



Bestuursverslag 2022

Inhoudsopgave

Inleiding	2
1. De organisatie.....	2
<i>Missie en visie Marga Klompé</i>	2
<i>Strategische doelen</i>	3
<i>Besturingsfilosofie</i>	4
<i>Organisatiestructuur</i>	4
2. Marga Klompé in 2022	6
<i>Algemeen</i>	6
<i>Clïënt</i>	7
<i>Medewerker</i>	7
<i>Vastgoed en Duurzaamheid</i>	8
<i>Financiën</i>	9
<i>Risico's en Onzekerheden</i>	9
3. Governance en medezeggenschap	11
<i>Raad van bestuur</i>	11
<i>Raad van toezicht</i>	11
<i>Medezeggenschap</i>	13
<i>Overlegstructuur Marga Klompé</i>	13
4. Toekomstparagraaf	14

Inleiding

Dit bestuursverslag is een formele terugblik op 2022, waarin verantwoording wordt afgelegd en zaken toegelicht op basis van wet- en regelgeving, de Governancecode Zorg en belangrijke thema's uit 2022 zoals ziekteverzuim, personele krapte en stijging van de (energie) kosten.

1. De organisatie

Het gedachtegoed van Marga Klompé is onze bron van inspiratie en de richtingwijzer in ons werk, de zorg voor ouderen. De mens en een menswaardig bestaan staan centraal. In de Achterhoekse cultuur van naoberschap is het motto van Marga Klompé treffend: *ieder mens telt*.

Missie en visie Marga Klompé

Samen met partners zetten wij mensen in hun kracht en ondersteunen we hen om zo lang als mogelijk het leven te leiden zoals zij dat zelf zouden willen. Wij onderschrijven de visie op positieve gezondheid: 'Het vermogen van mensen zich aan te passen en een eigen regie te voeren, in het licht van fysieke, emotionele en sociale uitdagingen van het leven'. Deze visie dragen we uit door het hanteren van de volgende principes:

Kwaliteit van leven als leidraad Kwaliteit van leven betekent voor ons dat ieder mens de baas is over het eigen bestaan en zelf keuzes maakt. Iedereen doet mee, hoort erbij, ondanks beperkingen. Heeft iemand zorg en ondersteuning nodig, dan gaat dat vaak samen met verlies van onafhankelijkheid. Wij ondersteunen de cliënt en zijn omgeving in het behoud van onafhankelijkheid. Ook als eigen regie niet meer gaat.

Een thuis Wij willen dat cliënten een zo normaal mogelijk leven kunnen leiden. Ook de mensen die intensieve zorg en ondersteuning nodig hebben. Als dat thuis niet meer kan, proberen we samen met de cliënt en familie met herkenbare en vertrouwde zorgteams een eigen en vertrouwde omgeving te bieden. Wij kiezen voor een manier van samenleven in een kleinschalige, ongedwongen en huiselijke sfeer, waarin het individu goed tot zijn recht kan komen.

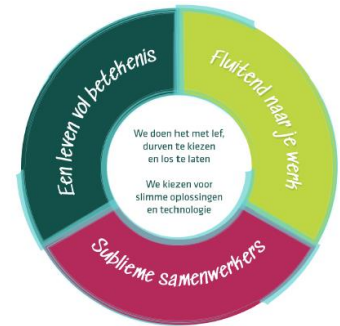
Persoonsgerichte zorg Onze zorg en ondersteuning maken we passend en uniek. Passend in de leefwereld van de cliënt. Dat doen we samen met mantelzorgers en vrijwilligers. In deze gelijkwaardige relatie gaat het niet alleen om de behoeften van de cliënt, maar tellen ook de behoeften van de zorgverlener mee. Want voor de medewerker gelden ook principes als zelf keuzes maken. We geven ruimte aan creativiteit, eigenheid en oorspronkelijkheid van onze medewerkers, om vanuit hun ervaring en kennis persoonsgerichte zorg te bieden.

Basis op orde De basis is op orde en is voorwaardelijk om de kwaliteit van leven op peil te houden. Cliënten moeten erop vertrouwen dat de zorg vanzelfsprekend op orde en veilig is. Samenwerken en samen doen Vanuit een financieel solide organisatie en met oog voor wet- en regelgeving werken wij in kleinschalig verband zo dicht mogelijk bij de cliënt. Teams zijn gericht op eigen verantwoordelijkheid en zelfstandigheid. Samenwerken, samendoen en daarmee van elkaar leren en verbeteren is vanzelfsprekend.

Bewust kijken naar kwaliteit We nemen voortdurend de inhoudelijke vraag naar kwaliteit in acht en zijn ons bewust dat ons werk en de gevolgen ervan, daaraan afgemeten worden. Ons werk wordt wellicht gestuurd door richtlijnen, protocollen of gewoontes, maar we beseffen dat iedere professional zich voortdurend de vraag moet stellen: 'Doe ik daar goed aan voor deze cliënt?'. Dat besef, het anders kijken, verklaren en doen, komt van nature uit onszelf en is niet afhankelijk van wat door externe instanties wordt ingegeven.

Strategische doelen

De strategische koers is in 2019 met vereende krachten tot stand gekomen, samen met een brede delegatie van medewerkers, vertegenwoordigers uit de CCR, OR en managers. 2022 is het laatste jaar van deze strategische koers, in 2023 wordt deze geactualiseerd op basis van de interne en externe ontwikkelingen, zoals het WOZO-beleid en Integraal Zorgakkoord.



Een leven vol betekenis



Meedoen, in beweging blijven, een actieve rol spelen in de samenleving, zelfredzaam zijn: het zijn belangrijke voorwaarden voor een betekenisvol leven. Het welzijn van onze cliënten en bewoners is hét uitgangspunt voor Marga Klompé en als organisatie zijn we er om mensen te ondersteunen in een leven van betekenis en het leren omgaan met de beperkingen die daarmee gepaard gaan. Dat doen we door ons vakmanschap verder door te ontwikkelen: het nog beter (h)erkennen van mogelijkheden van mensen en nog beter kunnen werken aan verschillende aspecten van positieve gezondheid.

