

Onderwerp
Eigenaar
Datum

Bestuursverslag 2022
raad van bestuur
22 mei 2023

Bestuursverslag Middin 2022

Inhoud

	pagina
1. Algemene informatie	1
2. Beleid, gang van zaken en voorgaande verwachtingen	2
3. Realisatie jaarplandoelen	5
4. Doelstellingen en (kern)activiteiten	7
5. Juridische structuur (inclusief groepsstructuur), interne organisatiestructuur	7
6. Financiële gang van zaken	8
7. Risico's en risicobeheersing	9
8. Cultuur en gedrag - soft controls	15
9. Toepassing en naleving gedragscodes	16
10. Kwaliteitsbeheersing	17
11. Toekomstparagraaf	17
12. Verslag intern toezichthouder	18
Bijlage nevenfuncties raad van bestuur	23
Bijlage samenstelling en nevenfuncties raad van toezicht	24

1. Algemene informatie

In het jaar 2022 heeft Middin haar maatschappelijke opdracht opnieuw geformuleerd. *Middin in het leven*, het verhaal van Middin, is de basis voor ons handelen.

Bij Middin helpen we mensen met een (licht) verstandelijke beperking, lichamelijke beperking of niet-aangeboren hersenletsel midden in het leven te staan. We weten dat een beperking mensen soms kan tegenhouden. Samen zorgen we dat zij kunnen doen wat goed en belangrijk voor ze is. Al honderd jaar. Want midden in het leven is het leuker.

Vaak is een beetje hulp al genoeg

We helpen met wonen, werken, leren, vrije tijd en voor jezelf zorgen. Vaak is een beetje hulp al genoeg. En kan iemand veel dingen zelf doen. We helpen samen met de mensen die belangrijk voor iemand zijn. Ook voor ouders staan we klaar, als ze ons nodig hebben bij het laten opgroeien en opvoeden van hun kinderen. Want bij Middin helpen we van jong tot oud.

Samen met mensen om je heen

We vinden het belangrijk dat Middin-plekken gezonde plekken zijn. Je vindt ons midden in de steden en dorpen van Zuid-Holland. Want midden in het leven staan doe je samen met mensen om je heen.

Mensenwerk en wetenschap

We begeleiden volgens methodes en doen samen met het onderwijs onderzoek om onze begeleiding verder te verbeteren. Werken bij Middin is mensenwerk, gedaan door mensen die iets voor iemand anders willen betekenen.

Dit doen we door richting te bepalen met het Kompas van Middin. En te werken vanuit onze basisprincipes:

Nieuwsgierig | *Een open houding is belangrijk voor Middin'ers. Onze rol begint met nieuwsgierigheid naar de mensen die we helpen. Luisteren, kijken en doorvragen. Wie ben je? Wie zijn belangrijk voor je? En wat doe en wil je graag?*

Stimulerend | *Stimuleren is belangrijk. Door nieuwe dingen te laten zien of helpen te doen. Vaak door aan te moedigen, en soms door te helpen accepteren wat niet kan. Wat iets anders is dan opgeven. Meestal gaat het om kleine stappen zetten en volhouden. En verantwoorde risico's nemen.*

Samen | *We werken samen met elkaar en met familie en vrienden. Vaak hebben zij een positieve invloed en kennen zij iemand door en door.*

Verantwoordelijk | *We zijn verantwoordelijk en aanspreekbaar. Op onze hulp, op de keuzes die we maken en op wat we doen en laten. Want alleen door met elkaar te praten, kunnen we goede hulp geven.*

2. Beleid, gang van zaken en voorgaande verwachtingen

Intern beleid

In de kaderbrief voorafgaand aan het verslagjaar 2022 beschreven we de gang van zaken: Het jaar 2022 is het derde jaar uit de Koersperiode 2020-2024. De Koers richt zich op drie lijnen: goede zorg blijvend waarmaken, voor(op)lopen met vernieuwende expertise en ruimte voor gedreven en vakkundige mensen.

Voor het jaar 2022 werden **6 thema's** benoemd die richting geven aan de plannen voor 2022.

1. *Basis op orde*

We werken al enkele jaren aan een goede basis voor onze cliëntenzorg. In het kwaliteitsverslag 2020 hebben we benoemd welke stappen we hebben gezet en wat we nog te doen hebben. Ook in 2022 zal dit onze aandacht vragen. Het gaat daarbij met name om: regie van cliënten op hun eigen leven door te werken met actuele zorgplannen en het inzetten van Dit vind ik ervan en lokale medezeggenschap, (de vraag goed verstaan), het methodisch werken aan doelen van cliënten, ONS daarin goed benutten en het hebben van passende indicaties (het goede doen), het houden van teamreflecties gericht op het leren en verbeteren door teams en door binnen de begroting te werken met het oog op een gezonde en stabiele bedrijfsvoering (het goed organiseren).

2. *Vitale en werkgelukkige medewerkers*

Goede zorg blijvend waarmaken is waar we voor gaan in onze koers 2024. Daarom investeren we ook in een gezonde organisatie met stabiele teams en vakkundige, werkgelukkige en vitale medewerkers. Sinds het voorjaar 2021 zijn we een duurzame beweging gestart van verzuim naar vitaliteit. De ontwikkeling van dit Middin-brede programma loopt door in 2022. We stimuleren breed de dialoog over vitaliteit. Met onder andere een vitaliteitskalender en passend aanbod spelen we in op de behoefte van onze medewerkers. In de teams is er aandacht voor een goede teamsamenwerking. We zetten niet alleen in op samenwerking binnen teams maar ook tussen teams en samenwerking tussen teams en de ondersteunende diensten.

3. *Aantrekken en een warm welkom voor nieuwe medewerkers*

Het is voor steeds meer teams lastig om goede medewerkers te vinden. Daarom investeren we in onze werkgeverspropositie, arbeidsmarktcommunicatie en nieuwe manieren om medewerkers te werven. Dit doen we o.a. door samenwerking met marktpartijen en onderwijsinstellingen. Nieuwe medewerkers, leerlingen en stagiaires ontvangen een passend inwerkprogramma, Middin-breed en op de locaties.

4. *Vakkundige medewerkers voor onze diverse cliëntgroepen*

In het kader van de Koers van Middin zorgen we dat medewerkers voldoende kennis en vaardigheden hebben voor het expertisegebied (de doelgroep van cliënten) waarin ze werken. Vakmanschap betekent dat iedereen zijn vak verstaat en je je daarin continue ontwikkelt. We lopen de door Covid opgelopen achterstand verder in. En zetten in op het integreren van leren op de werkplek. Hierin zijn expertisegebieden, opleiden en kompascoaches en een effectief en efficiënt leerportaal ondersteunend. Kennisontwikkeling van expertisegebieden en methodieken krijgt verder vorm. Onder andere door de ontwikkeling van leerlijnen en nieuwe leerinnovaties en deelname aan wetenschappelijk onderzoek. We investeren daarnaast in de digitale vaardigheden van alle medewerkers.

5. Cliënten meer laten deelnemen aan de samenleving (wonen, werken, welzijn)

Cliënten hebben een passend integraal zorgaanbod (zowel wonen als werk). We versterken de woonketen en woon- en werklocaties stellen gezamenlijk een zorgplan op.

De talenten/vaardigheden van cliënten ontwikkelen we en we ondersteunen hen in de sociale rol die zij in hun leefomgeving kunnen en willen spelen. Daarbij stimuleren we het netwerk van de cliënt met als doel onze cliënten te laten participeren en onderdeel te laten zijn van de maatschappij. We werken hierbij samen in de wijk door samenwerkingsverbanden aan te gaan met andere organisaties en lokale ondernemers.

6. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Middin wil de kwaliteit van leven van cliënten verhogen en een goed werkgever zijn. Middin wil daarnaast ook maatschappelijk verantwoord ondernemen. In dat kader willen we dat onze medewerkers een afspiegeling zijn van de maatschappij. In 2022 letten we er bewuster op bij vervulling van vacatures dat teams divers blijven of worden. Daarnaast wil Middin planmatig investeren in terugdringing van CO₂ uitstoot door o.a. isolatie van gebouwen (bij nieuwbouw en renovatie) en plaatsing van zonnepanelen. We willen teams en cliënten helpen om meer verantwoordelijkheid te nemen in besparen op energieverbruik en het scheiden en hergebruik van afval. We hebben ons gecommitteerd aan de Green Deal in de zorg (50% minder uitstoot van CO₂ in 2030) en maken voor 2022 een concreet plan voor de bijdrage aan CO₂-reductie die we in dat jaar willen leveren.

Externe factoren die van invloed waren op het beleid:

De Coronacrisis

Bij aanvang van het jaar ondervonden de samenleving en de zorgsector de gevolgen van de coronacrisis. Of en in welke mate deze crisis in het jaar 2022 zou spelen viel niet te zeggen. Ook de eventuele consequenties voor de financiële gezondheid van Middin zijn nu (nog) niet te bepalen.

