



Algemene identificatiegegevens Stichting Zorggroep Charim

Naam verslaggevende rechtspersoon	Stichting Zorggroep Charim
Nummer Kamer van Koophandel	30242745
Adresgegevens	
Postadres en plaats	Wiltonstraat 42, 3905 KW, Veenendaal
Bezoekadres	Wiltonstraat 42, 3905 KW, Veenendaal
Website	www.charim.nl
Contact	bestuurssecretariaat@charim.nl

Het bestuursverslag 2024 van Charim (Stichting Zorggroep Charim) is digitaal aangeleverd en als pdf gedeponereerd bij www.jaarverantwoordingzorg.nl en www.charim.nl

Inhoudsopgave

1. Voorwoord	5	6. Terugblik 2024 Kwaliteit van ondersteuning en zorg	33
2. Algemene informatie	7	6.1 Cliëntwaardering	33
2.1 Structuur van de organisatie	7	6.2 ISO audit	34
2.2 Doelstelling van de organisatie	7	6.3 Klachten en meldingen: belangrijke instrumenten voor continue verbetering van de kwaliteit van ondersteuning en zorg	35
2.3 Kengetallen	8	6.4 NPS	35
2.4 Werkgebied	9	6.5 Sturen op samenhang: integraal risicomanagement en projectmatig werken als fundament voor continue leren en ontwikkelen	36
2.5 Samenwerkingsrelaties	9	7. Terugblik 2024 – Overige relevante ontwikkelingen	39
3. Bestuur, toezicht en medezeggenschap	11	7.1 Beëindiging convenant Charim Gemeente Renswoude betreffende ondersteuning en zorg aan cliënten 'De Kleine Meent'	39
3.1 Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur	11	7.2 Realisatie Logeershuis als onderdeel van de propositie 'Langer wonen in de wijk met Charim'	40
3.2 Samenstelling en bezoldiging Raad van Toezicht	12	7.3 Ontwikkelingen ICT en informatieveiligheid	40
3.3 Toepassing Governance Code Zorg in Goed bestuur en Verantwoord toezicht	12	7.4 Versterking en verankering van de christelijke identiteit	41
4. Terugblik 2024 Een bijzonder jaar voor Charim	21	7.5 Duurzaamheid	42
4.1 Nieuw logo en nieuwe huisstijl	21	8. Financiële analyse over verslagjaar 2024	47
4.2 Nog meer bijzondere mijlpalen	21	8.1 Financiële resultaten	47
5. Terugblik 2024 Verder onderweg op 'De Reis van Groei en Ontwikkeling'	23	8.2 Omzet	47
5.1 Sturen op inhoudelijke doelstellingen en gedrag	23	8.3 Personeelskosten en PNIL	47
5.2 Programmalijn 'Basis op orde'	24	8.4 Overige bedrijfskosten	48
5.3 Programmalijn 'Passende ondersteuning en zorg' en 'Lekker werken'	25	8.5 Kasstroom en financiering	48
5.4 Programmalijn 'Extramuralisering'	28	8.6 Begroting 2025	49
5.5 Programmalijn 'Netwerk- en ketensamenwerking'	30	8.7 Risico's en beheersmaatregelen	49
5.6 Ontwikkeling van de 'manieren' middels een traject van leiderschapsontwikkeling	31	8.8 Verantwoording IZA fonds wijkverpleging	50
		9. Tot slot	53



Voorwoord

Met dankbaarheid kijk ik terug op het jaar 2024 – een jaar waarin Charim niet alleen haar vijftienjarig bestaan vierde, maar ook betekenisvolle stappen zette op weg naar toekomstbestendige ondersteuning en zorg. Een jaar waarin we binnen Charim met overtuiging zijn blijven bouwen aan waardige en betekenisvolle zorg, dicht bij de mens, in verbinding met elkaar. In een dynamische en veeleisende context hebben onze medewerkers en vrijwilligers dagelijks het verschil gemaakt voor cliënten en hun naasten. Dat doen zij met hart, hoofd en handen – geïnspireerd door de waarden die voortkomen uit onze christelijke identiteit.

In de dynamiek van maatschappelijke veranderingen en de toenemende ondersteunings- en zorgvraag bij ouderen, zijn we als Charim met onze missie en visie als kompas verder gegaan op 'De Reis van Groei en Ontwikkeling'. Die Reis vraagt om koersvastheid, om samenwerking en bovenal om het vermogen om telkens weer terug te keren naar wat ons als Charim wezenlijk drijft – het ondersteunen van een waardig en betekenisvol leven, in het besef dat ieder mens een parel is in Gods hand.

Onze christelijke identiteit is daarbij geen randvoorwaarde, maar een bron van inspiratie. In woord en daad zoeken we naar manieren dit vorm te geven in de praktijk van alledag. In de ontmoeting tussen cliënt en collega, in het luisteren naar levensverhalen, in het omgaan met kwetsbaarheid én kracht. Die identiteit is zichtbaar in de kleine dingen die ertoe doen, in tradities die ruimte geven aan zingeving en in de wijze waarop we onze belofte 'Wij zien u' en 'Wij zien je' handen en voeten geven.

Het jaar 2024 was ook een jaar van ontwikkeling en verdieping. We hebben gebouwd aan het 'Team van de toekomst', geïnvesteerd in het modulair opleiden van nieuwe collega's en met lef gekozen voor bouwen aan een nieuwe teamsamenstelling. We hebben onze visie op vastgoed vernieuwd, de ICT-

infrastructuur versterkt en de samenwerking in de regio geïntensiveerd. Zo bereiden we ons voor op de toekomst, waarin zorg schaarser wordt en aansluiten bij de wensen en behoeften van ouderen en het bouwen aan gemeenschappen belangrijker zijn dan ooit.

Passende ondersteuning en zorg vormt binnen Charim een centraal uitgangspunt dat verder gaat dan een beleidsmatige benadering. Het is een fundamenteel principe dat richting geeft aan het handelen van de organisatie en haar medewerkers en het is iets wat mij persoonlijk drijft, als mens en in mijn functie als voorzitter Raad van Bestuur. Ik ben dankbaar dat ik, samen met betrokken collega's, cliënten, vrijwilligers, partners en medezeggenschapsorganen, invulling mag geven aan deze opdracht. De inzet en toewijding van alle betrokkenen verdient erkenning en waardering.

Deze gezamenlijke beweging vraagt om blijvende inspanning, duidelijke focus en vertrouwen in de waarden die ons richting geven – vandaag én met het oog op de toekomst.

Judith Poulus
Voorzitter Raad van Bestuur Zorggroep Charim

Je doet werk van waarde



Algemene informatie

2.1 Structuur van de organisatie

Stichting Zorggroep Charim is een stichting die voortgekomen is uit een juridische fusie per 31 december 2008 tussen Intrazorgplus te Veenendaal en Zeisterwoude te Zeist. Tot de stichting behoort eveneens Stichting Charim Vastgoed. Stichting Charim Vastgoed beheert een aantal appartementencomplexen, waarin een deel van de ouderen zelfstandig woont, met de mogelijkheden tot het verkrijgen van ondersteuning en zorg. Het betreft locaties Spathodea en Oosterborch. Deze complexen zijn gesitueerd in Zeist

Binnen Charim staat de cliënt centraal in alles wat wij doen. De ondersteuning en zorg die Charim biedt, wordt gezamenlijk verzorgd door multidisciplinaire teams bestaande uit professionals, naasten en vrijwilligers. Deze teams worden aangestuurd door teamleiders, die op hun beurt onder leiding staan van een (locatie)manager. De (locatie)managers ontvangen coaching en leiding van één van de drie directeuren binnen Charim. Het Directieteam, bestaande uit onder andere de drie directeuren, heeft ieder een eigen portefeuille, maar is gezamenlijk verantwoordelijk voor de algehele bedrijfsvoering en de implementatie van de visie en strategische koers van Charim.

De voorzitter van de Raad van Bestuur heeft de eindverantwoordelijkheid voor de gehele organisatie en stuurt het Directieteam aan. Daarnaast is de voorzitter Raad van Bestuur verantwoordelijk voor de aansturing van de Bestuursstaf, die bestaat uit de afdelingen: Marketing en Communicatie, Kwaliteit en Veiligheid en het Projectenbureau. Ook de Concerncontroller en de Bestuurssecretaris vallen onder de hiërarchische verantwoordelijkheid van de voorzitter Raad van Bestuur. De Commissie Ethiek, de Wzd-functionarissen (Functionarissen Vrijheid en Veiligheid) en

de Vertrouwenspersonen rapporteren tot slot rechtstreeks aan de voorzitter van de Raad van Bestuur.

Charim beschikt over vier medezeggenschaps-organen: de Ondernemingsraad (OR), de Centrale Cliëntenraad (CCR), de Verpleegkundige- en Verzorgende Adviesraad (VVAR), en de Participantenraad. In 2024 werd de voorbereiding getroffen voor de oprichting van de Behandeling Advies Raad (BAR).

Charim heeft een Raad van Toezicht, die toeziet op de maatschappelijke doelstellingen van de organisatie en vanuit de werkgeversrol toeziet op het functioneren van de Raad van Bestuur. Jaarlijks legt de Raad van Toezicht verantwoording af in het 'Verslag interne toezichthouder'. Het verslag over het verslagjaar 2024 is als bijlage bij dit Bestuursverslag opgenomen.

2.2 Doelstelling van de organisatie

Charim biedt ondersteuning, verzorging, verpleging en behandeling aan mensen met een geriatrische zorgvraag, zowel tijdelijk als langdurig en in verschillende woonsituaties. Wij bieden geriatrische revalidatie in ons revalidatiecentrum en complexe palliatieve zorg in ons high care hospice. Deze en overige specialistische (geriatrische) expertise bieden we niet alleen in onze woonlocaties, maar ook (ambulant) in de eigen woonomgeving van ouderen. Charim is een christelijke organisatie; in onze zorg- en dienstverlening komt onze identiteit tot uiting. Middels herkenbare christelijke tradities in onze woonlocaties en aandacht voor levens- en zingevingsvragen als onderdeel van onze ondersteuning en zorg. Zo onderscheiden wij ons van andere organisaties. Charim biedt ondersteuning en zorg voor lichaam, geest en ziel.

2.3 Kengetallen

Charim betekent toewijding

De naam Charim is ontleend aan het Hebreeuws en vormt een duidelijk verbinding met de bijbel en het christelijk geloof.

Wonen bij Charim

Intramurale zorg, hospice

- Intramurale Wlz-zorg incl. en excl. behandeling
- Eerstelijnsverblijf
- ELV PTZ

Wonen nabij Charim

Wijkverpleging, dienstenaanbod

- VPT, wijkverpleging
- Extramurale Wlz

Langer wonen in de wijk met Charim

Revalidatie, dagbesteding, logeerszorg

- Geriatrische Revalidatiezorg
- Dagbegeleiding
- Wmo
- Paramedische eerstelijnszorg
- Extramurale behandeling



Aantal bewoners van onze locaties	801
Aantal cliënten VPT	30

Aantal cliënten eerstelijns verblijf	3
--------------------------------------	---

Aantal cliënten revalidatiezorg	30
---------------------------------	----

bovenstaande cijfers zijn aantallen tegelijkertijd, gemiddeld in het jaar

Aantal kamers voor gasten hospice	7
Aantal gasten hospice in het jaar:	99

Aantal cliënten wijkverpleging en begeleiding	
WLZ	91
ZVW	371
WMO	116



Aantal locaties om te wonen	11
Aantal appartementen verhuurd	84



Aantal personen in dienst	1.841
Aantal FTE in dienst	961
Aantal vrijwilligers betrokken	1.300
Aantal FTE extern	104



Omzet	€ 108.051.919
Netto resultaat	€ 2.369.931

2.4 Werkgebied

Charim is regionaal actief binnen de gebieden Zuidoost-Utrecht, Gelderse Vallei en, in beperkte mate, Eemland. Deze regio's vormen het primaire werkgebied waarin Charim haar zorg- en dienstverlening aanbiedt. Charim is met woonlocaties vertegenwoordigd in de gemeenten Veenendaal, Rhenen, Utrechtse Heuvelrug (Amerongen), Zeist en Woudenberg. Deze geografische spreiding stelt Charim in staat om lokaal gewortelde en goed toegankelijke ondersteuning en zorg aan mensen met een geriatrische zorgvraag te bieden, afgestemd op de specifieke behoeften van de verschillende gemeenschappen binnen het werkgebied.

2.5 Samenwerkingsrelaties

Als Charim zijn wij er voor de cliënten met geriatrische (intensieve, hoog-complexe) ondersteunings- en zorgvragen die multidisciplinaire ondersteuning nodig hebben. We werken hiervoor samen met andere ouderenzorgorganisaties, huisartsen en andere zorgaanbieders in de eerstelijns, gemeenten en welzijnsorganisaties, het Zorgkantoor, woningcorporaties en het ziekenhuis en werken samen in de regio om met elkaar uitvoering te geven aan de maatschappelijke en landelijke opdracht om ondersteuning en zorg te bieden aan ouderen, nu en in de toekomst.

Charim is actief binnen de bestuurlijke regio's Gelderse Vallei, Zuidoost Utrecht en Eemland. Binnen deze regio's neemt Charim deel aan diverse strategische samenwerkingsverbanden en overlegstructuren, gericht op zowel de inhoudelijke ontwikkeling van ondersteuning en zorg als op arbeidsmarktvragestukken. Charim is vertegenwoordigd in bestuurlijke overleggen, project- en werkgroepen en lerende netwerken. In deze context levert Charim een actieve bijdrage aan de totstandkoming en uitvoering van regioplannen, in lijn met de doelstellingen van het Integraal Zorgakkoord (IZA).

Charim onderhoudt strategische samenwerkingsrelaties met de voornaamste ziekenhuizen, huisartsen en eerstelijnsparamedici binnen het werkgebied. De inzet van het Ambulant Geriatrisch Team (AGT), het Ambulant Verpleegkundig Team (AVT) en casemanagement dementie is gericht op het versterken en ondersteunen van eerstelijnszorgverleners. Daarnaast wordt samengewerkt met Pro Persona



ten aanzien van IBS-plaatsingen en de opleiding van GZ-psychologen. Charim is actief betrokken bij diverse netwerken voor palliatieve zorg, waaronder het Netwerk Palliatieve Zorg Gelderse Vallei en het Netwerk PZ Zuid Oost Utrecht/Utrecht Stad (ZOUS). Op het gebied van arbeidsmarktontwikkelingen is Charim aangesloten bij de werkgeversorganisaties Utrechtzorg en WZW. Binnen deze netwerken werken zorg- en onderwijsinstellingen gezamenlijk aan het bevorderen van een evenwichtige arbeidsmarkt en het waarborgen van duurzame zorgtoegankelijkheid.

De samenwerking met gemeenten, welzijnsorganisaties, het Zorgkantoor, zorgverzekeraars en lokale kerken vormt een belangrijk fundament onder de regionale positionering van Charim. Binnen deze netwerken wordt gezamenlijk gewerkt aan het versterken van de zorg- en ondersteuningsstructuur in de regio. De betrokkenheid van vrijwilligers, met name vanuit de lokale kerken, vormt een essentieel onderdeel van de maatschappelijke inbedding van Charim en levert een waardevolle bijdrage aan de kwaliteit van leven van cliënten en het versterken van de Christelijke identiteit van Charim.

Ondernemingsraad Centrale

cliëntenraad Verpleegkundige

en verzorgende adviesraad

Bestuur Lokale cliëntenraad

Participantenraad Toezicht

Professionele adviesraad Medezeggenschap



Bestuur, toezicht en medezeggenschap

Charim biedt ondersteuning en zorg aan mensen met een geriatrische zorgvraag, waarbij de missie en visie van de organisatie de basis vormen voor alle activiteiten. In de besturing van de organisatie wordt continu gestreefd naar een optimale balans tussen cliëntwaarde, medewerkerwaarde, organisatiewaarde en waarde voor de omgeving en de maatschappelijke opdracht van Charim.

De Governance Code Zorg fungeert als een essentieel uitgangspunt voor het realiseren van 'goed bestuur' binnen Charim. De richtlijnen en principes vanuit deze code zijn geïntegreerd in de reglementen en statuten van zowel Stichting Zorggroep Charim als Stichting Charim Vastgoed.

3.1 Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur

Charim heeft een eenhoofdige Raad van Bestuur. De functie van voorzitter Raad van Bestuur wordt vanaf 1 november 2023 vervuld door mevrouw J.I. Poulus-Schuijer. De voorzitter Raad van Bestuur richt zich bij het uitvoeren van haar taken op het waarborgen van zowel de korte- als langetermijnbelangen van de organisatie, met nadruk op het realiseren van de maatschappelijke opdracht en de centrale rol van de cliënt daarin. De voorzitter Raad van Bestuur maakt in de uitvoering van haar functie zorgvuldige en evenwichtige afwegingen tussen de belangen van cliënten, de belangen van medewerkers, de bredere publieke en maatschappelijke belangen en de belangen van andere relevante interne en externe belanghebbenden. In deze functie is de voorzitter Raad van Bestuur verantwoordelijk voor het duiden en het beheersen van de risico's, verbonden aan de strategie en de verschillende activiteiten van de organisatie.

Met betrekking tot het openbaar maken van informatie over de bezoldiging van de voorzitter Raad van Bestuur 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 wordt verwezen naar de toelichting in de jaarrekening.

In het kader van de maatschappelijke verantwoordelijkheid en transparantie wordt jaarlijks openbaar verantwoord welke onkosten door de voorzitter Raad van Bestuur zijn gemaakt voor de uitoefening van de functie. Bij het maken en declareren van kosten kiest de voorzitter Raad van Bestuur voor soberheid en neemt in acht dat de kosten redelijk zijn en gemaakt zijn tijdens en uitsluitend voor het uitoefenen van de functie. De voorzitter Raad van Bestuur volgt hierbij de voor werknemers van de instelling gebruikelijke kaders. Dit is vastgelegd in de arbeidsovereenkomst, die afgesloten is met de Raad van Toezicht. De voorzitter Raad van Bestuur verstrekt – conform beleid 'Onkosten, geschenken en uitnodigingen Raad van Bestuur' - jaarlijks inzicht in de gemaakte onkosten, gespecificeerd naar binnenlandse en eventuele buitenlandse dienstreizen en reiskosten, opleidingskosten, kosten gemaakt in het kader van de uitoefening van de functie en overige kosten. Deze verantwoording bestaat uit een overzicht, met waar nodig een toelichting, dat in dit jaardocument (dat ook op onze website wordt gepubliceerd) openbaar wordt gemaakt. De voorzitter Raad van Bestuur vermeldt eventuele geschenken en uitnodigingen die zij heeft ontvangen ook in het jaarlijks openbaar te maken overzicht. De Raad van Toezicht ziet op basis van haar verantwoordelijkheid toe op de naleving van dit beleid.

In 2024 is voor een bedrag van €0 aan onkosten gedeclareerd door de voorzitter Raad van Bestuur.

De Governance Code Zorg fungeert als een essentieel uitgangspunt voor het realiseren van ‘goed bestuur’ binnen Charim. De richtlijnen en principes vanuit deze code zijn geïntegreerd in de reglementen en statuten van zowel Stichting Zorggroep Charim als Stichting Charim Vastgoed.

