



Jaardocument

2016

Stichting Zorggroep Charim

Regelgevend kader van dit jaarverslag

Dit jaarverslag is opgesteld in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi, de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving RJ 655, titel 9 BW2 en de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

Inhoudsopgave

Verslag Raad van Bestuur
Kort verslag Raad van Toezicht

I Maatschappelijk verslag

Hoofdstuk 1 Zorggroep Charim in 2016

- 1.1 Profiel van de organisatie
 - 1.1.1 Rechtspersoon en entiteiten
 - 1.1.2 Toezichts- en besturingsmodel
 - 1.1.3 Organisatiestructuur
 - 1.1.4 Kerngegevens
- 1.2 Toezicht, bestuur en medezeggenschap
 - 1.2.1 Toezichthoudend orgaan
 - 1.2.2 Bestuur
 - 1.2.3 Besturingsfilosofie
 - 1.2.4 Algemene planning & control
 - 1.2.5 Governance en gedragscodes
 - 1.2.5.1 Beloning en WNT
 - 1.2.5.2 Vertrouwenspersoon en klokkenluidersregeling
 - 1.2.6 Medezeggenschap
 - 1.2.6.1 Cliëntenraad
 - 1.2.6.2 Ondernemingsraad

Hoofdstuk 2 Samenwerking en maatschappelijk ondernemen

- 2.1 Samenwerkingsverbanden / ketensamenwerking
 - 2.1.1 Participantenraad
 - 2.1.2 Stichtingen vrienden van Zorggroep Charim
- 2.2 Milieubeleid
- 2.3 Re-integratiebeleid

Hoofdstuk 3 Cliënten en kwaliteit

- 3.1 Algemeen
 - 3.1.1 Beschrijving organisatie kwaliteit van zorg, wonen en welzijn
- 3.2 Kwaliteit van zorg in 2016
 - 3.2.1 Cliënttevredenheid
 - Uitkomsten toetsing en aanpassingen in beleid naar aanleiding van resultaten CQ index
 - 3.2.2 Interne audits
 - 3.2.3 Inspectie
- 3.3 Certificering
- 3.4 Klachten
- 3.5 Onderzoek en ontwikkeling
- 3.6 Speerpunten kwaliteit van zorg 2017

Hoofdstuk 4 Personeel

- 4.1 Inleiding
- 4.2 Kengetallen 2016
- 4.3 Uitleg/toelichting bij kengetallen
- 4.4 Personeel in 2016 en speerpunten voor 2017

Hoofdstuk 5 Financiën

- 5.1 Toelichting balans en exploitatie
- 5.2 Verklaring van ratio's
- 5.3 Treasury
- 5.4 Continuïteit van de organisatie
- 5.5 Vijfjarig cijferoverzicht
- 5.6 Speerpunten financiën 2017 en verder

Hoofdstuk 6 Veranderingen en risico's

- 6.1 In- en externe analyse
- 6.2 Algemeen beleid risicobeheersing
- 6.3 Risico's 2016 en verder
- 6.4 Toekomstperspectief

Bijlage I Vijfjarig cijferoverzicht

Bijlage II Uitgebreid overzicht raad van toezicht

II Jaarrekening

Verslag Raad van Bestuur

Het jaar 2016: het tweede jaar van onze strategische beleidsperiode, waarin we verder hebben gebouwd aan het waarmaken van onze missie *Leven doen we samen*.

Het jaar 2016 was een jaar met een belangrijke doorbraak, hoe pijnlijk ook om te ervaren. Gedurende het jaar werd duidelijk dat Charim het verleden soms merkbaar met zich meestorst.

Eind 2015 kwamen er bij de vakbonden diverse signalen binnen over mogelijke angst en intimidatie binnen onze zorggroep. Dit signaal hebben we uiterst serieus genomen. Het kan en mag niet zo zijn dat medewerkers zich onveilig voelen binnen Charim. We willen dat niet. Daarom hebben we, in samenspraak met de Ondernemingsraad (OR) en vakbonden, het bureau Basis & Beleid de opdracht gegeven om hiernaar onderzoek te doen. Het onderzoek van bureau Basis & Beleid is uitgevoerd in de periode februari-april 2016. Er zijn heldere en uitvoerbare aanbevelingen uit naar voren gekomen, die we herkennen en erkennen. Tegelijkertijd werd de besturingsfilosofie geëvalueerd door dr.ir. G. De Vries. Hij deed aanbevelingen voor een verdere aanscherping van de bestaande organisatiestructuur en bijbehorende besturingsfilosofie. Grootscheepse wijzigingen werden niet voorgesteld en daarom ook niet doorgevoerd. Als reactie op de uitkomsten van bureau Basis & Beleid en de bevindingen van de heer G. de Vries hebben we, in samenwerking met de medezeggenschap en een afvaardiging van medewerkers, een plan van aanpak gemaakt. Hierin focussen we op twee belangrijke verbeterpunten: de sturing in de organisatie en de cultuur van leren en samenwerken. Het plan heet *Veilig en vertrouwd werken en sturen doen we samen*. Zo zijn we in de zomer 2016 begonnen met werken aan een nieuwe vorm van sturing binnen de organisatie, met duidelijke taken, rollen en kaders. Ook zetten we meer in op de ontwikkeling van individuele medewerkers en de ontwikkeling van teams op het gebied van vaardigheden, houding en gedrag. Vol passie zijn we ermee aan de slag gegaan, om de geconstateerde pijn uit het verleden eens en voor altijd achter ons te laten. Dat kan de organisatie niet alleen. We doen het samen, met medewerkers, vrijwilligers, managers en medezeggenschap. Samen met elkaar.

Naast bovengenoemde ontwikkelingen hebben we gedurende 2016 verder gebouwd aan het realiseren van de acht ambities uit ons strategisch beleidsplan. Hieronder wordt teruggeblikt op de acht ambities die we onszelf hebben gesteld en de veranderslagen die we met elkaar hebben gerealiseerd in 2016.