Fluitend naar je werk



We zorgen voor een stevige en aantrekkelijke werkgeverspositie door aandacht te blijven houden voor de behoeften van onze huidige medewerkers. Mensen ervaren hun werk bij Marga Klompé als prettig. Dat heeft een positieve werking op het aantrekken van nieuwe collega's. Ook op andere manieren spelen we in op de krappe arbeidsmarkt.

Sublieme samenwerkers



De zorgvrager van de toekomst voert zelf de regie over zijn zorg en zijn/haar leven. In het PGO werken partijen samen, elk met hun eigen rol en bevoegdheden in de keten. Dat vraagt om focus en anders kijken en doen: onze deuren gaan open, producten worden heroverwogen, drempels worden geslecht en we scherpen aan welke diensten we wel en niet leveren. Bij onze diensten, projecten en innovaties werken we met andere partijen samen. We zoeken naar mogelijkheden de samenwerking binnen de organisatie te verbeteren. Niet als doel op zich, maar wel als dat waarde toevoegt en cliënten in staat stelt de regie over zijn/haar leven te voeren.

Besturingsfilosofie

Marga Klompé kent twee besturingsniveaus, te weten een tweehoofdig collegiaal raad van bestuur en managers die, samen met de stafafdelingen, ondersteunend en voorwaardenscheppend zijn ten behoeve van het uitvoeringsproces.

Marge Klompé streeft naar een manier van werken die zorgprofessionals ruimte en vertrouwen geeft in de relatie met de cliënt. Omdat de (beleefde) kwaliteit van leven plaatsvindt in het contact tussen medewerker en cliënt, is het noodzakelijk om de zorgteams in hun kracht te zetten, mede door te werken in en met zelforganiserende en taakvolwassen teams. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden daartoe zo dicht mogelijk bij het primaire proces georganiseerd. Managers en ondersteunende diensten faciliteren het uitvoeringsproces. Daar ligt immers de essentie (de bedoeling) van waar het in de zorg om draait.

De besluitvorming in de organisatie vindt via sociocratische principes plaats. Dit past in het streven om in de dialoog tot gedragen afspraken te komen en de kennis van het collectief beter te benutten. Daarbij richt Marga Klompé de overlegstructuur zodanig in dat er ruimte is voor invloed en betrokkenheid. Formeel overleg daar waar moet en informeel waar dat kan in zowel staf, lijn als met de organen ondernemingsraad (OR) en Centrale Cliëntenraad (CCR).

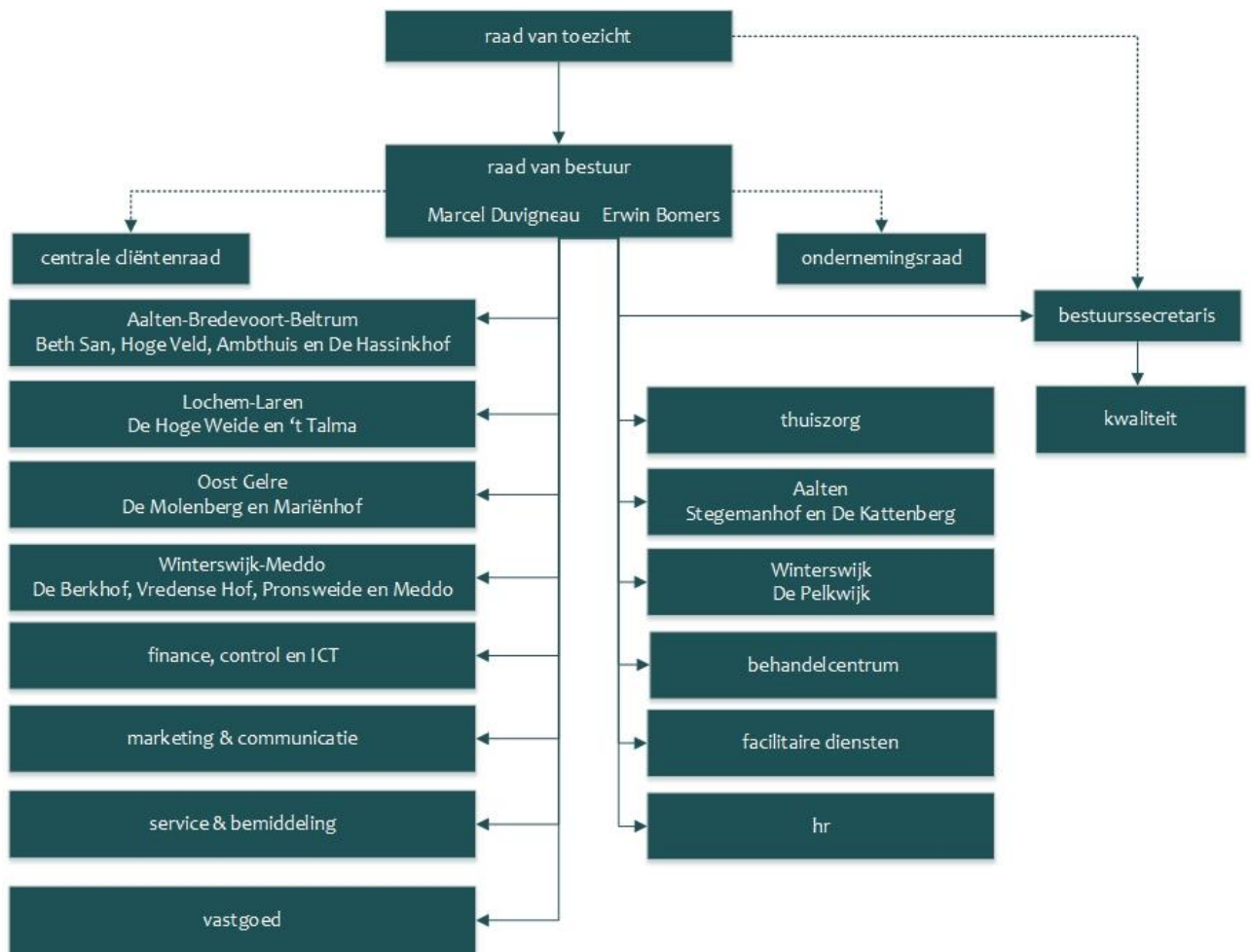
Organisatiestructuur

Marga Klompé verleent op 15 locaties in Oost Achterhoek zorg aan ongeveer 900 cliënten met een psychogeriatrische of somatische beperking die in een woonzorgcentrum of verpleeghuis verblijven, kortdurende zorg voor cliënten ter revalidatie, tijdelijk verblijf of observatie. Er zijn daarnaast ongeveer 600 cliënten die thuiszorg, wmo-ondersteuning, dagverzorging of dagbehandeling ontvangen. Marga Klompé verzorgt huishoudelijke zorg in de Achterhoekse gemeenten Aalten, Berkelland, Lochem, Oost Gelre en Winterswijk. Ouderen kunnen gebruik maken van advies, diverse behandeldisciplines, informatie en instructie. Ook bieden wij uiteenlopende ontspannings- en ontmoetingsactiviteiten aan voor ouderen in de buurt.