3.2 Samenstelling en bezoldiging Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is in haar rol verantwoordelijk voor het toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken binnen Charim. De Raad van Toezicht van Charim bestaat uit vijf personen. In 2024 is mevrouw D.R. Meijer benoemd als lid Raad van Toezicht, op bindende voordracht van de Cliëntenraad. Mevrouw D.R. Meijer is per 1 januari 2025 toegetreden tot de Raad van Toezicht van Charim.

Leden Raad van Toezicht Charim

De heer T.J. van Dalen

Voorzitter Raad van Toezicht / lid Remuneratiecommissie

De heer dr. A.W. Saly

Lid Raad van Toezicht / voorzitter Auditcommissie Financiën

Mevrouw dr. J.P. Schermers MA

Vicevoorzitter Raad van Toezicht /
lid Auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid

Mevrouw drs. H.J.J. Touwen

Lid Raad van Toezicht / lid Auditcommissie Financiën /
voorzitter Remuneratiecommissie

Mevrouw D.R. Meijer (per 01-01-2025)

Lid Raad van Toezicht / lid Auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid

In 2024 heeft de Raad van Toezicht zeven keer vergadert met de voorzitter Raad van Bestuur.

Met betrekking tot het openbaar maken van informatie over de bezoldiging van de Raad van Toezicht 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 wordt verwezen naar de toelichting in de jaarrekening.

Jaarlijks legt de Raad van Toezicht verantwoording af in het ‘Verslag interne toezichthouder’. Het verslag over het verslagjaar 2024 is als bijlage bij dit Bestuursverslag opgenomen.

3.3 Toepassing Governance Code Zorg in Goed bestuur en Verantwoord toezicht

Onderstaand volgt een toelichting omtrent de toepassing van de zeven principes vanuit de Governance Code Zorg voor Goed bestuur en Verantwoord toezicht binnen Charim.

1. Goede Zorg - De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg aan cliënten.

Vanuit onze missie en visie ervaren we het als opdracht en voorrecht middels ondersteuning en zorg een bijdrage te kunnen leveren aan het realiseren van een waardig en betekenisvol leven voor ouderen, nu en in de toekomst. Zodat zij het leven kunnen (blijven) leiden dat bij hen past, ook wanneer zij ondersteuning en zorg nodig hebben. In onze dagelijkse werkzaamheden en binnen onze ambities is de cliënt altijd ons vertrekpunt. Hierbij willen we samen met de cliënt en/of zijn/haar naasten of verwanten kijken naar hoe zij, ook in de laatste fase van het leven en wanneer kwetsbaarheid ontstaat, van betekenis kunnen blijven voor - en in verbinding kunnen blijven met - hun omgeving. We geloven dat eigen regie en zelfredzaamheid hier een belangrijke bijdrage aan leveren.

De veranderende behoeften en wensen van de ouderen van nu en in de toekomst, gecombineerd met de toenemende schaarste op de arbeidsmarkt maakt dat ondersteuning en zorg op een andere wijze georganiseerd moet worden. Charim maakt – in lijn met de maatschappelijke en landelijke ontwikkelingen – de beweging

‘van zorg naar wonen’. Waar voorheen de nadruk lag op professionalisering van de ondersteunings- en zorgbehoefte van ouderen verschuift het perspectief naar het samen realiseren van plezierig wonen en een fijne dag. Hierbij wordt samen met de cliënt gekeken naar wat de cliënt nog zelf kan of weer zelf kan en wil ontwikkelen (zelfredzaamheid) en wat wij samen met het netwerk van cliënten kunnen betekenen of waar hulpmiddelen en/of (zorg)technologie een toegevoegde waarde kunnen bieden. Vervolgens wordt gekeken naar welke professionele ondersteuning of zorg aanvullend benodigd is. In al deze situaties organiseren, regisseren, coachen en delen wij onze kennis en expertise om de juiste ondersteuning te bieden. Als professionele zorg vereist is, bieden wij deze met de nodige vakbekwaamheid en toewijding, passend bij de unieke situatie van iedere cliënt en wat voor hen van betekenis is. Ook in de laatste levensfase blijven wij er voor ouderen die ondersteuning en zorg nodig hebben. Wij sluiten aan bij wat in deze fase van het leven belangrijk is – zowel in de ondersteuning als voor de zorg van lichaam als geest en ziel – en richten ons op wat voor de cliënt van waarde is in deze bijzondere periode.

2. Waarden en normen - De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie.

Binnen Charim vormen normen en waarden – veelal geïnspireerd door onze Christelijke identiteit en vertaald in leidende principes – het fundament voor goed bestuur en effectief toezicht. Deze leidende principes geven richting aan besluitvorming en een handelen waarin transparantie, integriteit, verantwoordelijkheid en maatschappelijke betrokkenheid centraal staan. Charim ervaart een grote verantwoordelijkheid en opdracht om verantwoord om te gaan met wat hen tot beschikking is gesteld, zowel naar de individuele cliënt en zijn of haar naasten als ook naar de maatschappij in zijn geheel.

Goed bestuur betekent dat besluiten worden genomen in het belang van cliënten, medewerkers, de organisatie en met oog voor de maatschappij en de omgeving. Er wordt in besluitvorming na zorgvuldige afweging gezocht naar een goede balans

tussen deze vier perspectieven. Enerzijds om de cliënten die aan onze ondersteuning en zorg zijn toevertrouwd een fijn (tijdelijk) thuis te bieden en anderzijds een fijne werkomgeving te realiseren voor alle medewerkers en vrijwilligers die aan Charim verbonden zijn. Toezicht is daarbij onafhankelijk en kritisch vormgegeven, met oog voor zowel de strategische koers van de organisatie als de menselijke maat. Door deze kernwaarden te verankeren in het dagelijks handelen, draagt Charim bij aan duurzame ondersteuning en zorg en wordt beoogd het vertrouwen van de samenleving te behouden.

Goed bestuur en effectief toezicht kunnen niet los worden gezien van goed leiderschap. De verantwoordelijkheid en opdracht die Charim ervaart, vraagt om daarop toegerust leiderschap van alle leidinggevenden binnen Charim. In 2024 is dit vastgelegd in de nieuwe ‘Visie op Leiderschap’ van Charim. Goed leiderschap binnen Charim betekent het belichamen van de gedeelde normen en waarden – de gedeelde leidende principes - in woord en daad. Leidinggevenden geven het voorbeeld door authentiek, transparant en ondersteunend en motiverend te handelen en stimuleren relaties en gedrag waarin feedback, samenwerking en continue verbetering centraal staan. Zij zijn in staat om visie van Charim te verbinden aan de praktijk en mensen te inspireren tot betrokken en verantwoordelijk gedrag. Dit vraagt om reflectief vermogen, een moreel kompas en het lef om moeilijke keuzes te maken in het belang van cliënten en hun naasten en de organisatie als geheel. Door deze vorm van leiderschap wordt de basis gelegd voor vertrouwen, motivatie en professionele zeggenschap binnen alle lagen van Charim.

3. Invloed belanghebbenden - De zorgorganisatie schept randvoorwaarden en waarborgt voor een adequate invloed van belanghebbenden.

De missie en visie van Charim zijn in 2024 vertaald in een merkbepoofte voor cliënten en in een merkbepoofte voor collega’s. Een gemene deler tussen deze twee beloften is dat Charim aansluit bij wat van waarde is voor cliënt en collega. Deze waarde ontstaat tussen mensen en in de dialoog. Dit vereist zeggenschap, gelijkwaardigheid en leiderschap. Met zeggenschap wordt niet alleen de wettelijk

vereiste formele (mede)zeggenschap bedoeld, maar vanuit gelijkwaardigheid invulling geven aan een vorm van 'gezamenlijk beleid maken'.

Dit start met voorbeeldgedrag en een open grondhouding binnen het Directieteam, waarbinnen samenspraak en tegenspraak essentiële elementen zijn. Zeggenschap van medewerkers in het werk en een transparante organisatie gericht op voortdurend leren en ontwikkelen zijn leidende principes in de (be)sturing.

Binnen Charim is sprake van een zorgvuldig ingericht stelsel van formele en informele medezeggenschap. De formele medezeggenschapsorganen bestaan uit de Ondernemingsraad, de Centrale Cliëntenraad, de Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad (VVAR) en de Participantenraad. Daarnaast zijn op het niveau van de woonlocaties van Charim lokale cliëntenraden actief. Deze organen worden actief gefaciliteerd om hun taken effectief te kunnen uitvoeren en hun positie binnen de organisatie te versterken. De voorzitter Raad van Bestuur fungeert als primair aanspreekpunt voor de formele medezeggenschapsorganen en kenmerkt zich door een transparante, betrokken werkwijze. Het tijdig betrekken van de medezeggenschap bij beleidsvorming en besluitvorming is een vast onderdeel van het bestuurlijk handelen. In 2024 is ingezet op het versterken van de medezeggenschap binnen de organisatie door de medezeggenschapsorganen in een vroegtijdig stadium te betrekken bij (beleids)ontwikkelingen. Deze proactieve benadering gaat nadrukkelijk verder dan de wettelijke vereisten ten aanzien van advies- en instemmingsprocedures. Door te investeren in een open en transparante dialoog is de relatie met de medezeggenschapsorganen structureel verstevigd. Tegelijkertijd blijft het formele traject van medezeggenschap onverminderd gehandhaafd, conform de geldende wet- en regelgeving.

In lijn met de vastgestelde reglementen en jaarplanningen vindt structureel overleg plaats met ieder van de formele medezeggenschapsorganen. Beleidsvoorstellen worden daarbij ter informatie, advies of instemming voorgelegd, afhankelijk van de aard van het onderwerp. De gegeven adviezen

en verleende instemmingen worden zorgvuldig meegewogen in de besluitvorming. Indien wordt afgeweken van een advies, vindt hierover gemotiveerde terugkoppeling plaats aan het betreffende orgaan. Voorts is in 2024, in samenwerking met de medische en paramedische beroepsgroepen, de mogelijkheid verkend tot het instellen van een Professionele Adviesraad (PAR), teneinde ook deze disciplines structureel in de medezeggenschap te verankeren.

De Ondernemingsraad (hierna te noemen: OR) bestaat uit vijftien leden, die een afspiegeling vormen van Charim als organisatie. De OR heeft een keer per maand onderling overleg, een keer per maand een overlegvergadering met de voorzitter Raad van Bestuur, een keer per kwartaal een afzonderlijk informeel overleg met de directeuren, een keer per half jaar een informeel overleg met de afzonderlijke locatiemanagers. Onderwerpen van overleg tussen de voorzitter Raad van Bestuur en OR waren, naast de voortgang op de strategische koers en 'De Reis van Groei en Ontwikkeling', onder andere: Strategisch Vastgoedplan, Opleidingsbeleid, benoeming Vertrouwenspersonen, Gedragscode en het Charim Voordeelmenu. In 2024 zijn er in totaal veertien advies- dan wel instemmingsaanvragen voorgelegd aan de OR.

De Centrale Cliëntenraad (hierna te noemen: CCR) bestaat uit negen leden, bestaand uit voorzitters van de lokale cliëntenraden en een onafhankelijk voorzitter. De CCR heeft in 2024 acht overlegvergaderingen met de voorzitter Raad van Bestuur gehad. Daarnaast heeft er tweemaal een afstemmingsoverleg plaatsgevonden tussen alle leden van de centrale en lokale cliëntenraden en de voorzitter Raad van Bestuur en (een afvaardiging van de) Directie.

Onderwerpen van overleg tussen de voorzitter Raad van Bestuur en CCR waren, naast de voortgang op de strategische koers en 'De Reis van Groei en Ontwikkeling', onder andere: Strategisch Vastgoedplan, Visie op eten en drinken, benoeming Wzd functionarissen (functionarissen Vrijheid en Veiligheid), Beleid 'Van gesloten naar open deuren bij Charim'. In 2024 zijn er in totaal zestien advies- dan wel instemmingsaanvragen voorgelegd aan de CCR.

De Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad (hierna te noemen: VVAR) denkt op beroepsinhoudelijke basis mee in het beleid gericht op ondersteuning en zorg door maandelijks te overleggen met de directeur Zorg en voorzitter van de Raad van Bestuur. De VVAR brengt gevraagd en ongevraagd advies uit. Deze adviezen houden altijd verband met de kwaliteit van ondersteuning en zorg en de beroepsuitoefening. De inhoud hiervan komt onder andere voort uit input van de achterban. Daarnaast stimuleert de VVAR de beroepsinhoudelijke ontwikkelingen en signaleert zij politieke en beleidsmatige ontwikkelingen die betrekking hebben op ondersteuning en zorg en vertaalt deze naar de praktijk, directeuren en voorzitter Raad van Bestuur. De VVAR draagt ook bij aan het aandacht vestigen op voortdurend leren en ontwikkelen, autonomie en zeggenschap in de beroepsuitoefening door bijvoorbeeld het organiseren van symposia. De VVAR bestaat uit zeven leden. Onderwerpen van overleg tussen Raad van Bestuur en VVAR waren, naast de voortgang op de strategische koers en 'De Reis van Groei en Ontwikkeling', onder andere: 'Herzien Wzd beleid (beleid Vrijheid en Veiligheid)', Beleid 'Van gesloten naar open deuren bij Charim' en de adviesaanvraag betreffende de inzet van Woonassistenten. In 2024 zijn er in totaal elf adviesaanvragen voorgelegd aan de VVAR.

Charim is een christelijke organisatie en biedt in een herkenbare christelijke omgeving, ondersteuning, troost en bemoediging voor degenen die dat wensen. De visie van Charim laat zien dat er ruimte is voor zingeving en levensvragen, in aansluiting op de persoonlijke betekenis hiervan voor de cliënt. Charim is voortgekomen is uit de plaatselijke kerken, waarmee Charim nog steeds in levendige verbinding staat. Deze levendige verbinding is verankerd in de Participantenraad. De Participantenraad bestaat uit leden die de verschillende christelijke denominaties vertegenwoordigen, waaruit Charim is voortgekomen. De Participantenraad is een statutair vastgelegd medezeggenschapsorgaan binnen Charim. De Participantenraad heeft een adviesrol ten aanzien van medisch ethisch beleid en beleid ten aanzien van de christelijke identiteit van Charim. De Participantenraad vertegenwoordigt acht christelijke denominaties en telt tien leden. Onderwerp van overleg tussen Raad van Bestuur en Participantenraad waren, naast de voortgang op 'De Reis van Groei en Ontwikkeling', onder andere: het verlevendigen van de christelijke identiteit van

Charim en een verkenning betreffende de inrichting van een woongroep voor de reformatorische doelgroep. In 2024 zijn er in totaal drie adviesaanvragen voorgelegd aan de Participantenraad.

Het vergroten van zeggenschap is een speerpunt binnen Charim. De verpleegkundigen en verzorgenden hebben middels de VVAR al mooie stappen gezet in het meedenken in de ontwikkeling van nieuw beleid op hun vakgebied. Ook met de behandelaren wil Charim een stap maken naar een structuur voor professionele zeggenschap. De stap naar één Professionele Adviesraad is voor dit moment een stap te ver gebleken. Een tussenstap is de oprichting van een Behandel Advies Raad (BAR), die parallel aan de VVAR mee zal denken in de ontwikkeling van nieuw beleid op het vakgebied van de medische en paramedische professie. Begin 2025 zal de BAR formeel geïnstalleerd worden.

Twee keer per jaar komen de voorzitter van de Raad van Toezicht en de voorzitters van de medezeggenschapsorganen, in het bijzijn van de voorzitter Raad van Bestuur, bijeen. Dit is een informeel overleg waarin uitwisseling van perspectieven en beelden vanuit de respectievelijke achterban en vanuit de respectievelijke taken en verantwoordelijkheden plaatsvindt. Eind 2024 is door de leden geconcludeerd dat deze overlegvorm niet meer passend is in de besturing en de wijze waarop zeggenschap binnen Charim vorm en inhoud krijgt. In 2025 zal dit informele overleg een ander karakter krijgen, waarbij ontmoeting tussen de leden van de Raad van Toezicht, de leden van de medezeggenschapsorganen en de Raad van Bestuur en Directie een centraal onderdeel blijft.

Naast de formele medezeggenschap is zeggenschap van medewerkers in hun werk, een leidend principe binnen de organisatie. Professionals hebben de unieke kennis van wat voor cliënten van betekenis is. Deze kennis wil Charim verankeren in het beleid en is daarmee leidend in het vergroten van zeggenschap van professionals. Daarnaast ontstaat door professionele zeggenschap aantoonbaar meer werkplezier. Onder andere middels dag- en dienststarts en bordbesprekingen wordt de zeggenschap van medewerkers op het werk vergroot en gestimuleerd. Daarnaast wordt zeggenschap gestimuleerd door medewerkers deel te laten nemen aan werk-

en projectgroepen; waar dit voorheen vooral een taak van leidinggevend was. Zeggenschap wordt eveneens vormgegeven middels de 'Raad van Betrokkenheid'; een brede vertegenwoordiging van medewerkers uit de organisatie die actief meedenkt op allerhande voorliggende onderwerpen. De Raad van Betrokkenheid bestaat uit ongeveer 25 leden.

De Raad van Bestuur en Directie komen elk kwartaal met alle managers en twee keer per jaar met alle managers en teamleiders samen, om te werken aan de uitvoering van het jaarplan en de daaruit voortvloeiende projecten. Ook het 'Lerend netwerk van Kwaliteitsverpleegkundigen' en de vier verpleegkundig ambassadeurs die het leiderschapstraject bij V&VN volgen geven gevraagd en ongevraagd advies over inhoudelijk beleid op het gebied van ondersteuning en zorg en de positionering van hun vakgebied. Zij zijn daarmee een voorbeeld van het vergroten van de zeggenschap van professionals over de uitoefening van hun werk en van het voortdurend gezamenlijk leren en verbeteren. Met externe belanghebbenden wordt eveneens een open dialoog nagestreefd en verkend waarin we elkaar kunnen versterken in de (maatschappelijke) opdracht.

4. Inrichting governance | De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de organisatie.

Charim kent een besturingsstructuur met een eenhoofdige Raad van Bestuur, die eindverantwoordelijk is voor het besturen van de organisatie en een Raad van Toezicht, die toezicht houdt op het functioneren van de Raad van Bestuur en het gevoerde beleid van Charim en Stichting Charim. De Raad van Toezicht toetst of de Raad van Bestuur bij de beleidsvorming en de uitvoering van de bestuurstaken oog houdt voor het belang van de organisatie van de stichting in relatie tot haar maatschappelijke doelstelling. Samen zorgen zij ervoor dat het toezicht en bestuur goed is ingericht en functioneert vanuit de eigen rol en verantwoordelijkheid. De statuten en reglementen van Charim en de vigerende wet- en regelgeving worden daarbij gehanteerd. In de naleving van de statuten en reglementen van Stichting Zorggroep Charim en Stichting Charim Vastgoed wordt toegezien op het voorkomen

van belangenverstreming voor leden van de Raad van Toezicht en de voorzitter van de Raad van Bestuur. In de overleggen wordt hier actief op getoetst en waar nodig afspraken over vastgelegd. Er zijn gedurende het verslagjaar 2024 geen maatregelen nodig geweest om belangenverstremingen te voorkomen of weg te nemen. Ook was het in 2024 niet nodig om gebruik te maken van de conflictregeling die is opgenomen in de reglementen van onze organisatie.