Ambitie 1: Kwaliteit van leven

In onze missie en zorgvisie schetsen we dat kwaliteit van leven en persoonlijke wensen, vragen en dromen van de cliënt centraal staan. In 2016 volgden medewerkers uit de zorg en de ondersteunende diensten het programma *U woont nu hier* van de heer Gerke de Boer (een van oorsprong verpleegkundige die zich al jaren sterk maakt voor een nieuwe manier van zorg verlenen). Via internet werden inhoudelijke modules gevolgd, waarin prachtige handreikingen voor de dagelijkse praktijk werden gegeven. Elke module werd afgesloten met een toets. Daarnaast kwamen na elke module groepen medewerkers van diverse disciplines bij elkaar om samen verder te praten over de inhoud van de module. Het programma wordt in september 2017 afgesloten. We zullen daarna door blijven gaan om in de praktijk vorm en inhoud te geven aan hetgeen we bij *U woont nu hier* geleerd hebben. We blijven inzetten op de relatie en het werkelijk kennen van de ander, zodat we onze cliënten aangenaam kunnen verrassen en ondersteunen. We noemen dat *met aandacht afstemmen*.

Ambitie 2: Kwaliteit van vastgoed

In 2015 is er een strategisch huisvestingsplan geschreven, waarin wordt geschetst hoe we onze cliënten kunnen bedienen, hoe onze locaties daartoe worden (her)ontwikkeld en hoe dit wordt gefinancierd. Domotica komt hierin tevens aan de orde. In 2016 is er gestart met de revitalisering van locatie De Meent. In samenspraak met de lokale cliëntenraad is er een prachtig plan en ontwerp tot stand gekomen, waaraan gedurende 2017 uitvoer wordt gegeven. Om plaats te maken voor de echtparenappartementen in De Meent verhuisde het daar gevestigde kantoorpersoneel naar een nieuwe huurlocatie aan de Wiltonstraat in Veenendaal. Ook het kantoorpersoneel dat in Zeist werkte, werd in deze nieuwe locatie ondergebracht. Hierdoor kwam er in de locaties meer ruimte vrij voor de cliënten. Tevens wordt door de samenvoeging op één plaats meer efficiëntie beoogd.

Eind 2016 zijn de voorbereidingen getroffen om locatie Mirtehof en De Bladerkroon in de verkoop te zetten. Bij het schrijven van dit jaardocument is bekend geworden dat Rubens Capital het gebouw van Zorggroep Charim heeft gekocht. Als het gaat om de cliëntenzorg zijn er duidelijke afspraken gemaakt met de betreffende partij. Zorggroep Charim heeft door een samenwerkingsovereenkomst met Rubens Capital de levering van de zorg in beide gebouwen langjarig gewaarborgd.

Naast deze grote projecten zijn ook kleinere investeringen gedaan in sfeerbeelden bij twee locaties die niet op korte termijn zullen worden gerevitaliseerd. Zowel bij Elim in Amerongen als 't Boveneind in Veenendaal zijn sfeerplannen gerealiseerd.

Ambitie 3: Kwaliteit van samen werken

Zowel in ons strategisch personeelsbeleid dat in 2015 tot stand is gekomen, als in het rapport van Basis & Beleid wordt gerefereerd aan de beoogde lerende cultuur binnen Charim. We willen een lerende cultuur zijn waarin we met elkaar (medewerkers, vrijwilligers en mantelzorgers) verbeteren, vernieuwen en groeien. Een belangrijke voorwaarde om een lerende cultuur te realiseren, is dat er binnen alle teams sprake is van sociale veiligheid.

We hebben dit gedurende 2016, gezien de uitkomsten van het onderzoek van het bureau Basis & Beleid, prioriteit gegeven. Op allerlei fronten is en wordt hier hard aan gewerkt. We hebben een extern bureau gevraagd om ons te ondersteunen in de ontwikkelingstrajecten van onze teams en individuele medewerkers. Dit alles om verbinding, veiligheid en vertrouwen te blijven óf te gaan ervaren binnen onze organisatie. Daarnaast lopen er diverse projecten van uit de Charimbrede P&O-projectenkalender die dit proces ondersteunen. Zo worden een gesprekscyclus, loopbaanpaden en de benodigde kennis/competenties bij functies ontwikkeld.

Onze strategische ambitie om in 2017 tot de groep van de beste werkgevers in de branche te behoren blijft van kracht. De pijnpunten die in 2016 naar voren kwamen, in combinatie met het landelijke verslechterende reputatie van de ouderenzorg, maken dat we hierin een grote klus te klaren hebben. In 2017 gaan we onverminderd door met ons streven om te gaan behoren tot de beste werkgevers. Onze ambitie is en blijft dat medewerkers die bij Charim werken meer dan tevreden zijn.

Ambitie 4: Netwerkorganisatie

In 2016 is er verder vervolg gegeven aan het neerzetten van Charim als netwerkorganisatie. Met deze ambitie beogen we de zorg en dienstverlening op kwalitatief niveau verder te ontwikkelen en bij te dragen aan versteviging van de christelijke identiteit van Charim en de kwaliteit van onze zorggroep en andere organisaties in de keten. De bestuurdersoverleggen die in 2015 plaatsgevonden met Accolade Zorggroep, Stichting Christelijk Verpleeghuis Norschoten en andere christelijke zorgorganisaties zijn in 2016 verder voortgezet. De samenwerking met huisartsen, collega-zorgaanbieders, gemeenten, woningbouwverenigingen, zorgverzekeraars, de vereniging voor zorgaanbieders in de provincie Utrecht (IVVU) en de branchevereniging Actiz heeft zich in 2016 verder ontwikkeld.

Zoals gezegd is Accolade Zorggroep één van onze samenwerkingspartners. Er wordt op een aantal terreinen samengewerkt. In 2016 is er tussen de behandeldiensten van Accolade Zorggroep en Zorggroep Charim een intentie tot samenwerking uitgesproken. Het komende jaar wordt benut om de mogelijkheid voor het aangaan van een samenwerkingsovereenkomst te verkennen.