Er werken ongeveer 2400 medewerkers bij Marga Klompé. Zij vullen samen 1308 FTE in. Dagelijks worden wij bijgestaan door zo'n 1000 waardevolle vrijwilligers.



In bijgaand organigram is de structuur van de organisatie weergegeven.



2. Marga Klompé in 2022

Het jaar 2022 was opnieuw een turbulent jaar. Ook in 2022 bleef Covid-19 van invloed op de dagelijkse bedrijfsvoering en het niet altijd volgens planning kunnen uitvoeren van projecten en onderhoud. Door een historisch hoog verzuim in 2022 is afgelopen jaar af en toe noodgedwongen de keuze gemaakt om de zorg af te schalen en bedden tijdelijk niet te bezetten. Het verzuim is grotendeels financieel gecompenseerd, waardoor financieel het jaar goed is afrond. Daarnaast hebben ook de oorlog in Oekraïne en de hieruit voortvloeiende consequenties grote invloed gehad. Denk bijvoorbeeld aan de opvang van Oekraïense vluchtelingen in Nederland – ook binnen locaties van Marga Klompé, de energiecrisis en de extreme inflatie / stijging van kosten voor zowel materiaal als arbeid.

Terugkijkend op 2022 kan geconcludeerd worden dat, ondanks het turbulente jaar, veel projecten zijn afgerond, of dat er significante voortgang is geboekt.

Algemeen

Om de strategische doelstellingen te behalen, zijn er diverse projecten opgestart. De organisatie heeft steeds beter grip op de voortgang van deze projecten, waardoor tijdig bijgestuurd kan worden en flexibiliteit ontstaat.

Onder de strategische route **Leven vol betekenis** zijn projecten uitgevoerd, zowel centraal als decentraal op de locaties, om voor te bereiden op het WOZO-beleid. Binnen de organisatie zijn goede voorbeelden opgehaald, waarin samenwerken met het sociale netwerk van de cliënt om de samenredzaamheid te stimuleren en voorliggend te laten zijn aan professionele zorg. Daarnaast is de cliëntmedezeggenschap op locatie versterkt, onder andere door samen met de lokale cliëntenraden onze visie op eten en drinken te implementeren. Lokaal is onderzocht of meer bewegingsvrijheid gerealiseerd kan worden voor onze PG-bewoners, zoals de Wet Zorg en Dwang vraagt. Niet overal is dit eenvoudig door gebouwtechnische beperkingen, maar waar mogelijk wordt dit in 2023 uitgevoerd. Locatie 't Talma in Laren is hierbij een voorloper omdat daar de deuren reeds geopend zijn. Ten slotte is binnen dit programma aandacht besteed aan het methodisch werken in het zorgproces, een continue uitdaging, waarin het ECD nu beter kan ondersteunen door de Mikzo classificatie.

Onder de strategische route **Fluitend naar je werk** is verzuim het belangrijkste thema geweest in 2022. Op basis van een uitgebreide analyse is een nieuw verzuimbeleid vastgesteld en gestart met de implementatie hiervan. De eerste resultaten zijn positief en laten zich afmeten in het feit dat het verzuim eind 2022 rond het branchegemiddelde zit (conform onze eigen norm). Het project waarin het roosteren en plannen van medewerkers gecentraliseerd is, laat zien dat medewerkers efficiënter ingezet kunnen worden, waardoor de werk-privé balans beter te waarborgen is en er minder plus- en minuren gemaakt worden. Ten slotte is onder dit programma gekeken waar taakherschikking mogelijk is, waardoor ondersteunende diensten de zorgmedewerkers kunnen ontlasten.

Binnen het programma van de strategische route **Sublieme samenwerkers** is ingezet op regionale samenwerking en – projecten. Om effectief samen te kunnen werken met andere organisaties wordt elektronische gegevensuitwisseling in de zorg verplicht. Er is subsidie verkregen om voor de hele regio Achterhoek zowel een verpleegkundige eOverdracht als een PGO (persoonlijke gezondheidsomgeving) tot stand te brengen. De cliënt heeft met een PGO de beschikking over de data aangaande zijn gezondheid en kan hiermee regie voeren op het eigen leven. Met eOverdracht dragen zorgverleners zorg voor een adequate digitale overdracht van cliëntgegevens. Marga Klompé heeft zich geconfirmeerd aan het traject, evenals ECD-leverancier SDB. Daarnaast is in de regio Achterhoek de avond-, nacht- en weekenddienst van de artsen in 2022 regionaal georganiseerd. In 2023 krijgt dit ook in de regio Zutphen/ Lochem op dezelfde manier vorm. Een noemenswaardig succes is het project Observatiebedden, waarmee een bijdrage wordt geleverd aan de verkeerde beddenproblematiek in de regio.

Intern is de samenwerking geoptimaliseerd door het multidisciplinair overleg tussen behandelaren en zorgmedewerkers uniform te organiseren.

Binnen de bedrijfsvoering is in 2022 met name aandacht gehad voor informatieveiligheid. Marga Klompé heeft daartoe in 2022 een functionaris gegevensbescherming aangesteld. Met ondersteuning van The S-unit zijn er cybersecurity testen uitgevoerd, om kwetsbare punten aan het licht te brengen. Vooral bewustwording bij de medewerkers vraagt aandacht, waarvoor een gedragscode digitale communicatiemiddelen is opgesteld en in 2023 een campagne opzet wordt. Uiteindelijk is het doel te voldoen aan de eisen voor certificering NEN7510, 7512 en 7513. Daarnaast zijn belangrijke processen rondom hulpmiddelenbeheer en inkoop gecentraliseerd wat daarmee zowel kwalitatief als kwantitatief een impuls krijgt. Met de huidige, decentrale werkwijze was de veiligheid onvoldoende geborgd en was er onvoldoende zicht op de investeringen die op locatie werden gedaan.