Reflectie op het functioneren en de samenwerking is een vast onderdeel in de besturingsstructuur en in de ontmoetingen tussen voorzitter Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. Evaluatie van het functioneren van de voorzitter van de Raad van Bestuur wordt gevolgd vanuit de Remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht. In het verslagjaar 2024 hebben er een tweetal gesprekken plaatsgevonden tussen de voorzitter Raad van Bestuur en de Remuneratiecommissie. De leden van de Raad van Toezicht hebben in november 2024 hun functioneren besproken tijdens de jaarlijkse zelfevaluatie. De voorzitter van de Raad van Bestuur en bestuurssecretaris zijn deels aanwezig geweest bij de zelfevaluatie. Hierbij stond de onderlinge samenwerking centraal.

5. Goed bestuur | De Raad van Bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling.

De voorzitter van de Raad van Bestuur leidt en stuurt de organisatie aan de hand van de visie en de daaraan verbonden strategische doelstellingen die opgesteld zijn in het meerjarenbeleidsplan en het daaruit voortvloeiende jaarplan. Uit deze plannen vloeien activiteiten en projecten voort die gemonitord worden in onder andere de individuele overleggen tussen de Raad van Bestuur en Directieleden, in het wekelijkse Directieteamoverleg, in het Kernteamoverleg gekoppeld aan 'De Reis van Groei en Ontwikkeling' en in regie- of stuurgroepen. Er vindt voortdurende monitoring plaats of activiteiten en projecten in de pas lopen met de strategische koers en portfolio van de organisatie en bijdragen aan de vier perspectieven die hieraan ten grondslag liggen: cliëntwaarde, medewerkerwaarde, organisatiewaarde en toegevoegde waarde voor de omgeving en de maatschappelijke opdracht. Prioriteit ligt daarbij

Betreft het je? Dan betrekken we je.

op activiteiten en projecten die maximaal bijdragen aan de strategische koers en/of portfolio of uitgevoerd moeten worden vanuit vigerende wet- en regelgeving.

Besluitvorming vindt te allen tijde plaats door de voorzitter Raad van Bestuur – al dan niet alvorens en conform reglementen advies dan wel instemming gevraagd te hebben aan de medezeggenschapsorganen en goedkeuring aan de Raad van Toezicht. Besluitvorming wordt vastgelegd in de notulen van de vergaderingen van het Directieteam.

Monitoring van (strategische) risico's is een vast onderdeel van de start van een nieuwe activiteit of project. Duiding van mogelijke risico's en de bijbehorende mitigerende maatregelen zijn onderdeel van het besluitvormings- en monitoringsproces. In de voorleggers die gebruikt worden bij het Directieteamoverleg of overleggen met de (Auditcommissies van de) Raad van Toezicht is het onderwerp 'risico's en mitigerende maatregelen' een vast thema. In de reguliere plannings- en controlcyclus en bijbehorende maand- en kwartaalrapportages vindt monitoring en opvolging van risico's plaats. Integraal risicomanagement heeft in 2024 een belangrijke impuls gekregen. Hiertoe is een methodiek geïmplementeerd. Rapportage op integrale risico's is een vast onderdeel van de standaard P&C cyclus.

Toetsing van strategie, beleid en wet- en regelgeving vindt plaats middels zowel interne als externe audits. Intern wordt de uitvoering van beleid en strategie bijvoorbeeld getoetst vanuit het Regieteam Kwaliteit en Veiligheid of middels reguliere overleggen tussen management, HR, Businesscontrol en Kwaliteit. In 2024 is bij Charim, met positief gevolg, wederom een externe ISO audit uitgevoerd. De Functionaris Gegevensbescherming (FG) en Chief Information Security Officer (CISO) hebben eveneens een belangrijke rol in de toetsing van strategie, beleid en wet- en regelgeving en de monitoring van (strategische) risico's. In het kader van versterkt intern toezicht en transparant governancebeleid is ervoor gekozen om de functies van Functionaris Gegevensbescherming (FG) en Chief Information Security Officer (CISO) extern te beleggen. Deze strategische keuze is nadrukkelijk

ingebed in het Three Lines of Defense (3LoD)-model en draagt bij aan versterking van risicobeheersing, compliance en bestuurlijke verantwoordelijkheid. Volgens het 3LoD-model bevinden de eerste lijn (uitvoerende organisatieonderdelen) en de tweede lijn (controleerende en ondersteunende functies) zich binnen de organisatie. De externe FG en CISO functioneren – afhankelijk van de specifieke invulling – als onderdelen van de tweede of derde lijn, waarbij hun positionering onafhankelijk toezicht mogelijk maakt en ruimte biedt voor objectieve advisering en signalering. In het bijzonder geldt voor de FG een wettelijke verplichting tot onafhankelijkheid, die via externe positionering optimaal wordt gewaarborgd.

De externe FG richt zich op het controleren van de naleving van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), het adviseren van de organisatie en het signaleren van risico's op het gebied van privacy. Als zodanig levert de FG een onafhankelijke bijdrage aan zowel de tweede lijn (monitoring) als – in zijn rapportagefunctie richting voorzitter Raad van Bestuur bestuur – de derde lijn.

De CISO richt zich op strategisch informatieveiligheidsbeleid, risicobeoordelingen en het opstellen en toetsen van beveiligingsmaatregelen. Door de externe positionering kan de CISO zich vrij bewegen tussen de tweede en derde lijn, en fungeert deze als onafhankelijke sparringpartner voor de voorzitter Raad van Bestuur bij vraagstukken rond digitale weerbaarheid, continuïteit en crisisbeheersing.

Door deze functies buiten de reguliere lijnorganisatie te beleggen, wordt de integriteit van toezicht en risicobeheersing versterkt. Het maakt onafhankelijke signalering van eventuele tekortkomingen mogelijk, bevordert transparantie en draagt bij aan een cultuur van verantwoording. Daarmee levert deze structuur een directe bijdrage aan goed bestuur, zorgvuldig toezicht en een weerbare, toekomstgerichte inrichting van Charim als organisatie.

6. **Verantwoord toezicht** | De Raad van Toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie.

De Raad van Toezicht ziet toe op de realisatie van de maatschappelijke doelstelling van Charim en toetst zowel procedureel als inhoudelijk of deze doelstelling adequaat wordt waargemaakt. In het verslagjaar 2024 is de Raad van Toezicht via de overleggen met de Auditcommissies, de reguliere Raad van Toezicht vergaderingen en de structurele overlegmomenten tussen de voorzitter van de Raad van Bestuur en de voorzitter van de Raad van Toezicht geïnformeerd over de voortgang, resultaten en het voorgenomen beleid van de organisatie. In voorkomende gevallen heeft de Raad van Toezicht, conform de statutaire en reglementaire bepalingen, formeel goedkeuring gegeven op de door de voorzitter Raad van Bestuur voorgelegde besluiten.

Er wordt veel belang gehecht aan een open en constructieve dialoog en aan kritische reflectie en advisering vanuit de toezichthoudende rol van de Raad van Toezicht. Dit met als doel de kwaliteit van bestuur en beleid van Charim blijvend te borgen en waar nodig te versterken.

Een nadere toelichting op de werkwijze, activiteiten en besluitvorming van de Raad van Toezicht is opgenomen in het 'Verslag interne toezichthouder' over verslagjaar 2024. Dit verslag bevat tevens een overzicht van de onderwerpen en besluiten die in 2024 in de vergaderingen van de Raad van Toezicht zijn geagendeerd en behandeld.

7. **Altijd in ontwikkeling** | De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.

Het principe van leren en ontwikkelen vormt een essentieel uitgangspunt binnen Charim en wordt actief uitgedragen door zowel de voorzitter van de Raad van Bestuur als de leden van de Raad van Toezicht. Voor de voorzitter van de Raad van Bestuur zijn concrete doelen op het gebied van professionele en persoonlijke

ontwikkeling vastgelegd in een persoonlijk ontwikkelplan, dat periodiek wordt besproken en geëvalueerd met de Remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht. In dit kader zijn tevens afspraken gemaakt over de evaluatie van het functioneren, alsmede over de invulling van gewenste educatie en verdere persoonlijke ontwikkeling.

In november 2024 heeft de Raad van Toezicht de jaarlijkse zelfevaluatie uitgevoerd. Deze evaluatie vond plaats langs de uitgangspunten van goed bestuur en toezicht, zoals verankerd in de Governance Code Zorg, en met behulp van de 'Checklist evaluatie' van het Nationaal Register. De uitkomsten van deze evaluatie zijn schriftelijk vastgelegd, waarbij opvolging van de geformuleerde actiepunten is belegd bij de daarvoor aangewezen verantwoordelijken.

Zowel de voorzitter van de Raad van Bestuur als de leden van de Raad van Toezicht investeren structureel in hun professionele ontwikkeling. Dit gebeurt onder meer door het volgen van relevante (vak)literatuur, het actief volgen van ontwikkelingen binnen de zorgsector en daarbuiten, en deelname aan opleidingen en scholingstrajecten. De voorzitter van de Raad van Bestuur borgt permanente persoonlijke en bestuurlijke ontwikkeling onder meer via deelname aan bestuurlijke intervisie. Binnen de Raad van Toezicht worden jaarlijks afspraken gemaakt over individuele en collectieve scholingsbehoeften van de leden en over de wijze waarop hierover binnen de Raad wordt teruggekoppeld en gedeeld.

Het begint bij het gesprek over wat cliënten belangrijk vinden



Terugblik 2024 | Een bijzonder jaar voor Charim

Het jaar 2024 was een bijzonder jaar voor Charim. In dankbaarheid werd in het voorjaar van 2024 het vijftienjarig bestaan van Charim gevierd. Een tijd om terug te kijken, stil te staan en vooral ook vooruit te kijken naar de toekomst. Het vijftienjarig bestaan van Charim werd omlijst en gevierd met een feest voor alle medewerkers van Charim. Op de verschillende woonlocaties zijn ter gelegenheid van het vijftienjarig bestaan activiteiten georganiseerd voor cliënten. Voor de vele vrijwilligers van Charim zijn eveneens feestelijke bijeenkomsten georganiseerd, veelal op de woonlocaties waarmee zij zich zo nauw verbonden voelen.

Het vijftienjarig bestaan van Charim gaf gelegenheid tot het opnieuw definiëren van 'het verhaal van Charim', aansluitend op de hernieuwde strategische koers van Charim. Met de introductie van het verhaal van Charim is een cliëntbelofte gedefinieerd: 'Wij zien u'. Charim wil aansluiten en ondersteunen bij wat voor de cliënt van waarde en van betekenis is. Naast de cliëntbelofte is een medewerkersbelofte uitgesproken: 'Wij zien je' en 'Je doet werk van waarde'. Charim heeft als droom dat haar medewerkers tot bloei komen met betekenisvol werk. Een gemene deler tussen deze twee beloften is dat wij aansluiten bij wat van waarde is voor cliënt en collega. Prachtige beloften die houvast en koers geven voor nu en in de toekomst en weergeven wat ons ten diepste drijft.

4.1 Nieuw logo en nieuwe huisstijl

De nieuwe merkstrategie van Charim resulteerde in een nieuw logo en een nieuwe huisstijl, die op het feest van het vijftienjarig bestaan werd geïntroduceerd. Het nieuwe logo van Charim staat symbool voor de dialoog tussen collega en cliënt; een bijzondere ontmoeting waar betekenis ontstaat. Het representeert eveneens de letter C van Charim en van de Christelijke identiteit waar Charim haar grondslag in vindt. In het midden bevindt zich een witte cirkel. Deze representeert de mens die centraal staat in het werk; zowel cliënt als collega. De mens die een parel is in Gods hand. Het nieuwe logo en daarmee de nieuwe huisstijl van Charim markeren de viering van het vijftienjarig bestaan van Charim.

Gedurende 2024 is fasegewijs gewerkt aan de introductie van het nieuwe logo en daarmee de nieuwe huisstijl. Een eerste tastbare introductie werd gedaan in de merkdragers op de verschillende (woon)locaties en op de websites van Charim. Zo verschenen er nieuwe vlaggen en nieuwe naam- en bewegwijzeringsborden. Gedurende 2024 is in overleg met verschillende vertegenwoordigers uit de organisatie en de medezeggenschapsorganen gewerkt aan het vormgeven van nieuwe dienstkleding, passend bij de nieuwe huisstijl. In 2025 zullen alle medewerkers van Charim nieuwe dienstkleding ontvangen. Daarnaast hebben in 2024 de voorbereidingen plaatsgevonden voor de introductie van een nieuwe corporate website en een nieuwe 'werken bij' site voor Charim. In de eerste helft van 2025 zullen deze nieuwe websites geïntroduceerd worden.

4.2 Nog meer bijzondere mijlpalen

In navolging op de viering van het vijftienjarig bestaan van Charim werd ook het zestigjarig bestaan van woonlocatie De Engelenburgh en het tienjarig bestaan van woonlocatie D'n Aok – beiden in Veenendaal – gevierd met cliënten en betrokken medewerkers en vrijwilligers. Het zestigjarig bestaan van woonlocatie De Engelenburgh werd omlijst met een maand vol feestelijke activiteiten en een officiële viering, waarbij onder de andere een wethouder van de gemeente Veenendaal zijn felicitaties overbracht.



Terugblik 2024 | Verder onderweg op 'De Reis van Groei en Ontwikkeling'

Om in 2026 de transitie te realiseren die samenloopt met de maatschappelijke ontwikkelingen, doelstellingen en landelijke en regionale opdrachten heeft Charim in 2023 'De Reis van Groei en Ontwikkeling' geïntroduceerd. De naam van het transitieplan waarmee Charim, gebaseerd op het strategisch meerjarenbeleidsplan, inhoud geeft aan haar visie en strategische koers en de maatschappelijke opdracht in relatie tot de transitie in de (ouderen)zorg.

De inzet van Charim is hierbij gericht op het waarborgen dat ouderen in de regio, zowel nu als in de toekomst, een leven kunnen leiden dat aansluit bij hun wensen en mogelijkheden. Ook wanneer zij behoefte hebben aan ondersteuning en zorg, blijft het uitgangspunt dat zij zoveel mogelijk eigen regie en zelfstandigheid behouden. In de overtuiging van Charim draagt dit in belangrijke mate bij aan het welzijn en de levenskwaliteit van ouderen. Daarbij erkent Charim de waarde en betekenis die ouderen, ook in een kwetsbare levensfase, blijven vervullen binnen hun sociale omgeving en de samenleving als geheel.

Het jaar 2024 is het tweede jaar, waarin uitvoering wordt gegeven aan deze strategische beleidsperiode (2023-2026) en daarmee aan 'De Reis van Groei en Ontwikkeling'. Het jaar 2024 stond in het teken van voortbouwen op de fundamenten die in het afgelopen jaar zijn gelegd. De strategische koers is helder en vormt het kompas voor ons handelen. In het afgelopen jaar zijn betekenisvolle stappen gezet om ondersteuning en zorg verder toekomstbestendig te maken. Tegelijkertijd wordt erkend dat deze ontwikkeling een continu proces is en dat er nog belangrijke opgaven voor ons liggen. In dit hoofdstuk van het Bestuursverslag blikken we terug op de ontwikkelingen in 2024 in relatie tot de 'Reis van Groei en Ontwikkeling'.

5.1 Sturen op inhoudelijke doelstellingen en gedrag

Binnen 'De Reis van Groei en Ontwikkeling' zijn een vijftal inhoudelijke doelstellingen geformuleerd die richting geven in de realisatie van de strategische koers van Charim. Deze inhoudelijke doelstellingen worden getoetst aan de vier perspectieven die

leidend zijn in de koers: waarde voor de cliënt, waarde voor onze collega's, waarde voor de organisatie en de waarde voor de realisatie van onze maatschappelijke opdracht. De inhoudelijke doelstellingen zijn vertaald in concrete projecten en activiteiten die in een vijftal programmalijnen worden gecoördineerd en aangestuurd. Deze programmalijnen zijn:

1. Programmalijn 'Basis op orde'
2. Programmalijn 'Passende ondersteuning en zorg'
3. Programmalijn 'Lekker werken'
4. Programmalijn 'Extramuralisering'
5. Programmalijn 'Netwerk- en ketensamenwerking'

Naast de inhoudelijke doelen is het ontwikkelen van nieuwe 'manieren' om onze strategische koers te realiseren een centraal thema binnen 'De Reis van Groei en Ontwikkeling'. Deze nieuwe 'manieren' – vertaald in onze 'DEALS': Daadkracht, Eigenaarschap, Ambitie, Leiderschap en Samenwerken – zijn de onderlegger voor nieuw leiderschap wat benodigd is om onze strategische koers en daarmee de maatschappelijke opdracht te realiseren.

De strategische koers van Charim en de inhoudelijke doelstellingen zoals gedefinieerd binnen 'De Reis van Groei en Ontwikkeling' vormen de basis voor de strategische proposities van Charim. In deze strategische proposities wordt het aanbod van Charim voor verschillende doelgroepen in verschillende woonsituaties, beschreven.

De drie strategische proposities zijn: ‘Wonen bij Charim’, ‘Wonen nabij Charim’ en ‘Langer wonen in de wijk met Charim’.

Wonen bij Charim

‘Wonen Bij Charim’ omvat het wonen in een beschutte woonomgeving in de huidige woonlocaties van Charim. Op deze locaties wordt huisvesting, ondersteuning, zorg, verpleging en (multidisciplinaire) behandeling geboden aan cliënten met veelal complexe geriatrische problematiek. Er is continue aanwezigheid van zorgverleners. Het doel is bij te dragen aan een waardig en betekenisvol leven van cliënten. Onze visie op ondersteuning en zorg - met de elementen Positieve Gezondheid, zelf- en samenredzaamheid, inzet van informele zorg, ondersteuning door hulpmiddelen en technologie- is hierbij steeds het uitgangspunt. Voorzieningen van onze woonlocaties zijn - in verschillende vormen - beschikbaar voor ouderen die woonachtig zijn in de nabijheid van de locatie.

Wonen nabij Charim

Hieronder wordt het verlenen van ondersteuning, diensten en zorg (op afroep en/of afspraak) aan cliënten met een geriatrische ondersteunings- en/of zorgvraag, verstaan. Dit met als doel bij te dragen aan een waardig en betekenisvol leven van cliënten wonend in de nabijheid van één van onze woonlocaties. Ook hier is onze visie op ondersteuning en zorg het uitgangspunt. De woonomgeving bestaat veelal uit appartementencomplexen voor senioren, die een verbinding hebben met de woonlocaties van Charim of in de directe nabijheid gelegen zijn, waardoor gebruik gemaakt kan worden van diensten en voorzieningen van de woonlocaties. De ondersteuning van Charim richt zich niet alleen op individuele cliënten, maar ook op de ontwikkeling en ondersteuning van de gemeenschap (‘community care’). Hiertoe wordt samengewerkt met verschillende partners uit de lokale context.