In juni 2015 tekenden Charim en Woonzorgcentrum Vredenoord - dat uitgaat van de Kerk der Zevendedags Adventisten - een intentieverklaring om te komen tot een fusie. In 2016 is besloten om van een fusie af te zien. Gedurende het proces bleken er over en weer verschillende verwachtingen te liggen ten aanzien van de praktische invulling van de fusie. Wel is besloten te blijven samenwerken, daar waar mogelijk.

Het partnership met verpleeghuis Norschoten voor wat betreft de Geriatrische Revalidatie is ook in 2016 verder versterkt en geprofessionaliseerd.

Ambitie 5: Positionering

In 2015 hebben we onze positionering helder verwoord. Onze christelijke identiteit is de basis in de positionering van het hoofdmerk Charim. We bieden totaalzorg: voor lichaam, geest en ziel, met een

breed aanbod van (zorg)diensten voor alle ouderen in de regio. De locaties en diensten vormen de submerken van het hoofdmerk Charim. Om dit te benadrukken, kreeg elk submerk in 2016 een eigen website. Een merk- en huisstijlhandboek werd ontwikkeld. De uitwerking van het begrip *couleur locale* is door alle locaties en diensten opgepakt. Ieder submerk formuleerde een merkbeloofte en houdt zelf de website van het submerk bij. Verdere professionalisering van de submerken is een streven voor het jaar 2017, met als doel dat de cliënt goed weet welke zorgvorm, dienst of locatie aansluit op zijn wensen.

Ambitie 6: Identiteit

Onze zorgvisie laat zien dat er bij ons ruimte is voor zingeving en levensvragen, in aansluiting op de persoonlijke betekenis hiervan voor de cliënt. Dat vraagt ook om medewerkers die zich daar bewust van zijn en daar - indien gewenst -, invulling aan kunnen geven. Om aan iedere (nieuwe) medewerker kenbaar te maken hoe we als Zorggroep Charim onze identiteit praktisch vormgeven, is er een identiteitsstatuut ontwikkeld.

Dit statuut *Bij Charim doe je je werk met liefde* geeft een toelichting vanuit de drie kernwaarden *toewijding, samen* en *professioneel* en vanuit onze christelijke identiteit.

In 2016 is er uiterst zorgvuldig en professioneel met diverse betrokken partijen, waaronder de Centrale Participantenraad, nagedacht over de vraag 'Hoe gaan we om met de wens tot euthanasie/ hulp bij zelfdoding?'. Het breed gedragen antwoord is in een notitie verwoord, die in 2017 wordt geïmplementeerd in de organisatie. De strekking is dat Charim niet meewerkt aan euthanasie. Wil een cliënt toch euthanasie of hulp bij zelfdoding, dan zal de cliënt zelf een huisarts of een arts van buiten Charim moeten vragen die daartoe bereid is. Op verzoek van de cliënt zullen de artsen van Charim de cliënt en zijn naasten attenderen op een arts van buiten Charim die bereid is om het euthanasieverzoek in te willigen. Na overleg wordt afgesproken waar de euthanasie of hulp bij zelfdoding plaats zal vinden, in de (tijdelijke) woning van de cliënt bij Charim of elders. In deze kwetsbare situatie blijven we de cliënt nabij tot het moment van overdracht van de volledige zorgverlening aan de arts van buiten Charim. De continuïteit van zorg blijft daarmee gewaarborgd.

Ambitie 7: Interne organisatie

Onze ambitie is een moderne, professionele en transparante organisatie, waarbij we maximale waarde voor de cliënt creëren met zo min mogelijk verspilling. In de begroting van 2016 is € 400.000 vanuit de ondersteunende diensten overgeheveld naar de zorg. Om ervoor te zorgen dat de overhead verder daalt, is er in 2016 een plan van aanpak ontwikkeld dat in 2017 zal worden uitgevoerd.

Een goede informatievoorziening is van wezenlijk belang om een organisatie goed te laten functioneren. ICT vormt daarbij een belangrijk middel. In 2016 is een aantal belangrijke projecten van start gegaan. Te denken valt aan de ontwikkeling van een nieuw cliëntdossier en de ontwikkeling van domotica.

In 2016 is de organisatiestructuur geëvalueerd. De heer G. de Vries heeft hieraan een bijdrage geleverd. Besloten is dat de huidige organisatiestructuur ondersteunend is aan het realiseren van onze missie en dus geen grote wijzigingen behoeft. Een enkele aanpassing betreft de wijziging van de functie van hoofd Behandeldienst naar directeur Behandeldienst. In 2017 wordt een organogram gemaakt, geënt op onze missie. Dit betekent dat visueel zichtbaar wordt, dat de cliënt voor Zorggroep Charim bovenaan staat.

Ambitie 8: Financiële positie

Charim vindt een gedegen financiële beleidsvoering en verantwoord beheer van middelen van groot belang. We zien dit als *goed rentmeesterschap*. Onze financiële positie en de diverse ratio's laten zien dat we op recente externe ontwikkelingen adequaat en professioneel hebben gereageerd. Aan de positieve resultaten draagt met name de stichting Charim Vastgoed bij. Het uiteindelijke resultaat 2016 is lager dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door de nabetaling aan ORT-gelden (onregelmatigheidstoelagen) over de achterliggende jaren die Charim, net als vele andere zorgorganisaties, moet uitbetalen aan een groot aantal medewerkers.

Tot slot

Met dankbaarheid kijk ik terug op 2016. We hebben laten zien dat we ons, onder welke omstandigheden dan ook, blijven inzetten voor onze cliënten, veerkrachtig zijn als organisatie en durven te leren van en met elkaar. Medewerkers, mantelzorgers en vrijwilligers verdienen complimenten voor hun inzet. Ik geef ze graag. Vol geloof en vertrouwen gaan we in 2017 verder. Samen bouwen we, biddend om Gods zegen, verder aan deze mooie zorggroep.

H. J. Prins,
voorzitter Raad van Bestuur

Kort verslag Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is in 2016 gestart met zes personen. In september 2016 heeft mevrouw J. Overeem-Prins haar lidmaatschap van de Raad van Toezicht neergelegd. Er is in de vergadering van oktober - onder dankzegging voor haar grote bijdragen aan het toezicht en de kwaliteit van zorg in het bijzonder - afscheid van haar genomen. Vervolgens is de Raad van Toezicht gecontinueerd met vijf personen. Er is in 2017 in nauwe samenspraak met de Centrale Clientenraad (CCR), die een bindende voordracht doet, gestart met de werving en selectie van een nieuw Raad van Toezicht-lid.