Op de punten waarop de accountant controleert, is geconcludeerd dat de interne beheersing van Marga Klompé op een goed niveau is. Het aantal aangetroffen bevindingen is lager dan voorgaande jaren en het daarbij ingeschatte risiconiveau ook.

De interne sturing zal de komende jaren nog beter worden, doordat we in 2022 een BI-tool hebben aangeschaft en een eerste dashboard hebben ingericht (verzuim). Dit geeft real-time inzicht in de gegevens in plaats van retrospectief, waardoor er in een eerder stadium bijgestuurd kan worden. In 2023 wordt nader besloten welke andere dashboards ingericht gaan worden.

Cliënt

De tevredenheid van de cliënten van Marga Klompé is hoog met een gemiddelde NPS van 58, hoger dan onze norm van 50. Op ZorgkaartNederland heeft Marga Klompé in 2022 in totaal 133 waarderingen ontvangen met een gemiddelde score van 8,7. In het laatste kwartaal van 2022 wordt een eerste effect gesignaleerd van het hoge verzuim en krapte in personele situatie, waardoor cliënten hun ongenoegen uiten over discontinuïteit in personeel.

Marga Klompé kent een interne klachtenbemiddelaar en is daarnaast aangesloten bij de regionale klachtencommissie, de landelijke geschillencommissie en de landelijke klachtencommissie onvrijwillige zorg. In 2022 zijn er intern 17 uitingen van ongenoegen ingediend bij de klachtenbemiddelaar. Bij 14 situaties is het ongenoegen naar tevredenheid opgepakt, bij 3 kwesties heeft de bemiddeling niet tot een oplossing geleid. Bij de regionale klachtencommissie zijn 2 klachten binnengekomen vanuit Marga Klompé, welke beide niet in behandeling zijn genomen omdat deze uiteindelijk intern naar tevredenheid van de klager zijn opgepakt.

De cliëntvertrouwenspersoon Wet Zorg en Dwang (Wzd) is betrokken bij acht kwesties. De cliëntvertrouwenspersoon staat de cliënt of diens naaste bij om deze kwesties bespreekbaar te maken. Het contact met de regie verpleegkundige daarover is laagdrempelig en de ervaring is dat er meegedacht wordt naar oplossingen waarbij zowel oog is voor het inperken van de onvrijwillige zorg als de mogelijkheden en beperkingen van de organisatie om verantwoorde zorg te blijven leveren. Daar er overstijgend verbeterpunten uit de kwesties naar voren zijn gekomen, heeft de cliëntvertrouwenspersoon deze besproken met de regiomanager en adviseur kwaliteit.

Marga Klompé kent een hoge meldingsbereidheid en behoefte om te leren van incidenten. Val-incidenten en medicatie-incidenten zijn het meest voorkomend. We hebben in 2022 de toedienregistratie van medicatie in de thuiszorg, woonzorgcentra en dagcentra gedigitaliseerd in Medimo. Dit heeft geresulteerd in een aanzienlijke daling van het aantal medicatie-incidenten. In 2023 ligt de focus op het terugdringen van de (gevolgen van) valincidenten. In 2022 is er 1 calamiteit gemeld bij de IGJ. Na onderzoek en verbeteracties is deze genoegzaam gesloten.

Medewerker

Het ziekteverzuim was historisch hoog met een gemiddelde van 10,6% over heel 2022. Hierdoor was de druk op de roosters buitengewoon groot en hebben de teams maximale flexibiliteit betracht om de continuïteit van zorg te waarborgen. Marga Klompé was genooddaakt tot inzet van Personeel Niet In Loondienst (PNIL), wat hoge kosten met zich meebrengt. Als triviaal succes dat in dit kader benoemd moet worden, is dat er in de zomer niet over is

gegaan op de noodmaatregel om Covid-positieve medewerkers structureel in te zetten. Op organisatieniveau is ingezet op het terugdringen van verzuim. Na een uitgebreide analyse van de verzuimcijfers, is het verzuimbeleid bijgesteld en zijn acties in gang gezet om zieke collega's beter te begeleiden. De eerste effecten hiervan zijn eind 2022 reeds zichtbaar, waarmee het verzuimcijfer naar het branchegemiddelde toe kruipt, wat in 2022 als doel gesteld is.

Daarnaast is in 2022 ingezet op het bijsturen van het aantoonbaar bekwaam houden van onze zorgmedewerkers op de verplicht gestelde voorbehouden- en risicovolle handelingen. Het leermanagement-systeem dat in 2022 geïmplementeerd is, geeft de mogelijkheid om hier goed op te sturen. Helaas blijkt dat de processen nog niet zodanig ingericht zijn, waardoor het percentage aantoonbare bekwame medewerkers ruim onder onze norm van 95% ligt. Hier wordt in 2023 meer prioriteit bij gesteld door Leren & Ontwikkelen.

In de periode tot eind 2022 zijn bij de externe vertrouwenspersoon 19 meldingen binnengekomen die mogelijk in strijd zijn met onze gedragscode ongewenste omgangsvormen. In het merendeel van de meldingen was de melder het niet eens met leidinggevende en/of beslissing of wijze van communicatie door de leidinggevende. In alle gevallen is het bij een melding gebleven en zijn er volgens de vertrouwenspersoon geen verdere stappen nodig gebleken richting klachtafhandeling of bestuur.

Vastgoed en Duurzaamheid

In 2022 is het algemeen vastgoedbeleid en de vastgoedstrategie geactualiseerd.

In de regio Winterswijk is het ontwerp van nieuwbouw aan de Parallelweg, als vervanging van de Vredensehof, verder uitgewerkt en zijn noodzakelijk onderzoeken uitgevoerd in het kader van de bestemmingsplanwijziging. Vanwege het zogenaamde Didam-arrest heeft de grondverkoop nog niet plaats kunnen vinden, naar verwachting gebeurd dit in het eerste kwartaal 2023.