Langer wonen in de wijk met Charim

‘Langer wonen in de wijk met Charim’ omvat een aanbod van geriatrische expertise in de gemeenten Veenendaal, Zeist, Rhenen, Amerongen en Woudenberg; het werkgebied van Charim. Charim richt zich hierbij op het ondersteunen en versterken

van bestaande eerstelijnsvoorzieningen. Het doel is bij te dragen aan een waardig en betekenisvol leven van cliënten door afhankelijkheid van intensievere zorg en/of verhuizing naar een andere woonomgeving uit te stellen of te voorkomen.

In 2024 is verder uitvoering gegeven aan de inhoudelijke doelen en de ontwikkeling van onze strategische proposities en is het fundament gelegd voor nieuw leiderschap, waarin onze ‘manieren’ zijn vertaald. Het jaar 2024 was een jaar van verdieping en verfijning op de strategische visie die in 2023 is ontwikkeld. Een jaar waarin veel bereikt is en ook een jaar waarin veel geleerd is. Per programmaliijn blikken we terug op de doelstellingen en resultaten in verslagjaar 2024.

5.2 Programmalijn ‘Basis op orde’

De maatschappelijke opdracht en transitie in de (ouderen)zorg vraagt om een bedrijfsvoering en vastgoedportefeuille, die hieraan ondersteunend is. Doelstelling binnen de programmaliijn ‘Basis op orde’ is dan ook het op orde hebben en inrichten van de bedrijfsvoering en de vastgoedportefeuille van Charim als fundament voor de realisatie van de strategische koers en proposities. Waar 2023 in het teken stond van visievorming en het verfijnen en verdiepen van de strategische koers van Charim, kenmerkte 2024 zich door de ontwikkeling en realisatie van een aantal strategisch essentiële thema’s binnen deze koers.

Het realiseren van ICT infrastructuur, die ondersteunend is aan de strategische koers en doelen van Charim, was een belangrijke activiteit in het afgelopen jaar. In 2024 zijn onder andere de implementatie van het Verpleegproepsysteem (VOS) en de verbetering van het WiFi netwerk op alle woonlocaties afgerond. Daarmee is eind 2024 een stabiele ICT infrastructuur gerealiseerd, waarmee het fundament is gelegd voor verdere implementatie van digitale (hulp)middelen in de ondersteuning en zorg voor cliënten.

Een ander belangrijk fundament is het realiseren van een nieuw Strategisch Vastgoedplan in 2024. Dit Strategisch Vastgoedplan, wat een doorkijk geeft, voor de vastgoedopgave tot het jaar 2033, geeft richting aan de activiteiten in de

vastgoedportefeuille, mede gelieerd aan de strategische proposities van Charim. Een onderdeel van het Strategisch Vastgoedplan is het realiseren van nieuwbouw van woonlocatie Amandelhof in Zeist. In 2024 hebben de voorbereidingen plaatsgevonden voor de start van de sloop- en bouwwerkzaamheden, waaronder het vergunningstraject met de gemeente en het verkrijgen van de financiering en borgstelling voor Amandelpark (de nieuwe naamgeving). Er is een bereidstelling tot borging ontvangen van het volledig te lenen bedrag voor de realisatie van Amandelpark. Eind 2024 zijn de eerste sloopwerkzaamheden gestart. Doelstelling is realisatie van de eerste 100 appartementen van het nieuwe Amandelpark in het vierde kwartaal van 2026.

Gekoppeld aan het Strategisch Vastgoedplan zijn de meerjarenbegroting en het meerjarenonderhoudsplan geactualiseerd. Grootschalig onderhoud heeft plaatsgevonden op afdeling Industriehof van woonlocatie de Meent in Veenendaal en op de afdeling kleinschalig wonen van woonlocatie De Looborch in Zeist. Een majeure operatie, waarbij de cliënten en betrokken medewerkers van de betrokken afdelingen tijdelijk verhuisd zijn naar woonlocatie Amandelhof in Zeist en daarna wederom hun intrek hebben genomen in hun vernieuwde eigen woonomgeving. Ter afronding van de nieuwbouw van woonlocatie ‘t Boveneind in Veenendaal werd in april 2024 de officiële opening verricht in aanwezigheid van cliënten, medewerkers en vele externe stakeholders. Het college van Burgemeester en Wethouders van de gemeente Veenendaal heeft voorafgaand aan de officiële opening een bezoek gebracht aan de nieuwbouw van woonlocatie ‘t Boveneind. In gesprek met de voorzitter Raad van Bestuur, directie en de locatiemanager werd stil gestaan bij de wijze waarop de nieuwbouw van deze locatie bijdraagt aan passende ondersteuning en zorg voor cliënten en een fijne werkomgeving voor medewerkers.

In 2024 is uitvoering gegeven aan het ontwikkelde beleidsdocument rondom ‘Eten en drinken’. Een belangrijk onderwerp in relatie tot een fijne dag en de ervaren betekenis van het leven voor cliënten. Centraal in het ontwikkelde beleid staat dan ook de beleving rondom eten en drinken. Er is geïnvesteerd in sfeer rondom en presentatie van de maaltijd. De ervaringen van cliënten op dit thema worden periodiek gemeten. Dit geeft inzicht in de mogelijkheden voor verdere ontwikkeling en de ervaren

tevredenheid van cliënten. Een gemiddeld rapportcijfer van een 7,3 ten opzichte van de doelstelling van een 7,5, laat een mooie ontwikkeling zien in 2024.

In 2024 zijn belangrijke stappen gezet in de verdere doorontwikkeling van de organisatorische structuren binnen Charim. In nauwe samenwerking tussen de afdelingen Kwaliteit en Veiligheid, Business Control en HR is voortgebouwd aan de versterking van de sturings- en verantwoordingsstructuur op locatieniveau. Rapportagetools zijn geoptimaliseerd en er is structureel ingezet op kortcyclisch sturen en het borgen van verbetercycli. Tevens is extra aandacht besteed aan het ontwikkelen van voorspellend vermogen en resultaatgericht sturen, als onderdeel van de beweging naar gedrags- én resultaatsturing en de verdere toepassing van forecasting.

Door de gerealiseerde verbeteringen op onder meer ICT-infrastructuur, het meerjarenonderhoudsplan en het Strategisch Vastgoedplan, evenals de versterking van de kwaliteitsstructuren in de ondersteuning en zorg, is eind 2024 geconcludeerd dat de basis van de organisatie dusdanig op orde is dat een programmatische aanpak hiervoor niet langer noodzakelijk is. In lijn hiermee is de programmaliijn ‘Basis op orde’ per eind 2024 afgesloten. Dit laat onverlet dat structureel aandacht blijft bestaan voor het borgen en verder ontwikkelen van deze thema’s binnen de reguliere bedrijfsvoering, waar de verantwoordelijkheden inmiddels duurzaam zijn belegd.

5.3 Programmalijn ‘Passende ondersteuning en zorg’ en ‘Lekker werken’

Het realiseren van de beweging van zorg naar een waardig en betekenisvol leven voor onze cliënten is de belangrijkste opgave binnen de programmaliijnen ‘Passende ondersteuning en zorg’ en ‘Lekker werken’. In de visie van Charim ontstaat waarde tussen mensen en in dialoog. Hiervoor zijn zeggenschap en gelijkwaardigheid van cliënten en medewerkers belangrijke pijlers.

De programmaliijnen ‘Passende ondersteuning en zorg’ en ‘Lekker werken’ kennen dan ook een grote mate van interafhankelijkheid en krijgen in samenhang met elkaar uitvoering. In 2024 is een vervolg gegeven aan de veranderaanpak waarbij

op de woonlocaties, dichtbij de teams middels kortcyclische verbetertrajecten – de zogenaamde sprints – vorm en inhoud wordt gegeven aan de transitie in de ouderenzorg. Centraal thema in de locatiegerichte veranderaanpak in 2024 was het onderwerp ‘Teamsamenstelling’.

De beweging ‘van zorg naar een waardig en betekenisvol leven’ voor cliënten vraagt om een andere inrichting van de teams, die ondersteuning en zorg geven; het zogenaamde ‘Team van de Toekomst’. In het kader van de ontwikkeling naar een toekomstbestendige teamsamenstelling en een deskundigheidsmix die aansluit bij de visie van Charim op ondersteuning en zorg, is in 2024 gestart met de gerichte werving en toerusting van Woonassistenten.

Deze functie richt zich primair op het ondersteunen van cliënten bij dagelijkse activiteiten en het bijdragen aan een betekenisvolle invulling van de dag. Voor deze rol wordt bewust gezocht naar collega’s met een achtergrond in welzijn, hospitality of vergelijkbare dienstverlening, waarbij een zorgdiploma niet vereist is.

Om de kwaliteit en veiligheid van de ondersteuning te waarborgen, worden alle nieuwe Woonassistenten opgeleid via de landelijk erkende module ‘Basiszorg’. Daarnaast worden zij specifiek toegerust voor het begeleiden van cliënten met onbegrepen gedrag. Deze aanpak sluit aan bij de strategische koers van Charim om multidisciplinaire, cliëntgerichte teams samen te stellen, waarin formele en informele zorg elkaar versterken en ondersteunende functies bijdragen aan het welzijn en de kwaliteit van leven van cliënten. In 2024 zijn ruim 70 Woonassistenten opgeleid, waarmee zij een bijdrage leveren aan wonen, welzijn en zorg en daarmee aan een waardig en betekenisvol leven voor cliënten.

De wijzigingen in de teamsamenstelling resulteren in een veranderende rol van onder andere de verzorgende en verpleegkundige functies in de teams. Verzorgenden en verpleegkundigen vervullen een sleutelrol in de transitie van ondersteuning en zorg binnen Charim. In het licht van de veranderende teamsamenstelling en de beweging naar een waardig en betekenisvol leven voor cliënten, verschuift de focus nadrukkelijk naar competenties als coördineren, regievoeren en het aansturen van multidisciplinaire samenwerking. Deze vaardigheden zijn essentieel om de continuïteit, kwaliteit en samenhang in de ondersteuning en zorg te waarborgen binnen de nieuwe teamsamenstelling en in nauwe afstemming met cliënten en hun naasten en netwerk. De wijzigingen in de rol en taken van de collega’s in de teams worden weergegeven in de nieuwe functiebeschrijvingen die in 2024 en 2025 zullen worden opgeleverd.

In het kader van de doorontwikkeling naar het ‘Team van de Toekomst’ is in 2024 nadrukkelijk ingezet op ontwikkelen op maat en daarmee het verkennen en toepassen van modulair opleiden binnen de teams. Deze onderwijsvorm sluit aan bij de veranderende rollen en de behoefte aan flexibele en toekomstgerichte ontwikkeling van medewerkers. Een eerste stap is gezet met de introductie van de functie van Woonassistent, waarbij specifieke scholing via landelijk erkende modules is ingezet. Deze praktijkervaring heeft waardevolle inzichten opgeleverd in de mogelijkheden en meerwaarde van modulair opleiden binnen de organisatiecontext. In 2024 is tevens verkend in hoeverre modulair opleiden toepasbaar is voor andere functies binnen het ‘Team van de Toekomst’. De belangstelling onder medewerkers is groot. Modulair

opleiden blijkt goed aan te sluiten bij de wens van medewerkers om zich te blijven ontwikkelen op een manier die past bij hun persoonlijke situatie, levensfase en de ervaren balans tussen werk en privé.

Onder de programmalijn ‘Lekker werken’ is binnen de strategische pijler ‘Ontwikkelen op maat’ – naast modulair opleiden - in 2024 verder invulling gegeven aan het concept van ‘aantoonbare bekwaamheid’. Dit uitgangspunt markeert een verschuiving van een traditionele focus op diploma’s, naar het aantoonbaar beschikken over relevante competenties in de praktijk. Deze benadering sluit aan bij de behoefte aan flexibele inzetbaarheid van medewerkers en draagt bij aan het toekomstbestendig organiseren van ondersteuning en zorg. In het kader van deze ontwikkeling is in 2024 tevens aandacht besteed aan de juridische kaders rondom de uitvoering van voorbehouden en risicovolle zorghandelingen. Deze verkenning was gericht op het borgen van kwaliteit en veiligheid, binnen de ruimte die wet- en regelgeving biedt. Daarnaast is het Strategisch Opleidingsplan in 2024 verder geconcretiseerd met de vaststelling van het ‘Beleid In Opleiding’. Dit beleid bevat onder meer een normstelling voor het aantal leerlingen per fte, waarmee gericht gestuurd wordt op het reduceren van personele krapte. Tevens biedt het beleid handvatten voor het structureel verbeteren van de kwaliteit van begeleiding, waarmee een duurzaam leerklimaat binnen Charim verder wordt versterkt.

Strategisch gezien draagt ‘Ontwikkelen op maat’ niet alleen bij aan het versterken van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, maar ook aan het vergroten van het werkgeluk en het behoud van personeel. In een krappe arbeidsmarkt is behoud minstens zo belangrijk als instroom. Door medewerkers perspectief en ontwikkelmogelijkheden te bieden, wordt de organisatie aantrekkelijker als werkgever en blijft waardevolle expertise behouden. Daarnaast vergroot modulair opleiden de wendbaarheid van de organisatie. Door medewerkers op maat en functiegericht te scholen, kan sneller worden ingespeeld op veranderende zorgvragen en ontwikkelingen binnen de (ouderen)zorg. Dit draagt bij aan een toekomstbestendige en flexibele organisatie. Voor de komende periode is de verdere ontwikkeling en implementatie van landelijk erkende modules een belangrijk strategisch speerpunt.

Hiermee wordt structureel gewerkt aan een lerende en adaptieve organisatie die voorbereid is op de uitdagingen van morgen.

In het najaar van 2024 is de verandergerichte aanpak middels ‘sprints’ op de verschillende woonlocaties geëvalueerd. Hierbij stond naast de evaluatie van de methodiek, ook de ervaring met de inzet en toerusting van Woonassistenten centraal. De evaluatie heeft waardevolle inzichten opgeleverd, die zijn verwerkt in het plan van aanpak voor 2025. Een jaar waarin opnieuw middels kortcyclische ‘sprints’ uitvoering wordt gegeven aan verschillende thema’s op de woonlocaties.

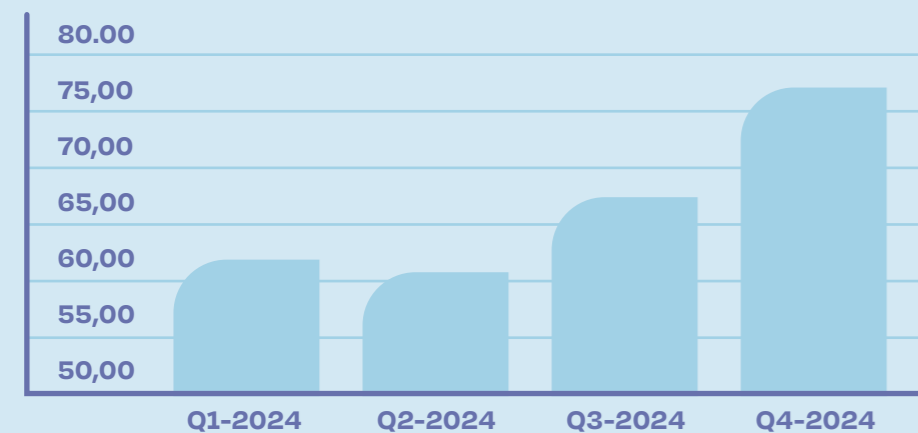
Samenwerking met het netwerk van de cliënt

Het netwerk van de cliënt vervult een essentiële rol in het waarborgen van een waardig en betekenisvol leven. Binnen de visie van Charim vormt de samenwerking met het netwerk van de cliënt een leidend principe bij het vormgeven van ondersteuning en zorg. Hierbij staat de continue dialoog tussen de cliënt, diens naasten en de professional centraal, met als doel gezamenlijk invulling te geven aan een waardevolle dag voor de cliënt. In 2024 is hierin een belangrijke stap gezet met de introductie van de methodiek ‘Het Familiestartgesprek’. Deze tool ondersteunt professionals bij het voeren van gestructureerde gesprekken met cliënten, mantelzorgers en andere betrokkenen uit het netwerk van de cliënt. Op basis van wensen en behoeften van de cliënt wordt de inzet van mantelzorgers en naasten in kaart gebracht en afgestemd.

Dit draagt bij aan maatwerk in ondersteuning en zorg, binnen de beschikbare mogelijkheden. Periodieke evaluatie en waar nodig bijstelling vormen een vast onderdeel van deze werkwijze. In 2024 is gestart met het toerusten van medewerkers in de toepassing van deze methodiek. In 2025 krijgt dit verdere invulling via kortcyclische ‘sprints’ op de woonlocaties, waarmee kennisdeling, praktische toepassing en evaluatie in de praktijk worden geborgd.

Daarnaast is in 2024 het beleid omtrent de inzet van informele zorg herijkt. Dit proces is vormgegeven via dialoogsessies met diverse stakeholders en heeft geleid tot een actualisatie van het beleid, in lijn met vigerende wet- en regelgeving. Het

Ontwikkeling toename fte Woonassistenten bij Charim in 2024



vernieuwde beleidskader biedt een stevig fundament om in de komende periode de betrokkenheid van het netwerk van cliënten en daarmee de inzet van informele zorg duurzaam te integreren in de ondersteuning en zorg van Charim.

Verbindend Communiceren

Binnen Charim betekent de transitie naar de samenwerking met het netwerk van de cliënt en het stimuleren van zelf- en samenredzaamheid een fundamentele verschuiving in het denken en handelen van medewerkers. Waar voorheen primair werd gezorgd vóór cliënten, ligt de focus nu op het ondersteunen van cliënten en hun netwerk om, waar mogelijk, zelf regie te houden. Om medewerkers toe te rusten in deze nieuwe werkwijze is in 2024, naast de introductie van 'Het Familiestartgesprek', de training 'Verbindend Communiceren' aangeboden aan zorgprofessionals. Deze training versterkt medewerkers in hun rol als gesprekspartner voor cliënten en hun naasten. Daarbij wordt specifiek aandacht besteed aan het voeren van open, waardevolle dialogen over de mogelijkheden voor zelf- en samenredzaamheid en aan het vormgeven van samenwerking waarmee de ondersteuning en zorg aansluit bij wat betekenisvol is voor cliënten. De training is in 2024 als zeer waardevol ervaren en wordt in 2025 geborgd en verdiept door inzet binnen de kortcyclische 'sprints' op de woonlocaties.

Reablement in de Wijkverpleging

Ook binnen de Wijkverpleging is het stimuleren van zelf- en samenredzaamheid, in nauwe samenwerking met het netwerk van de cliënt, een strategisch uitgangspunt. In 2024 is dit via het project 'Veerkrachtig Thuis' concreet vormgegeven. Hierbij is ingezet op het behouden en waar mogelijk vergroten van de zelfredzaamheid van cliënten, met passende ondersteuning vanuit de Wijkverpleegkundigen en andere professionals van Charim.

De resultaten zijn significant:

- Meer dan 50% van de nieuwe cliënten in Veenendaal was in 2024, na een tijdelijke interventie, weer zelfredzaam.
- Dit leidde tot een stijging van het aantal unieke cliënten binnen de Wijkverpleging.