De Raad van Toezicht heeft acht keer vergaderd in 2016 in aanwezigheid van de voorzitter Raad van Bestuur. Een belangrijk thema dit jaar was euthanasie. De Raad van Toezicht heeft zich in een aantal vergaderingen op basis van verzamelde input gebogen over dit onderwerp, met de insteek er als Charim alles aan te doen om positieve keuzes vóór het leven te bevorderen. Dit heeft geleid in de tweede helft van het jaar tot een door de Raad van Toezicht gedragen notitie *Euthanasie / hulp bij zelfdoding. Hoe gaan we hier mee om?* Deze notitie is na een brede bestuurlijke consultatie - waaronder ook met de Centrale Participantenraad - door de bestuurder nader uitgewerkt en begin 2017 goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

Gedurende 2016 heeft de Raad ontmoetingen gehad met verschillende medewerkers binnen de organisatie. Zo heeft de Raad gesproken met diverse leden van de OR. Daarnaast heeft een afvaardiging van de Raad twee reguliere vergaderingen bijgewoond van de OR en de CCR. Er werd ervaren dat de betrokkenheid groot was. De Raad heeft geadviseerd om, gezien de nieuwe samenstelling van de CCR, te kijken naar hun feitelijke rol en hun primaire taak binnen de organisatie.

Verder heeft de Raad gesprekken gevoerd met de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ), in het kader van het visitatiebezoek van de IGZ aan De Meent. De Raad heeft het bezoek en het daarbij behorende bestuursgesprek ervaren als een positieve bijdrage aan de ontwikkeling van Zorggroep Charim.

De Raad is via interviews betrokken bij en heeft aansluitend kennisgenomen van de uitkomsten van het onderzoek, dat is uitgevoerd door het bureau Basis & Beleid. De Raad is betrokken geweest bij de vervolgstappen die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen.

Ook is de Raad nauw betrokken bij de evaluatie van de besturingsfilosofie van de heer G. de Vries binnen de organisatie. De Raad kan zich goed vinden in de bevindingen. Er is in het verlengde van bovengenoemde twee onderwerpen een plan ontwikkeld, waarin de bevindingen uit het rapport van Basis & Beleid en de evaluatie van de besturingsfilosofie van de heer G. de Vries zijn verwerkt. Dit plan geeft inhoud aan een beoogde geïntegreerde beweging om onze missie te realiseren, waarbij er voor iedere medewerker een (sociaal) veilige werkplek is.

De Raad is via een themavergadering met de directeuren en het hoofd Behandeldienst in november op de hoogte gebracht van de bevindingen tot nu toe.

De Raad is positief over de revitalisering van De Meent, waarbij acht tweekamerappartementen worden gerealiseerd voor echtparen. Zij heeft het voorstel, dat is vastgelegd in de notitie *Aanvullende huisvesting locatie De Meent*, goedgekeurd. Daarnaast heeft de Raad het Identiteitsstatuut goedgekeurd.

In het najaar hebben een aantal vakbonden, op uitnodiging, de vergadering van de Raad van Toezicht bijgewoond. Dit was een open gesprek, waarbij vooral werd gereflecteerd op situaties uit het verleden en de doorvertaling - juist ook om met elkaar de belangen van alle betrokkenen bij Charim te dienen - naar de toekomst toe. Zowel de vakbonden, de Raad van Toezicht als de Raad van Bestuur hebben dit gesprek als prettig en constructief ervaren.

De Raad is gedurende het jaar nauwkeurig geïnformeerd over de samenwerking met woonzorgcentrum Vredenoord en de intentie tot samenwerking tussen de behandeldienst van Accolade Zorggroep en

Zorggroep Charim. In de loop van 2016 is het proces om te komen tot een fusie met woonzorgcentrum Vredenoord beëindigd. De Raad wordt nauwkeurig in kennis gesteld van de afwikkeling van deze samenwerking. De intentie tot samenwerking tussen de behandeldienst van Accolade Zorggroep en Zorggroep Charim is goedgekeurd door de Raad.

De Raad heeft de jaarstukken van 2015 en de begroting voor 2017 goedgekeurd. Ook is het jaarplan 2017 van de Raad van Bestuur door de Raad goedgekeurd.

De auditcommissie Financiën heeft vier keer vergaderd in 2016. Zij is door de Raad van Bestuur geïnformeerd over de financiële situatie, onder meer door een maandelijkse financiële rapportage in de vorm van de Balanced Score Card, de resultaatsprognose en liquiditeitsprognose. Verder zijn de *Managementletter*, het accountantsverslag en de jaarrekening van zowel Stichting Zorggroep Charim als Stichting Charim Vastgoed binnen de auditcommissie uitgebreid besproken. Ook is de begroting van 2017, en hoe deze te bezien is in het meerjarenplan, besproken. De commissie is betrokken geweest bij het plan van aanpak om te komen tot een verlaging van de kosten van de overhead. De visie op Informatievoorziening, het Treasurystatuut en de Charimbrede projecten zijn eveneens aan de orde geweest binnen de commissie. Daarnaast volgt de auditcommissie nauwlettend het proces over de voorgenomen verkoop van Mirtehof en De Bladerkroon.

De auditcommissie Kwaliteit en Veiligheid van de Zorg heeft vier keer vergaderd in 2016. De commissie is uitgebreid geïnformeerd en op de hoogte gehouden van de meldingen van incidenten en calamiteiten aan de Inspectie. Ook is de commissie nauwkeurig geïnformeerd over de bezoeken die de Inspectie heeft gebracht aan Charim. Daarnaast is vanuit de commissie mevrouw Overeem - naast de heren Hoepel en Van Ginkel - betrokken geweest bij het bestuursgesprek met de IGZ.