In Oost Gelre is een stedenbouwkundige visie uitgewerkt ten behoeve van de herontwikkeling van locatie De Molenberg en is doorvertaald naar functionele plattegronden. Ook dit krijgt in 2023 een vervolg.

In Aalten is de voormalige Willebrordschool van de gemeente overgekocht en omgedoopt tot Willebrordhof, met als doel de locatie te transformeren naar een woonzorgvoorziening met 12 studio's voor cliënten met een somatische beperking, waarbij maximaal ingezet wordt op zelfredzaamheid en op hulp van naasten en mantelzorgers daarbij. Professionele zorg wanneer het nodig is, net als thuis. Zorgtechnologie wordt een belangrijk onderdeel van de zorg- en dienstverlening in de Willebrordhof.

Marga Klompé heeft in het voorjaar 2022 veel tijd en energie gestoken in het functioneel geschikt en bewoonbaar maken van de voormalige zusterflat De Rank in Groenlo en de oude Vredense Hof in Winterswijk. Daarbij is alles uit de kast getrokken om de opvang van Oekraïense vluchtelingen mogelijk te maken. Vanaf augustus 2022 wordt de maximale capaciteit (175 plekken in Winterswijk en 80 in Groenlo) benut om onder verantwoordelijkheid van de gemeenten mensen uit Oekraïne op te vangen. Dit was alleen mogelijk doordat het projectteam goed op elkaar ingespeeld is en de uitstekende contacten met leveranciers om producten en materialen geleverd te krijgen.

Marga Klompé heeft zich in 2022 geconformeerd aan de onlangs afgesloten Green deal 3.0 en is gewerkt aan bewustwording, onder andere door mee te doen aan de landelijke Week van de Duurzaamheid. Om te werken aan duurzaamheid hebben we op diverse locaties laadpalen en zonnepanelen geplaatst. Verlichting is vervangen door Ledverlichting en de discussie is gevoerd of op de locaties de verwarming een graadje lager zou kunnen.

Financiën

Marga Klompé heeft zich in 2022 op financieel-economisch gebied positief ontwikkeld. De behaalde omzet is in 2022 gestegen naar bijna €106 mln. Het resultaat over 2022 is met ca €3,3 mln vrijwel gelijk aan het begrote resultaat.

De reserves die de stichting de afgelopen jaren heeft ontwikkeld zijn in het boekjaar 2022 verder gestegen van €31,2 mln naar €34,5 mln. Het werkkapitaal (vlottende activa – kortlopende schulden) van de stichting is ook gegroeid in het huidig boekjaar van € 10,5 mln naar € 15,0 mln.

De solvabiliteit (eigen vermogen/ totaal vermogen) van Marga Klompé is toegenomen van 43,4% in 2021 naar 44,9% in 2022 en kan daarmee goed worden genoemd. Deze ruime solvabiliteit wordt noodzakelijk geacht gezien de forse investeringsopgave in vastgoed voor de komende jaren.

De liquiditeitspositie uitgedrukt als current ratio (vlottende activa / kortlopende schulden) is toegenomen van 1,5 in 2021 naar 1,6 in 2022. De hoeveelheid liquide middelen is gestegen van €22,5 mln eind 2021 naar €27,5 mln. ultimo 2022. De positie is daarmee ontspannen.

De Loan-to-value ratio (langlopende schulden / materiële vaste activa) is in het huidige boekjaar verder afgenomen van 36% naar 33%, hetgeen inhoudt dat de schulden die zijn aangegaan ten behoeve van de acquisitie van materiele vaste activa sneller afnemen dan de waardering van de materiele vaste activa. De daling van dit ratio is passend. Zodra uitvoering wordt gegeven aan onze investeringsopgave zal dit percentage stijgen.

Risico's en Onzekerheden

Bij het ontwikkelen van de strategische koers in 2019, is tevens een uitgebreide risicoanalyse uitgevoerd. Deze analyse wordt jaarlijks geactualiseerd door de manager Finance, Control en ICT en de senior adviseur kwaliteit. Op basis hiervan wordt jaarlijks het intern controleplan opgesteld. In elk kwartaalverslag wordt verslag gedaan van de controles die uitgevoerd zijn op basis van de geconstateerde risico's.

Het voornaamste risico voor Marga Klompé is een tekort aan gekwalificeerd personeel in combinatie met een relatief hoog ziekteverzuim. De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, alsook de toenemende vraag naar langdurige zorg vormen een onzekerheid. Marga Klompé is hard bezig om nieuwe personeelsleden aan te trekken die waarde en kwaliteit kunnen toevoegen aan de organisatie en intern op te leiden, naast de opleidingen zij al gevolgd hebben. Marga Klompé is zeer actief met de uitvoering van het verzuim- en vitaliteitsbeleid ten einde het ziekteverzuim terug te dringen. Om het personeelsrisico verder te verkleinen wordt altijd gezocht naar technologische oplossingen die in de dagelijkse werkzaamheden kunnen ondersteunen om aan de behoefte te voldoen. Een voorbeeld hiervan is de invoering van sensortechnologie.

