gewijzigd in 2021. We zijn Joost Zielstra dankbaar voor wat hij voor ons heeft gedaan. Gelukkig konden we na een intensieve procedure onder leiding van een extern bureau snel overgaan tot het benoemen van Andra Kranendonk als tweede bestuurder. Samen vormt zij met Hendrik Jan van de Berg de raad van bestuur. Gesprekken over inwerken, taakverdeling, functioneren en werkbelasting hebben plaatsgevonden. We mochten constateren dat de raad van bestuur goed functioneert, zelfs onder de druk die corona met zich meebracht.

Belangrijke onderwerpen

De raad van toezicht vergaderde in 2021 zeven keer. Daarnaast waren de audit commissie, de renumeratiecommissie en de kwaliteitscommissie actief. Ook vonden de reguliere overleggen met de ondernemingsraad en centrale cliëntenraad plaats. Hen danken we voor de inzet voor Lelie zorggroep.

Er zijn, buiten corona, diverse onderwerpen aan bod gekomen bij de raad van toezicht. Natuurlijk zijn dit de reguliere onderwerpen zoals kaderbrief, begroting en jaarrekening. Daarnaast werd in 2021 aan een aantal onderwerpen bijzondere aandacht gegeven. Een aantal voorbeelden ter illustratie.

- In de eerste plaats noemen we de diverse samenwerkingsmogelijkheden die verkend worden. Daarbij staan telkens de doelen (zoals continuïteit van de organisatie, behoud van het karakter en de identiteit) voorop en niet de vorm. Intensieve gesprekken hebben plaatsgevonden en zullen in 2022 gecontinueerd worden.
- In de tweede plaats is veel aandacht gegeven aan de kwaliteit van de zorg. Dankbaar constateren we dat die hoog is en dat steeds meer informatie hiervoor beschikbaar komt zodat we een integraal beeld krijgen. Uiteindelijk is essentieel dat we voor onze cliënten en patiënten goede zorg bieden.
- In de derde plaats is op diverse momenten aandacht gegeven aan de zorg rondom personeel. Daarbij gaat het om het behouden en aantrekken van voldoende personeel. In een vergrijzende samenleving wordt dat steeds moeilijker omdat de vraag toeneemt en het aanbod afneemt. Ook in 2022 zal de raad hier extra aandacht aan geven.
- In de vierde plaats is veel aandacht gegeven aan de rol van ICT. Dit is van belang voor het goed kunnen functioneren en ontlasten van medewerkers en voor verdere kwaliteitsverbetering van de zorg. Innovatie op dit vlak is cruciaal en de raad heeft kunnen constateren dat op diverse onderdelen Lelie zorggroep voorop loopt.

Tenslotte werd op diverse momenten aandacht besteed aan de identiteit. Natuurlijk op reguliere momenten zoals de opening en sluiting van vergaderingen. Maar ook ten aanzien van het beleid van Lelie zorggroep. Daarbij is het onze overtuiging dat het geven van een beker water aan iemand die dorst heeft bijbels gezien direct verbonden is met het christen zijn in deze samenleving. Op basis daarvan proberen we in al ons handelen dit tot uiting te brengen.

Missie, visie en identiteit

Lelie zorggroep geeft kleur en ruimte aan christelijke zorg in Nederland. Met onze divisies Agathos, Curadomi en Lelie zorggroep wonen zorg en welzijn bieden wij zorg en hulpverlening die past bij onze cliënten én medewerkers. Dit doen we vanuit de kerndaden: liefdevol, verbindend, daadkrachtig en dichtbij.

Lelie zorggroep is in 2010 ontstaan en bestaat uit drie divisies (Agathos, Curadomi en Lelie zorggroep wonen zorg en welzijn) die in identiteit van elkaar verschillen. Dit heeft zijn oorsprong in de ontstaansgeschiedenis per divisie, maar ook in de doelgroep. Binnen Lelie zorggroep respecteren wij de identiteitsverschillen. Sterker nog, Lelie zorggroep bestaat om de verschillende merken te faciliteren en te voeden. De merken versterken elkaar onderling, en vormen een kleurrijk geheel. Lelie zorggroep ziet de christelijke identiteit als levensader en de bron en motivatie van haar bestaan. In het boekje 'Omdat zorg verbindt' staan de missie en visie van de organisatie en haar divisies opnieuw zijn beschreven. Het boekje is te lezen op onze website. Hier vindt u ook onze visie op zorg.

Vorming en toerusting

De ontwikkeling en vertaling van de christelijke identiteit naar de zorgpraktijk is een belangrijk speerpunt voor Lelie zorggroep. De afgelopen jaren ontwikkelden we in samenwerking met het mede door ons gefinancierde lectoraat Bezieling en Professie een vorming – en toerustingsprogramma. In 2021 werd dit programma beschikbaar gesteld aan de medewerkers en omarmd door het MT van Lelie zorggroep. Besloten werd om in 2022 in ieder team minimaal een van de modules te bespreken en zijn hier ook middelen voor vrijgemaakt. In 2021 is ook een succesvolle pilot geweest met een bijbelpodcast voor medewerkers. In samenwerking met zendingsorganisatie IZB wordt deze podcast genaamd Aandacht in 2022 landelijk uitgerold en is een brede coalitie van christelijke zorgorganisaties ontstaan die dit initiatief steunen.

Naast vorming en toerusting, heeft het lectoraat ook onderzoek gedaan naar de beleving en uitwerking van de christelijke identiteit van Lelie zorggroep in locatie Slingedael. De onderzoeksresultaten worden meegenomen in het eindrapport dat in 2022 wordt gepresenteerd.