De projectenkalender van P&O heeft de commissie goed inzicht gegeven in de stand van zaken rond de P&O-projecten. Daarnaast is het thema *euthanasie* uitgebreid aan de orde geweest binnen de commissie. De financiële maandrapportages, de rapportages van de Commissie Kwaliteit & Veiligheid en de uitslagen van het cliënt- en medewerkerstevredenheidsonderzoek zijn eveneens aan de orde geweest. De heer Foekens heeft de plek van mevrouw Overeem ingenomen in de AC-commissie, nadat zij haar lidmaatschap in de Raad van Toezicht had neergelegd.

De Raad van Toezicht stelt vast dat met inzet van velen de organisatie-ontwikkeling over 2016 positief is. De Raad waardeert het dat gericht wordt ingezet op vergroting van medewerker- en ook teamtevredenheid, en daarmee in het verlengde op de cliënttevredenheid. Het invullen van de dromen, wensen en verlangens van de cliënten krijgt daarmee een gerichte positieve impuls. Wij danken alle betrokkenen alsmede ons brede ketennetwerk voor hun passie en inzet, en onze God voor de daartoe gegeven mogelijkheden!

Jaardocument 2016

I Maatschappelijk verslag

Hoofdstuk 1 Zorggroep Charim in 2016

1.1 Profiel van de organisatie

1.1.1 Rechtspersoon en entiteiten

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 het concern behoort eveneens stichting Charim Vastgoed.

Stichting Charim Vastgoed beheert een aantal appartementencomplexen, waarin senioren zelfstandig wonen met de mogelijkheden van zorg en service. Het betreft De Bladerkroon, Spathodea, Simarowa en De Oosterborch. Alle complexen zijn gesitueerd in Zeist.

1.1.2 Doelstelling van de organisatie

Charims basis

Ontstaan vanuit de plaatselijke kerken en gemeenten, geworteld in de lokale samenleving en verbonden met het christelijk geloof biedt Zorggroep Charim zorg voor lichaam, geest én ziel.

Het zorg- en dienstenaanbod is daarbij breed: van welzijnsactiviteiten tot hospicezorg. Zodat er voor ieder mens een passend aanbod is. Charim ondersteunt. Met zorg. Vanuit haar christelijk perspectief heeft zij daarbij bijzondere aandacht voor zingevings- en geloofsvragen.

Charim biedt zorg die verder gaat. In het grote aanbod. En in inhoud, waarbij ze de hele mens op het oog heeft. Charim noemt dat *totaalzorg*.

Zulke zorg gunt Charim iedereen. Daarom is een ieder welkom bij Charim.

Charims missie

Charim is er voor ouderen die hulp vragen. Zij ondersteunt hen om hun eigen leven zoveel mogelijk voort te zetten zoals ze gewend zijn. Samen met de cliënt en zijn omgeving zoekt Charim naar de beste manier waarop professionele zorg en ondersteuning kan worden geboden die past bij de persoonlijke levenssfeer en levensfase van de cliënt. Charim zet zich met toewijding in om deze zorg en ondersteuning met aandacht af te stemmen op de persoonlijke dromen, wensen en verlangens van de cliënt.

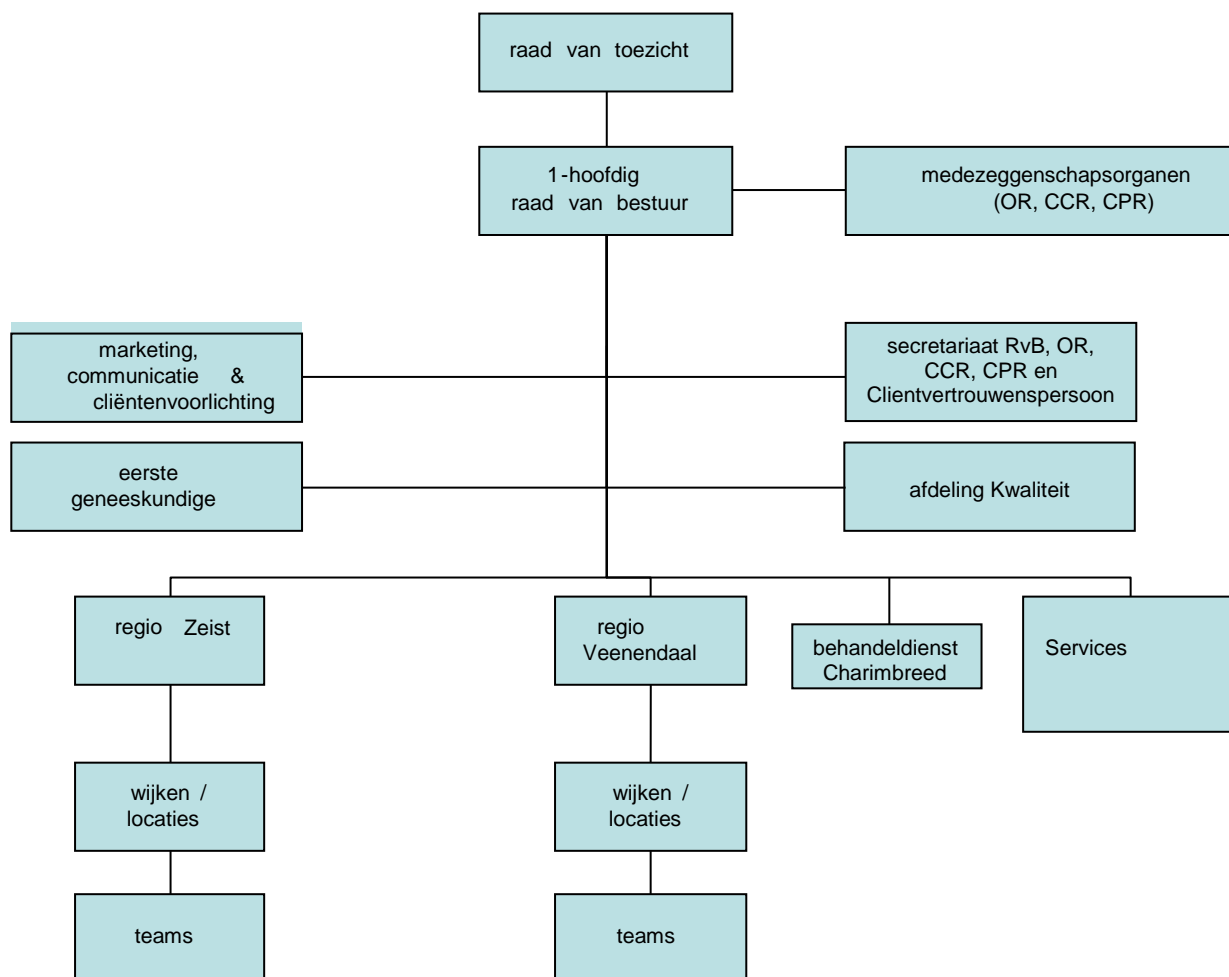
Zo draagt zij bij aan een zorgzame samenleving.