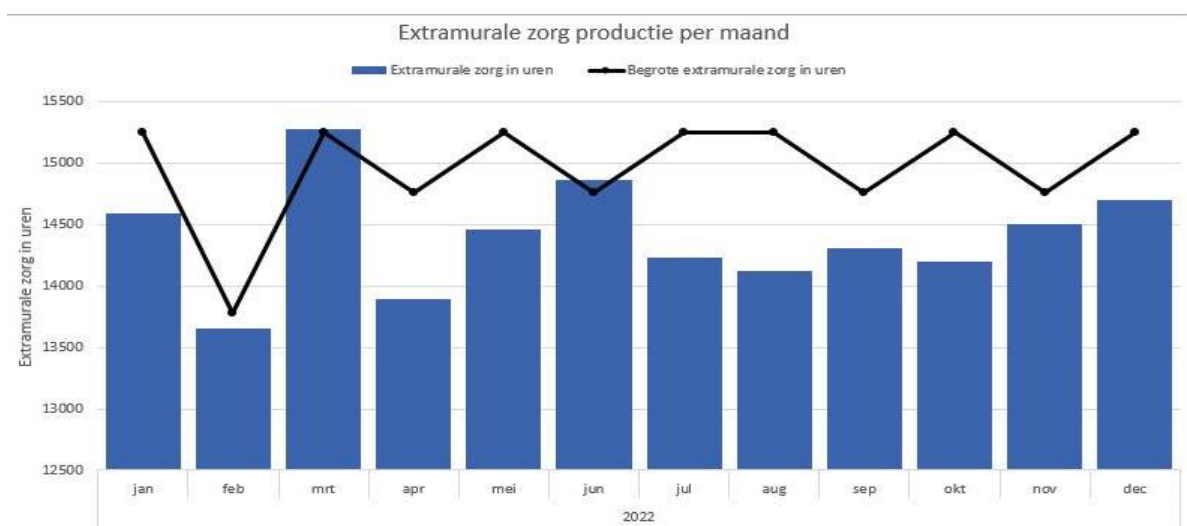
De juridische vorm van Marga Klompé (stichting) houdt in dat geen dividenden uitgekeerd worden en bezoldigingen begrensd zijn op een wettelijk plafond (WNT). Het positieve financiële resultaat dat gerealiseerd wordt in het boekjaar blijft derhalve binnen de stichting om in volgende jaren aangewend te kunnen worden voor bijvoorbeeld investeringen in nieuwbouw of verbeteringen van bestaande gebouwen, alsook om eventuele onvoorziene uitgaven in de toekomst te kunnen dekken.

De lonen van het personeel zijn geregeld via de cao. De krapte op de arbeidsmarkt vormt hier een risico. Er bestaat de mogelijkheid dat het personeel besluit te vertrekken, omdat de huidige cao-lonen niet aantrekkelijk genoeg zijn en de ruimte voor verhoging van het loon minimaal is.

De stijgende energieprijzen en prijzen van levensbehoeften vormen een onzekerheid voor Marga Klompé. De snel toenemende prijzen maken een lastig om een goede en sluitende begroting te maken en te kunnen anticiperen op toekomstige uitgaven. Echter, door de zeer gezonde financiële positie van Marga Klompé en het waar mogelijk strak sturen aan de inkoopkant vormt dit nu geen gevaar voor de continuïteit van de stichting. Om de prijsrisico's

wat betreft energie te verkleinen, alsook te verduurzamen in het kader van het milieu investeert Marga Klompé in elektrische auto's, ledverlichting, zonnepanelen, optimale afstemming van verwarmingssystemen en dergelijke. Deze investeringen drukken enerzijds op de uitgaven aan energie en anderzijds dragen zij bij aan een minder grote milieudruk door de stichting.

De ZZP productie ligt in 2022 onder het begrote niveau.



Dit wordt veroorzaakt door het tijdelijk niet herbezetten van vrijgekomen appartementen als gevolg van het niet rond krijgen van de personele bezetting op diverse locaties (door een hoog verzuim of niet kunnen invullen van vacatures). Daarnaast is gedurende het jaar zichtbaar geworden dat de huidige zorg- en dienstverlening aan cliënten met een ZZP4 niet rendabel is en Marga Klompé genoodzaakt is hier op bij te sturen. Hiervoor is eind 2022 een projectgroep gestart om te zoeken naar mogelijke alternatieven voor de locaties van Marga Klompé waar cliënten met een ZZP4 indicatie wonen.

Het bestuur voorziet geen liquiditeitsrisico's voor het komende jaar. Verder is ook geen sprake van rente- en/of valutarisico's.

Het aantrekken van financiering kan in de toekomst een risico gaan vormen. Banken verplichten steeds dat de lener een aanzienlijk deel zelf financiert. Dit kan een probleem veroorzaken als Marga Klompé in een relatief korte tijd gaat investeren in verschillende grote nieuwbouw projecten. Om dit risico zoveel mogelijk af te dekken zorgt Marga Klompé voor een jaarlijks stijgend liquiditeitsaldo. Wanneer de stichting in het kader van de nieuwbouw nieuwe langlopende schulden aantrekt vormen de stijgende rentepercentages op dit moment een mogelijk risico.

Het risico op fraude en corruptie acht Marga Klompé niet groot. De functiescheiding die in de organisatie is aangebracht is van voldoende niveau om eventuele onrechtmatige onttrekkingen zoveel als mogelijk te beperken. De financiële administratie is afgeschermd voor niet-financieel personeel om te voorkomen dat niet-bevoegd personeel toegang krijgt tot onze administratie. Aanbestedingen voor nieuwbouwprojecten worden conform een stringent aanbestedingsbeleid uitgevoerd, om hiermee mogelijke belangenverstrengelingen te voorkomen. Daarnaast wordt ook een spend-analyse beoordeeld.

In het jaar 2022 is de corona pandemie een grote factor van onzekerheid geweest voor Marga Klompé. Hieraan is door heel veel extra personele inspanning en inzet het hoofd geboden. De kans op het opnieuw opleven van corona besmettingen, of andere virussen, vormt voor de stichting nog steeds een risico. Voor onze oudere en kwetsbare cliënten kunnen virussen ernstige gevolgen hebben en daarnaast brengt dit een groot ziekteverzuim onder personeel met zich mee.

3. Governance en medezeggenschap

Goed bestuur en toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede zorg. Met de Governancecode Zorg 2022 volgt Marga Klompé de principes die breed gedragen zijn in de hele sector draagt daarmee bij aan het waarborgen van goede zorg, aan het realiseren van de maatschappelijke doelstelling en het maatschappelijk vertrouwen.

Raad van bestuur

Marga Klompé kent een tweehoofdige raad van bestuur. De raad van bestuur wordt gevormd door voorzitter Marcel Duvigneau (rechts op de foto) en sinds 8 maart 2022 Erwin Bomers (links op de foto). De portefeuilleverdeling is collegiaal. De bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het bestuur zijn vastgelegd in een [bestuursreglement](#).



Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
drs. M. Duvigneau geb. 28-09-1958	Bestuurder (statutair voorzitter)	- Voorzitter Prinses Beatrixfonds afdeling Winterswijk - Bestuurslid Stichting Het Derk Nekkers Hospice (onbezoldigd) - Lid Raad van Advies WGV Zorg en Welzijn (onbezoldigd)
drs. E.L. Bomers geb. 01-07-1964	Bestuurder	- Lid raad van toezicht Zorgfederatie Oldenzaal (bezoldigd) - Lid commissie Digitaal Denken en Doen Actiz (onbezoldigd) - Lid stuurgroep KIK-V Actiz (onbezoldigd)

De bezoldiging van de leden van de raad van bestuur zijn begrensd conform het wettelijk plafond (WNT).