- De samenwerking tussen de Wijkverpleging en de ergotherapeuten is versterkt, met aantoonbaar positief effect op het behalen van de gestelde doelen rond zelf- en samenredzaamheid.

Ter versterking en borging van deze resultaten is in 2024 het 'Expertteam Reablement' opgericht. Dit team deelt de opgedane kennis en ervaring binnen andere teams en woonlocaties van Charim, waarmee organisatiebreed wordt gewerkt aan een toekomstbestendige aanpak gericht op zelf- en samenredzaamheid van cliënten. De behaalde resultaten en inzichten zijn niet onopgemerkt gebleven. Zo zijn deze ervaringen in 2024 gedeeld tijdens externe bijeenkomsten, waaronder bij Zorgkantoor Zilveren Kruis, waarmee Charim haar positie als lerende en innovatieve zorgorganisatie verder heeft versterkt.

5.4 Programmalijn 'Extramuralisering'

In lijn met de strategische koers heeft Charim in 2024 de propositie 'Wonen nabij Charim' verder vormgegeven. Met deze propositie richt Charim zich op het bieden van ondersteuning en zorg aan ouderen die wonen in de directe omgeving van haar woonlocaties. Tegelijkertijd wordt nadrukkelijk ingezet op het versterken van de gemeenschappen rondom deze locaties, met als doel het behouden en bevorderen van zelf- en samenredzaamheid binnen een veilige en vertrouwde woonomgeving. Pilot 'Wonen nabij Charim' – Groenewoude, Woudenberg

In 2024 is rondom woonlocatie Groenewoude in Woudenberg gestart met een pilot voor de ontwikkeling van deze propositie.

Doel van de pilot was:

- Het ontwikkelen van een passend dienstenaanbod vanuit Charim.
- Het verkennen van de mogelijkheden voor een 'Wonen nabij' team, bestaande uit Leefregisseurs (Wijkverpleegkundigen) en Leefondersteuners (Woonassistenten), gericht op het ondersteunen van een betekenisvol leven voor ouderen in hun eigen woonomgeving.
- Het versterken van de samenwerking met andere (zorg)organisaties en partijen.

Een samenleving waarin jongeren en ouderen samen optrekken

De pilot heeft waardevolle inzichten opgeleverd en is eind 2024 geëvalueerd. Op basis hiervan is het dienstenaanbod vastgesteld en wordt in 2025 de transitie van de Wijkverpleging ingezet richting een gespecialiseerd 'Wonen nabij' team, dat gericht uitvoering geeft aan de propositie 'Wonen nabij Charim'. Tevens worden in 2025 stappen gezet om deze werkwijze uit te breiden naar één of twee aanvullende locaties.

Investeren in gemeenschappen: intergenerationale samenleving

Vanuit de overtuiging dat een sterke, verbonden gemeenschap bijdraagt aan het langer zelfstandig kunnen wonen van ouderen, heeft Charim in 2024 geïnvesteerd in het versterken van gemeenschappen en de sociale cohesie rondom haar woonlocaties. Een belangrijk initiatief hierin is het project 'Samen jong samen (g)oud', dat samen met woningcorporatie Veenvesters is gerealiseerd.

In een appartementencomplex naast woonlocatie 't Boveneind in Veenendaal worden 28 kamers beschikbaar gesteld aan studenten (18-28 jaar). In ruil voor een gereduceerd huurtarief zetten zij zich wekelijks drie uur in als vrijwilliger voor de ouderen in de omgeving, waaronder bewoners van 't Boveneind. In de zomer van 2024 is gestart met deze samenwerking, waarbij direct enthousiasme en positieve reacties vanuit zowel bewoners als studenten zichtbaar werden.

De effecten van dit initiatief worden gemonitord. Bij aanvang is een nulmeting uitgevoerd en in 2025 volgt een vervolgmeting. De uitkomsten en ervaringen uit dit project vormen een belangrijke input voor de verdere uitwerking en onderbouwing van de propositie 'Wonen nabij Charim'.

Met deze initiatieven versterkt Charim haar positie als toekomstgerichte organisatie, waarin naast professionele ondersteuning en zorg, sociale verbinding en ontwikkelen van gemeenschappen nadrukkelijk deel uitmaken van de strategie. De geleerde lessen uit 2024 vormen een stevige basis voor verdere implementatie en uitbreiding van deze aanpak in de komende jaren.

5.5 Programmalijn ‘Netwerk- en ketensamenwerking’

De Nederlandse zorgsector bevindt zich midden in een omvangrijke transitie, gedreven door maatschappelijke ontwikkelingen zoals vergrijzing, een veranderende en toenemende zorgvraag en krapte op de arbeidsmarkt. Deze dynamiek vraagt om fundamentele veranderingen in de wijze waarop organisaties samenwerken en om het gezamenlijk zoeken naar toekomstbestendige oplossingen. Regionale samenwerking is hierin essentieel.

Charim onderkent dat zij het realiseren van deze transitie en het invullen van de maatschappelijke opdracht niet zelfstandig kan en wil uitvoeren. Binnen de programmalijn netwerk- en ketensamenwerking wordt daarom nadrukkelijk ingezet op samenwerking met regionale (zorg)organisaties en maatschappelijke partners. Na een periode van verminderde zichtbaarheid en een gerichte inhaalslag in 2023, heeft Charim in 2024 haar bestuurlijke en inhoudelijke positie in regionale netwerken verstevigd. Charim is actief betrokken binnen bestuurlijke netwerken, lerende netwerken en project- en werkgroepen in de regio’s Gelderse Vallei (Foodvalley), Zuidoost-Utrecht en Eemland. Hiermee wordt invulling gegeven aan de uitvoering van regioplannen, het Integraal Zorgakkoord (IZA) en overige doelstellingen die horen bij Charim’s rol als aanbieder van essentiële voorzieningen.

Het aanbod in het portfolio van Charim waarin de samenwerking met externe ketenpartners sterk ontwikkeld is, is te vinden binnen: het Ambulant Geriatriesch Team (AGT), medebehandeling in de eerstelijns, Wondzorg & Proactieve zorgplanning (waaronder middels een pilot met partners in de regio Gelderse Vallei en ondersteund door ICT infrastructuur), palliatieve zorg in de ketens in Gelderland en Utrecht en casemanagement dementie. Enkele aansprekende voorbeelden lichten we onderstaand ter illustratie toe.

Ambulant Geriatriesch Team (AGT)

Het AGT is een multidisciplinair team dat zich richt op kwetsbare ouderen met complexe zorgvragen, met als doel het versterken van de functionele autonomie en het verbeteren van de kwaliteit van leven. Het team bestaat uit specialisten

ouderengeneeskunde, verpleegkundig specialisten, GZ-psychologen en paramedici. Door deze expertise te bundelen, kan passende zorg dicht bij huis worden geboden, zodat ouderen zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen.

Huisartsen kunnen het AGT inschakelen via verschillende verwijsopties:

- Reguliere of spoedconsulten met het AGT.
- Deelname van het AGT aan multidisciplinaire overleggen (MDO’s).
- Kortdurende psychologische behandeling.
- Geplande telefonische consulten.

Het AGT is actief in de regio Gelderse Vallei en de regio Zeist (ONZe), en werkt hierin nauw samen met diverse zorgorganisaties. De samenwerking met huisartsen verloopt succesvol: in 2024 zijn 341 consulten uitgevoerd.

Pilot Medebehandeling

Naast de inzet van het AGT is in 2024 een pilot uitgevoerd rondom medebehandeling voor cliënten met complexe somatische en/of psychogeriatrische zorgvragen binnen woonlocatie Amandelhof in Zeist. Binnen dit concept blijft de huisarts regiebehandelaar, terwijl de medisch behandelaar van Charim fungeert als medebehandelaar. De kern van dit model is een nauwe multidisciplinaire samenwerking tussen huisartsen, behandelaren en zorgteams, gericht op betere afstemming en continuïteit van zorg.

De pilot heeft diverse waardevolle resultaten opgeleverd:

- Verbeterde toegankelijkheid en continuïteit van medische zorg.
- Heldere rolverdeling tussen huisarts en specialist ouderengeneeskunde.
- Versterkte samenwerking binnen het multidisciplinaire team.
- Positieve ervaringen onder cliënten én zorgprofessionals.
- Minder ziekenhuisopnames door tijdige, passende interventies.

In 2025 richt Charim zich op de verdere ontwikkeling en implementatie van medebehandeling binnen de overige woonlocaties, in lijn met de landelijke beweging naar passende ondersteuning en zorg. Dit versterkt niet alleen de samenwerking tussen de eerste- en tweedelijnszorg, maar draagt ook bij aan toekomstbestendige ouderenzorg in de regio.

5.6 Ontwikkeling van de ‘manieren’ middels een traject van leiderschapsontwikkeling

De transitie in de ouderenzorg vraagt om nieuwe zienswijzen en veranderend gedrag van alle medewerkers binnen Charim. Om richting te geven aan deze ontwikkeling zijn binnen Charim vijf kernwaarden – de DEALS (Daadkracht, Eigenaarschap, Ambitie, Leiderschap en Samenwerking) – geformuleerd. Deze vormen een belangrijke randvoorwaarde voor het realiseren van de strategische doelen en proposities van Charim.

In 2024 is voortgebouwd op de beweging die in 2023 werd ingezet. Tijdens masterclasses voor alle leidinggevendenden van Charim en in teamdialogen, bordbesprekingen en werkoverleggen is doorlopend aandacht besteed aan de DEALS. Dit heeft bijgedragen aan het versterken van een gedeeld begrippenkader en gezamenlijke gedragsnormen binnen de organisatie.

Leiderschapsontwikkeling: visie, functiebeschrijvingen en toerusting

Om de beweging van zorg naar een waardig en betekenisvol leven voor cliënten verder vorm te geven en de strategische koers te ondersteunen, is in 2024 een meerjarig traject van leiderschapsontwikkeling gestart.

Dit traject omvat drie samenhangende onderdelen:

1. **Ontwikkeling van een nieuwe ‘Visie op Leiderschap’ voor Charim.**
2. **Actualisatie van de functiebeschrijvingen van leidinggevendenden.**
3. **Toerusting van leidinggevendenden in lijn met de nieuwe ‘Visie op leiderschap’.**

Visie op Leiderschap

In dialoogsessies met leidinggevendenden is in 2024 gewerkt aan het concretiseren van de betekenis van leiderschap binnen de context van Charim en de ouderenzorg in transitie. Bij het opstellen van de nieuwe visie op leiderschap is bewust gekozen voor de inzet van een externe adviseur vanuit Paideusis. Deze externe inbreng biedt ruimte voor kritische reflectie, daagt bestaande denkbeelden uit en helpt om in het scherp houden van eigentijdse en toekomstbestendige vormen van leiderschap.

Daarmee draagt het bij aan een lerend en zelfkritisch bestuursklimaat. De nieuwe ‘Visie op Leiderschap’ onderstreept het belang van sturen op gedrag en persoonlijk leiderschap als fundament voor het realiseren van de strategische ambities. Daarbij wordt expliciet verbinding gelegd met de missie, identiteit en maatschappelijke opdracht van Charim. Leiderschap binnen Charim betekent sturen met een heldere koers, samenwerken vanuit vertrouwen en eigenaarschap en het zichtbaar maken van ieders unieke bijdrage aan de doelstellingen van Charim.

Nieuwe functiebeschrijvingen: van taken naar competenties

Op basis van de nieuwe visie is gestart met het actualiseren van de functiebeschrijvingen van leidinggevendenden, te beginnen bij de teamleiders - de functie die het dichtst bij de cliënt en het primaire proces staat. In de nieuwe functiebeschrijvingen zijn rollen en competenties vastgelegd die aansluiten bij de nieuwe ‘Visie op leiderschap’ en bij wat de transitie in de ouderenzorg vraagt van leidinggevendenden. Hierbij wordt ook nadrukkelijk rekening gehouden met de principes binnen de programmalijn ‘Lekker Werken’, die inzetten op werkplezier en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. In 2025 worden de overige functiebeschrijvingen behorend bij de leidinggevende functies binnen Charim in lijn met deze nieuwe koers herzien.

Toerusting leidinggevendenden

De veranderende eisen aan het leiderschap binnen Charim vragen om verdieping van kennis en vaardigheden van alle leidinggevendenden. In 2024 is in samenwerking met de Christelijke Hogeschool Ede een leiderschapstraject ontwikkeld dat hierop inspeelt. Vanaf medio 2025 start de eerste groep leidinggevendenden met het traject van leiderschapsontwikkeling. Het programma richt zich op persoonlijk leiderschap, veranderkracht en het faciliteren van samenwerking in een dynamische (zorg)omgeving.



Terugblik 2024 | Kwaliteit van ondersteuning en zorg

Sinds 1 juli 2024 is het Generiek kompas 'Samen werken aan kwaliteit van bestaan' opgenomen in het register van het Zorginstituut Nederland. Dankzij het Generiek kompas is het voor organisaties in de ouderenzorg, in tegenstelling tot afgelopen jaren, mogelijk via één integraal kwaliteitsbeeld te laten zien hoe zij werken aan de kwaliteit van ondersteuning en zorg voor cliënten in de wijk, cliënten die tijdelijk verblijven en cliënten die wonen in een woonlocatie.

Met het Kwaliteitsbeeld over 2024 geeft Charim in woord, beelden en verhalen weer hoe in de dagelijkse ondersteuning en zorg voor cliënten en op de tot speerpunt benoemde kwaliteitsthema's invulling gegeven wordt aan wat van betekenis is voor cliënten. In deze terugblik wordt kort gereflecteerd op de kwaliteit van ondersteuning en zorg in 2024. Voor een volledig beeld wordt verwezen naar het Kwaliteitsbeeld 2024. Deze is [hier](#) te vinden.

De kwaliteit van de ondersteuning en zorg binnen Charim komt tot uiting in diverse vormen van beoordeling en toetsing. Onder andere cliëntwaarderingen, uitkomsten van externe audits en interne kwaliteitsmetingen en -onderzoeken en reflectie op (de afhandeling van) meldingen bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ), bieden belangrijke aanknopingspunten voor continue en structurele ontwikkeling. Deze vormen van verantwoording maken zichtbaar hoe de door Charim geboden ondersteuning en zorg wordt ervaren, waar sprake is van eventuele risico's en in hoeverre wordt voldaan aan professionele standaarden en maatschappelijke verwachtingen. Deze kwaliteitsinformatie wordt structureel benut voor het versterken van betekenisvolle, veilige en verantwoorde ondersteuning en zorg.

6.1 Cliëntwaardering

Binnen Charim vormt zeggenschap van cliënten een essentieel uitgangspunt in de dagelijkse ondersteuning en zorg. Het uitgangspunt daarbij is het aansluiten bij wat bijdraagt aan een waardig en betekenisvol leven voor elke cliënt. Dit vraagt om een continue dialoog over wat voor de cliënt belangrijk is – direct met de cliënt zelf of,

wanneer dit niet meer mogelijk is, met een verwant of wettelijk vertegenwoordiger. Deze persoonlijke wensen en behoeften van cliënten worden op verschillende manieren opgehaald, waarbij er aandacht is dat het ophalen van cliëntervaringen structureel ingebed worden in de werkwijzen in de organisatie en het DNA van medewerkers. Zeggenschap wordt op operationeel niveau vormgegeven tijdens dagelijkse contactmomenten, waar ruimte is voor informele feedback, en tijdens de besprekingen van het zorg/leefplan, waarin de cliënt expliciet een plek aan tafel heeft. Ook worden formele instrumenten structureel ingezet om cliëntervaringen systematisch te verzamelen en benutten voor de continue ontwikkeling van de kwaliteit van ondersteuning en zorg.

Cliëntarena's: dialoog als middel voor verbetering

Een krachtige methode die Charim inzet om ervaringskennis te verzamelen, is de cliëntarena. In deze, op dialoog gebaseerde bijeenkomsten, staat de cliënt centraal in een open gesprek met zorgprofessionals, mantelzorgers en andere betrokkenen. De cliëntarena's zijn gericht op het verdiepen van het inzicht in wensen, behoeften en ervaringen, zodat de ondersteuning en zorg hier beter op kan worden afgestemd. In het vierde kwartaal van 2024 zijn cliëntarena's georganiseerd binnen de Wijkverpleging in Zeist en Veenendaal. De opbrengsten van deze bijeenkomsten waren waardevol: cliënten gaven aan zich gezien te voelen en waardeerden het snelle handelen bij spoedsituaties. Tegelijkertijd kwam ook verbetering in communicatie over bereikbaarheid en planning naar voren als aandachtspunt. De methodiek werd positief ontvangen door zowel cliënten als medewerkers en draagt bij aan het

versterken van zeggenschap, eigenaarschap en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor goede ondersteuning en zorg. Op basis van deze ervaringen is besloten de cliëntarena's in 2025 Charim breed in te zetten, met als ambitie om op elke woonlocatie tenminste één cliëntarena te organiseren.

ZorgkaartNederland: waarderingscijfers als spiegel van kwaliteit

Ook via ZorgkaartNederland ontvangt Charim directe feedback van cliënten en hun naasten. Dit platform biedt de mogelijkheid om waarderingen te geven over de ontvangen zorg. In 2024 zijn in totaal 282 waarderingen geplaatst over Charim, met een gemiddelde score van 8,5. Dit vormt een belangrijke spiegel voor de organisatie en bevestigt het vertrouwen van cliënten in de geboden ondersteuning en zorg. De scores per zorgvorm waren als volgt:

Charim	8,5
Geriatrische revalidatiezorg	8,1
Hospicezorg	9,7

In de zomer van 2024 heeft de PREM, de jaarlijks verplichte uitvraag cliënttevredenheid Wijkverpleging, plaatsgevonden onder de cliënten van de Wijkverpleging. De Wijkverpleging wordt gewaardeerd met een 8,7. Deze cijfers onderstrepen het positieve beeld dat cliënten en hun naaste hebben van de geboden ondersteuning en zorg bij Charim en vormen een belangrijke bouwsteen in het continu verbeteren van betekenisvolle ondersteuning en zorg voor cliënten.

6.2 ISO audit

Het realiseren van een waardig en betekenisvol leven voor cliënten vraagt om voortdurende aandacht voor de kwaliteit en veiligheid van zorg. Naast de interne structuren die binnen Charim zijn ingericht om hierop te sturen, vormt de jaarlijkse externe audit een waardevolle aanvullende toets. Een externe, onafhankelijke blik draagt bij aan het lerend vermogen van de organisatie en helpt om verbeterkansen te identificeren en benutten.

We leren elke dag. Melden van wat beter kan, helpt daarbij. Want zorgen doe je nooit alleen.

Charim is reeds meerdere jaren gecertificeerd conform de ISO 9001:2015-norm. Certificering bevestigt dat Charim voldoet aan internationaal erkende eisen op het gebied van kwaliteitsmanagement en bedrijfsvoering. In het derde kwartaal van 2024 vond de jaarlijkse ISO-audit plaats. Naast de beoordeling van de reguliere processen, lag de nadruk dit jaar op twee strategisch relevante thema's: extramuralisering en palliatief terminale zorg.