De missie van Charim is: *Leven doen we samen*.

1.1.3 Organisatiestructuur

De organisatiestructuur per 1 januari 2016 is als volgt:

Organogram Zorggroep Charim



1.1.4 Kerngegevens

Zorggroep Charim biedt wonen en welzijns- en zorgdiensten aan senioren van 55 jaar en ouder. Dit gebeurt zowel voor cliënten die wonen in één van onze verpleeg- of verzorgingshuizen of appartementencomplexen, als in de eigen thuissituatie.

Kerngegevens VVT 2016

Cliënten Intramuraal/SWZ	Aantal
Aantal intramurale cliënten met zorg en verblijf per einde verslagjaar	845
Aantal SWZ cliënten met zorg per einde verslagjaar	142
Aantal cliënten GRZ per einde verslagjaar	27
Capaciteit	Aantal
Aantal beschikbare bedden/plaatsen met verblijfszorg per einde verslagjaar	974
Aantal beschikbare bedden/plaatsen GRZ per einde verslagjaar	30
Productie	Aantal
Aantal dagen met zorg en verblijf in verslagjaar	316326
Aantal dagen GRZ in verslagjaar	10072
Aantal dagdelen dagactiviteiten in verslagjaar excl. WMO zorg	4574
Aantal uren extramurale productie in verslagjaar (inclusief SWZ cliënten, exclusief dagactiviteiten en Wmo-zorg)	99693
Personeel	Aantal
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	1398
Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	795
Bedrijfsopbrengsten	Bedrag
Totaal bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	70.621.028
Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten, ZvW, GRZ en subs	65.618.425
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	5.002.603

1.2 Toezicht, bestuur en medezeggenschap

Zorggroep Charim hanteert de besturing conform het toezichtmodel, waarbij de Raad van Bestuur verantwoordelijk is en de Raad van Toezicht haar toezichthoudende taken vormgeeft. In de naleving van de statuten van stichting Zorggroep Charim en stichting Charim Vastgoed wordt toegezien op het voorkomen van belangenverstremgeling voor leden van de Raad van Toezicht en het lid van de Raad van Bestuur.

1.2.1 Toezichthoudend orgaan

De Raad van Toezicht bestond gedurende het verslagjaar uit zes personen. Per 22 september 2016 heeft mevrouw J.M. Overeem-Prins haar functie neergelegd. In 2017 wordt gestart met de werving en selectie van een nieuw Raad van Toezicht-lid.

De raad heeft acht keer vergaderd in 2016 in aanwezigheid van de voorzitter Raad van Bestuur. De samenstelling van de Raad van Toezicht is per 1 januari 2016 als volgt:

Naam	Functie Raad van Toezicht
De heer M. van Ginkel RA	Voorzitter, voorzitter remuneratiecommissie
Mevrouw J.M. Overeem-Prins	Vice voorzitter / secretaris/ voorzitter auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid van de Zorg, lid remuneratiecommissie
De heer J. den Heijer	Lid Raad van Toezicht/ Lid auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid van de Zorg
De heer ir. J.K. Hoepel	Lid Raad van Toezicht/ lid auditcommissie Financiën

De heer P. Foekens MBA	Lid Raad van Toezicht
De heer ir. H. de Boon	Lid Raad van Toezicht / voorzitter auditcommissie Financiën

Een uitgebreid verslag over hoe de raad gedurende 2016 haar taak heeft uitgeoefend is te vinden op bladzijde 9 en 10 en in DigiMV.

1.2.2 Bestuur

Charim heeft een eenhoofdige Raad van Bestuur. De heer H.J. Prins vervult deze functie. Het besturingsmodel wordt gekenmerkt door integrale managementverantwoordelijkheid op de diverse hiërarchische niveaus.

1.2.3 Besturingsfilosofie

In de besturingsfilosofie van de zorggroep is de zorg leidend. Daarnaast is in de filosofie integraal management een belangrijk uitgangspunt. Integraal management betekent voor Charim dat de directeuren en managers, binnen de afgesproken centrale kaders en beleid, verantwoordelijk zijn voor output, medewerkers en budget. Deze kaders en toegekende bevoegdheden moeten zodanig zijn dat de directeuren en managers samen met hun medewerkers alle beslissingen kunnen nemen om de productie van hun eenheid resultaatgericht, outputgericht, klantgericht, efficiënt en kostenbewust uit te voeren. Uitgangspunt daarbij is dat er bewust, planmatig gestuurd wordt om het vooraf beoogde resultaat te behalen. Daarbij staat de eenheid niet op zich. De realisatie van de doelen dient te gebeuren in goede afstemming met de andere eenheden. Ondersteunende (staf)diensten staan de directeur en manager terzijde en helpen bij het realiseren van de doelen, onder andere op het gebied van personeel & organisatie, marketing, communicatie en cliëntenvoorlichting en facilitair beheer en financiën. Daarnaast hebben de ondersteunende diensten een signalerende en adviserende functie en gaan zij na of er binnen de vastgestelde kaders wordt gewerkt.

In 2016 is de organisatiestructuur, inclusief de bijbehorende besturingsfilosofie, geëvalueerd. Conclusie is dat er geen grote wijzigingen worden doorgevoerd. Wel wordt de organisatiestructuur en bijbehorende besturingsfilosofie verder aangescherpt gedurende 2017.