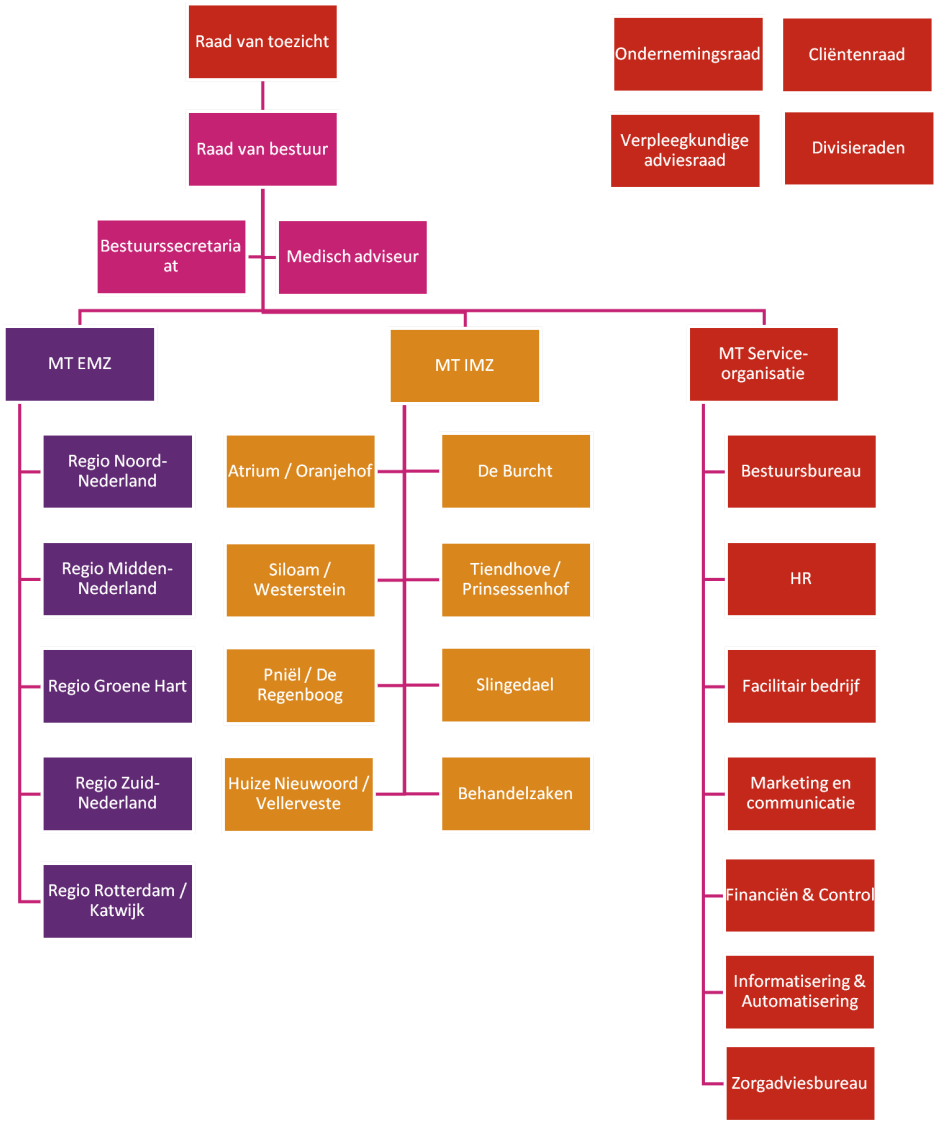
Organisatie structuur

Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Lelie zorggroep
Adres	Hoofdweg 222
Postcode	3067 GJ
Plaats	Rotterdam
Telefoonnummer	(0900) 224 47 77
Identificatienummer Kamer van Koophandel	24486069
E-mailadres	info@leliezorggroep.nl
Internetpagina	www.leliezorggroep.nl

Organisatie

Lelie zorggroep kent de volgende organisatiestructuur:



De organisatie is ingedeeld volgens de verschillende vormen van zorg die de divisies (merken) van Lelie zorggroep bieden en de ondersteunende diensten. De extramurale zorg is vervolgens ingedeeld in vijf regio's. De intramurale zorg is ingedeeld volgens de locaties. De serviceorganisatie is ingedeeld in verschillende ondersteunende diensten. Het dagelijks toezicht wordt vormgegeven door de raad van toezicht. Hun verslag is elders in dit document opgenomen. Voor een wederzijds goed begrip van het toezicht en de verschillende rollen zijn reglementen voor de raad van toezicht en de raad van bestuur opgesteld. De medezeggenschap voor medewerkers is binnen Lelie zorggroep georganiseerd in de vorm van een ondernemingsraad (OR). Medezeggenschap voor cliënten is binnen Lelie zorggroep georganiseerd in cliëntenraden zowel in de regio's en op de locaties als op concernniveau. Ook van de beide medezeggenschapsraden is een verslag opgenomen in dit document. Daarnaast hebben de divisieraden een adviesfunctie op het gebied van de identiteit van hun divisie en adviseert de Verpleegkundigen Adviesraad (VAR) over vakinhoudelijke zaken.

Strategie

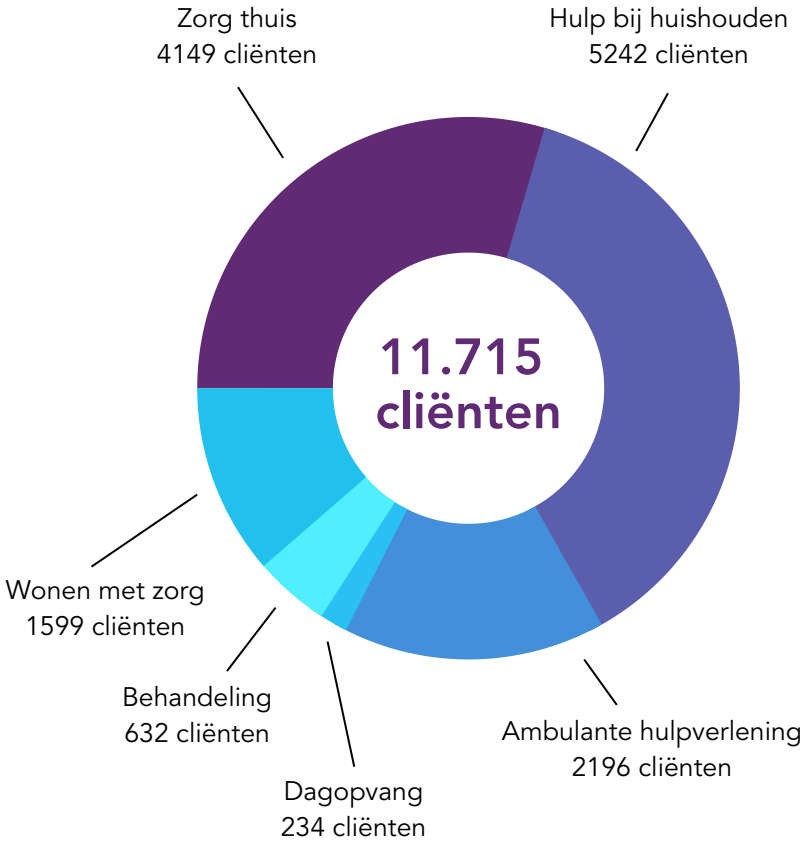
In 2021 hebben we verder gebouwd aan de meerjarenstrategie 2018-2022: Samen zorgen voor de wijk. In deze meerjarenstrategie hebben we beloofd te werken aan zes pijlers, te weten:

1. Implementatie van onze nieuwe missie en visie
2. Uitvoering geven aan onze zorgvisie
3. Vernieuwing van ons ICT-landschap
4. Vernieuwing van ons strategisch vastgoed
5. Gezond rendement
6. Innovatief vermogen vergroten

In 2021 is de start gemaakt met het vormen van de opvolgende meerjarenstrategie 2022-2025: 'Eenheid in verscheidenheid'. Een belangrijk onderdeel van deze strategie betreft de wijze waarop wij acteren in kader van de toenemende zorgkloof.