Nieuwe CAO

In oktober 2021 liep de cao af. Al in 2021 werd ervan uitgegaan dat de verwachte loonkostenstijging als gevolg van de nieuwe cao niet vergoed zou worden in de tarieven. Dit als gevolg van de te hoog ingeschatte loonkostenstijging (OVA) in de voorgaande jaren.

Krapte op de arbeidsmarkt

De krapte op de arbeidsmarkt leidt tot onvervulbare vacatures. Om de roosters in de zorg rond te krijgen is de inzet van uitzendkrachten en ZZP-ers onvermijdelijk. De kosten voor inhuur overstijgen de beschikbare financiering en leggen een zware last op de exploitatie.

Aangekondigde korting op de tarieven

De gehandicapten zorg verwacht binnen afzienbare tijd binnen de WLZ te maken te krijgen met een olopende korting door zorgkantoren.

De verwachte korting op de normatieve huisvestingscomponent werd uitgesteld.

Krappe financiering sociaal domein

Bij aanvang van het jaar 2022 bestond het beeld dat binnen het Sociaal domein gemeenten voor een grote uitdaging staan om binnen de beschikbare middelen de maatschappelijke opgave in te vullen. Naar verwachting zal dit leiden tot andere financieringsvormen en druk op de beschikbare financiële middelen.

Deze externe ontwikkelingen vereisten grote inspanningen om een gezonde bedrijfsvoering blijvend waar te maken. Het jaarplan 2022, dat aan de hand van bovenstaande uitgangspunten werd opgebouwd, bevatte vele acties. Voor de werklocaties werden de plannen op hoofdlijnen samengevat.



samenvatting | jaarplan 2022

In een handig overzicht zie je hieronder wat er dit jaar zoal staat te gebeuren en waar we met extra aandacht aan werken.

 Eigen gezicht	 Medewerkers	 Regiebehandelaar	 Expert in lvb en nah	 Financieel gezond	 Digitalisering
<p>We introduceren ons organisatieverhaal, dat we met tientallen Middin'ers maakten.</p> <p>We geven onszelf zo een duidelijk eigen gezicht en gaan dieper in op onze maatschappelijke opdracht en rol in het leven van cliënten.</p> <p>Met elkaar geven we hier komend jaar de eerste betekenis aan.</p>	<p>We investeren in onze aantrekkelijkheid als werkgever. Voor onze huidige en voor nieuwe medewerkers.</p> <p>Samen onderzoeken we wat werkplezier geeft en wat beter kan.</p> <p>We gaan aan de slag met vitaliteit, want we willen een gezonde werkgever zijn.</p> <p>We versterken ons gezicht op de arbeidsmarkt, in lijn met ons organisatieverhaal.</p> <p>We verbeteren het sollicitatie- en onboardingproces. Zodat nieuwe collega's goed voorbereid starten.</p>	<p>Regiebehandelaren krijgen de verantwoordelijkheid om te bepalen welke behandeling nodig is voor cliënten op woonlocaties.</p> <p>Ook brengen we per woonlocatie de huisartsenzorg in kaart en maken we waar nodig nieuwe afspraken met huisartsen.</p>	<p>We gaan voor goede begeleiding voor al onze cliënten. En versterken onze positie in de begeleiding van mensen met een lva of nau.</p> <p>We gaan ons richten op mensen met nah die een ingewikkelde zorgvraag hebben.</p> <p>We gaan passende begeleiding en zorg bieden aan mensen met een lvb die ook psychiatrische problemen hebben.</p> <p>We ontwikkelen onze kennis door mee te doen aan wetenschappelijk onderzoek, zoals naar risicovol- en online gedrag van mensen met een lvb.</p>	<p>Middin is een financieel gezonde organisatie. Dit blijven we door in te zetten op een positief resultaat van 1,5% op de 'zorgexploitatie'.</p> <p>We letten extra op cliëntplekken die wij gaan komen. Het doel is om op deze lege plekken steeds binnen twee weken de begeleiding en zorg voor een nieuwe cliënt te starten.</p>	<p>We maken de begeleiding en zorg steeds toekomstgerichter.</p> <p>We laten cliënten meer kennismaken met technologische innovaties. Via het innovatiecentrum kunnen zij zelf zorgtechnologie inproberen.</p> <p>We zorgen dat medewerkers makkelijk gebruik kunnen maken van hun digitale werkplek en technologische innovaties.</p> <p>We helpen medewerkers met het ontwikkelen van hun digitale vaardigheden. Voor wie wil met hulp van digoaches.</p>

Nieuwsgierig naar het complete jaarplan? Vraag ernaar bij je leidinggevende.

3. Realisatie jaarplandoelen 2022

Monitoring op de jaarplandoelen vond gedurende het jaar plaats middels periodebesprekingen met de diverse stakeholders binnen Middin. In het overleg van het S&O, gehouden op 17 januari 2023, zijn de jaarplandoelen en de behaalde resultaten over het jaar 2022 breed besproken. Een samenvatting op de hoofdthema's:

Eigen gezicht

Middin herschreef het organisatieverhaal en koos voor een actuele passende nieuwe huisstijl. De huisstijl inclusief een nieuw logo wordt gefaseerd ingevoerd. Een eerste zichtbare externe uiting is de nieuwe werken-bij website van Middin, waar medewerkers op aansprekende wijze midden in het leven met cliënten vertellen over hun werk.

Medewerkers

De landelijke krapte op de arbeidsmarkt en hoge verzuimcijfers treffen ook Middin. In 2022 lanceerde Middin de bovengenoemde geactualiseerde arbeidsmarktpropositie en is gestart met de nieuwe 'werken bij' campagne via social media. Het sollicitatie- en onboardingproces zijn verbeterd.

Het verzuimpercentage is in 2022 gestegen naar rond de 10%. Corona heeft hierin zeker een rol gespeeld. Ingezette activiteiten zijn o.a.:

- Meer bewuste gesprekken over "wat kan wel"
- Extra ondersteuning reïntegratie proces door mobiliteitsadviseur
- Trainingen oplossingsgericht verzuim
- Gesprekken over visie op vitaliteit
- De intranetpagina Fit & Middin kreeg hernieuwde content met o.a. gratis workshops
- Vergroten van kennis over de thema's als mantelzorg, financieel fit en de overgang.

Regiebehandelaar

Aan de positionering van de regiebehandelaar binnen Middin werd geen prioriteit gegeven in 2022. Het jaarplandoel werd op dat punt niet behaald en dit thema zal in binnen de behandeldienst verder worden opgepakt.

Huisartsenzorg

In 2022 is gewerkt aan optimalisatie van de huisartsenzorg. Op enkele uitzonderingen na, is de huisartsenzorg voor alle cliënten gerealiseerd. Huisartsenzorg zal altijd een belangrijk aandachtspunt blijven. De regie hierop is belegd bij de behandeldienst in samenwerking met de zorgmanagers. Samen hebben zij de opdracht om huisartsen te blijven binden aan de cliënten van Middin, triage naar de praktijken uit te voeren en contracten en een juiste financiële afhandeling te verzorgen.

Expert in LVB en NAH

NAH

Middin neemt sinds maart 2021 actief deel aan de stuurgroep Expertisenetwerk NAH+. Tot medio 2022 vervulde het bestuur van Middin de rol van voorzitter. In het programma 'Kennisnetwerken voor Specifieke Doelgroepen in de langdurige zorg' krijgen vijf kennisnetwerken meerjarige financiering. Met deze financiering worden de kennisnetwerken versterkt. Dit is om tot een adequate en structurele infrastructuur te komen, kennisontwikkeling te stimuleren en daarmee de kwaliteit van zorg voor de specifieke doelgroepen te verbeteren. De stuurgroep is onderdeel van de Kennisinfrastructuur Expertisecentra WLZ zoals bedoeld door het ministerie VWS om binnen de Wet Langdurige zorg de expertise en zorg voor doelgroepen waarvan het cliëntenaantal laag is en de zorgvraag complex is. De deelname van Middin betreft de doelgroep NAH+ en NAH++.

LVB

Middin wil met het expertisegebied LVB toonaangevend zijn door onze ondersteuning aan mensen met een LVB te baseren op nieuwe kennis en inzichten. We willen onze expertise delen en een belangrijke bijdrage leveren aan het ontwikkelen van nieuwe kennis. Middin werkt hiervoor nauw samen met de Hogeschool Leiden waar Middin sinds 2020 deelneemt aan het lectoraat LVB en risicovolgedrag. Ook werkt Middin samen met zorgkantoren en collega organisaties in de regio.

Met als voorbeeld het projectplan dat samen met Ipse de Bruggen werd ingediend en door de zorgkantoren Zilveren Kruis en CZ werd toegekend om een doorstroomvoorziening te realiseren voor cliënten met een LVB met bijkomende psychiatrische problematiek.

Het zorgondersteuningsfonds (ZOF) keurde in 2022 de subsidieaanvraag van Middin goed om nader onderzoek te doen naar online gedrag en -risico's voor mensen een met een LVB. Dit onderzoek loopt tot eind 2023 door.