De resultaten van de audit onderstrepen de kwaliteit van de ingezette koers. Charim ontving complimenten voor de overlegstructuur voor kortcyclisch verbeteren op de woonlocaties, waaronder de dagstarts, bordbesprekingen en kwaliteitsoverleggen, die bijdragen aan een gedeeld eigenaarschap voor kwaliteit van ondersteuning en zorg en aan cliëntgericht werken. Rond het thema palliatief terminale zorg werd de multidisciplinaire samenwerking nadrukkelijk positief benoemd. De integrale afstemming tussen zorgprofessionals, consulenten palliatieve zorg en artsen/verpleegkundig specialisten draagt bij aan passende, waardige en betekenisvolle ondersteuning en zorg in de laatste levensfase van cliënten. Het methodisch werken met het cliëntdossier werd op een van de woonlocaties als aandachtspunt gezien. Dit raakt direct aan het vermogen om waardige en betekenisvolle ondersteuning en zorg voor iedere individuele cliënt planmatig, toetsbaar en herleidbaar te organiseren. Naar aanleiding van deze bevinding is eind 2024 een verbeterplan opgesteld, waarvan de implementatie in 2025 binnen alle woonlocaties uitvoering krijgt.

6.3 Klachten en meldingen: belangrijke instrumenten voor continue verbetering van de kwaliteit van ondersteuning en zorg

Het ontvangen van klachten en meldingen is een waardevolle bron van informatie voor het verbeteren van de kwaliteit van ondersteuning en zorg. Binnen Charim worden klachten en meldingen gezien als essentiële hulpmiddelen om continu te leren en te verbeteren.

Het open en transparant omgaan met klachten biedt cliënten, naasten en medewerkers de mogelijkheid om onvrede of punten van zorg tijdig aan te kaarten, wat de basis legt voor gerichte verbeteracties.

Deze meldingen stellen ons in staat om systematisch te reflecteren op processen, communicatie en de geboden ondersteuning en zorg. Zo ontstaat inzicht in mogelijke verbeterpunten op zowel individueel- of teamniveau als Charim breed.

Het zorgvuldig registreren, analyseren en bespreken van klachten en meldingen draagt bij aan het verhogen van de kwaliteit van ondersteuning en zorg door onderliggende oorzaken van problemen te identificeren en structurele aanpassingen door te voeren. Het Charim brede 'Regieteam Kwaliteit en Veiligheid' heeft hierbij een belangrijke rol in het integraal kijken naar - en opvolgen van - klachten en meldingen. Dit ondersteunt de strategische doelstelling van Charim waarin het leveren van betekenisvolle ondersteuning en zorg op maat, aansluitend bij de wensen en behoeften van cliënten, centraal staat om een veilige en respectvolle leefomgeving voor cliënten en werkomgeving voor medewerkers te waarborgen.

6.4 NPS

Goede ondersteuning en zorg begint bij gemotiveerde en betrokken medewerkers. De mate waarin medewerkers zich gezien, gewaardeerd en ondersteund voelen in hun werk, heeft direct invloed op de kwaliteit van ondersteuning en zorg die zij kunnen en willen leveren. De Net Promoter Score (NPS), bekend van klanttevredenheidsonderzoeken, wordt binnen Charim ingezet om medewerkertevredenheid te meten. De centrale vraag "Zou jij Charim aanbevelen als werkgever?" geeft een krachtig signaal over hoe medewerkers hun werk ervaren en hoe zij de organisatie als geheel beoordelen. De NPS-score onder medewerkers is daarmee meer dan een tevredenheidsindicator; het is een signaal omtrent de mate van verbondenheid, vertrouwen en trots. Tegelijkertijd biedt de NPS inzicht in waar medewerkers belemmeringen ervaren of mogelijkheden zien voor verbetering. Dit helpt Charim om gericht te investeren in samenwerking en zeggenschap van medewerkers – factoren die rechtstreeks bijdragen aan betekenisvolle en kwalitatief hoogwaardige ondersteuning en zorg en werkplezier. Door structureel werk te maken van het ophalen én opvolgen van medewerkersignalen, versterkt Charim de basis onder haar strategische doelstelling: het bieden van een waardig en betekenisvol leven aan cliënten, mogelijk gemaakt door medewerkers die verbinding met de organisatie en haar koers ervaren.

Blij met groeiend vertrouwen en toegenomen betrokkenheid

In 2024 is opnieuw een Net Promoter Score (NPS) meting uitgevoerd onder medewerkers van Charim. De Charim brede NPS verbeterde ten opzichte van voorgaande jaren aanzienlijk: van -26 in 2021 naar -2 in 2024. Deze ontwikkeling weerspiegelt een groeiend vertrouwen en toegenomen betrokkenheid onder medewerkers. Van de 1.760 medewerkers heeft 33% deelgenomen aan de meting. Het gemiddelde rapportcijfer kwam uit op een 7,3.

De resultaten per organisatieonderdeel laten onderlinge verschillen zien:

- Zorg: NPS -3, gemiddeld rapportcijfer 7,2
- Behandel dienst: NPS -28, gemiddeld rapportcijfer 6,7
- Services: NPS +14, gemiddeld rapportcijfer 7,6

Deze scores zijn medio 2024 op hoofdlijnen teruggekoppeld aan alle medewerkers. Ter ondersteuning van de dialoog binnen teams is per woonlocatie dan wel afdeling een poster ontwikkeld, waarop naast de totaalscore van Charim ook de resultaten van de organisatieonderdelen en de specifieke woonlocatie of afdeling zichtbaar zijn gemaakt. Deze transparante terugkoppeling heeft geleid tot gerichte gesprekken binnen de teams. De NPS-resultaten, inclusief aanbevelingen, vormen het vertrekpunt voor lokale verbeterplannen, waarmee medewerkers actief bijdragen aan het versterken van hun werkplezier ('Lekker werken') én de kwaliteit van ondersteuning en zorg die zij bieden.

6.5 Sturen op samenhang: integraal risicomanagement en projectmatig werken als fundament voor continue leren en ontwikkelen.

Vanuit de strategische doelstellingen werkt Charim aan cliënt- en medewerkerveiligheid, continuïteit van ondersteuning en zorg én innovatie. Het leveren van kwalitatief hoogstaande en betekenisvolle ondersteuning en zorg vraagt om meer dan vakmanschap en betrokkenheid. Het vraagt ook om organisatiebrede samenhang in besluitvorming, uitvoering en verantwoording. Integraal risicomanagement ondersteunt hierbij als richtinggevend kompas voor verantwoord innoveren en continue verbeteren.

Binnen Charim is in 2024 verder gebouwd aan het versterken van deze samenhang door het verder integreren van risicomanagement en door stappen te zetten in het projectmatig werken middels de inrichting van een Charim breed Projectenbureau, dat verantwoordelijk is voor de coördinatie en aansturing van programma's en projecten die samenhangen met 'De Reis van Groei en Ontwikkeling'.

De professionaliseringsslag in projectmatig werken middels de inrichting van een Charim breed Projectenbureau maakt het mogelijk om organisatiebrede thema's gestructureerd, resultaatgericht en in samenhang op te pakken. Met deze werkwijze wordt beoogd te versnellen op implementatiekracht, de verbinding tussen strategie en praktijk te verstevigen en eenduidigheid te brengen in de methodiek van projectmatig werken binnen de organisatie. Elementen die van groot belang zijn in de context van de transitie in de ouderenzorg en de wendbaarheid die dat vergt van Charim als organisatie.

Met het in samenhang benaderen van thema's wordt beoogd bij te dragen aan een wendbare, lerende organisatie - passend bij de complexe context van de transitie in de zorg - waarin kwaliteit van ondersteuning en zorg centraal staat en doelgericht wordt gewerkt aan een waardig en betekenisvol leven voor onze cliënten. De basis is gelegd en de volgende stappen vragen continue aandacht en dialoog. De beweging die in gang is gezet krijgt vervolg in 2025 en verder.



Terugblik 2024 | Overige relevante ontwikkelingen

De ontwikkelingen behorend bij 'De Reis van Groei en Ontwikkeling' en op de kwaliteitsthema's - en daarmee op de gedefinieerde strategische doelen en proposities van Charim - vormen de kern van de organisatieactiviteiten in verslagjaar 2024. Daarnaast zijn er ook andere ontwikkelingen in de bedrijfsvoering en strategische portefeuille van Charim, die een wezenlijke bijdrage leveren aan de strategische koers en daartoe benodigde bedrijfsvoering van Charim. Onderstaand volgt daaromtrent een overzicht.

7.1 Beëindiging convenant Charim | Gemeente Renswoude betreffende ondersteuning en zorg aan cliënten 'De Kleine Meent'.

In lijn met de vernieuwde strategische koers heeft Charim, na zorgvuldige afstemming met de gemeente Renswoude, besloten per 1 juli 2024 de zorgverlening op de locatie De Kleine Meent te beëindigen en het convenant tussen Charim en de gemeente Renswoude per 1 januari 2025 te ontbinden. De woonlocatie, die gericht was op kleinschalige dementiezorg, voldeed niet langer aan de actuele eisen op het gebied van vrijheid, veiligheid en kwaliteit van ondersteuning en zorg en sloot niet aan bij de vernieuwde visie van Charim, waarin intramurale zorg wordt gecombineerd met eerstelijnsvoorzieningen en netwerkzorg rondom de woonlocaties van Charim.

De beslissing om de zorgverlening in De Kleine Meent te beëindigen was het resultaat van een zorgvuldige afweging van verschillende ontwikkelingen, omstandigheden en belangen. Zo is in de afgelopen jaren de zorgvraag van cliënten complexer geworden, terwijl het gebouw niet meer voldeed aan de actuele eisen voor een veilige en vrije woonomgeving voor mensen met cognitieve problematiek. Dit maakte het lastig om in de toekomst passende, kwalitatieve zorg te kunnen blijven bieden binnen deze locatie. Daarbij speelde de krapte op de arbeidsmarkt een belangrijke rol. De beperkte personele capaciteit en de afstand van 'De Kleine Meent' tot andere locaties van Charim maakten het steeds moeilijker om structureel voldoende deskundige medewerkers beschikbaar te hebben. Dit stond

op gespannen voet met de ambitie van Charim om zorg te leveren die aansluit bij de vernieuwde visie op waardig en betekenisvol leven. Ook sloot de locatie niet langer aan bij de strategische koers van Charim, waarin de focus ligt op de combinatie van intramurale zorg en eerstelijnsvoorzieningen en het bieden van - en samenwerken in - diensten en activiteiten voor de omliggende wijk. In Renswoude waren deze mogelijkheden niet aanwezig, waardoor het lastig was om een samenhangend zorg- en dienstverleningsaanbod te realiseren. Daarnaast was de oorspronkelijke doelstelling van 'De Kleine Meent', namelijk het bieden van zorg aan inwoners van Renswoude, in de praktijk steeds verder uit beeld geraakt. De meest recente bewoners kwamen uit andere gemeenten en verbleven tijdelijk in 'De Kleine Meent' in afwachting van een plek elders. Hierdoor was de lokale betrokkenheid afgenomen en was ook de ondersteunende stichting, die praktische activiteiten voor de cliënten organiseerde, opgeheven. Tot slot bleek dat het, gezien deze ontwikkelingen en het beperkte aantal cliënten, niet mogelijk was om de locatie op een financieel verantwoorde wijze te exploiteren. In samenspraak met de gemeente Renswoude is daarom besloten het convenant met ingang van 1 juli 2024 te ontbinden en de zorgverlening in 'De Kleine Meent' te beëindigen. Charim heeft in deze periode van transitie zorgvuldige begeleiding geboden aan cliënten, naasten en medewerkers. In persoonlijke overleggen is gezocht naar een passende nieuwe woonomgeving voor cliënten afgestemd op individuele wensen. Voor medewerkers is begeleiding geboden naar alternatieve werkplekken binnen de organisatie. Zowel cliënten als medewerkers hebben een nieuwe woon- dan wel werkplek aangeboden gekregen binnen een andere woonlocatie van Charim.

7.2 Realisatie Logeerhuis als onderdeel van de propositie 'Langer wonen in de wijk met Charim'

Ouderen willen zo lang mogelijk in hun vertrouwde woonomgeving blijven wonen, omringd door hun naasten. Dit sluit nauw aan bij de visie van Charim op passende ondersteuning en zorg: het behoud van zelfstandigheid en het versterken van sociale netwerken, ook wanneer een ondersteunings- of zorgbehoefte ontstaat. Mantelzorgers spelen hierin een essentiële rol. Om overbelasting van mantelzorgers te voorkomen en het netwerk duurzaam te ondersteunen, is het aanbieden van respijtzorg een belangrijke voorziening.

In 2024 hebben de gezamenlijke gemeenten van De Bilt, Bunnik, Utrechtse Heuvelrug, Wijk bij Duurstede, Zeist, Veenendaal, Rhenen en Ede een uitvraag gedaan voor de realisatie van een regionaal Logeerhuis. Charim heeft zich met overtuiging ingeschreven op deze uitvraag, aangezien dit initiatief direct aansluit bij de strategische propositie 'Langer wonen in de wijk met Charim' en de maatschappelijke opdracht die Charim ervaart. Binnen deze propositie zet Charim haar expertise in om ondersteuning en zorg ook in de wijk beschikbaar te maken. Hiermee wordt bijgedragen aan het uitstellen of voorkomen van intensieve intramurale zorg of verhuizing naar een woonlocatie en wordt ouderen in de wijk en hun mantelzorgers een duurzame oplossing geboden.

Charim heeft zich de afgelopen jaren bewezen als regionale aanbieder van essentiële voorzieningen in de ouderenzorg, met ruime ervaring in eerstelijnsverblijf en crisisopvang. De uitbreiding met respijtzorg onder de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) is een logische en waardevolle aanvulling op dit aanbod. Hiermee ondersteunt Charim niet alleen de zorgbehoevende, maar ook het netwerk van mantelzorgers rondom hen.

Charim is verheugd dat de gunning voor de realisatie van het Logeerhuis aan Charim is toegewezen. Eind 2024 zijn de voorbereidingen gestart om dit Logeerhuis onder te brengen binnen woonlocatie De Engelenburgh in Veenendaal. De opening vindt plaats in het voorjaar van 2025. Hiermee biedt Charim de regio een nieuwe,

structurele voorziening die de ambitie ondersteunt ouderen te ondersteunen langer in hun vertrouwde omgeving te wonen, met passende professionele ondersteuning wanneer nodig.

7.3 Ontwikkelingen ICT en informatieveiligheid

In 2024 heeft Charim belangrijke stappen gezet in de verdere standaardisatie, professionalisering, digitalisering en borging van de continuïteit van haar ICT-dienstverlening, passend bij de strategische koers en maatschappelijke opdracht van de organisatie. De hieronder genoemde concrete resultaten in 2024 en de geplande stappen voor 2025 vormen een solide basis voor een toekomstbestendige digitale ondersteuning van zorg- en bedrijfsprocessen.

Versterking klantgerichtheid en ICT-alignment

Om de operationele aansluiting van ICT op de woonlocaties te verbeteren is in 2024 het initiatief 'ICT op locatie' uitgerold. Medewerkers van de Servicedesk en Functioneel Beheer bezochten wekelijks één van de woonlocaties om laagdrempelige ondersteuning te bieden en input vanuit de praktijk actief op te halen. De positieve respons vanuit de organisatie bevestigt de waarde van dit initiatief, dat in 2025 wordt voortgezet en vormt een belangrijke basis voor verdere stappen in de digitalisering in de zorg.

Continuïteit en integrale 24/7 ondersteuning via één punt

Hoewel de ondersteuning en zorg binnen Charim 24/7 is geborgd, is de ICT-ondersteuning buiten kantooruren nog niet integraal via één punt geborgd. In 2024 zijn voorbereidingen getroffen om in 2025 een Single Point of Contact (SPOC) in te richten, zodat Charim ook buiten kantooruren kan rekenen op adequate ondersteuning bij verstoringen.

Informatiebeveiliging en compliancy

In 2024 is een Information Security Management Systeem (ISMS) ingevoerd. Dit systeem borgt de compliancy met de norm NEN 7510 en is voorbereid op de werkingssfeer van de NIS-2 directive welke in 2025 wettelijk verplicht zal worden.

In het kader van compliancy aan NIS-2 en de uitwerking hiervan in de nieuwe cyberbeveiligingswetgeving die in 2025 in werking zal treden, heeft de voorzitter Raad van Bestuur in 2024 scholing op dit thema gevolgd.

Applicatielandschap en datakwaliteit

Er hebben verbeteringen plaatsgevonden binnen de belangrijkste applicaties voor het primaire proces en de ondersteunende bedrijfsprocessen (Nedap ONS/ECD, Medimo en AFAS). Specifiek voor AFAS is het 'onboardingproces' voorbereid op de implementatie van een nieuw ontwikkelde module in 2025. Daarnaast is gestart met het verbeteren van de informatiehuishouding via de tool SAAR, waarmee een beter inzicht ontstaat in bedrijfsprocessen, applicaties, datastromen en koppelingen.

Infrastructuur en digitale veiligheid

In 2024 is een TEST-omgeving gerealiseerd voor het Verpleeg Oproep Systeem (VOS), waarmee releases en hardware eerst gecontroleerd kunnen worden getest. Een structureel probleem is de Wi-Fi-interferentie tussen bedrijfsnetwerken en cliëntnetwerken. In 2024 is een oplossing verkend, met de verwachting om dit in 2025 definitief op te lossen.

Samenwerking in de regio

Charim heeft in 2024 actief deelgenomen aan ICT-samenwerking binnen de VVT-sector in de regio Food Valley/Gelderse Vallei, met projecten gericht op wondzorg, proactieve zorgplanning en digitale overdracht. De samenwerking binnen de regio Zuidoost-Utrecht was nog beperkt, maar wordt in 2025 verder uitgebouwd.

7.4 Versterking en verankering van de christelijke identiteit

Het christelijk geloof vormt het fundament van waaruit Charim haar missie, visie en strategische koers vormgeeft. In 2024 is, met hernieuwde aandacht en betrokkenheid, ingezet op het verlevendigen en verduidelijken van deze identiteit binnen de organisatie. Aanleiding hiervoor was het besef dat de betekenis en uitwerking van de christelijke identiteit, zowel intern als extern, onvoldoende

eenduidig werd ervaren. Daarnaast was er behoefte aan ondersteuning bij invulling geven aan de identiteit van Charim in de dagelijkse praktijk van het bieden van ondersteuning en zorg.

Onder regie van de vakgroep Geestelijke Verzorging is beleid ontwikkeld dat concreet richting geeft aan hoe de christelijke identiteit tot uiting komt in overtuigingen, gedrag en handelen binnen de dagelijkse praktijk van Charim.

Dit beleid is eind 2024 opgeleverd en gedeeld met de Participantenraad, waarna een eerste dialoog heeft plaatsgevonden over de inhoudelijke uitgangspunten. In aansluiting daarop is het beleid tijdens een masterclass met alle leidinggevenden besproken en nader betekenis gegeven. Gezamenlijk is daarmee de basis gelegd voor de implementatie van een plan van aanpak per woonlocatie en/of afdeling van Charim. In dit plan wordt, in nauwe samenwerking tussen leidinggevenden en de vakgroep Geestelijke Verzorging, concreet uitgewerkt op welke wijze invulling wordt gegeven aan de christelijke identiteit in de context van de betreffende locatie of het team en rekening houdend met de couleur locale en door de verbondenheid met de kerkelijke gemeenten.