Kerngegevens

Lelie zorggroep verleent intramurale en extramurale zorg aan cliënten. We zorgden in 2021 voor 11.715 mensen, waarvan 4149 in de verpleging en verzorging thuis, 5242 in de hulp bij huishouden, 2196 in de ambulante hulpverlening, 234 bij de dagopvang, 632 bij behandeling en 1599 in onze huizen, onder hen zijn ruim 200 cliënten met het syndroom van Korsakov, die in TopCare locatie Slingedael en dependance Tussendael verbleven. Ook hebben we in ons hospice De Regenboog, onderdeel van Pniël, veel mensen en hun naasten mogen begeleiden en verzorgen tijdens hun laatste levensfase. Naast de zorg-in-natura biedt Lelie zorggroep haar zorg ook aan op basis van persoonsgebonden budgetten en op particuliere basis.



Werkgebied

Het werkgebied van de organisatie kan als volgt worden weergegeven: voor de intramurale zorg wordt zorg verleend in 13 verpleeghuizen in Rotterdam en omstreken, en het midden van het land. Voor de extramurale zorg is een brede landelijke dekking aanwezig. De aansturing van dit uitgebreide gebied is vormgegeven door middel van de eerder genoemde regio's.

Samenwerkingsrelaties

Lelie zorggroep heeft veel stakeholders. Ten eerste zijn er de duizenden cliënten, die zich aan onze zorg hebben toevertrouwd. Daarnaast zijn er de meer dan drieduizend medewerkers. Na de cliënten en medewerkers komen de raad van toezicht, de ondernemingsraad en de cliëntenraad in beeld. Daarnaast zijn er de divisieraden, als eerder toegelicht. Bij de cirkel rondom cliënten en medewerkers behoren ook de mantelzorgers en vrijwilligers, die betrokken zijn bij de zorgrelatie. Zowel voor de zorgverlening in de verpleeghuizen als in de thuiszorg wordt een (steeds groter) beroep gedaan op de mantelzorgers en vrijwilligers. Lelie zorggroep heeft een actief beleid rondom de inzet van mantelzorgers en vrijwilligers. In een wijder getrokken cirkel rondom cliënten en medewerkers bevinden zich de financiers van de zorgverlening. Gemeenten, zorgkantoren en zorgverzekeraars zijn de belangrijkste categorieën. Verder in het spectrum zijn de samenwerkingspartners te onderscheiden zoals de ziekenhuizen, woningcorporaties, de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ), de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa), branchevereniging ActiZ en vele andere partijen. Met het IJsselland Ziekenhuis kennen we een intensieve samenwerking op gebied van optimalisatie van transmurale zorg, uitwisselen van kennis & innovatie en op gebied van personeel. De organisatie is lid van onder andere Conforte, Samenwerking Christelijke Jeugdzorg, Samen 010 en Soft Tulip. Onze locatie Slingedael is met een Topcare predicaat als expertisecentrum voor Korsakov verbonden aan Topcare en kent inmiddels de status van Doelgroep Expertisecentrum. In 2021 heeft deze locatie de formele positie van Andere belangrijke samenwerkingspartners en -verbanden, waarin Lelie zorggroep actief participeert, zijn het Korsakov Kenniscentrum, Stichting Leerhuizen, en de Christelijke Hogeschool Ede (CHE). Voor een gedetailleerd overzicht van onze belanghebbenden verwijzen wij u graag naar onze website: www.leliezorggroep.nl/samenwerking

Medezeggenschap - OR, CCR en VAR

Inleiding verslag Ondernemingsraad (OR)

Op 1 juli 2021 hakte de ondernemingsraad zijn zittingsperiode van 4 jaar doormidden. Ook dit jaar was corona nog voelbaar en had dit invloed op de wijze waarop we onze medezeggenschap vormgaven. Contact met onze achterban verliep regelmatig digitaal en ook onze onderlinge vergaderingen en die met de raad van bestuur hebben we regelmatig via 'Teams' moeten houden. Gelukkig hebben we elkaar ook regelmatig live ontmoet en in de ogen kunnen kijken.

We zien de voordelen en mogelijkheden van digitale bijeenkomsten, zoals eenvoudiger plannen, geen reiskosten, tijdwinst. Zo zijn we gestart met digitale gesprekken met onze achterban rond een bepaald thema. Hiermee kunnen we snel en gemakkelijk informatie ophalen en voelen wat er leeft bij onze collega's.

Samenstelling OR

De ondernemingsraad bestaat uit 15 leden, gekozen uit de kiesgroepen IMZ, EMZ en Serviceorganisatie. Er zijn vaste commissies ingesteld om de expertise op bepaalde thema's te clusteren:

- Commissie FBO (Financiën, beleid en organisatie)
- Commissie Personele zaken (HRM)
- Commissie VGWM (arbeidsomstandigheden)
- Commissie Communicatie (achterban)
- Commissie Dagelijks bestuur

Thema's op de OR-tafel

De ondernemingsraad heeft in 2020 een aantal advies- en instemmingsaanvragen ontvangen en behandeld. Hieronder volgt een opsomming:

Adviesaanvragen

- Begroting 2022
- Financieringsaanvraag bij de Rabobank
- Samenwerkingsovereenkomst met het IJsselland Ziekenhuis
- Versoepelingen coronamaatregelen
- Werving nieuwe bestuurder van Lelie zorggroep
- Herziene visie op de broek en de hoofddoek in het kledingreglement
- Pilot afdelingscoördinatoren in De Burcht
- Huurovereenkomst IJsselland Ziekenhuis

Instemmingsaanvragen

- Generatiebeleid (het generatiebeleid is mede ontstaan op verzoek van de ondernemingsraad)
- Beleid hybride werken

Verder heeft de OR zich beziggehouden met de kaderbrief 2022, het beloningsbeleid, collega's met een dubbel dienstverband, de situatie in diverse huizen, de werkdruk, het verzuim, ontwikkelingen binnen Behandelzaken, de plannen van aanpak rond het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). Ook hebben we in samenspraak met onze achterban nagedacht over nieuwe doelen voor het Meerkeuzesysteem arbeidsvoorwaarden (MKSA) en is een discussie gevoerd over de uitbreiding van het aantal bronnen. Naast de gesprekken en overleggen met de raad van bestuur zoekt de OR regelmatig contact met haar achterban, waarbij ook gesprekken met de managers van de IMZ, EMZ en Serviceorganisatie worden gehouden om voeling te houden met de ontwikkelingen in de organisatie.