Financieel gezond

Middin is financieel gezond. De ambitie voor de financiële resultaatontwikkeling over 2022 is echter niet gerealiseerd. De financiële prestaties hebben urgentie in 2023. In augustus 2022 is gestart met het initiatief om met een gericht programma toe te werken naar 2,5% rendement op de zorgexploitatie. Met het programma *Middin in verandering* worden sinds het najaar van 2022, en doorlopend in het jaar 2023, verbeteringen in de bedrijfsvoering onderzocht en geïmplementeerd.

Het streven en toewerken naar verbetering van het rendement op de zorgexploitatie is niet nieuw maar al meerdere jaren de ambitie van Middin. Wanneer we kijken naar de opgave en omstandigheden waarbinnen de opgave gerealiseerd moet worden, is een rendement van 1,5% naar verwachting het hoogst haalbare.

Digitalisering

Het innovatiecentrum van Middin heeft in 2022 de samenwerking met het Mondriaan College verstevigd. Kennis en ervaring van Middin en innovatieve denkracht van studenten van het college zijn gebundeld. De intensivering heeft onder andere geleid tot een uithuizing van het innovatiecentrum naar het Mondriaan Collega aan de Aspasialaan in Leidschendam-Voorburg.

Medewerkers en cliënten van Middin werken vanuit deze locatie dagelijks samen met studenten van het college aan innovatie en ontwikkeling en het uitproberen van zorgtechnologie.

De ontwikkeling van digitale vaardigheden onder medewerkers is een belangrijke voorwaarde voor verdergaande technologische innovatie. Hierop is door Middin stevig ingezet. In 2022 ondervond het trainingsplan digitale vaardigheden vertraging. De ontwikkeling van en coaching op digitale vaardigheden vragen steeds onze aandacht. Ook in 2023 wordt hierop volop ingezet.

De implementatie van de nieuwe digitale werkplek is voortvarend gestart en verloopt volgens een vastgestelde planning. Het is een planning met een uitdagende ambitie: we streven ernaar dat rond de zomer van 2023 alle medewerkers gebruik maken van de nieuwe digitale werkplek.

4. Doelstellingen en (kern)activiteiten

Mission statement Middin (2022):

Bij Middin helpen we mensen met een (licht) verstandelijke beperking, lichamelijke beperking of niet-aangeboren hersenletsel midden in het leven te staan.

We weten dat een beperking mensen soms kan tegenhouden. Samen zorgen we dat zij kunnen doen wat goed en belangrijk voor ze is. Al honderd jaar. Want midden in het leven is het leuker.

We helpen met wonen, werken, leren, vrije tijd en voor jezelf zorgen. Vaak is een beetje hulp al genoeg. En kan iemand veel dingen zelf doen. We helpen samen met de mensen die belangrijk voor iemand zijn. Ook voor ouders staan we klaar, als ze ons nodig hebben bij het laten opgroeien en opvoeden van hun kinderen. Want bij Middin helpen we van jong tot oud.

5. Juridische structuur (inclusief groepsstructuur), interne organisatiestructuur

Middin is een stichting. Het werkgebied van Stichting Middin is gelegen in het zuidelijke deel van de Randstad; grote steden als Den Haag en Rotterdam en tussenliggende gemeentes in het Westland gebied en gemeentes uit de omgeving van de Nieuwe Waterweg Noord. In 2022 zijn de statuten herijkt en geactualiseerd. De akte van statutenwijzigingen is in januari 2023 gepasseerd.

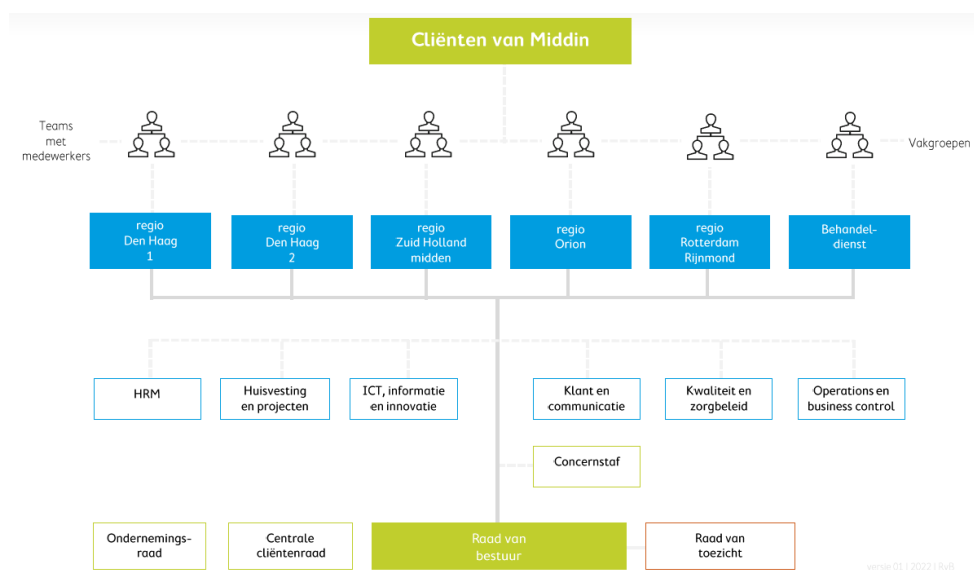
Middin verleent zorg op basis van de Wlz, Wmo, Zorgverzekeringswet, Jeugdwet en Ifzo (forensische zorg).

Middin levert zorg op basis van ‘zorg in natura’, volledig en modulair pakket thuis en op kleine schaal op basis van financiering uit een persoonsgebonden budget. Deze laatste vorm van financiering pas niet bij onze visie en faseren we komende tijd uit.

Middin heeft het werkgebied opgedeeld in vier, en in 2022 tijdelijk in vijf, regio’s, elk aangestuurd door een regiodirecteur. De zorgverlening is lokaal en kleinschalig georganiseerd.

De behandeldienst wordt centraal georganiseerd vanuit Rijswijk. Dat geldt ook voor de centrale ondersteunende diensten. Middin kenmerkt zich door een platte organisatiestructuur.

Organogram 2022:



Stichting Middin is een zelfstandige stichting.

De Stichting is 100% eigenaar van de Carin Zorg B.V. – een B.V. die 100% eigenaar is van Levin B.V.

Levin B.V. is een PGB bedrijf dat in 2022 in liquidatie verkeert.

De PGB- zorgactiviteiten van deze B.V. zijn in het eerste kwartaal van 2022 beëindigd.

6. Financiële gang van zaken

Ontwikkelingen gedurende het boekjaar

De omzet heeft zich in 2022 verder ontwikkeld, ondanks een beperktere omzet in de Jeugdwet tijdens het eerste kwartaal 2022 vanwege covid-19. De omzet 2022 bedraagt ca. € 222 miljoen, een verschil van circa € 2 miljoen ten opzichte van 2021. De omzetstijging komt met name voort uit de hogere WLZ tarieven. De kosten zijn gestegen met € 5,2 miljoen.

In 2021 was zowel in de omzet als in de personele lasten de zorgbonus verwerkt. In 2022 zijn de personele kosten gestegen, vanwege stijging van de salarissen en een dotatie aan de voorziening vakantiedagen van € 1 miljoen. De pnil-uitgaven zijn met circa € 2 miljoen gestegen ten opzichte van 2021. Daarnaast zien we een stijging bij de voedingskosten van circa € 1 miljoen en een stijging van de algemene kosten met circa € 1 miljoen.

Behaalde omzet en resultaten

Het resultaat 2022 bedraagt circa € 2,7 miljoen een verschil van € -3,1 miljoen ten opzichte van het resultaat 2021.

Toestand op balansdatum (solvabiliteit en liquiditeit)

Onderstaand een overzicht van enkele financiële kengetallen

Financieel kengetal	Ratio 2022
Solvabiliteit	40,5%
Current ratio	1,8%
Loan to value	44,03%
DSCR	3,15

Kasstromen en financieringsbehoeften

Het kasstroomoverzicht geeft inzage in het ontstaan van de kasstromen uit operationele en investeringsactiviteiten. De kasstroom uit financieringsactiviteiten is verbeterd ten opzichte van 2021 vanwege het aantrekken van een ongeborgde geldlening van € 5 miljoen ter dekking van vastgoedinvesteringen die geheel voorgefinancierd zijn uit eigen middelen. In 2023 wordt ook een nieuwe geborgde geldlening ad € 10 miljoen opgenomen, eveneens ter dekking van reeds gedane investeringen in vastgoed die geheel uit eigen middelen voorgefinancierd zijn. Vanwege toekomstige investeringsplannen en vanwege verwachte renteontwikkelingen is ervoor gekozen, ondanks de hoge liquide middelen positie, deze verder te verruimen.

7. Risico's en risicobeheersing

Jaarlijks wordt een risico-inventarisatie opgesteld met als doel de grote risico's te identificeren en de voortgang van de beheersmaatregelen op deze risico's te beschrijven. We werken hierbij van algemeen naar specifiek en zoomen achtereenvolgens in op:

- de top tien risico's geïdentificeerd door Allianz¹¹;
- recente ontwikkelingen in de externe en interne omgeving van Middin;
- de Managementletter 2021.