1.2.4 Algemene planning & control

De algemene werkwijze voor de planning & control cyclus is niet gewijzigd. De planning & control cyclus van Zorggroep Charim is gebaseerd op het strategisch plan, de opgestelde jaarplannen en de jaarbegroting. Voor de jaarplannen wordt gewerkt met KPI's op basis van de Balanced Score Card methodiek. In de maandrapportages wordt gerapporteerd op basis van deze KPI's. Deze KPI's richten zich op cliënttevredenheid, personeel, bedrijfsvoering en financiën.

1.2.5 Governance en gedragscodes

Zorggroep Charim past de zorgbrede governancecode voor goed bestuur toe. De essentie van deze code is, dat alle belanghebbenden moeten kunnen vertrouwen op een verantwoorde wijze van bestuur en toezicht op dat bestuur. Belangrijke punten uit de governancecode zijn meegenomen in de aanpassing van de statuten in 2015 voor de stichting Zorggroep Charim en stichting Charim Vastgoed. Zorggroep Charim onderneemt in 2017 de nodige acties om invulling te geven aan de nieuwe zorgbrede governancecode, die vanaf 1 januari 2017 van kracht is. Zo is onder andere met de Centrale Clientenraad afgesproken de samenwerking te evalueren, inclusief convenant en reglement. Daarnaast zal de Raad van Toezicht zorgdragen voor vastlegging van de uitkomst van de jaarlijkse zelfevaluatie.

1.2.5.1 Beloning en WNT

Voor de beloning van topfunctionarissen in de publieke sector is de Wet Normering Topinkomens (WNT) van toepassing. Dit houdt in dat inkomens van topfunctionarissen binnen Charim openbaar gemaakt moeten worden en dat op grond van deze wet sprake is van een maximumnorm voor de beloning van topfunctionarissen.

Binnen Charim zijn de leden van de Raad van Toezicht en de voorzitter Raad van Bestuur

verantwoordelijk voor het toezicht en bestuur van de gehele instelling. De beloning van deze functionarissen is verantwoord in de jaarrekening en via DigiMV. De beloningen vallen binnen de normen van de WNT. Wel is er sprake van toepassing van het overgangsrecht.

1.2.5.2 Vertrouwenspersoon en klokkenluidersregeling

Zorggroep Charim heeft een aantal vertrouwenspersonen, een klokkenluidersregeling en een onafhankelijke klachtencommissie. Van de klokkenluidersregeling is geen gebruikgemaakt in 2016. Elders in dit jaardocument wordt verslag gedaan van alle relevante zaken uit het verslagjaar in relatie tot het werk van de vertrouwenspersonen en de klachtencommissie.

1.2.5 Medezeggenschap

Charim betreft de medezeggenschapsorganen bij onderwerpen en ontwikkelingen die deze stakeholders rechtstreeks raken. Zij worden geïnformeerd, maar kunnen ook in de gelegenheid worden gesteld om advies uit te brengen. Deze adviezen worden meegenomen in de besluitvorming. Wanneer van het advies van de organen wordt afgeweken, wordt dat gemotiveerd. Een algemene verantwoording van het gevoerde beleid wordt afgelegd in dit jaardocument.

1.2.5.2 Cliëntenraad

Centrale Cliëntenraad Zorggroep Charim

Inleiding

De cliëntenraad van Zorggroep Charim is een onafhankelijke raad, die vanaf 1 januari 2009 is samengesteld uit cliënten en vertegenwoordigers van cliënten van de zorginstelling. Zorggroep Charim heeft 10 lokale cliëntenraden, respectievelijk van de woonzorgcentra Amandelhof, 't Boveneind, Elim, De Engelenburgh, Groenewoude, De Looborch, Mirtehof, Spathodea, De Tollekamp, verpleeghuis De Meent en een Centrale Cliëntenraad (CCR). Deze laatste is samengesteld uit vertegenwoordigers van de lokale cliëntenraden (met uitzondering van Mirtehof, die een separate raad heeft) en behartigt de gezamenlijke belangen van de cliënten van Zorggroep Charim overeenkomstig de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen die in 1997 in werking is getreden. De lokale cliëntenraden vergaderen gemiddeld één keer per maand. Hierbij vindt overleg plaats met de wijk/locatiemanager.

Vergaderingen en overig overleg

In 2016 hebben er zeven reguliere vergaderingen van de CCR van Zorggroep Charim plaatsgevonden. De vergaderingen werden bijgewoond door de heer H.J. Prins (voorzitter Raad van Bestuur) en mevrouw J.C. van Laar (secretaris Raad van Bestuur). De CCR-vergaderingen van mei en oktober werden bijgewoond door een delegatie van de Raad van Toezicht. De vergadering van november werd bijgewoond door de directeur Zorg (de heer H. de Waard), de directeur Services (de heer B. van Hunnik) en het hoofd behandeldienst (de heer B. Houwen). Ter aanvulling op de reguliere vergaderingen vonden er vier informele overleggen met de voorzitters van de lokale cliëntenraden plaats (in afwezigheid van Raad van Bestuur). De financiële commissie van de CCR (bestaande uit de heren A.R. van Laar en A.W. de Ronde) heeft nagenoeg maandelijks overleg over de financiën gehad met de directeur Services. De heren G.A. van Kruistum en S. van Gasteren hadden overleg met de directeur Services over de facilitaire zaken. Later in het jaar heeft de heer L. Burkink zich bij dit overleg aangesloten voor wat betreft de ICT-zaken. Tevens heeft er regelmatig overleg plaatsgevonden tussen de Raad van Bestuur en het dagelijks bestuur van de CCR om de agenda en relevante onderwerpen te bespreken.

Centrale cliëntenraadsleden

In januari 2016 bestond de CCR uit de volgende leden: de heer A.R. van Laar (dagelijks bestuur/voorzitter/Elim), de heer A.W. de Ronde (dagelijks bestuur/Groenewoude), mevrouw L. Ruysenaars (Spathodea), mevrouw M. Cornelisse (Amandelhof), de heer L. Burkink ('t Boveneind), de heer G.A. van Kruistum (De Engelenburgh), mevrouw M. van Mourik (De Looborch), de heer Jac. J. Slok (De Meent), de heer J. Timmer (Mirtehof) en de heer S. van Gasteren (De Tollekamp).