Ter ondersteuning van deze beweging worden in 2025 aanvullende instrumenten ontwikkeld. Zo wordt handzaam boekje samengesteld waarin de kernwoorden van het christelijk geloof worden toegelicht, en wordt het identiteitsstatuut van Charim geactualiseerd. Deze drie documenten – het beleid omtrent onze christelijke identiteit in de praktijk, het naslagwerk en het identiteitsstatuut – vormen gezamenlijk het fundament voor de verdere implementatie. De vakgroep Geestelijke Verzorging vervult hierbij een expertrol en zal leidinggevenden en medewerkers toerusten in het uitdragen en vormgeven van de christelijke identiteit, zowel richting cliënten als binnen de teams. In 2025 krijgt deze ontwikkeling een structureel vervolg binnen de organisatie.

7.5 Duurzaamheid

Ondersteuning en zorg voor onze oudere medemens én voor onze planeet; twee thema's die Charim als organisatie met een christelijke identiteit sterk raken. Daarom nemen we stappen die onze ecologische voetafdruk verkleinen en tegelijkertijd de kwaliteit van leven voor onze cliënten verbeteren. De CO² footprint van Charim wordt sinds 2019 gedeeld op de site van de Milieubarometer, het meetinstrument dat Charim gebruikt om haar milieuprestaties bij te houden.

Doelen

In het Duurzaamheidsbeleid 2022-2026 is vastgelegd welke doelen Charim in de komende jaren wil behalen op het gebied van energie, afvalverwerking, mobiliteit en inkoop:

Energie

- 4% minder verbruik jaar op jaar.

Afval

- 5% minder papier inkoop jaar op jaar.
- 5% minder swill afvoeren jaar op jaar.
- 5% minder restafval jaar op jaar.

Mobiliteit

- 50% minder uitstoot in 2030 ten opzichte van 2018 van eigen wagenpark.
- Uitstoot woon-werk verkeer in kaart brengen.
- 50% minder uitstoot in 2030 ten opzichte van 2018 Werk-Werk verkeer.

Inkoop

- Maatschappelijk verantwoord inkopen bij relevante contracten.
- Minimum C-label voor elektrische apparaten.

Activiteiten

Charim is gecertificeerd op het niveau zilver voor de Milieuthermometer (een managementsysteem waarmee een zorgorganisatie haar aandacht voor een duurzame bedrijfsvoering kenbaar maakt). Naar aanleiding van de jaarlijkse audit zijn geen aandachts- of afkeerpunten geconstateerd. De 'Green Deal groene zorg

2.0' loopt in 2026 af. De opvolger daarvan - versie 3.0 - heeft Charim in mei 2025 getekend. In de nieuwe versie ligt meer nadruk op de eiwittransitie van dierlijke naar plantaardige voeding en het betrekken van medewerkers bij de verduurzaming. Dezelfde focus wordt gezien in de nieuwe Milieuthermometer. Deze nieuwe versie gaat voor Charim vanaf 2026 gelden.

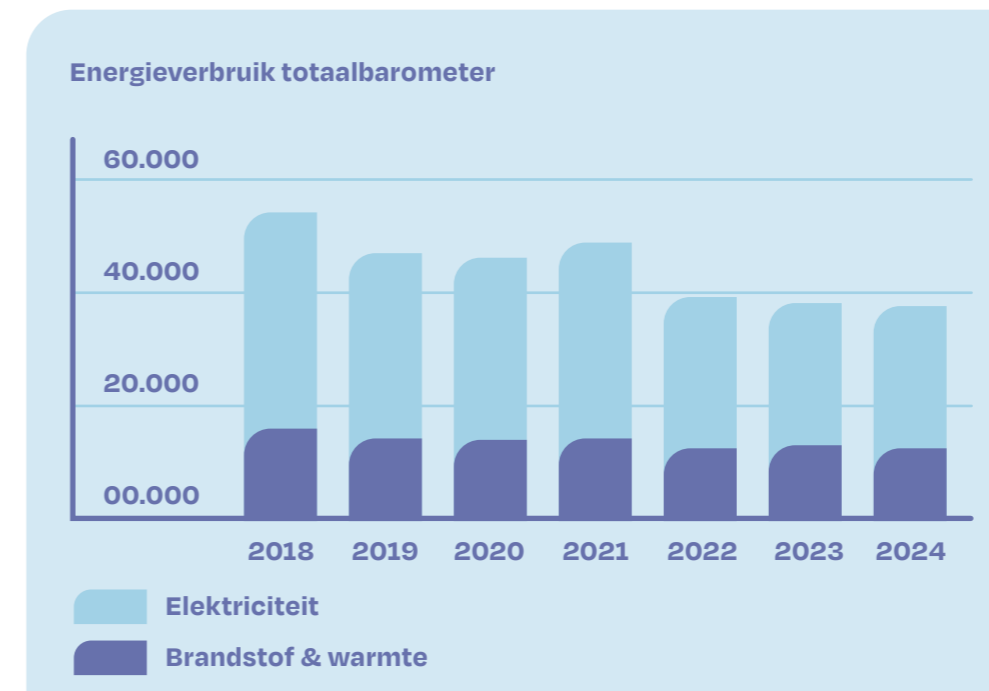
De verwachte uitstoot van CO² op lange termijn wordt bijgehouden via de CO² Routekaart; een instrument van het Milieu Platform Zorg dat ook de eisen van de Milieuthermometer vaststelt. Uit de update van 2024 blijkt dat Charim het doel voor 2030 (55% reductie van de uitstoot) in zicht heeft. Het doel voor 2050 (100% reductie) is nog niet geheel in zicht. Dat wordt vooral veroorzaakt door het feit dat de planvorming voor de vastgoedportefeuille van Charim op dit moment een horizon heeft tot 2038.

In 2024 zijn er wederom verschillende verduurzamingsmaatregelen gerealiseerd aan installaties op de (woon)locaties. In woonlocaties De Meent, De Engelenburgh en De Tollekamp zijn de warm tapwater voorziening en de centrale verwarming van elkaar gescheiden. Vanwege het risico op Legionella besmetting moet het warme tapwater tot een hogere temperatuur worden verwarmd dan voor een CV noodzakelijk is. Door de scheiding van beide systemen kan de temperatuur voor de CV worden verlaagd en dat levert een bescheiden maar merkbaar lager gasverbruik op. De geplande plaatsing van een zonneboiler op woonlocatie De Tollekamp zal door logistieke problemen niet in 2024 maar in 2025 plaatsvinden. Daarnaast zijn er nog enkele kleinere projecten uitgevoerd (restant ledverlichting).

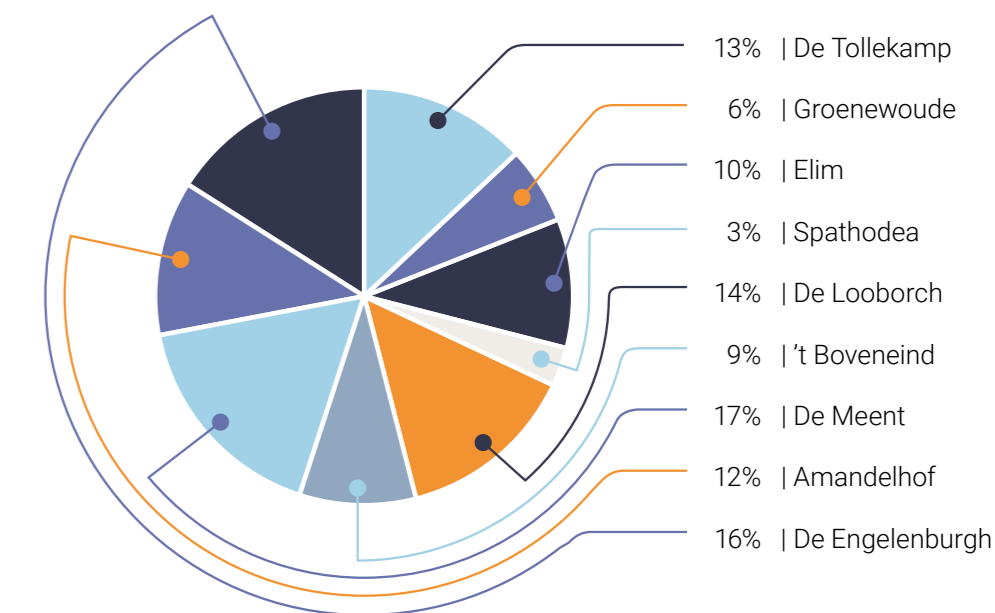
Voor 2025 staat de oplevering van PV-panelen op woonlocatie De Meent gepland. De sloop van een deel van woonlocatie Amandelhof zal eveneens een besparing opleveren. Op de lange termijn zal de beperking van de uitstoot vooral afhangen van de herontwikkeling van verschillende woonlocaties. In het Strategisch Vastgoedplan is hiertoe vastgelegd dat Charim gasloos en zo veel mogelijk circulair bouwt.

Prestaties

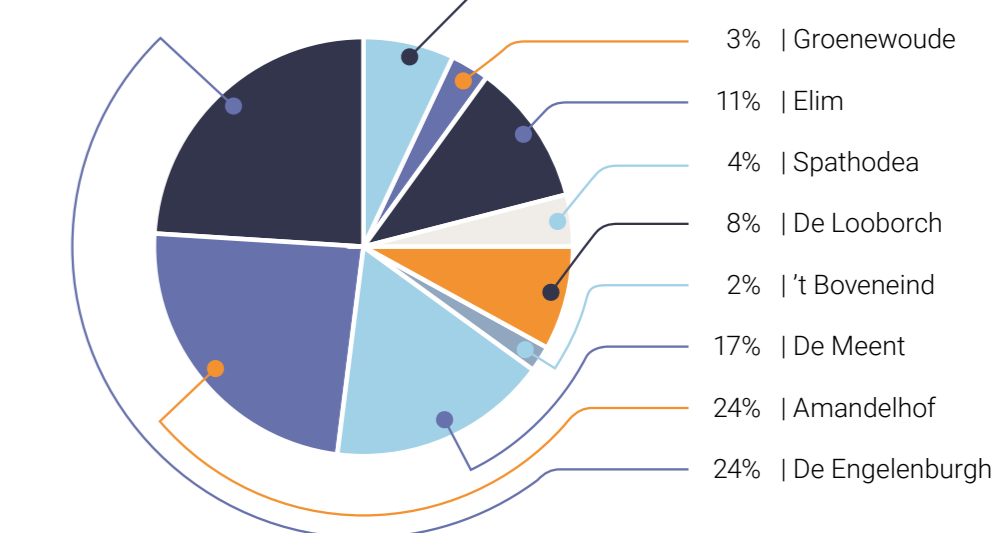
Charim heeft zich ten doel gesteld om jaar op jaar 4% minder energie te verbruiken. Dat is in 2024 ten opzichte van 2023 gelukt. De drie oudste woonlocaties gebruiken samen ongeveer tweederde van het totale gasverbruik. De enige gasloze woonlocatie - 't Boveneind - gebruikt 9% van de gehele elektriciteitsconsumptie. Vergelijkbaar met woonlocatie Groenewoude, dat minder cliënten huisvest.



Elektriciteitsverbruik



Gasverbruik



Afval

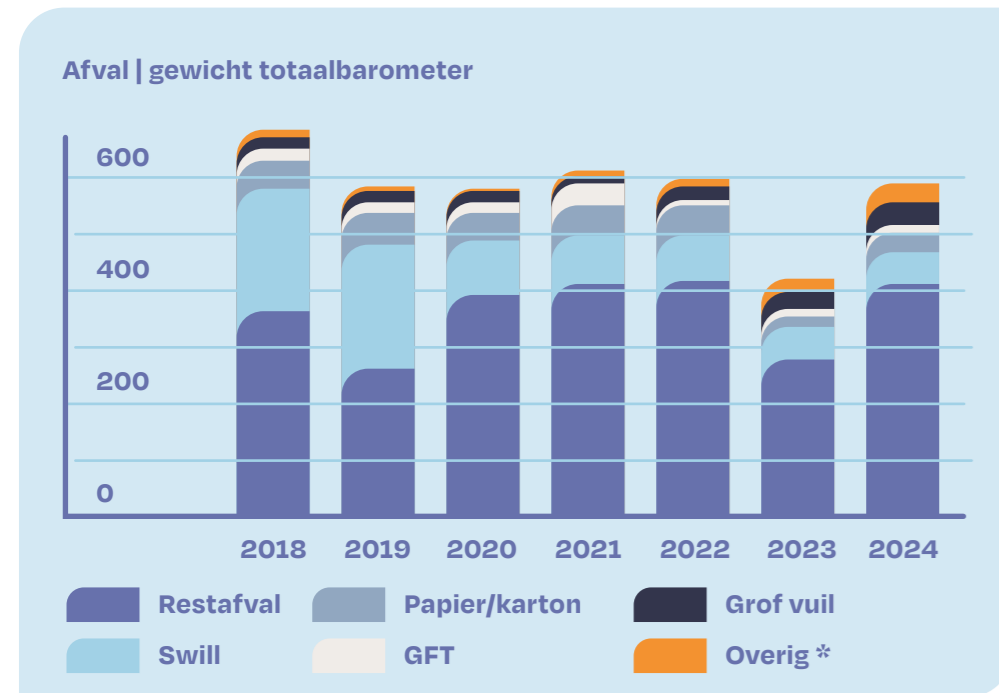
In 2024 is zowel de totale hoeveelheid afval als de hoeveelheid ongescheiden bedrijfsafval toegenomen. Daarvoor moet nog een verklaring worden gevonden en maatregelen voor worden uitgezet. De mate waarin afval gescheiden wordt aangeboden is ook iets afgenomen. In 2023 was 67% van onze afvalstroom ongescheiden restafval, in 2024 69%. Het aandeel van PD (Plastic en Drankkartons) is wel toegenomen. In 2025 zal er op de woonlocatie(s) een afvalanalyse gedaan worden, om te bezien of er in de routing van het afval belemmeringen zitten voor het scheiden in verschillende afvalstromen. In 2025 doet Charim mee aan de campagne 'Zorg zonder afval', die de aandacht zal vestigen op afvalscheiding. Daarnaast is Charim betrokken bij een aantal initiatieven op het gebied van circulariteit, met name voor incontinentiemateriaal en Nytril handschoenen.

Charim is goed op weg als het gaat om energiebesparing en directe CO² uitstoot. Op het gebied van afval is nog veel te winnen. Het beeld wat betreft woon-werk verkeer is op het moment van publiceren van de jaarverantwoording nog onvoldoende duidelijk, omdat de cijfers over 2024 nog niet volledig beschikbaar zijn.

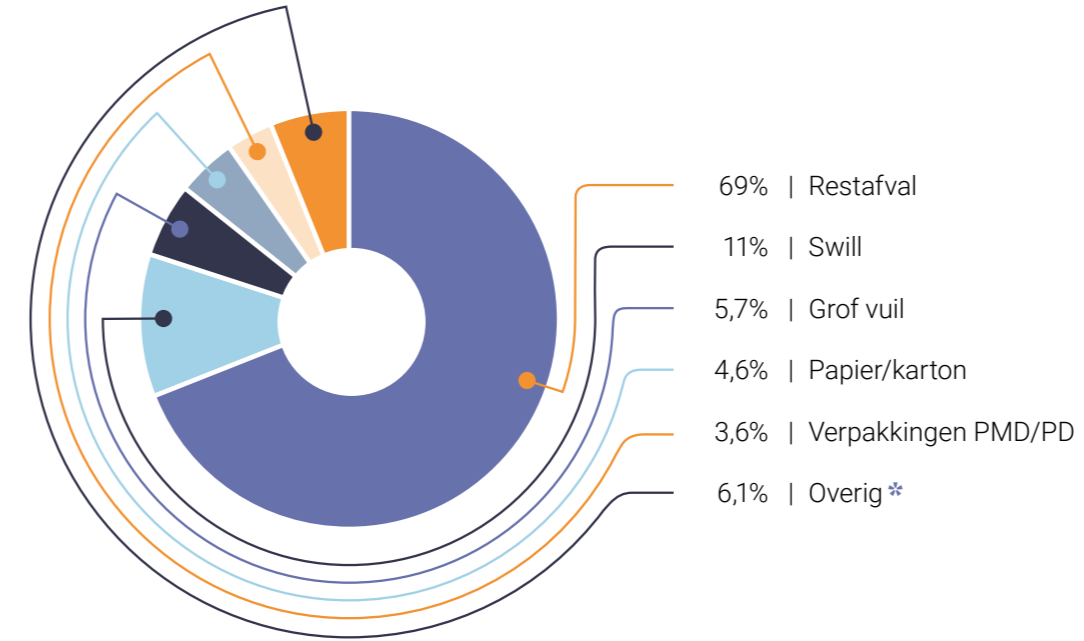
In de komende jaren zal Charim zich richten op een meer circulaire manier van werken. Op dit moment is single-use en disposable producten in het zorgproces standaard en zijn er nauwelijks alternatieven beschikbaar. Ook op dat gebied zijn er initiatieven die Charim zal moeten blijven volgen.

De eiwittransitie van dierlijk naar plantaardig voedsel heeft naast voordelen op het gebied van duurzaamheid en het voorkomen van dierenleed, ook een positief effect op de gezondheid van onze cliënten. Die voordelen ontdekken en verspreiden, betreft eveneens een uitdaging voor de komende jaren.

* Onder overig afval valt: glas, verpakkingen PMD/PD, frituurvet, categorie 3 vleesafval (vetten), papier (vertrouwelijk), hout B, ongesorteerd bouw- en sloopafval, kunststof zacht (vervuild folie), kunststof zacht (schoon folie), metalen (ferro), groenafval.



Afval | gewicht 2024



* Onder overig afval 2024 valt: 2% glas, 1,5% GFT, 1,4% categorie 3 vleesafval (vetten), 0,4% hout B, 0,3% papier (vertrouwelijk), 0,28% frituurvet.

We zien u



Financiële analyse over verslagjaar 2024

8.1 Financiële resultaten

Charim sluit het boekjaar 2024 af met een positief resultaat van €2,37 miljoen, een afwijking van €421 duizend positief ten opzichte van de begroting. Deze positieve afwijking is grotendeels toe te schrijven aan beleidswijzigingen in de Wlz-financiering, waaronder het terugdraaien van eerder aangekondigde kortingen op de Normatieve Huisvestingscomponent (nhc+) en richttarieven. Dit heeft geleid tot een positieve bijstelling van het resultaat van circa €900 duizend.

Aan de uitgavenkant werd het resultaat onder druk gezet door een belangrijke stap in de ontwikkeling naar 'het Team van de Toekomst' door het opleiden van Woonassistenten. De modulaire opleiding voor deze nieuwe grote groep collega's werd uitgebreid van twee naar vijf dagen. Hoewel dit leidde tot hogere kosten, betreft het een strategische investering in duurzame inzetbaarheid en teamontwikkeling. Dit sluit aan bij de visie en strategische koers richting de ontwikkeling van het 'Team van de Toekomst' en het programma 'Lekker Werken', waarin de ontwikkeling van medewerkers - passend bij de visie - centraal staat.