De jaarlijkse enquête over wereldwede bedrijfsrisico's van Allianz Global Corporate & Specialty (AGCS) levert een beeld over risico's op, waarvan we een aantal ook terugzien bij Middin.

Met het op te stellen zorgcontinuïteitsbeleid wordt o.a. invulling gegeven aan de risico's en beheersmaatregelen die gepaard gaan met cyberincidenten, natuurrampen, brand et cetera.

In het najaar volgde het management (S&O) van de organisatie een gezamenlijke training waarbij tijdens een simulatie een cyberaanval werd geoefend.

Daarnaast zijn een aantal risico's, zoals bedrijfsschade en brand, verzekerd. De corona-uitbraak heeft ons bovendien geleerd hoe om te gaan met een pandemie. De ervaringen en lessen van de afgelopen anderhalf jaar nemen we mee in ons zorgcontinuïteitsbeleid.

Macro-economische en marktontwikkelingen zoals betaalbaarheid van de zorg (en vastgoed) en beschikbaarheid personeel zijn actuele risico's waar we acties en (beheers)maatregelen op inzetten.

Externe ontwikkelingen zorg

Zorgexploitatie: tariefdalings en kostenstijgingen

- Daling

Er is sprake van een risico op toekomstige tariefdaling. Zorgkantoren maken in aanvang afspraken op basis van een richttarief dat lager ligt dan de maximale NZA-tarieven, maar houden tegelijkertijd een slag om de arm voor kortingen of budgetplafonds mocht hier aanleiding voor zijn. Ten aanzien van het budget 2022 zijn gedurende het jaar geen signalen ontvangen dat er sprake is van budgetplafonds.

- Stijging

In 2022 is een nieuwe CAO Gehandicaptenzorg gesloten met een loonstijging. Tegelijkertijd geeft de Overheidsbijdrage Arbeidskostenontwikkeling (OVA)^[1] ruimte om de kostenstijging in de CAO op te vangen. Het openbreken van de CAO met als mogelijk doel een 'directe' koppeling tussen de ontwikkeling van uurlonen en de ontwikkeling van de consumentenprijsindex (CPI), zonder tussenkomst van de OVA, wordt als een risico gezien.

Vastgoedexploitatie: tariefdalings, kostenstijgingen en beschikbaarheid vastgoed

Vanaf 1 januari 2024 dalen de normatieve huisvestingscomponent (nhc) en normatieve investeringscomponent (nic) in de tarieven met respectievelijk 8% en 2,5%. Reden voor deze daling is de hierin besloten rentecomponent die de afgelopen jaren gedaald is. Andere marktonwikkelingen zoals de fors gestegen bouwkosten en grondprijzen worden naar verwachting niet meegenomen in de herijking van de tarieven en kunnen slechts ten dele door de jaarlijkse indexatie van 2,5% gecompenseerd worden. Het kostendekkend realiseren en exploiteren van vastgoed is hierdoor een risico. Beheersing van dit risico vindt plaats door middel van optimalisatie van geplande investeringen in verbouw en nieuwbouw. Bijvoorbeeld in het volume (meer plekken, minder m2 per plek) en in tijd (over langere periode herordenen).

Naast de tariefontwikkeling is een actueel risico de beperkte beschikbaarheid van grond (voor realisatie in eigendom), en geschikte koop- en huurpanden. De woningnood in Nederland heeft ook effect op de realisatiemogelijkheden van zorgvastgoed.

ICT-ontwikkelingen

Technologische ontwikkelingen volgen elkaar in snel tempo op en juistheid, beschikbaarheid en toegankelijkheid van informatie worden steeds belangrijker. De coronapandemie heeft ons geleerd dat werken op diverse plekken en op diverse manieren mogelijk is. Het (digitaal) leveren van zorg vraagt juiste en toegankelijke informatie, die op elk moment, op elke plaats en op elk apparaat op een veilige manier beschikbaar is. De investeringen die hiermee gepaard gaan zijn fors en vragen om een passende ICT-visie en strategie waarin onder andere antwoord wordt gegeven op de vraag wie Middin wil zijn. Een innovator op het gebied van ICT of kiezen we voor wat meer zekerheid door voor bewezen applicaties en zorgtechnologie te gaan? Het risico zit erin op het juiste moment, voor de juiste applicaties en zorgtechnologie te kiezen die voldoende (toekomstige) toepassingsmogelijkheden kennen en passen bij de digivaardigheden en mogelijkheden van onze medewerkers.

Uitgangspunt bij Middin is dat applicaties en zorgtechnologie ondersteunend zijn aan zorg- en begeleidingshandelingen en daarmee arbeidsbesparend kunnen zijn.

Onze ICT-visie is in 2022 herijkt. Vanuit deze visie geven we richting aan onze keuzes voor de komende jaren. Hierbij wordt een aantal basisprincipes op de IT-architectuur gehanteerd:

1. Cloud
2. Microsoft, tenzij
3. Kernapplicaties, tenzij
4. Mobiel werken
5. Identity en Access Management (IAM)
6. Bewezen technologie, tenzij

Daarnaast voeren we een aantal veranderingen in de organisatie van onze ICT dienst door:

- van beheer- naar regie organisatie;
- van functionele naar domein indeling en multidisciplinair;
- van beheer naar regie en IT-architectuur.

Met deze principes en veranderingen geven we ook antwoord op vraagstukken die vanuit de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) aan ons worden gesteld en onze ambitie om eind 2025 NEN 7510 gecertificeerd te zijn.

De aangepaste ICT-visie en -uitgangspunten zijn verwoord in een meerjaren roadmap, die ingedeeld is rondom 3 thema's:

- digitalisering van de zorg rondom cliënten;
- digitaal (met elkaar samen) werken;
- beschikbaarheid en toegankelijkheid van informatie.

Ontwikkeling zorgvraag

We zien een groeiende vraag ontstaan naar verblijfplekken voor cliënten met een indicatie ZZP VG 07, cliënten met een LVB en cliënten met NAH. Daarnaast zien we een groei ontstaan naar begeleiding en verblijfplekken binnen de Jeugdwet.

De beschikbare budgetten vanuit het Ministerie VWS, de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa), de zorgkantoren en de gemeenten sluiten niet aan bij de vraagontwikkeling. Meer voor hetzelfde of zelfs minder wordt het toekomstige principe. Of en zo ja, hoe we hier invulling aan kunnen geven vraagt van ons een aanpassing van onze visie op 'passende zorg'. En op de wijze waarop we deze zorg met een combinatie van professionele zorg (formele zorg), zorg door vrijwilligers en het netwerk van een cliënt ('informele' zorg) en innovatieve zorgtechnologie (digitale zorg) gaan invullen.

Prijsstijgingen

De economische groei in combinatie met de geopolitieke vraagstukken hebben een opwaarts effect op prijzen. Dat zien we binnen Middin met name terug bij de energie-, voeding, en vervoerkosten. De compensatie via de indexering van de zorgtarieven dekt voor 2022, en naar verwachting ook voor 2023, slechtst een deel van de prijsstijgingen. Duurzaamheidsacties worden ingezet om gedragsverandering teweeg te brengen (voorkomen verspilling van ondermeer voeding, verminderen gebruik van energie et cetera). Ook werd het wagenparkbeleid voor 2023 vastgesteld. Duurzaamheid (elektrisch/waterstof als dat kan) en autodelen en bus-delen binnen de organisatie zijn nadrukkelijke uitgangspunten om ook op het gebied van mobiliteit duurzamer te werken.

Daarnaast nemen we via de VGN deel aan de GreenDeal en maken we steeds meer gebruik maken van zonnepanelen.

Financiële consequenties externe ontwikkelingen

In onze meerjarenbegrotingen rekenen we de ontwikkelingen en geplande vastgoed- en ICT-plannen door met scenario's waarbij we kostenstijgingen en tariefdalingen meenemen.

De effecten van deze scenario's worden vervolgens doorgerekend in onze meerjaren liquiditeitsbegroting, waarbij beoordeeld is in hoeverre we blijven voldoen aan de financiële convenanten van onze financiers en onze eigen doelstellingen. De analyse laat zien dat we met de huidige zorgexploitatie in combinatie met de oorspronkelijke vastgoedplannen niet gedurende de gehele beoordeelde periode aan de convenanten en doelstellingen kunnen blijven voldoen. Dit vraagt om aanpassing van de vastgoedambitie in tijd en/of volume. Momenteel wordt gewerkt aan een nieuwe 'vastgoedpuzzel', die opnieuw beoordeeld zal worden en eventueel tot bijstelling van de zorgexploitatie, vastgoed- en/of ICT-plannen zal leiden.

Interne ontwikkelingen zorg

Medewerkers

Binnen Middin zien we op een aantal domeinen groei van de zorgvraag ontstaan, te weten binnen de Jeugdwet en binnen de Wlz op het gebied van de zorg voor mensen met een LVB of NAH.