Vergaderingen

In 2021 heeft de ondernemingsraad vooral digitaal vergaderd via Zoom of MS Teams:

- 24 OR-beraden;
- 9 overlegvergaderingen met de raad van bestuur;
- 1 ‘artikel 24’-vergaderingen waarbij de raad van bestuur en een delegatie van de raad van toezicht aanwezig was.

Scholing en reflectie

In oktober heeft de ondernemingsraad in Doorn een tweedaagse training gevolgd waarin ondermeer teamontwikkeling en de mate van invloed die de OR wil hebben centraal stond. Ook heeft de OR zich verdiept in Deep Democracy, een methode waarmee alle meningen en ideeën worden gehoord en breed gedragen besluiten genomen kunnen worden.

Jaarverslag 2021 Centrale Cliëntenraad Lelie zorggroep (CCR)

In 2021 werd de Centrale Cliëntenraad uitgebreid door de benoeming van drie nieuwe leden, o.a. vanuit de EMZ, waarmee het totaal aantal leden komt op dertien. De CCR heeft zeven keer vergaderd, zowel in onderling verband als in overleg met de raad van bestuur. In verband met de coronapandemie werden de meeste vergaderingen online gehouden. De CCR werd ondersteund door de bestuurssecretaresse.

In het verslagjaar vond een bestuurswisseling plaats: na het vertrek van Joost Zielstra begon Andra Kranendonk op 1 oktober 2021 als bestuurder bij Lelie zorggroep. Na een portefeuilleherverdeling binnen de raad van bestuur werd Andra de gesprekspartner voor de cliëntenraad.

In de jaarlijks terugkerende gesprekken met afvaardigingen vanuit raad van toezicht en ondernemingsraad is geconcludeerd dat er een positieve samenwerking tussen de geledingen is.

Eén gespreksthema liep als rode lijn door alle besprekingen en in extra overlegvormen: de coronapandemie. De CCR werd door de RvB en/of de locatie/regio betrokken en geraadpleegd bij de ontwikkelingen, besluitvorming en informatie naar cliënten toe. Maatregelen (o.a. vaccinaties, bezoekregelingen, boostercampagnes, dragen van beschermingsmiddelen, versoepelingen) in IMZ en EMZ werden vooraf besproken met de cliëntenraad. In de coronaperiode lagen diverse projecten stil, maar er was wel ruimte en gelegenheid voor het bespreken van onderwerpen als:

- Wet Zorg en Dwang – visie, beleid en implementatie zijn in 2021 doorontwikkeld.
- Cliënttevredenheidsonderzoek (CTO) – de evaluatie op kort- en langdurig verblijf werd met de CCR besproken – voortgang op daaruit voortgekomen (kwaliteits)jaarplannen per regio en per locatie wordt regelmatig teruggekoppeld aan de cliëntenraden.
- Jaarplan en begroting - er is een jaarplan 2021 en 2022 opgesteld door de Centrale Cliëntenraad, alsook een begroting voor 2021 en 2022. In december 2021 werd het begrotingsjaar 2021 positief afgesloten.
- Samenwerkingsinitiatieven – de CCR werd regelmatig geïnformeerd over ontwikkelingen rond diverse samenwerkingsinitiatieven
- ISO-certificaat – de CCR is geïnformeerd dat na een goed verlopen audit het ISO certificaat voor Lelie zorggroep voor drie jaar is verlengd.
- Welzijn op de locaties – regelmatig bevraagt de cliëntenraad de raad van bestuur en de locaties over de inzet van welzijnsmedewerkers.

Naast alle positieve ontwikkelingen en nieuwe initiatieven stelt de CCR het op prijs dat de raad van bestuur niet schroomt om juist ook incidenten en zorgen met elkaar te delen. Zo kwamen o.a. het ziekteverzuim, de zorgkloof en IGJ-meldingen aan de orde.

De CCR gaf in 2021 positief advies dan wel instemming op de volgende onderwerpen:

- Het concept "sfeerproeven" met in achtneming van door de CCR genoemde aandachtspunten
- Samenwerking met het IJsselland Ziekenhuis (buitenpoli in Pniël)
- Bestuursverklaring coronaderving t.b.v. de zorgkantoren
- Het voorstel om dezelfde kwaliteitsindicatoren te gebruiken als in 2020
- Versoepeling coronamaatregelen IMZ
- Overstap naar een nieuwe leverancier wasserij/linnengoed
- Werving nieuwe bestuurder
- WZD-visie en beleid en het aanstellen van twee extra WZD-functionarissen
- Pilot afdelingscoördinatoren, met de aantekening om dit niet LZG-breed uit te rollen
- Benoeming van diverse nieuwe managers
- Kwaliteitsjaarplan, als verantwoording aan de zorgkantoren voor de besteding van kwaliteitsgelden

Ongevraagde positieve adviezen gaf de CCR in 2021 ten aanzien van:

- De nieuwe manier van het uitvoeren van het cliënttevredenheidsonderzoek.
- In verband met corona werden de meeste vergaderingen online gehouden.

Verslag van de Verpleegkundige Adviesraad (VAR)

Het jaar 2021 was voor de VAR een pittig jaar. Daar komt bij dat het aantal leden gedaald is naar drie. Als VAR hebben we in 2021 elf keer vergaderd, al deze keren via Teams. Onderwerpen waar de VAR in mee heeft gedacht zijn:

- Visie op de inzet van Helpenden in de EMZ
- Scholings- en opleidingsplan EMZ
- Beleid rondom dubbelcontroles medicatie
- Inhoud van de informatiemap in de EMZ

Verder heeft de VAR een actieve bijdrage geleverd in de vorming van het Strategisch Opleidingsplan (SOP). Hierbij hebben we onder andere aandacht gevraagd voor het bieden van goede werkbegeleiding aan onze leerlingen en stagiaires (situationeel begeleiden).

Adviezen die we dit jaar hebben uitgebracht:

- Versoepeling van Covid-maatregelen, vanuit perspectief cliënt, naaste, zorgprofessional en vrijwilligers.
- Naast de gegeven adviezen in de afgelopen jaren wat betreft gebruik SBARR en SOEP, dit jaar het Klinisch Redeneren breed te implementeren binnen de organisatie.

Tenslotte hebben we een start gemaakt met de VAR meer onder de aandacht te brengen binnen onze organisatie. Binnen verschillende IMZ-locaties is nu een contactpersoon voor de VAR aanwezig.