8.2 Omzet

De omzet in 2024 bedroeg €108.051.919. Hiermee is een flinke stijging ten opzichte van de omzet van 2023 gerealiseerd. De omzet in 2023 bedroeg €98.576.593. Deze stijging komt voornamelijk door een stijging in de zorgzwaarte binnen de Wlz en de volledige exploitatie van de tweede fase van de nieuwbouw van woonlocatie 't Boveneind in Veenendaal. Hiermee is de gemiddelde productie met zes plaatsen toegenomen. De indexering van de Wlz-tarieven (+7%) en het terugdraaien van kortingen (nhc) hebben additioneel bijgedragen aan de omzetgroei.

Binnen de Geriatrische Revalidatie Zorg (GRZ) is een omzetstijging zichtbaar van €565 duizend, mede door een omzetting van plaatsen voor (eerstelijnsverblijf)

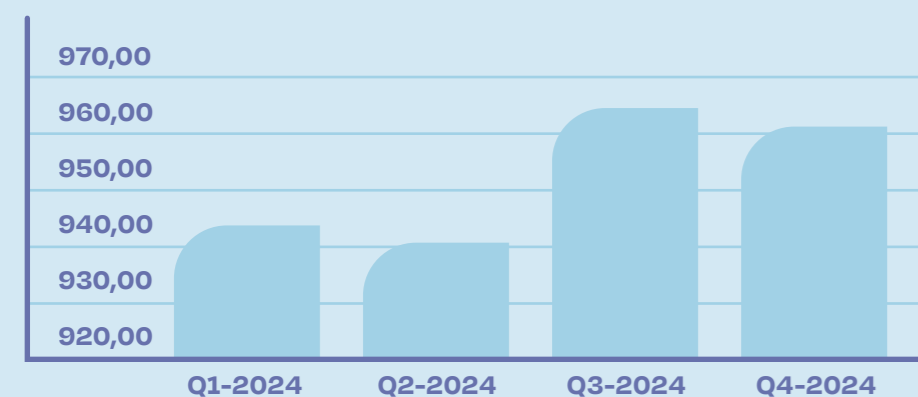
ELV naar plaatsen voor GRZ (-€67k) en tariefsindexatie. De omzet binnen de Wijkverpleging daalde licht door verbeterde doelmatigheid en een stabiel cliëntenvolume.

Daarnaast zijn in 2024 verschillende subsidies ontvangen, waaronder IZA-gelden, ter ondersteuning van strategische hervormingen binnen de (ouderen)zorg. Dit naast de reguliere opleidingssubsidies.

8.3 Personeelskosten en PNIL

De personeelskosten zijn in 2024 met €7 miljoen gestegen ten opzichte van 2023, mede door cao-verhogingen (loonstijging van 6,5%) en een uitbreiding van de personele formatie met 5% (tot 961,43 fte). Tegelijkertijd is een substantiële afname gerealiseerd in de inzet van 'Personeel niet in loondienst'(PNIL): een daling van €2,7 miljoen (-21,5%) ten opzichte van 2023. Deze daling reflecteert de strategische keuze en is passend bij de visie en strategische koers van Charim, die gericht is op passende ondersteuning en zorg door continuïteit in de personele inzet en met de ontwikkeling van het 'Team van de Toekomst'. Hierbij wordt - als eerste significante stap - geïnvesteerd in het aantrekken en het middels erkende opleidingsmodules modulair opleiden van Woonassistenten. Deze aanpak draagt bij aan een teamsamenstelling met meer 'vaste gezichten' en de wederzijdse kennis die zo in de relatie tussen professionals en cliënten ontstaat. Een belangrijke voorwaarde voor de beweging 'van zorg naar een waardig en betekenisvol leven' voor cliënten. We bouwen hiermee - aantoonbaar - aan hogere medewerkerstevredenheid en lagere inzet van PNIL.

Verloop fte dienstverband 2024 (bron: Afas)



Bij de overige personeelskosten vallen de toename van opleidingskosten (€213k) en reiskostenvergoeding (€330k) op. De gestegen opleidingskosten weerspiegelen de beleidsmatige keuzes om te investeren in de ontwikkeling van medewerkers - waaronder de eerder genoemde opleiding van Woonassistenten - en aantrekkelijk werkgeverschap ('Lekker werken') en zijn in lijn met de visie en strategische koers van Charim. De oorzaak voor de toename van de reiskostenvergoeding is gelegen in een aanpassing van de cao.

De oplevering van de tweede fase van de nieuwbouw van woonlocatie 't Boveneind leidt tot hogere afschrijvingen en rentelasten, die in 2024 volledig in het resultaat zijn meegenomen.

8.5 Kasstroom en financiering

Het nieuwe Strategisch Vastgoedplan stelt Charim voor een grote investeringsopgave in de komende tien jaar. Uitgangspunt is toekomstbestendige huisvesting, waarbij zelfstandig verhuurbare appartementen met minimaal 45m², eigen sanitair en een eigen pantry leidende principes zijn. Een aantal van de huidige woonlocaties voldoen hier nog niet aan. In 2024 is in het kader van het Strategisch Vastgoedplan gewerkt aan scenario-ontwikkeling om richting te geven aan het vernieuwen van de vastgoedportefeuille van Charim. De nieuwbouw van woonlocatie Amandelhof (toekomstig: Amandelpark) wordt als eerste stap gerealiseerd, gevolgd door woonlocatie De Engelenburgh en delen van woonlocatie De Meent. Ook herontwikkeling van woonlocatie Spathodea wordt verkend.

De herijkte meerjarenbegroting onderstreept de noodzaak tot resultaatverbetering om de investeringscapaciteit en liquiditeitspositie te versterken. In lijn met de strategische koers en visie van Charim wordt ingezet op een passende teamsamenstelling, reductie van PNIL-inzet, optimalisatie van vastgoed (en daarmee dalen van zorgkosten door efficiëntere werkprocessen en lagere exploitatiekosten van gebouwen) en scherpe beheersing van overhead.

	fte dienstverband	aantal mdw.
Q4 2023	923,36	1738,00
Q4 2024	961,43	1841,00
Groei	38,06	103,00
In percentage %	4,1%	5,9%

8.4 Overige bedrijfskosten

De energiekosten zijn in 2024 fors gedaald (-36%) dankzij gunstige contractafspraken. Daartegenover staan stijgende voedingskosten (+6,3%) door hoge inflatie op voedingskosten en hogere onderhoudslasten (+€621k), als gevolg van inhaaleffecten conform planning in het meerjarenonderhoudsplan en in lijn met de uitvoering van het Strategisch Vastgoedplan.

8.6 Begroting 2025

De begroting 2025 is conform de plannings- en controlcyclus opgesteld en na goedkeuring van de Raad van Toezicht en positief advies van de medezeggenschapsorganen, vastgesteld. Het begrote resultaat (+€2,5 mln.) ligt hoger dan in 2024 (+€2,0 mln.). De begroting weerspiegelt de transitie die beoogd is met de visie en strategische koers van Charim. De beweging 'van zorg naar een waardig en betekenisvol leven' voor cliënten vraagt, onder meer, om een andere teamsamenstelling. Naar verhouding zullen er in de teams meer Woonassistenten worden ingezet. Zij zijn bij uitstek competent om met cliënten en naasten een fijne en betekenisvolle dag te realiseren, waardoor de focus van werkzaamheden in de teams verschuift.

Daarnaast zijn er in de begroting 2025 acht plaatsen voor het bieden van het Volledig Pakket Thuis (Wlz) - VPT's - begroot als eerste stap in de propositie 'Wonen nabij Charim'.

Tegelijkertijd zorgen zorgverzwaring en vastgoedontwikkeling (start nieuwbouw Amandelpark) voor oplopende lasten, zoals stijgende afschrijvingen en rentelasten. De begroting voorziet in buffers voor onvoorziene uitgaven en voor projectmiddelen. Dit met als doel de transitie die de organisatie wil maken te ondersteunen en veilig te stellen door wendbaarheid in de sterk wijzigende context van de ouderenzorg.

8.7 Risico's en beheersmaatregelen

De "gap" tussen benodigd personeel en personeel onder contract wordt niet kleiner

Kans: Groot. Impact: Groot

De personele formatieplannen van de woonlocaties zijn gebaseerd op de roosters voor de personele inzet en gerelateerd aan de bezetting van het aantal plaatsen voor cliënten. Deze formatieplannen worden vergeleken met de huidige aanwezige formatie, waarbij een keuze gemaakt wordt omtrent hoeveel personeel er

geworven gaat worden en welk deel van het verschil - 'de gap' - wordt ingevuld met flex- en PNIL-inzet: de zogeheten 'flexibele schil'. Waarbij het streven - in lijn met de visie van Charim - steeds is de continuïteit in de ondersteuning en zorg zo groot mogelijk te krijgen en te behouden. In de begroting van meerdere woonlocaties is een doelstelling opgenomen om personeel te werven en daarmee de personele gap te verkleinen. Wanneer de woonlocaties daar onvoldoende in slagen, moet de inzet van flexmedewerkers en PNIL vergroot worden om de continuïteit van de ondersteuning en zorg te waarborgen. Ook moet het huidige personeel behouden worden. Met name het verloop onder de groep medewerkers die recent in dienst zijn gekomen is niet eenvoudig beïnvloedbaar.

Wanneer de personele formatie niet toeneemt, of een andere invulling van de personele bezetting niet succesvol ingevoerd wordt, zal er te weinig eigen personeel of meer PNIL dan gewenst ingezet moeten worden. Dit zal ten koste gaan van de kwaliteit van zorg en ondersteuning van de cliënt. Daarnaast zal er grotere druk komen op het huidige personeel en hiermee een risico op verhoogd ziekteverzuim. Financieel gezien is het risico dat de PNIL kosten in 2025 gelijk blijven aan de PNIL kosten in 2024. In de begroting voor 2025 is €4,4 mln. voor de inzet van PNIL begroot. De PNIL kosten 2024 zijn €9,9 mln. Een derde van dit verschil van €6 mln. zijn meerkosten die op het resultaat drukken; een risico van €2 mln. Als laatste is er een risico dat de PNIL inzet wordt ingevuld met zzp-ers en deze inzet moet voldoen aan wet- en regelgeving.

Beheersmaatregel

De beheersmaatregel is onderdeel van de programma's 'Passende Ondersteuning en Zorg' en 'Lekker Werken' binnen 'De Reis van Groei en Ontwikkeling'. In 2024 is een eerste project voor teamsamenstelling afgerond en geëvalueerd, waarna in 2025 op basis van het opgestelde plan van aanpak een vervolg gegeven wordt aan dit onderwerp. Met de inzet van het beoogde 'Team van de Toekomst' en daarmee meer vaste gezichten in de teams - waarbij de beweging wordt gemaakt van zorg naar een waardig en betekenisvol leven - is het de doelstelling dat de inzet van PNIL gereduceerd wordt en de personele gap verkleind wordt.

Daarnaast wordt in 2025 uitvoering gegeven aan de inzet van informele zorg en (technologische) hulpmiddelen.

Om zzp-ers compliant aan wet- en regelgeving in te zetten is een intern afwegingskader opgesteld. Dit afwegingskader is afgestemd met een fiscaal adviseur en een arbeidsjurist. De inzet van de zzp-ers binnen Charim wordt maandelijks gemonitord en getoetst aan de hand van het afwegingskader. Waar nodig worden bijsturende maatregelen genomen om te blijven voldoen aan het afwegingskader.

Het ziekteverzuim daalt niet

Kans: Groot. Impact: Groot

Het gemiddeld ziekteverzuim binnen Charim over de afgelopen 12 maanden - tot en met maart 2025 - is 8,0%. Landelijk is het verzuim in de branche begin 2025 9,12%. Door de afbouw van de inzet van PNIL is de druk op het eigen personeel groot en blijft de kans op een hoog ziekteverzuim groot.

Beheersmaatregel

Sinds het laatste kwartaal van 2024 is veel geïnvesteerd in het gebruik van hulpmiddelen om de fysieke belasting terug te dringen en in tijdige interventies, zoals inzet van psychologen en coaching. Het lijkt erop dat dit zijn vruchten begint af te werpen. Het gebruik van interventies vanuit de ontwikkelde providerboog gebeurt nu nog hoofdzakelijk op initiatief van de leidinggevenden en casemanagers voor duurzame inzetbaarheid. Collega's zelf nemen hiertoe nog beperkt initiatief. In zijn algemeenheid wordt gezien dat door collega's maar in beperkte mate regie gepakt wordt over de eigen inzetbaarheid en knelpunten daarin.

De bedrijfsartsen en bedrijfspsychologen hebben geadviseerd bij de werving en selectie nadrukkelijk aandacht te besteden aan de persoonlijkheidsfactoren van potentiële collega's en mogelijke knelpunten in de privéomstandigheden. Ook adviseerden zij in het 'onboardingstraject' meer aandacht te besteden aan de verwachtingen die Charim heeft omtrent het nemen van regie over de eigen

inzetbaarheid en het voeren van het goede-gesprek over wederzijdse belangen en verwachtingen. Adviezen die wij overnemen en opnemen in ons beleid.

Over de uitbetaalde meeruren van in deeltijd werkzame collega's moet een overwerktoeslag betaald worden

Kans: Gemiddeld. Impact: Groot

Het Europese Hof van Justitie heeft bepaald dat ook voor deeltijdwerkers een toeslag over meeruren betaald moet worden. De nieuwe cao VVT is hierop aangepast; er moet een vergoeding van 25 euro per dag voor meerwerk uitbetaald worden. Daarnaast is er een risico op het met terugwerkende kracht ingaan van deze afspraak. Hierover is nog geen duidelijkheid.

Beheersmaatregel

De eerder beschreven 'buffer' is voorzien voor ontwikkelingen als deze. We volgen de actualiteiten betreffende de toepassing van de uitspraak en werkingssfeer van wet- en regelgeving.

8.8 Verantwoording IZA fonds wijkverpleging

In het afgelopen jaar heeft Charim projectgelden aangevraagd in het kader van het IZA fonds Wijkverpleging. In het kader van deze aanvraag is door ZN een maximaal subsidiebedrag toegekend van 71.889 euro. Hiervan is voor 47.853 euro aan kosten gerealiseerd.

De gelden zijn aangevraagd om de volgende doelen te behalen:

- B. Werkplezier in de wijkverpleging vergroten door aantrekkelijk maken van het vak (goed werkgeverschap, tijd voor nascholing en intercollegiale toetsing).
- E. Samenwerking en coördinatie in de wijk stimuleren
- F. Meer aandacht voor preventie, ziekenhuis verplaatste zorg, positieve gezondheid, Reablement: meer tijd voor meer cliënten in de wijk.
- G. Trainen van professionals gericht op competenties en vaardigheden die passen bij de IZA doelstellingen.

De hierna genoemde beoogde resultaten zijn behaald, welke bijdragen aan de bovengenoemde doelen:

1. Het versterken van zelfredzaamheid en samenredzaamheid en het voorkomen van (intensieve) zorg.
2. Het uitstellen van zorg in een zorginstelling.
3. Het beperken en vervangen van zorg.
4. De medewerkers in de wijk laten het bijpassende gedrag en de acties die hierbij horen zien vanuit het gedachtegoed Reablement.

Onderstaande resultaten zijn behaald:

- Met meer dan 54% van de nieuwe zorgaanvragen is in de wijk Veenendaal toegewerkt naar zelfstandigheid.
- Het aantal unieke cliënten is met +17% gestegen gerelateerd ten opzichte van hetzelfde aantal fte in januari 2023.
- Cliënten (cijfer: 8.5) en medewerkers (cijfer: 7.9 uit de laatste meting) zijn erg tevreden.
- Er zijn materialen beschikbaar (gespreksleidraad, monitoring cliënten, medewerkers- en clienttevredenheidsmeetinstrumenten).
- De samenwerking tussen de Wijkverpleging en de Ergotherapeuten is sterk verbeterd.
- Extern zijn de resultaten ook gedeeld en met enthousiasme ontvangen.

Om de medewerkers te ondersteunen en handvatten te geven heeft Charim hier een training op ingezet. De inzet van het scholingsprogramma: 'Verbindend communiceren' en het continue trainen/ coachen/ bespreken/ informeren van het gedachtegoed Reablement binnen de gehele overlegstructuur heeft ertoe geleid dat het bijpassende gedrag is verankerd binnen al de (werk)processen in de Wijkverpleging gericht op alle cliënten in zorg.

Ondanks dat er goede stappen zijn gezet in de verbetering van de manier van werken in de Wijkverpleging, is niet ingezet op het aanbieden van een vervolgtraining netwerkversterking. De keuze is gemaakt niet zo kort na de eerste training nog een training aan te bieden maar in te zetten op het borgen van het gedachtegoed Reablement.



Tot slot

Het jaar 2024 markeerde voor Charim een periode van verdieping, ontwikkeling en verbondenheid. We vierden ons vijftienjarig bestaan, introduceerden een vernieuwde merkblofte en zetten verdere stappen op onze 'Reis van Groei en Ontwikkeling'. In dit Bestuursverslag wordt zichtbaar hoe Charim met toewijding invulling heeft gegeven aan haar maatschappelijke opdracht: het ondersteunen van een waardig en betekenisvol leven voor ouderen, in nauwe samenwerking met cliënten, naasten, medewerkers, vrijwilligers en partners.

De ingezette beweging van 'zorgen voor' naar 'samen leven' vraagt om doorontwikkeling in teamsamenstelling, leiderschap, vastgoed en digitale ondersteuning. Tegelijkertijd blijft onze christelijke identiteit het kompas waarlangs we koers houden. In het besef dat ieder mens uniek en waardevol is, blijven wij ons inzetten voor nabijheid, aandacht en betrokkenheid – in zorg en in ontmoeting, voor cliënten en hun naasten en collega's en vrijwilligers.

Met vertrouwen kijken we vooruit naar 2025. Een jaar waarin we verder bouwen aan het 'Team van de Toekomst', de eerste paal slaan voor de nieuwbouw van Amandelpark en verdere invulling geven aan de propositie 'Wonen nabij Charim'. Daarbij blijven we vasthouden aan onze kern: zorg en ondersteuning organiseren die recht doet aan wat cliënten en collega's als waardevol ervaren.

Ik spreek mijn waardering uit voor de inzet en betrokkenheid van iedereen die in 2024 heeft bijgedragen aan de missie van Charim. In het bijzonder wil ik mijn dank uitspreken richting onze collega's, die elke dag opnieuw met professionaliteit en beweging bijdragen aan een organisatie waarin zorg en leven centraal staan.

Judith Poulus
Voorzitter Raad van Bestuur Zorggroep Charim

Colofon

Het Bestuursverslag over verslagjaar 2024 is een uitgave van Stichting Zorggroep Charim. Mocht u delen uit deze uitgave willen gebruiken, dan kunt u voor toestemming contact opnemen met de afdeling Marketing en Communicatie van Charim via mcv@charim.nl.

@Charim, 2025

Eindredactie

Fotografie

Charim

Charim

0800 0711

communicatie@charim.nl

Wiltonstraat 42

3905 KW Veenendaal

Charim.nl