Net zoals in de gehele zorgsector is deze vraag soms moeilijk in te vullen met personeel in loondienst en wordt nu regelmatig gekozen voor de inhuur van personeel niet in loondienst. Nieuwe manieren van werving (meer gebruik van social media), een aantrekkelijk (salaris-) aanbod, flexibilisering van de kwaliteitseisen door toevoeging van maatwerkroutes naar vakmanschap door de certificatenroute (naast de bekende diplomaroutes) en het anders inrichten van werk waarbij andersoortig werk wordt uitgevoerd door andersoortig personeel (bijvoorbeeld facilitair) worden onderzocht en waar mogelijk ingezet.

Voor alle typen zorg heeft Middin de ambitie medewerkers blijvend aan zich te binden en te boeien door het bieden van maatwerk ontwikkelmogelijkheden, met aandacht en oog voor leervoorkeuren, levensfase en individuele doelen van medewerkers.

Naast de druk op vacatures zien we ook bij Middin een stijgend ziekteverzuim. Met name het langdurig verzuim neemt toe. De effecten van de coronapandemie zijn zichtbaar in dit verzuim.

Naast de inzet op re-integratie van langdurig verzuimende medewerkers met behulp van verzuimspecialisten, wordt onderzocht welke mogelijkheden er zijn op preventie van verzuim. De rol die leidinggevendenden kunnen spelen in het voorkomen van verzuim stond voor 2022 hoog op de agenda en vindt in 2023 een vervolg in het leiderschapsprogramma.

De huidige ontwikkelingen vragen om een herijking van de manier waarop we kijken naar wat we verstaan onder 'passende' zorg: de zorgvraag van cliënten en de inzet die hierbij nodig en passend is. De stijgende kosten als gevolg van de inflatie en ook door een verschuiving in de verhouding tussen eigen en duurder externe medewerkers, maken dat met gelijke opbrengsten minder formatie ingezet kan worden. De toenemende krapte op de arbeidsmarkt vraagt daarbij ook om een nieuwe balans tussen professionele, 'informele' en digitale zorg en om functiedifferentiatie. De leveringsvoorwaarden zijn hierbij het uitgangspunt.

Voor 2023 hebben we als onderdeel van het programma *Middin in verandering* de opdracht geformuleerd om de zorg te herijken en anders te organiseren. Binnen deze opdracht wordt ook gekeken naar de mogelijkheid om het (eigen) netwerk van de cliënt te stimuleren en faciliteren om een rol te spelen in de zorg en ondersteuning.

(Zorg)continuïteit

Er gebeurt binnen Middin al veel op het gebied van continuïteitsmanagement. Tegelijkertijd zien we dat er niet een centrale plek is waar het totaalbeeld gemanaged wordt. In 2022 is daarom een start gemaakt met een Middin breed zorgcontinuïteitsplan. Hierbij worden aan de hand van risicoanalyses van mogelijke verstoringen de beheersmaatregelen in kaart gebracht.



Figuur 1: Mogelijke verstoringen Middin

Vanwege het hoge risico op cyberveiligheid is in 2022 een analyse uitgevoerd op onze volwassenheid ten aanzien van informatieveiligheid. Daarnaast is in 2022 een analyse uitgevoerd op de diverse bedrijfsprocessen en afdelingen ten behoeve van een herbeoordeling van onze verzekeringsportefeuille (ICT, gebouw- en exploitatierisico's en aansprakelijkheidsrisico's).

Beide analyses geven aan dat er stappen zijn gezet op het gebied van beheersing van de risico's maar ook dat er aanvullende maatregelen nodig zijn om te komen tot de fase van volwassenheid.

Vanwege het verhoogde cyber risico binnen onze sector is besloten om daar onze focus op te leggen. Naar aanleiding van de training hoe om te gaan met een hack/cyberaanval ontwikkelen we een 'Meetbare Maatregelen Aanpak' (MMA) om continue bewaking te krijgen op dit risico. Daarnaast wordt met voorrang aandacht gegeven aan informatieveiligheid. We hebben de ambitie om eind 2025 in het bezit te zijn van een NEN7510 certificaat.

De aanbevelingen bij de risicoscan van de gebouw-, exploitatie- en aansprakelijkheidsrisico's geven aan dat leveranciersbeheer aangevuld moet worden met periodieke audits (op beveiligingseisen) van de leveranciers van kritische bedrijfsprocessen (ONS, Ysis en Medimo). Deze aanbeveling wordt meegenomen in de uitwerking van de NEN7510 certificering. Daarnaast is geadviseerd om structureel risicobeheer met opvolging en rapportages naar de raad van bestuur in te richten. Deze aanbeveling is inmiddels opgepakt door middel van het zorgcontinuïteitmanagement met regie op centraal niveau.

Administratieve organisatie/interne controle

In de beoordeling van onze administratieve organisatie/interne controle bevinden zich een aantal risico's waar actie op ondernemen is.

Governance en risicomanagement

In 2022 is een start gemaakt met een risico control framework, waarbij de belangrijkste processen worden beschreven en de risico's en bijbehorende beheersmaatregelen worden vastgelegd.

Inkoop

Niet gecontracteerde leveranciers kunnen voor onzekerheid in de verwachte bestedingen en/of administratieve lastendruk zorgen. Van ons bestedingsvolume kunnen we 94% voorspellen omdat dit gecontracteerde leveranciers betreft, of omdat het proces via inkooporders loopt. Het aandeel niet gecontracteerde leveranciers in ons bestedingsvolume is aanzienlijk kleiner (6%), waardoor de onvoorspelbaarheid van ons totale bestedingsvolume beperkt is.

Treasury en betalingsverkeer

Het treasurystatuut en het procuratiereglement zijn eind 2022 geëvalueerd en aangepast. Er is een nieuw treasurystatuut 2022-2025 vastgesteld.

Risicobeheer financiële instrumenten

Doelstelling van risicobeheer is het vermijden van risico's welke het vermogen en het resultaat van Middin negatief kunnen beïnvloeden. Hoewel er vele soorten van risico's zijn beperken we ons bij het risicobeheer van financiële instrumenten tot het renterisico en debiteurenrisico.

Renterisico

Binnen het renterisico wordt een onderscheid gemaakt tussen het volumerisico en prijsrisico.

Volumerisico

- Het aantrekken van geldleningen (langlopend en kortlopend) is afgestemd op het boekwaardeverloop van de vaste activa over een langere periode. De bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen onder het eigen vermogen worden primair aangewend om in de vermogensbehoefte van *zorg gerelateerde* investeringen te voorzien.
- Uitgangspunt voor de financiering is de 'gouden balans' regel. De vaste activa worden bij voorkeur voor 50% tot 80% gefinancierd met langlopende middelen (zijnde eigen vermogen, langlopende voorzieningen en langlopende leningen).
- Een tweede uitgangspunt voor financiering is de 'loan to value' (LTV). Daarbij wordt de som van de geldlening afgezet tegen de waarde van het onderpand. Er wordt een norm van 70% tot 90% LTV gehanteerd en een inbreng eigen middelen van 10% tot 30%.

Prijsrisico

- De rente typische looptijd en het renteniveau worden afgestemd op de rentevisie en de actuele rentestand.
- Voor langlopende leningen maakt Middin alleen gebruik van looptijden met vaste rente.
- Middin streeft naar een positief verschil tussen de normrente zoals verwerkt in de nhc en de marktrente. Hierbij wordt optimaal gebruik gemaakt van de mogelijkheden die het Waarborgfonds voor de Zorgsector biedt (borging van lange en korte financiering).
- Middin streeft naar een evenwichtige spreiding in de rente typische looptijden van leningen en uitzettingen. Het streven is dat per jaar niet meer dan 15% van de uitstaande lening portefeuille voor herfinanciering/renteherziening in aanmerking komt
- Het gebruik van derivaten is niet toegestaan.

Debiteurenrisico

Middin mag leningen (niet zijnde Rekening Courant) uit hoofde van haar statutaire doelstellingen uitsluitend verstrekken aan door de raad van toezicht en door het WfZ en financiers goedgekeurde derde partijen. Bij de goedkeuringsaanvraag zal inzicht gegeven moeten worden in het risicoprofiel van de te verstrekken lening, hierbij kan worden gedacht aan rating, looptijd en omvang (concentratierisico) e.d.

^[1] <https://www.leve.nl/top-10-bedrijfsrisicos-in-allianz-risk-barometer-2022/>

8. Cultuur en gedrag - soft controls

Met het nieuwe verhaal van Middin hebben we ook een expliciete uitspraak gedaan over vier basisprincipes in onze manier van werken: nieuwsgierig, stimulerend, samen, verantwoordelijk. Dit geeft een kader en is een uitnodiging in elkaar (durven) aanspreken. Op de eerste leiderschapsconferentie van dit jaar zijn we met elkaar in gesprek gegaan over de betekenis van het organisatieverhaal Midden in het leven, voor iedereen persoonlijk en wat dit betekent voor het handelen vanuit de rol van leidinggevende.