Kwaliteit

Waardering van cliënten

We zien een hoge mate van cliënttevredenheid, waar we erg blij mee zijn. In tijden van crisis deze tevredenheidscijfers voor elkaar krijgen, verdient veel waardering. Halverwege 2021 hebben we de werkwijze omtrent het intern meten van de tevredenheid onder de verschillende cliënten aangepast. Waar voorheen eenmaal per jaar deel van de cliënten gevraagd werd naar de tevredenheid, wordt nu op moment van zorgplanevaluatie direct tevredenheid uitgevraagd. Op deze wijze krijgen we continu informatie over cliënttevredenheid en kunnen direct afspraken gemaakt worden voor aanpassing van de zorgverlening indien nodig. Daarnaast is binnen de V&V ook de ervaring van cliënten met het zorgproces uitgevraagd (de zogeheten PREM) halverwege 2021 en kunnen cliënten een waardering achterlaten op Zorgkaart Nederland.

Soort zorg	**Gemiddeld rapportcijfer**
Wonen met Zorg (PG, Som, GRZ, ELV, VPT)	7.5
HBH	8.5
IAH	8.3
PREM Wijkverpleging	8.9
Zorgkaart Nederland	8.9

Welzijn

De afgelopen jaren is ingezet op het vergroten van het welzijn van cliënten door het uitbreiden van onze formatie welzijnsmedewerkers. Eind december 2021 hebben we geëvalueerd en blijkt dat we op formatie zitten binnen de mogelijkheden die de financiële kaders bieden. De cliënten geven aan dat ze de extra inzet op welzijn merken door de aandacht die ze krijgen, de gezellige en veilige omgeving die wordt gecreëerd en de persoonsgerichte activiteiten die worden georganiseerd (door de inzet van de behoeftenbloem van Kitwood), zowel individueel als in groepsverband. De medewerkers geven aan dat er over het algemeen meer rust is op de groepen en onbegrepen gedrag minder voorkomt.

De samenwerking tussen welzijnsmedewerkers, zorgmedewerkers en overige disciplines vraagt verdere aandacht. Dit loopt nu wisselend per afdeling en locatie. Op enkele locaties verloopt dit al goed, op andere locaties is nog verduidelijking van rol en taakinhoud nodig. Dit is helpend om nog beter met elkaar, integraal, te zorgen voor het welzijn van de cliënt. Hiermee gaan we in 2022 aan de slag.

Klachten

Informele klachten

Uit de interne registratie van klachten blijkt dat er in 2021 in totaal 86 klachten van cliënten zijn gemeld, het betreft 83 informele klachten en drie formele klachten. Door medewerkers zijn er vier informele klachten en één formele klacht ingediend.

Formele klachten

De Klachtencommissie bestaat uit zeven personen en er zijn geen vacatures. De Klachtencommissie heeft de vier formele klachten ontvangen. De klagers zijn gehoord in hoorzittingen en hebben tijdig nadat het advies van de Klachtencommissie ontvangen is een inhoudelijke reactie van de raad van bestuur ontvangen. De raad van bestuur heeft de aanbevelingen van de Klachtencommissie in haar reactie opgenomen.

In het algemeen valt op dat het aantal informele klachten dat gemeld is even groot is als in het jaar 2020. Klachten met betrekking tot communicatie en informatie scoren relatief hoog in aantallen ten opzichte van de andere meldingen.

Tevredenheid over klachtenafhandeling

Van de 86 cliënten, die in 2021 hun informele klacht hebben ingediend zijn er zestien nog in behandeling en zijn er acht cliënten niet tevreden over de afhandeling. De redenen van het niet tevreden zijn hebben verschillende oorzaken. Dit betreft de ene keer de wijze van communiceren, soms het niet kunnen bieden van gevraagde hulp/zorg, maar ook het -naar mening van cliënt- onvoldoende gebruik van het digitale dossier een reden van ontevredenheid. Van de vijf medewerkers die een klacht hebben ingediend zijn allen tevreden over de afhandeling

Interne audits

Ook in 2021 hebben niet alle interne audits (regulier) plaats kunnen vinden. Er is steeds gezocht naar mogelijkheden om op een eventueel aangepaste wijze toch de audit uit te voeren. Bovendien is hier de nieuwe mogelijkheid aan toegevoegd van de zelfscan. Dit betreft een tool waarmee een locatie op eenvoudige wijze een zelfevaluatie kan doen op basis van het toetsingskader verpleeghuiszorg. Het interne auditproces is geëvalueerd met de auditoren en op basis daarvan is het proces verfijnd. De locaties en teams waar een audit heeft plaatsgevonden konden trots zijn op de geconstateerde kwaliteiten en aan de slag met de verbeterpunten.

Incidentmeldingen

In 2021 heeft vooral het analyseren en opvolgen van de incidentmeldingen extra aandacht gekregen. Binnen zowel de intramurale als de extramurale zorg zien we dat in 2021 de meeste incidenten plaatsvinden op gebied van medicatie, vallen en agressie. Op gebied van medicatie is dit jaar specifiek geanalyseerd hoe deze incidenten ontstaan en zijn daarop verbeterpunten opgepakt.

Leren van ernstige incidenten en calamiteiten
Bij ernstige incidenten en calamiteiten wordt een onderzoeksteam vanuit Lelie zorggroep ingezet om een Prisma analyse uit te voeren. Er zijn in 2021 zes incidenten en vier calamiteiten onderzocht aan de hand van de prismamethodiek. De onderzoeksresultaten van de calamiteiten zijn opgesteld, besproken en teruggekoppeld met en naar cliënt/familie, betrokken medewerkers, management en zo nodig de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd. Wij merken dat door de zorgvuldige werkwijze er een open en veilige cultuur is om over klachten, incidenten en calamiteiten met elkaar te spreken en ervan te leren.

Kwaliteitsontwikkelingen

Het managen van de kwaliteit is belangrijk binnen Lelie zorggroep. Het helpt ons om voortdurend op een systematische wijze naar de geboden kwaliteit te kijken. Ook in periodes van crisis. Een tweede jaar ligt achter ons waarin Corona nog steeds nadrukkelijk aanwezig was. We realiseren ons dat het een intens jaar was voor zowel cliënten als medewerkers. Ondanks alles zijn we ons blijven richten op de beste zorg voor cliënten en voor medewerkers. Dat was niet altijd makkelijk en daarom zijn we extra dankbaar dat we ondanks deze omstandigheden kwaliteit van zorg hoog op de agenda hebben gezet. Voorliggend verslag noemt de voorbeelden.

Zo zijn we verder aan de slag gegaan met zelfscans, een instrument waarbij locaties op basis van een zelfevaluatie aan de hand van kwaliteitsnormen de eigen kwaliteit beoordelen. Locaties blijken goed in staat zelf te analyseren op welke thema's ze een stap verder willen of moeten zetten als het gaat om kwaliteit van zorg. Verder hebben we een goede certificeringsaudit gehad van de ISO en heeft er een goede externe audit plaatsgevonden op Slingedael in het kader van de accreditatie tot expertisecentrum.