Raad van toezicht

De raad van toezicht toetst of de raad van bestuur bij haar beleidsvorming en de uitvoering van de bestuurstaken oog houdt op het belang van de organisatie in relatie tot de maatschappelijke functie en een zorgvuldige en evenwichtige afweging maakt van alle belangen van allen die geraakt worden door de besluitvorming.

De raad van toezicht is zodanig samengesteld dat affiniteit met de gezondheidszorg, een brede maatschappelijke binding en functioneel netwerk, diversiteit in deskundigheid en achtergronden, onafhankelijkheid, integriteit en voldoende beschikbaarheid geborgd is. De raad van toezicht kent een onderlinge verdeling van aandachtsgebieden en commissies, onverlet de verantwoordelijkheid voor integraal toezicht door de raad van toezicht.

Jaarlijks maakt de raad van toezicht een separaat toezichtsverslag, waarin uitgebreider wordt ingegaan op de verschillende toezichthoudende rollen die zij vervult hebben in het afgelopen jaar.

In 2022 is het besluit genomen dat de beloningen van de leden van de raad van toezicht gekoppeld worden aan de hoogte van de bezoldiging van de bestuurders. Het wettelijk kader beschrijft een maximalisering van de bezoldiging voor raad van toezichtleden van 15% van het voor de instelling toepasselijke bezoldigingsmaximum voor de voorzitter en 10% voor leden. Gekozen is om de werkelijke bezoldiging iets lager dan deze maxima vast te stellen.

Naam	Functie	Nevenfuncties
De heer mr. J.G.P. Goorhuis geb. 26-01-1959	Voorzitter (tot 1-1-2023)	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur/eigenaar Aldenselen B.V. (bezoldigd) - Voorzitter raad van commissarissen Gebiedsonderneming Laarberg BV (bezoldigd) - Projectleider COP Naoberkrediet (bezoldigd) (tot 1 november 2022) - Voorzitter raad van commissarissen Woningstichting Tubbergen (bezoldigd) (vanaf 1 juli 2022) - Voorzitter Ziezofonds Winterswijk (onbezoldigd) - Secretaris Stichting Het Derk Nekkers Hospice (onbezoldigd)
De heer R.H. Gosselink-Wolbrink geb. 10-07-1962	Vicevoorzitter (voorzitter vanaf 1-1-2023)	<ul style="list-style-type: none"> - Senior accountant Stolwijk Kelderman Accountants Fiscalisten (bezoldigd) - Voorzitter raad van toezicht PRO8 (bezoldigd) - Voorzitter Kulturhus Vorden (onbezoldigd) - Penningmeester Stichting Het Derk Nekkers Hospice (onbezoldigd)
De heer dr. C. Terleth geb. 04-06-1961	Secretaris	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur-bestuurder Stichting Ygdrasil, Wijhe (bezoldigd) - Eigenaar Unorsum (o.a. training en coaching), Borculo (bezoldigd) - Professor Business School Lausanne, Zwitserland (bezoldigd) - Voorzitter Stichting Het Derk Nekkers Hospice (onbezoldigd) - Voorzitter SJO Uno'21, Borculo (onbezoldigd)
Mevrouw drs. E.A.M. Nelissen geb. 17-11-1972	Lid per 1 april 2022	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter raad van bestuur Stichting Driestroom (bezoldigd) - Bestuurslid SPON (onbezoldigd)
Mevrouw prof. dr.M.M.R. Vollenbroek-Hutten geb. 24-08-1971	Lid	<ul style="list-style-type: none"> - Hoofd wetenschap en innovatie ZGT (bezoldigd) (tot 1 maart 2022) - Lid raad van bestuur MST (bezoldigd) (vanaf 1 maart 2022) - Hoogleraar Universiteit Twente (bezoldigd) - Aandeelhouder start up telerevalidatie

De remuneratiecommissie heeft als doel voorwerk te doen voor de beoordeling van het functioneren van de raad van bestuur en voor de bemensing en remuneratie van de raad van bestuur. De commissie heeft tevens als doel voorwerk te doen voor de zelfevaluatie van de raad van toezicht en voor de bemensing en remuneratie van de raad van toezicht.

De auditcommissie bedrijfsvoering overlegt met de raad van bestuur en de raad van toezicht en reflecteert op het te voeren financiële beleid en informatievoorziening. Deze commissie bespreekt, samen met de raad van bestuur en Manager Finance, Control en ICT de kwartaalrapportages en de jaarrekening met de accountant.

De commissie Kwaliteit en Veiligheid heeft tot doel de toezichthoudende, advies- en klankbordrol van de raad van toezicht te ondersteunen inzake de kwaliteit en veiligheid van zorg voor cliënten. Zij geven het toezicht op kwaliteit en veiligheid van zorg meer diepgang ten aanzien van relationele aspecten (zoals cultuur, bejegening, waarden en gedrag), professionele aspecten (zoals processen en uitkomsten, samenwerking, accreditaties en keurmerken, opleidingsniveau en leerklimaat, veiligheidsrisico's) en organisatorische aspecten (zoals hrm, kwaliteitsmanagementsysteem, regeldruk, ketenzorg, prognoses). Zij bespreken daartoe samen met de raad van bestuur en sr. adviseur kwaliteit de kwartaalrapportages.

Medezeggenschap

Sinds de invoering van de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ) hebben cliënten recht op medezeggenschap in de zorg, over thema's zoals wonen, welzijn en zorg. Deze medezeggenschap is geborgd middels lokale- en een centrale cliëntenraad. De thuiszorg en bijna elke locatie van Marga Klompé heeft een eigen cliëntenraad, gekozen door de cliënten. Leden van deze lokale cliëntenraden vormen samen de Centrale Cliëntenraad. De Centrale Cliëntenraad behandelt onderwerpen die voor alle locaties van toepassing zijn. Zo worden de belangen van de cliënten van Marga Klompé op lokaal en op centraal niveau behartigd. In 2022 kenden zowel de lokale als de centrale cliëntenra(a)d(en) vacatures, waarvoor een extra wervingscampagne opgezet is.