Deze vier principes als basis zijn vertaald in het nieuwe leiderschapsprofiel en de gedragscode van Middin. In de leiderschapsontwikkeling binnen Middin is navolgbaarheid en voorbeeldgedrag een belangrijk thema. Dialogen over leiderschap met Raad van Bestuur, het S&O en zorgmanagers in 2021 en 2022 hebben geleid tot een leiderschapsprofiel met focus op sturing vanuit meerdere dimensies. Leiden vanuit de maatschappelijke opdracht van Middin, waarin we samen resultaten halen en successen vieren. Dit doen we vanuit authenticiteit met oog voor de context van de opgave en (de fase van) de teamontwikkeling. Leiders van Middin interacteren, reflecteren, laten verandering plaatsvinden en zijn resultaatgericht. In 2022 is in co-creatie gestart met de ontwikkeling van een aansluitend leiderschapsprogramma. Dit traject is gestart met een nieuwe vorm van ontwikkelgesprekken, vanuit moed en nieuwsgierigheid naar waar een leider staat en nodig heeft voor zijn/haar ontwikkeling.

We maken onze maatschappelijke opdracht samen waar, door te bouwen aan sterke teams waarin nieuwe medewerkers goed worden opgenomen en professionals de ruimte voelen en krijgen om elkaar te stimuleren met kennis, ervaring en inzicht. In een sfeer waarin het gewoon is te praten over wat goed en belangrijk is in het werk, en wat hiervoor nodig is of anders moet. In het verlengde hiervan is de gedragscode van Middin in 2022 vernieuwd. In de gedragscode kunnen medewerkers lezen hoe we bij Middin met collega's, cliënten, naasten en anderen willen omgaan. Met een nadruk op wat goed is en aandacht voor wat juist niet kan in relatie tot de integriteitsnormen. Het werk van medewerkers is niet volledig in regels te vatten. De code is daarom ook bedoeld als handvat voor teams om over integriteitsdilemma's en gedrag in gesprek te gaan. Alle medewerkers zijn persoonlijk geïnformeerd over de nieuwe gedragscode. In 2023 krijgen de gesprekken over dilemma's in teams een vervolg.

9. Toepassing en naleving gedragscodes

Middin volgt de 7 richtlijnen voor goede zorg zoals geformuleerd in de Governancecode Zorg 2022 en het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg en past deze toe. De naleving van deze codes is niet vrijblijvend.

Taakverdeling raad van bestuur

Sam Schoch (voorzitter) en Emmeke van Eersel (lid) vormen het collegiale bestuur van de organisatie.

De beide bestuurders onderhouden interne en externe contacten die voortvloeien uit de specifieke gebieden in hun takenpakket. Het overlegklimaat met de ondernemingsraad en de centrale cliëntenraad is goed en vormt daarmee een goede basis voor betrokkenheid.

De raad van bestuur besteedt aandacht aan de externe beleidsbeïnvloeding, bijvoorbeeld door contacten met het ministerie van VWS, gemeenten, zorgkantoren, deelname aan landelijke stuurgroepen, adviesraden en dergelijke. Daar zijn sinds de corona pandemie de intensieve contacten met de veiligheidsregio's bijgekomen die ook in 2022 zijn gecontinueerd. Voor zover er sprake is van een verdeling van taken zijn de leden van het bestuur onderling over de breedte van de portefeuille uitwisselbaar.

De taakverdeling is in 2022 niet gewijzigd en is als bijlage gevoegd bij het bestuursreglement dat is vastgesteld door de raad van toezicht.

Per 15 oktober heeft Sam Schoch zijn loopbaan elders voortgezet. De raad van toezicht heeft Emmeke van Eersel per gelijke datum benoemd tot voorzitter van het collegiale bestuur. De raad van toezicht heeft in november het aanstellingsbesluit tot benoeming van de heer Bas van der Velde per 1 februari tot lid van de raad van bestuur, bekrachtigd. In de periode vanaf 15 oktober vormt Emmeke van Eersel tijdelijk eenhoofdig het bestuur.

Verantwoording

De raad van bestuur heeft in mei 2022 het jaarverslag 2021, het kwaliteitsrapport 2021 (inclusief het maatschappelijk jaarverslag) en de jaarrekening 2021 vastgesteld en ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van toezicht.

Vergoeding raad van bestuur en openbaarmaking

De vergoeding van de raad van bestuur wordt jaarlijks vastgesteld door de raad van toezicht. Voor 2022 heeft de raad van toezicht op basis van de inschalingstabel van de Wet Normering Topinkomens (WNT) vastgesteld dat klasse V van toepassing is. De hoogte van de vergoeding van de individuele leden van de raad van bestuur past binnen deze norm. Middin heeft geen afzonderlijke regeling voor een bonus, opties of een eindejaarsuitkering voor de bestuurders.

Medezeggenschap cliënten en medewerkers

Middin heeft de medezeggenschap centraal georganiseerd. Het bestuur overlegt meermalen per jaar met de ondernemingsraad en de beide kamers van de centrale cliëntenraad.

Besluiten zoals bedoeld in de WMCZ en de WOR worden besproken en aan de raden voor instemming of advies voorgelegd.

10. Kwaliteitsbeheersing

Middin beschikt sinds 2018 over haar eigen kwaliteitsmanagementsysteem om de kwaliteit van zorg en dienstverlening te borgen en te verbeteren. Dit kwaliteitsmanagementsysteem is beschreven in het Kwaliteitsbeleid.

Centraal in het kwaliteitssysteem staat het verhaal van Middin en het Middin Kompas. Bij alles wat Middin doet, toetsen we of de uitgangspunten van het verhaal van Middin en het Middin Kompas voldoende zijn meegenomen. Middin heeft in haar kwaliteitssysteem negen kaders opgenomen. De negen kaders beschrijven waar we aan willen voldoen bij Middin, zowel financieel, organisatorisch als kwaliteitsinhoudelijk. Binnen de kaders is er ruimte voor eigen invulling. KPI's maken inzichtelijk in hoeverre we onze kaders naleven en waar het verbeterpotentieel zit. Hiervoor worden verschillende hulpmiddelen ingezet, zoals onder andere een cliëntervaringsinstrument, een incidentmeldsysteem, interne audits, dashboard, jaargesprekken en medewerkersonderzoeken.

Daarnaast vragen we jaarlijks externe partijen om met ons mee te kijken. Ook zij geven ons input om kwaliteit van zorg te bestendigen en waar mogelijk te verbeteren. Periodieke resultaten, analyses en een vooruitblik staan beschreven in de perioderapportages (lokaal- en regioniveau) en in de kwaliteitsmanagementrapportage (organisatieniveau). Naast deze rapportages verschijnt in juni het kwaliteitsrapport over het voorgaande kalenderjaar, in lijn met de eisen van het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg.

Het kwaliteitsmanagementsysteem van Middin zorgt ervoor dat op alle niveaus de PDCA (Plan, Do, Check, Act) cyclus wordt doorlopen. Door vanuit het verhaal van Middin en het Middin Kompas te redeneren, zijn de effecten en resultaten die gemeten worden belangrijk voor Middin om te kunnen leren en verbeteren. Door deze systematiek werkt Middin effectief en efficiënt en is Middin in control.

11. Toekomstparagraaf

De in dit verslag genoemde externe en interne ontwikkelingen vragen om bijsturing zodat we kwalitatief goede en 'passende' zorg kunnen blijven leveren en een duurzaam positief rendement kunnen blijven realiseren.

Vanaf augustus 2022 hebben we daarvoor een start gemaakt met het programma *Middin in verandering* dat in 2023 doorloopt. In dit programma zijn acht actielijnen benoemd. Elke lijn bevat opdrachten die op de korte, de middellange en de lange termijn tot aanpassingen en verbeteringen gaan leiden op het gebied van de financiële resultaatontwikkeling en de toekomstbestendigheid van de zorgverlening.

1. De zorg op de woonlocaties passend binnen de financiële kaders organiseren.
2. De activiteiten op locaties voor werken & leren passend binnen de financiële kaders organiseren.
3. Ambulante zorg anders en passend binnen de financiële kaders organiseren.
4. De inzet van flex-medewerkers optimaliseren.
5. De indicatiestelling en het plaatsingsbeleid beter faciliteren en reguleren.
6. De zorg anders organiseren.
7. Nachtzorg over de regio's heen slimmer en efficiënter organiseren.
8. De ambities opnieuw bezien en bijstellen.

Om deze plannen te laten slagen is het wenselijk dat belanghebbenden rondom de zorg voor cliënten en stakeholders rondom Middin anders durven te kijken naar 'passende' zorg.

Met elkaar het goede gesprek aangaan over wat we met elkaar verstaan onder 'passende' zorg, hoe we met elkaar slimme oplossingen kunnen bedenken en hoe we daarbij kunnen blijven voldoen aan kwaliteitseisen en wet- en regelgeving zijn essentieel om dit programma te laten slagen.