We zijn trots op deze resultaten en vooral op de medewerkers, die zich blijvend inspannen om in alle omstandigheden goed voor onze cliënten te zorgen. Natuurlijk leverde dit aanknopingspunten op tot verbeteren. We blijven elke dag leren en dat doen we graag. Het kwaliteitsmanagementsysteem helpt ons daar procesmatig goed in.

Een aantal ontwikkelingen die hieraan specifiek hebben bijdragen:

- Leren van elkaar - in september 2021 is gestart met het werkplein Leren van elkaar als digitale verzamelplaats waar allerlei tools en thema's zijn te vinden waar teams gebruik van kunnen maken om de (kwaliteit en veiligheid van) zorg verder te verbeteren door middel van samen leren. Daarnaast is er gestart met het organiseren van themamaanden, waarin op verschillende manieren een specifiek inhoudelijk thema extra aandacht krijgt.

- Kwaliteitsbijeenkomsten IMZ - om het thema kwaliteit binnen de IMZ meer onder de aandacht te brengen is in november 2021 gestart met kwaliteitsbijeenkomsten voor kwaliteitsverpleegkundige en VIG'ers. Iedere locatie heeft één of enkele medewerkers afgevaardigd om de maandelijkse bijeenkomsten bij te wonen. Tijdens de bijeenkomsten wordt een inhoudelijk thema behandeld waarna het innovatielab (een partij die de Rotterdamse zorginstellingen begeleid op gebied van innovatie in de zorg) een analyse hulpmiddel uitlegt welke de deelnemers in de praktijk kunnen gebruiken om verbeteringen aan te pakken en te implementeren.
- Handboek - het handboek vormt een belangrijke tool om als medewerker over de juiste informatie te beschikken. Nadat we in 2020 over zijn gegaan naar het nieuwe handboek systeem, is in 2021 het documentbeheerproces hieraan gekoppeld en geoptimaliseerd. Het project heeft geleid tot de vereenvoudiging van de formats die gebruikt worden voor werkinstructie, beleid en processen/ procedures.

Personeel

In het jaar 2021 heeft ons personeel voor het tweede jaar in successie gedurende lange tijd gewerkt onder bovenmatige werkdruk en kregen zij te maken met grote uitdagingen op fysiek, emotioneel en psychisch gebied. Als organisatie hebben wij groot respect en waardering voor de wijze waarop onze medewerkers hun werk hebben verricht en zorg hebben geleverd aan onze cliënten en bewoners. Ondanks het bieden van interne en externe ondersteuning aan onze medewerkers heeft ook het afgelopen jaar grote impact gehad, onder andere resulterend in een oplopend verzuimpercentage.

Het verzuimpercentage over 2021 is voor heel Lelie zorggroep uitgekomen op 9,7%. Dat is 1,8% hoger dan in 2020 (7,9%). En we zien zowel binnen de IMZ als binnen de EMZ een toename van rond de 2%. Een ontwikkeling die verklaarbaar is gezien de coronacrisis en bovendien volgend uit de gevolgen van langdurige belasting gedurende de coronapandemie. Dit heeft volop onze aandacht en hier is inmiddels gericht actie op is gezet.

Hybride werken

Als gevolg van corona bleef in 2021 voor een deel van onze medewerkers gelden dat ze thuiswerkten. In de tweede helft van 2021 hebben we ons gebogen over de vraag hoe gaan we werken als corona min of meer voorbij is en dit heeft uiteindelijk geleid tot ons beleid hybride werken dat eind 2021 gereed is gekomen en waarmee we een voorloper zijn in onze sector en waardoor we ook blijvend investeren in de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers.

Drie pijlers

Vanuit medewerker perspectief hadden wij in 2021 drie hoofdprioriteiten namelijk:

1. Toeleiden: het zijn van een aantrekkelijke werkgever waar iedereen die wil, kan en past welkom is;
2. Opleiden: het blijvend investeren in de deskundigheid van nieuwe en bestaande collega's;
3. Behouden: het blijvend investeren in de vitaliteit van onze medewerkers die bij Lelie zorggroep blijven werken omdat zij dat willen. Vitale medewerkers maken het verschil. Zij hebben positieve energie, zijn weerbaarder en kunnen dit overbrengen op hun omgeving.

Toeleiden

Voor wat betreft de pijler toeleiden hebben we in 2021 onze arbeidsmarktcommunicatiestrategie nader gedefinieerd. Deze strategie is geschreven ter ondersteuning en onderbouwing van de recruitment- en arbeidsmarktcommunicatie-activiteiten. We willen meer focus aanbrengen in deze activiteiten en kiezen daarom om ons te richten op vier pijlers te weten: netwerven, social media, Meet & Greets en de campagne 'werken met waardering'. We streven ernaar om, als het gaat om het benaderen van de arbeidsmarkt, altijd dezelfde boodschap en taal te laten klinken. Op die manier hopen we de juiste doelgroep te bereiken voor het invullen van de openstaande vacatures en wordt onze externe communicatie ook intern herkend.

Als wij de instroom en uitstroom van ons personeel vergelijken zien wij in 2021 een netto groei van ruim 66 FTE. Als organisatie slagen wij er dus in het tweede opeenvolgende jaar in om meer nieuwe collega's binnen te halen dan dat we collega's zien vertrekken. Deze groei vindt voornamelijk plaats in onze extramurale tak, verspreid over de verschillende producten. We merken dat onze campagne 'Werken met waardering' blijft aanslaan en dat wij als werkgever verschil kunnen maken in een competitieve arbeidsmarkt.

Tegelijkertijd zagen wij dat de interne vraag aan ons Flexbureau naar intramurale flexmedewerkers explosief is gegroeid.