Samenstelling Centrale cliëntenraad 2022

- Mevr. C. (Carla) Braam (erelid)
- Mevr. S. (Sjoukje) Kunne (vicevoorzitter)
- Dhr. W. (Wim) Mooyman (cliëntenraad verpleeghuis De Hoge Weide/'t Talma)
- Dhr. J.W. (Jan Wim) Jacobs (cliëntenraad De Molenberg)
- Dhr. F. (Fred) Stortelers (voorzitter)

Medewerkers zijn vertegenwoordigd in de Ondernemingsraad (OR). De OR kent 14 leden en een ambtelijk secretaris:

- Marlijn Baak
- Miranda Boom
- Carla de la Haye
- Corrie van den Heuvel (voorzitter)
- Yvonne Kämink
- John Nees
- Hans Onstenk
- Michel Otten
- Ellen Prinsen
- Nicole van Reeuwijk
- Henriëtte Reuvekamp
- Marlie Ridders
- Adie Tieltjes
- Stephan Wopereis
- Bart Dirriwachter (ambtelijk secretaris)

In 2022 is Corrie van den Heuvel aangetreden als voorzitter van de OR, waarbij zij de positie van Michel Otten over heeft genomen. De OR praat mee over zaken van bedrijfsbelang vanuit het perspectief van de werknemers. Onderwerpen die in 2022 aan bod zijn gekomen, zijn bijvoorbeeld de pilot centraal roosteren, nieuwbouw Vredense Hof, verzuimbeleid en de verrekening van plus- en min-uren.

De OR kent drie commissies, de commissie Sociaal Beleid, de commissie Algemeen Beleid en de commissie Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu die namens de OR onderwerpen uitwerken. Er wordt ongeveer 5 keer per jaar met OR-leden vergaderd en daarnaast 5 keer per jaar samen met de bestuurder.

Overlegstructuur Marga Klompé

In alle overlegvormen streeft Marga Klompé naar consent besluitvorming. Daarbij gaat het er niet om dat iedereen het eens is met de oplossing, maar wordt expliciet gezocht naar bezwaren en zorgen. Wanneer alle bezwaren zijn

weggenomen, is er consent van de groep. Op basis hiervan neemt de raad van bestuur het uiteindelijke besluit. Zorgen mogen er zijn en dienen ter evaluatie, maar remmen de besluitvorming niet. Besluitvorming vindt plaats in het bedrijfsvoeringdomein, waar vraagstukken in een zo breed mogelijk perspectief worden besproken, geanalyseerd, besloten en worden opgevolgd. Afstemming en interactie vindt plaats met de verschillende medewerkers die geraakt worden door het besluit en medezeggenschapsraden voor advies of instemming.

Verbinding tussen strategie en bedrijfsvoering vindt plaats in het koersdomein. De raad van bestuur, bestuurssecretaris en programma-managers van de drie strategische routes sluiten hier aan. Het koersdomein faciliteert en monitort de voortgang op de strategische koers, stelt prioriteiten en nomineert potentiële projectleiders.

Elk kwartaal wordt verslag gedaan van de voortgang op de strategische koers en de bedrijfsvoering en dit wordt tijdens een bijeenkomst gepresenteerd aan het management. Tijdens deze bijeenkomst wordt tevens in gezamenlijkheid besproken of het kwaliteitsmanagementsysteem op deze manier doelmatig en effectief is, of waar mogelijk bijsturing nodig is.

We zien vrijwel continu ontwikkelingen binnen en buiten Marga Klompé die om (mogelijke) actie vragen, waarbij kennis en ervaring van verschillende mensen waarde toe kan voegen. De denktank is een effectief afstemmingsmoment waar alle medewerkers van Marga Klompé welkom zijn, waar zij hun ideeën kunnen inbrengen en collega's kunnen bevragen, waar de kennis die in huis is collectief gemaakt wordt, zodat we zorgen voor kwaliteit voor cliënten (dienstverlening) en medewerkers (als werkgever).

4. Toekomstparagraaf

De verwachtingen voor het komende jaar zijn somber. De inflatie en personeelskrapte blijven aanhouden en de energiecrisis maakt het voor alle zorginstellingen in Nederland een spannende tijd. Wel zijn inmiddels de maatregelen rondom het corona-virus afgeschaald en de ernst van de symptomen zichtbaar verminderd door onder andere vaccinatie en immuniteit voor het virus. Persoonlijke hygiëne blijft echter van belang, ook om andere (luchtweg)infecties te voorkomen die ernstige gevolgen kunnen hebben voor onze kwetsbare doelgroep. Om het tekort aan personeel te verkleinen wordt actief nieuw personeel geworven. Het team recruitment is daartoe weer op sterkte gebracht. Mogelijkheden om de productiviteit te verhogen worden verkend door onder andere centrale capaciteitsmanagement van personeel, taakherschikking en inzet van domotica en/of andere mogelijkheden op het gebied van technologie.

De vraag naar (langdurige) zorg zal de komende jaren toenemen door de toenemende vergrijzing. In het WOZO programma is het de bedoeling dat ouderen nog langer thuis blijven wonen en dat zij zoveel mogelijk zelf blijven doen, waar mogelijk met digitale ondersteuning. In de actualisatie van de strategie wordt hier rekening meegehouden. Ook de vastgoedstrategie en visie op zorgtechnologie worden hier op aangepast.

Door de stijgende bouwkosten en de daling van de normatieve huisvestingscomponent (NHC) worden de vastgoedinvesteringen voor de komende jaren een stevige uitdaging.

Daarnaast zullen conform afspraak de financiële resultaten op de zorgexploitatie moeten verbeteren voor de realisatie van noodzakelijke nieuwbouw en duurzaamheidsdoelstellingen. Nieuwbouw van enkele locaties die ook in relatie met de duurzaamheidsopgave niet uitgesteld kan worden. Naast deze opgave ligt er ook een opgave als gevolg van de onzekere financiële situatie door de daling van het gunningspercentage Wlz-tarieven (Wet langdurige zorg) en een ongekend snelle stijging van prijzen met achterblijvende tarieven. Kortom 2023 wordt een jaar met (financiële) uitdagingen.