Meepraten en meedenken door medewerkers is hierbij een voorwaardelijk onderdeel.

Tegelijkertijd is 'de winkel open' en staat de beschikbaarheid van medewerkers onder druk.

Reductie van verzuim en het blijven binden en boeien van medewerkers aan Middin is daarmee niet alleen van belang voor het realiseren van onze doelstelling voor 2023, maar ook voor de uitrol en doen slagen van ons programma 'Middin in verandering'.

12. Verslag intern toezichthouder

Invulling rol en bevoegdheden raad van toezicht

In het kalenderjaar 2022 heeft de raad zijn visie op toezicht opnieuw geformuleerd. De raad van toezicht spreekt zich als onafhankelijk intern toezichthoudend orgaan in zijn visie nadrukkelijk uit zich te verbinden om een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke opdracht van de organisatie. Bij de vervulling van zijn waardengerichte taak richt de raad van toezicht zich op het belang van de stichting en weegt daarbij steeds de belangen van de bij de stichting behorende belanghebbenden af.

Maatschappelijke opdracht Middin

Bron: visie op toezicht bij Middin (november 2021)

'Middin helpt circa 6.000 mensen met een (licht) verstandelijke beperking, lichamelijke beperking of niet-aangeboren hersenletsel midden in het leven te staan. Dat doet Middin met gemiddeld 3.500 medewerkers op 180 locaties in steden en dorpen in Zuid-Holland. Aan de hand van het Middin Kompas vormt de zorg voor een betekenisvol leven voor mensen met een beperking het uitgangspunt in het handelen.

Middin kijkt niet weg wanneer het ingewikkeld is. Middin is er. Present en in verbinding met mensen die aan de zorg van Middin zijn toevertrouwd. Veel mensen met complexe of intensieve zorgvragen krijgen bij Middin passende ondersteuning. Dat is de kracht van Middin. Het beschikken over voldoende gekwalificeerde medewerkers en de betaalbaarheid van de (gehele) zorg zijn daarbij grote uitdagingen. Anders dan commerciële partijen rekent Middin, als grote systeeminstelling, soms bewust ook financieel onrendabele zorgverlening tot haar maatschappelijke opdracht.'

De maatschappelijk opdracht van Middin vraagt in deze tijd om het wegen van belangen in tijden van schaarste, toetsbare keuzes en passend toezicht. De raad van toezicht denkt en handelt vanuit de maatschappelijke opdracht en beschouwt de statuten, reglementen, de Governancecode Zorg en conventies omtrent goed toezicht en goed bestuur in de zorgsector daarbij als een gegeven context voor zijn denken en handelen. Hierbij rekent de raad in ieder geval tot zijn taak het werkgeverschap van de raad van bestuur, toezicht op het door het bestuur gevoerde beleid, toetsing van de besluitvorming en het geven van gevraagd en ongevraagd advies aan de raad van bestuur.

De raad van toezicht is zodanig samengesteld dat de leden samen beschikken over de vereiste kennis, ervaring en netwerken om de verschillende aspecten van de maatschappelijke opdracht van Middin in algemene zin en onderlinge samenhang te kunnen afwegen en beoordelen in combinatie met goede bedrijfsvoering en continuïteit van de organisatie. Daartoe moeten de leden maatschappelijk breed geïnformeerd zijn. Ze hebben een eigen netwerk en kennis van voor Middin relevante netwerken (landelijk en in de regio). Een lid van de raad moet een generalist zijn met bestuurlijke ervaring. Daarnaast beschikken individuele leden over een specifieke deskundigheid op een voor het toezicht en de maatschappelijke

opdracht van Middin relevant terrein. Deze deskundigheden zijn binnen de raad van toezicht complementair.

Commissies

De raad van toezicht heeft drie vaste commissies die overleg voeren met de raad van bestuur over specifieke onderwerpen.

De commissies van de raad van toezicht zijn:

- De governancecommissie, bestaande uit de heer De Veen, voorzitter, en de heer Boekholdt. De governancecommissie richt zich op de werkgeversrol van de raad van toezicht en de ontwikkeling van de governance in bredere zin.
- De commissie huisvesting en financiën, bestaande uit mevrouw Van der Brugge, voorzitter, en de heer Venhoeven. Wegens tijdelijke afwezigheid van één van de leden is de commissie tijdelijk tot september 2022 uitgebreid met het lidmaatschap van de heer De Veen. Deze commissie bespreekt meerdere keren per jaar de ontwikkelingen op het gebied van huisvesting, ICT en de financiële gang van zaken met de raad van bestuur. De concerncontroller is hierbij aanwezig.
- De commissie kwaliteit en veiligheid, bestaande uit de heer Boekholdt, voorzitter, en mevrouw Koning. Deze commissie richt zich op de ontwikkeling van de kwaliteit en de veiligheid binnen de organisatie en bespreekt de relevante ontwikkelingen meerdere keren per jaar met de raad van bestuur. De manager kwaliteit en zorgbeleid is hierbij aanwezig.

De commissies rapporteren over de uitkomsten van hun werkzaamheden aan de voltallige raad. Via de verslagen van de commissies blijft de raad van toezicht als geheel geïnformeerd over wat er in de commissies is besproken.

Werkgeversrol

De governancecommissie is belast met de uitvoeringstaken rondom werkgeverschap.

Bestuur

De samenstelling van het bestuur van de stichting is in oktober 2022 gewijzigd in verband met de uitdiensttreding van de heer Schoch per 15 oktober 2022. De raad van toezicht heeft mevrouw Van Eersel is per 15 oktober 2022 benoemd tot voorzitter van de raad van bestuur van Middin. Middels een openbare procedure heeft de raad van toezicht voorzien in de werving van een nieuw tweede lid voor de raad van bestuur.

In de maand november werd de heer Bas van der Velde benoemd tot lid van de raad van bestuur.

De heer Van der Velde treedt per 1 februari 2023 in dienst.

Functioneren

Jaarlijks voert de governancecommissie een functioneringsgesprek met de leden van de raad van bestuur, zowel afzonderlijk als gezamenlijk. Het jaargesprek met mevrouw Van Eersel heeft in 2022 plaatsgevonden in de maand november.

Governance

Naam: Bestuursverslag Middin 2022 – inclusief verslag intern toezichthouder

Datum/versie: 22 mei 2023 – definitief

Eigenaar: raad van bestuur

Auteur: secretaris raad van bestuur

De raad van toezicht constateert dat er geen belangenverstrengeling is tussen de functie van bestuurder met de organisatie en de nevenfuncties. De leden van de raad van bestuur dragen eventueel ontvangen vergoedingen uit nevenfuncties, voor zover deze zijn gerelateerd aan de functie bij Middin, af aan de organisatie.

Interne beheersing en controle

De commissie huisvesting en financiën bespreekt met de raad van bestuur en de concerncontroller de financiële ontwikkelingen en de kwaliteit van de interne beheersing- en controlesystemen.

De commissie kwaliteit en veiligheid bespreekt met de raad van bestuur en de manager kwaliteit en zorgbeleid de ontwikkelingen en de kwaliteit van het interne kwaliteitsmanagementsysteem.

De raad van toezicht is tevreden over de wijze waarop de raad van bestuur de interne beheersing en controlesystemen heeft ingericht.

Ontwikkeling financiële resultaten

Het resultaat over het boekjaar 2022 werd lager dan het begrote niveau afgesloten. De resultaten zijn positief, ondanks de aanhoudende arbeidsmarktproblemen, stijgende energieprijzen, inflatie en extra corona gerelateerd verzuim in het voorjaar. Ook binnen deze omstandigheden is Middin in staat, vanuit de gedachte om behoudend te budgetteren, keuzes te maken die ruimte richting de toekomst creëren. Hierdoor hebben we ook een noodzakelijke extra dotatie kunnen doen in de onderhoudsvoorziening om toekomstige kostenstijgingen op te kunnen vangen. De raad van toezicht is tevreden met het in 2022 behaalde resultaat van Middin. De raad heeft in het overleg met de accountant kennisgenomen van de rapportage AO/IC en de aanbevelingen van de accountant.

Accenten toezicht in 2022 en formele bevoegdheden

Gezien de maatschappelijke opdracht van Middin hecht de raad van toezicht veel belang aan de dialoog en het draagvlak in de organisatie over de koers van de organisatie in het algemeen en de ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit in het verlengde van het Kwaliteitskompas gehandicaptenzorg en het Middin Kompas in het bijzonder.

In 2022 vond in de maand april een locatiebezoek plaats aan locatie De Provenier. Tijdens dit bezoek vonden ook kennismakingsgesprekken plaats tussen de commissie governance en twee nieuw aangetrokken regiodirecteuren. Ontmoetingen met de medezeggenschap vonden deels plaats via de digitale kanalen. Een delegatie van de raad van toezicht woonde de overlegvergadering met de ondernemingsraad bij en er waren ontmoetingen met beide kamers van de centrale cliëntenraad met het bestuur en een delegatie van de raad van toezicht.