Opleiden

Er is in 2021 veel tijd en aandacht besteed aan de pijler opleiden. In totaal zijn er 67.754 leerpogingen geweest (t.o.v. 51.692 in 2020), waarbij gebruik gemaakt is van artikelen, e-learning modules, video's, skills en fysieke en online bijeenkomsten. Hiervan zijn 64.087 pogingen succesvol afgerond, dat is 94%. In het Leerplein kan het afronden van één of meerdere leerelementen automatisch leiden tot een certificaat. In 2021 zijn in totaal 49.022 certificaten behaald (t.o.v. 34.762 in 2020). Ook het aantal beoordelingen van handelingen/vaardigheden nam met 25% toe in vergelijking met het voorgaande jaar (2020). In 2021 planden we 730 bijeenkomsten, met in totaal 2752 inschrijvingen. Dat aantal ligt ongeveer 75% hoger dan in 2020, waarschijnlijk ook doordat er meer mogelijk was met de geldende Covid-maatregelen. Er werd het afgelopen jaar weer veel online geleerd. In 2020 was er ook al een grote stijging te zien, en de stijging heeft gestaag doorgezet. 8928 keer werd er een online module opgestart. Dat is 59% meer dan in 2020. Een groot compliment is op zijn plaats voor medewerkers en leidinggevenden, omdat zij ondanks de hoge werkdruk veel tijd hebben vrijgemaakt voor hun professionele ontwikkeling. Daarnaast hebben wij in 2021 een nieuw BPV-beleid voor de V&V gemaakt en zijn wij daar in september 2021 mee gestart. Voor wat betreft het aantal stagiaires zagen we in het studiejaar 2020-2021 een stijging ten opzichte van het jaar daarvoor en kwamen we uit op 201,06 FTE. In het studiejaar 2020-2021 hadden we daarnaast 205 leerlingen.

Voor wat betreft de pijler personeel behouden zijn we in de tweede helft van 2021 weer verder gegaan met de investeringen in onze leidinggevenden via het Lelie leiderschapshuis. Ook bieden we via het Meer Keuze Systeem Arbeidsvoorwaarden de mogelijkheid aan onze medewerkers om tijd te sparen via de regeling balansbudget wat een bijdrage kan leveren aan een acceptabel evenwicht tussen werk en vrije tijd. Dit sluit nauw aan bij ons generatiebeleid waar we in de loop van het jaar mee zijn gestart.

Met betrekking tot ons HR-systeem en onze HR-processen kunnen we melden dat we in toenemende mate bezig zijn met automatiseren en digitaliseren. In 2021 hebben we met succes een aantal stappen gezet en in 2022 willen we daarmee verder. Zo hebben we in 2021 de overstap gemaakt naar de online omgeving van ons HR-systeem, wat een beter beheer en snelheid in de informatievoorziening en -uitwisseling heeft opgeleverd. Nieuwe koppelingen met aanpalende systemen leveren daar een grote bijdrage aan.

Duurzaamheid

Een duurzame bedrijfsvoering is onderdeel van de identiteit van Lelie zorggroep. Wij hebben de aarde in bruikleen gekregen om er zo goed mogelijk op te passen zodat deze aan latere generaties doorgegeven kan worden. We hebben vanuit het klimaatakkoord een gezamenlijke opdracht om in 2030 een CO2-reductie van 50 procent te realiseren en in 2050 een CO2-reductie van 95 procent ten opzichte van het jaar 1990.

Daarnaast gaat duurzaamheid over prettig leven en werken, nu en in de toekomst. Daarin wil Lelie zorggroep aan bijdragen. Voor haar cliënten én medewerkers.

De drie pijlers van waaruit duurzaamheid binnen Lelie zorggroep wordt vormgegeven zijn:

1. Wij zijn een duurzame organisatie, bestaande uit duurzame samenwerkingen en ketens.
2. Wij verlenen duurzame zorg met duurzame medewerkers.
3. Wij creëren en behouden duurzame gebouwen en omgeving.

Duurzaamheid - Van kader naar actie

De drie pijlers geven houvast en richting voor de verduurzaming van de organisatie voor de lange termijn. Dit is een lang proces. Om dit proces behapbaar te maken zijn duurzame criteria en bijbehorende doelen op de korte en middellange termijn nodig. Hiervoor kijken we ook graag naar buiten. Het bedrijfsleven en de zorgbranche heeft de afgelopen jaren niet stilgezeten. De toenemende wetgeving rondom milieu heeft hieraan bijgedragen.

Duurzame organisatie, samenwerkingen en ketens

Vanuit deze pijler staat duurzaamheid centraal in ons handelen. Bij elke keuze die wij maken, speelt duurzaamheid een rol. We dienen de samenwerking op te zoeken en doen dit al veelvuldig. Hier is nog veel meer winst te behalen. Samenwerking tussen verschillende zorgsoorten- en aanbieders, de samenwerking met onze (toe)leveranciers, gemeenten, zorgverzekeraars en dergelijke spelen hierin een belangrijke rol.

Duurzame zorg met duurzame medewerkers
Vanuit HRM zijn veel initiatieven die bijdragen aan duurzame zorg. Het behouden van medewerkers waarbij onder andere invulling wordt gegeven met het modern werkgeverschap, het generatiebeleid, het verzuimbeleid en de vitaliteitsweek.

Behalve duurzaam werkgeverschap omvat duurzame zorg ook een focus op de cliënten. Dit wordt in 2022 verder uitgewerkt.

Duurzame gebouwen en omgeving
Het Facilitair Bedrijf is grotendeels verantwoordelijk voor de gebouwen en omgeving binnen Lelie zorggroep. Er zijn reeds duurzame maatregelen getroffen, zoals de keuze voor een andere wasserij, elektrisch rijden, en een pilot afvalscheiding. Deze zijn echter versnipperd, niet altijd inzichtelijk en bovendien is er nog ruimte voor verdere verduurzaming. De Vereniging Milieuplatform Zorg helpt de zorg hiermee en heeft daarvoor het milieuzorgsysteem 'Milieuthermometer Zorg' ontwikkeld, waar Lelie zorggroep ook van gebruik gaat maken in 2022. Het milieuzorgsysteem met keurmerk biedt een basis voor werken aan de pijler duurzame gebouwen en omgeving.

Financiën

De in 2020 ontstane crisis als gevolg van de effecten van het coronavirus liep door in 2021. Deze coronacrisis heeft effecten gehad op onze hele organisatie, ook op de bedrijfsmatige kant. De coronacrisis heeft een weerslag gehad op opbrengsten en kosten. Binnen de verschillende zorgdomeinen zijn daarvoor in meer of mindere mate compensatiemogelijkheden ontstaan.

Het financieel beleid van Lelie zorggroep richt zich op een gezonde operationele bedrijfsvoering met een beperkte gewenste positieve netto marge. De veranderingen in de zorgsector blijven zich echter in hoog tempo voltrekken en de bekostiging van de zorg raakt elk jaar meer versnipperd. Ondanks deze uitdagende buitenwereld zijn onze financiële resultaten bemoedigend. Transparantie en kwaliteit van zorg worden ook voor de financiële verantwoording steeds belangrijker. Extramuraal hebben we onder andere te maken met de zorgverzekeraars en de gemeenten. In de Zorgverzekeringswet (ZVW) zet de druk op de kosten per cliënt verder door waardoor de doelmatigheid van de zorg steeds meer aandacht krijgt, naast groeiende aandacht voor (technologische) innovaties.

De gemeenten ontwikkelen in de WMO en de Jeugdwet ieder voor zich inkoopbeleid en verantwoordingsprocessen. Intramuraal hebben we te maken met de zorgkantoren voor de langdurende zorg (WLZ) en de zorgverzekeraars voor de kortdurende, curatieve zorg (ZVW). Binnen de kortdurende zorg blijven we ons aanbod voortdurend ontwikkelen om de vraag vanuit de doelgroepen te kunnen beantwoorden en om te blijven meegroeien in het overheidsbeleid.

Naast de beleidsveranderingen staat er binnen alle financieringsstromen druk op de tarieven terwijl Lelie zorggroep juist meer kosten maakt voor administratie, contractering en verantwoording. Daarom zijn de keuzes in portfolio's en een flexibele, wendbare organisatie van groot belang. In de financiële sturing van de organisatie worden alle ontwikkelingen adequaat doorvertaald, zodat tijdig de juiste maatregelen kunnen worden genomen.

Resultaten

We sluiten het boekjaar 2021 af met een resultaat van bijna 2,4 miljoen euro winst. Na een moeilijke periode, in de jaren 2015 en 2016, laat het resultaat voor het vijfde jaar op rij een positieve trend zien. Het genormaliseerde resultaat is circa 1,8 miljoen positief.

Voor 2022 hebben we een begroting vastgesteld met een resultaat van circa 1,8 miljoen euro positief. Deze begroting is reëel ingeschat. De omzet (som der bedrijfsopbrengsten) is gestegen tot € 139 miljoen. Het positieve exploitatieresultaat over 2021 is ten gunste van de reserve aanvaardbare kosten gebracht.

Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft aan in hoeverre we op langere termijn in staat zijn om aan onze verplichtingen te voldoen. Een belangrijk kengetal hiervoor is de ratio "eigen vermogen in procenten van de bedrijfsopbrengsten". Door het positieve resultaat over 2021 komt deze ratio uit op 14,0%. (2020: 12,9%). Deze ratio ligt (geconsolideerd) onder het minimale normpercentage dat door het Waarborgfonds voor de Zorgsector wordt gehanteerd (15%). De banken hanteren een normpercentage van 10%. Daar zitten we ruimschoots boven.

Een andere belangrijke ratio voor de solvabiliteit betreft de verhouding eigen vermogen/balanstotaal. Deze ratio bedraagt eind 2021 33,0% (2020: 30,7%). Het normpercentage wat in de sector gehanteerd wordt is 25%. Daar zitten we ruimschoots boven. Beide kengetallen geven aan dat de financiële gezondheid van Lelie zorggroep verder verbeterd is.

Liquiditeit

De liquiditeit geeft aan in hoeverre we op korte termijn aan onze verplichtingen kunnen voldoen. Een belangrijke indicator hiervoor is de current-ratio: vlottende activa/kortlopende schulden. Deze ratio bedraagt eind 2021 1,28 (2020: 1,09). Geconcludeerd kan worden dat de liquiditeit van Lelie zorggroep goed is (norm: 1,0). Lelie zorggroep is niet in het bezit van financiële (afgeleide) instrumenten.

Investeringen en financiering

In totaal is voor € 3,0 miljoen geïnvesteerd in materiële activa, onderverdeeld in de categorieën verbouwingen, inventarissen en ICT-apparatuur. Gedurende 2021 is gestart met een vervangingsoperatie van bedden en tilliften in de intramurale locaties en deze logistieke operatie zal naar verwachting eind 2022 nagenoeg zijn afgerond. Deze specifieke investeringen ter waarde van circa € 1,1 miljoen (stand ultimo 2021) zijn gefinancierd met vreemd vermogen in een financial leaseconstructie. Alle overige investeringen zijn gefinancierd met eigen middelen.

Financiële gevolgen van de coronacrisis

Door de financiers binnen de verschillende zorgdomeinen is toegezegd (delen van) de geleden schade te zullen compenseren. Dit heeft geleid tot de totstandkoming van verschillende beleidsregels.

Voor 2021 is opnieuw intern nauwkeurig berekend welke schade er is ontstaan inzake uitval van productie (m.n. leegstand in de huizen) en gemaakte meerkosten (m.n. persoonlijke beschermingsmiddelen), conform de werkwijze waarop in 2020 door de controlerend accountant een rapport van bevindingen is opgesteld, waaruit geen bijzonderheden zijn gebleken. Opgemerkt wordt dat niet alle zorgdomeinen op eenzelfde wijze omgaan met voor compensatie in aanmerking komende posten, waardoor Lelie zorggroep delen van de geleden schade voor eigen rekening heeft moeten nemen. In 2022 zullen de compensatieregelingen stap voor stap verder worden afgebouwd.

Kans- en risicomanagement

Het onderkennen en analyseren van dagelijkse kansen en risico's en het nemen van maatregelen is een regulier proces voor al onze medewerkers. Het kans- en risicomanagement is belegd bij de raad van bestuur en het management en is ondergebracht in de P&C-cyclus. Gedurende het opstellen van de begroting worden de belangrijkste kansen en risico's jaarlijks geïnventariseerd. Tijdens de maandelijkse resultaatgesprekken in 2021 tussen de raad van bestuur en de managers zijn de risico's besproken en de eventuele verbeterpunten opgevolgd. Naast het periodiek monitoren van de risico's wordt er door de raad van bestuur en het managementteam regelmatig gesproken over grotere en overstijgende risico's en kansen die de organisatie kunnen raken. Om het onderwerp kansen- en risicomanagement verder handen en voeten te geven is in 2020 een projectgroep opgestart die meer structuur geeft aan het reeds aanwezige instrumentarium, wat per het eerste kwartaal van 2022 structureel zal uitmonden in periodieke rapportage op kansen en risico's en periodieke her-evaluatie van de geïdentificeerde kansen en risico's. In het kader van de interim-controle voert ook de externe accountant op basis van een risicoanalyse een review uit op ons interne beheersingssysteem. In 2021 heeft de accountant geen verbeterpunten benoemd in de management letter.

Vanaf 2022 zal in de rapportage van kans- en risicomanagement eveneens aandacht zijn voor fraude- en continuïteitsrisico's.

Lelie zorggroep

Hoofdkantoor Lelie zorggroep
Hoofdweg 222
3067 GJ Rotterdam

Algemene contactgegevens
0900 22 44 777
info@leliezorggroep.nl
www.leliezorggroep.nl

Lelie zorggroep biedt zorg- en hulpverlening aan iedereen die dat nodig heeft. Dagelijks werken we, vanuit christelijke uitgangspunten, met veel gemotiveerde medewerkers aan thuiszorg, verpleeghuiszorg en hulpverlening.