Naast het toezicht op organisatieprocessen en het door het bestuur gevoerde beleid komen tijdens de vergaderingen van de raad van toezicht ook formele beslissingsbevoegdheden aan de orde.

In 2022 ging het daarbij onder andere om:

- beoordeling perioderapportages raad van bestuur;
- goedkeuring jaarverslag, Kompas Magazine en jaarrekening 2021 Middin;
- goedkeuring jaarplan 2022;
- reflectie op het kwaliteitsrapport Kompas magazine 2021;
- goedkeuring oprichting vereniging expertisenetwerk NAH+;
- goedkeuring begroting 2023;

- goedkeuring procuratiereglement 2022 - 2024;
- goedkeuring treasurystatuut 2022-2025
- vaststelling taakverdeling raad van bestuur per 1 januari 2022 als bijlage bij reglement raad van bestuur.
- vaststelling klasse-indeling Wet Normering Topinkomens (WNT) 2022;
- vaststelling WNT-honorering 2023 voor de raad van bestuur en de raad van toezicht;
- goedkeuring aankoop/verkoop vastgoed;
- goedkeuring statutenwijziging;
- goedkeuring benoeming voorzitter raad van bestuur
- goedkeuring benoeming lid raad van bestuur
- goedkeuring keuze accountant

Klankbord

De raad van toezicht heeft ook een rol als klankbord voor de raad van bestuur. In die rol heeft de raad met de raad van bestuur onder meer over de volgende onderwerpen gesproken:

- het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg en de ontwikkeling naar het KwaliteitsKompas dat in 2023 in werking treedt.
- de ontwikkeling van de vastgoedportefeuille; onder andere actualisatie masterplan 2022-2024;
- de financiële resultaatontwikkeling en het programma Middin in verandering;
- risicomangement;
- de ontwikkeling van de antroposofische zorg/identiteitsraad;
- de ontwikkeling en rapportages van het kwaliteitsmanagementsysteem
- de ontwikkeling en voortgang van de roadmap ICT
- de ontwikkeling rondom de liquidatie van dochter Levin B.V.;
- de implementatie van o.a. Wet zorg en dwang en Wet medezeggenschap cliënten in de zorg.

Samenstelling raad van toezicht

In 2022 is de samenstelling van de raad van toezicht ongewijzigd. De samenstelling van de raad van toezicht per 31 december 2022 wordt gepubliceerd via [DigiMV](#).

Evaluatie functioneren en samenspel met de raad van bestuur

De visie op toezicht vormde samen met de Governancecode Zorg het vertrekpunt voor het evaluatiegesprek van de raad van toezicht op 3 november.

De evaluatie vond plaats onder externe begeleiding en in aanwezigheid van de raad van bestuur. Tijdens de evaluatie is het samenspel tussen raad van toezicht en raad van bestuur besproken en is de samenstelling en samenwerking binnen de raad van toezicht geëvalueerd. Ook is stilgestaan bij de wijziging in de bezetting van de raad van bestuur en de aanstaande wijziging in de raad van toezicht en de veranderende omstandigheden die van invloed zijn op de organisatie zoals arbeidsmarktsituatie, energietransitie, digitalisering, etc.

Van de evaluatie is een verslag opgesteld dat is vastgesteld in de vergadering van de raad van toezicht. De geformuleerde ambities voor het toezicht krijgen in 2023 een vervolg.

Vergoedingsregeling

De raad van toezicht volgt in zijn vergoedingsregeling de Wet normering topinkomens (Wnt). Op basis van de inschalingstabel is vastgesteld dat voor Middin vanaf 2017 klasse V van toepassing is. De indeling in klasse V is ultimo 2022 opnieuw beoordeeld en ongewijzigd vastgesteld door de raad van toezicht.

De vergoeding van de leden van de raad van toezicht wordt afgeleid van het bezoldigingsmaximum van klasse V en is vastgesteld op 12,5% voor de voorzitter en 7,5% voor

de leden. Dit laatste percentage wordt voor leden die tevens deelnemen aan een commissie verhoogd naar 9%.

Middin betaalt als gevolg van fiscale overheidsmaatregelen geen btw over de uitgekeerde vergoeding. Er worden geen bonussen gegeven en er zijn geen aanvullende afspraken gemaakt.

Belangenverstrengeling

De raad van toezicht heeft geen belangenverstrengeling geconstateerd.

Bijlagen

Nevenfuncties raad van bestuur 2022

De nevenfuncties van de leden van de raad van bestuur per 31 december zijn gepubliceerd via [DigiMV](#)

Samenstelling en nevenfuncties raad van toezicht 2022

De samenstelling van de raad van toezicht per 31 december 2022 is gepubliceerd via [DigiMV](#)

Bijlage nevenfuncties raad van bestuur - 2022

Naam	Naam organisatie / instelling	Functie	Betaald ja / nee	Benoemd per	Aftredend per
Sam Schoch	Carin Zorg BV	Bestuurder	Nee	01-06-2014	15-10-2022
Sam Schoch	Raad van Advies ROC Mondriaan Zorg & Welzijn	Lid	Nee	Maart 2016	15-10-2022
Sam Schoch	Raad van Advies JINC	Lid	Nee		15-10-2022
Sam Schoch	Bestuur ZW-connect	Voorzitter	Nee		15-10-2022
Sam Schoch	Stichting Vergeten Slachtoffers	Vice-voorzitter	Nee	01-02-2020	15-10-2022
Sam Schoch	Algemeen bestuur Zorg- en Veiligheidshuis Rotterdam Rijnmond	Lid	Nee	01-02-2020	15-10-2022
Sam Schoch	Bestuur VGN	Penningmeester	Ja, afdracht aan werkgever Middin	01-06-2019	15-10-2022
Sam Schoch	Bestuur Paul Cremerslezing	Lid	Nee		15-10-2022
Sam Schoch	Raad van Toezicht FWG	Lid	Nee	Maart 2020	15-10-2022
Sam Schoch	Bestuur Oorlogsgravencomité Oegstgeest	Lid	Nee		
Sam Schoch	Stichting Herdenken & Vieren	Lid	Nee		
Sam Schoch	Bestuur Scholten Cordes Fonds	Penningmeester	Nee	Januari 2019	
Sam Schoch	Cliënt Innovation Board SDB Groep	Lid	Nee		
Emmeke van Eersel	Bestuur Carin Zorg BV	Lid	nee	01-12-2019	Onbepaald
Emmeke van Eersel	Coöperatie DVIE (Dit Vind Ik Ervan)	Voorzitter	nee	01-12-2019	Onbepaald
Emmeke van Eersel	Hersenz Coöperatie	Lid	nee	01-01-2021	Onbepaald
Emmeke van Eersel	Asklepios	Lid	nee	01-09-2021	Onbepaald
Emmeke van Eersel	Vereniging NAH+	Voorzitter	nee		1-7-2022

Bijlage Samenstelling en nevenfuncties

raad van toezicht Middin - per 31 december 2022

Naam	Hoofdfunctie	Datum benoeming	Aftredend per	Nevenfuncties
Dhr. drs. H.H.W. de Veen Functie: voorzitter raad van toezicht lid governancecommissie	Zelfstandig adviseur	1 januari 2020	1 januari 2024	- Voorzitter Algemeen Bestuur Nederlands Instituut van Psychologen - Lid bestuur P3NI.
Dhr. prof. dr. M.G. Boekholdt Functie: vice-voorzitter raad van toezicht voorzitter commissie kwaliteit en veiligheid lid governancecommissie	Zelfstandig adviseur	1 juli 2015 (2 ^e termijn)	1 juli 2023	- Voorzitter Steunstichting Mijn Volgende Hoofdstuk - Lid programmacommissies Gewoon Bijzonder en Langdurige Zorg en Ondersteuning, ZonMW
Mw. ir. Y. van der Brugge-Wolring Functie: lid raad van toezicht voorzitter commissie huisvesting en financiën	Algemeen directeur Logius (Ministerie BZK)	1 juli 2016 (2 ^e termijn)	1 juli 2024	- Lid raad van commissarissen van het Dijklander ziekenhuis Purmerend en Hoorn
Mw. dr. C.C. Koning <i>Op voordracht CCR benoemd.</i> Functie: lid raad van toezicht lid commissie kwaliteit en veiligheid	Bestuurder (Zorggroep Reinalda tm juni 2022 Kennemerhart vanaf juli 2022)	1 november 2019	1 november 2023	- Bestuurslid Mr. Roelsefonds Hilversum
Dhr. drs. P.W.D. Venhoeven Functie: Lid raad van toezicht Lid commissie huisvesting en financiën	Voorzitter Rekenkamer Gemeente Utrecht	1 januari 2021	1 januari 2025	- Lid Raad van Toezicht Stichting HIV Monitoring (SHM), tot 10 mei 2022 - Lid Raden van Toezicht Leger des Heils Dienstverlening, Fondsenwerving en Reshare, vanaf 25 januari 2022 - Penningmeester Vereniging Vrienden van Hilversum, hele jaar