Gedurende 2016 vonden de volgende ledenwijzigingen plaats:

- Vanaf februari is mevrouw Ruysenaars toegevoegd aan het dagelijks bestuur van de CCR.
- In maart heeft de heer Timmer afscheid genomen van de CCR.
- De heer Van Laar heeft in december na ruim twee zittingstermijnen afscheid genomen van de CCR als voorzitter CCR en afgevaardigde vanuit de lokale cliëntenraad van Elim.

Besproken zaken en adviesrecht

Kwaliteit van zorg is één van de belangrijkste onderwerpen die de CCR nauwlettend in de gaten houdt. De CCR heeft daarom meermalen haar zorgen geuit over het 24-uurstoezicht op de PG-afdelingen en kleinschalige woonvoorzieningen. Andere belangrijke onderwerpen dit jaar waren het onderzoek, in samenwerking met de OR en vakbonden, van het bureau Basis & Beleid en de evaluatie van de besturingsfilosofie door de heer Guus de Vries. Er is dit jaar een aanzienlijk aantal onderwerpen aan de orde geweest tijdens de reguliere CCR-vergaderingen en besproken met de Raad van Bestuur. Positief advies is gegeven (op chronologische volgorde) voor de aanstelling van een lid externe klachtencommissie, de jaarrekening 2015, het beleid en protocol crisisorganisatie, de samenwerking tussen de behandeldienst van Accolade Zorggroep en Charim, de begroting 2017 en de organisatiestructuur. Daarnaast is een negatief advies gegeven voor de aanbesteding van warme dranken en de benaming 'klant' in plaats van 'cliënt' in Charimbrede communicatie. Er is nog geen advies gegeven voor het beleid cameratoezicht, de zorgleveringsovereenkomsten, de aangepaste adviesaanvraag warme dranken en het klachtenprotocol Wkkgz (Wet kwaliteit, klachten en geschillen in de zorg).

Cliëntenraad Mirtehof Zorggroep Charim

In 2016 heeft de lokale cliëntenraad van Mirtehof geen vertegenwoordiger in de CCR gehad. Zij heeft de Raad van Bestuur zelfstandig geadviseerd in het kader van de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen.

De lokale cliëntenraad van de Mirtehof is een onafhankelijke raad, die uit 8 leden bestaat (3 cliënten en 5 personen, niet woonachtig in Mirtehof). Laatstgenoemde personen hebben anderszins affiniteit met Mirtehof en de ouderenzorg in het algemeen, hetzij door familierelatie, hetzij door werkervaring. In 2016 is de samenstelling van deze raad niet gewijzigd, behalve een wisseling van secretaris. Nadere informatie over de samenstelling van deze lokale cliëntenraad is te vinden op de website van de zorggroep. De cliëntenraad heeft een dagelijks bestuur, bestaande uit de voorzitter, de secretaris en twee leden. Zij vergadert circa 6 maal per jaar. Hierbij vindt overleg plaats met de wijk/locatiemanager. Als bijzondere omstandigheden daartoe aanleiding geven, worden extra vergaderingen ingelast. Maandelijks wordt een cliëntenraadcafé georganiseerd, waarbij cliënten in een informele sfeer in overleg kunnen met leden van de raad..

Vergaderingen en overig overleg

In 2016 hebben er zes reguliere vergaderingen van de lokale cliëntenraad van Mirtehof plaatsgevonden. Daarnaast zijn er extra vergaderingen geweest met de Raad van Bestuur en de directeur Services over het uittreden uit de CCR, met de wijk/locatiemanager en de controller over de begroting en het eerste kwartaalresultaat 2016, en in december 2016 eveneens met de wijk/locatiemanager en de controller over de begroting 2017. Het dagelijks bestuur is apart bijeen geweest ter bespreking van de kwaliteit van de zorg, met name van de meerzorgafdeling binnen locatie Mirtehof. Daarnaast hebben leden van de raad geparticipeerd in het overleg over de inrichting van Mirtehof en het overleg over de besturingsfilosofie. Tevens hebben cliëntenraadsleden bijeenkomsten bezocht waar informatie werd gegeven over de gevolgen voor de cliënten van de voorgenomen verkoop van het gebouw.

Besproken zaken en adviesrecht

Het jaar 2016 stond in het teken van de voorgenomen verkoop van Mirtehof door Zorggroep Charim (in lijn met het strategisch huisvestingsplan). Diverse medewerkers van de verkoopbegeleidende vastgoedadviseur hebben in de cliëntenraadsvergaderingen presentaties gegeven. De raad heeft input geleverd voor het plan van eisen. In dit plan is verwerkt dat Zorggroep Charim langdurig aanwezig is in (en betrokken blijft bij) Mirtehof, zodat algemene voorzieningen voor de bewoners beschikbaar blijven en de zorg door Charim geleverd gecontinueerd wordt.

De cliëntenraad van Mirtehof heeft ook in dit verslagjaar weer veel aandacht besteed aan de kwaliteit van de zorg. De vele wisselingen in de personeelsbezetting en de voortdurend grote inzet van tijdelijke krachten veroorzaken ongenoegen bij de cliënten. De raad heeft de wijk/locatiemanager in alle vergaderingen gewezen op deze situatie en aangedrongen op werving van vakbekwaam personeel in vaste dienst. De raad heeft positief geadviseerd op de van de Raad van Bestuur ontvangen adviesaanvragen, met uitzondering van de aanvraag over de organisatiestructuur. De cliëntenraad heeft begin 2016 negatief geadviseerd over het plan om in Mirtehof van twee naar één teamleider te gaan.

Door het uittreden uit de CCR was er een risico dat de informatieverstrekking aan de lokale cliëntenraad van Mirtehof door de Raad van Bestuur en door de CCR onvoldoende zou worden. Na het inwinnen van juridisch advies over de gevolgen van de ontstane situatie heeft de Raad van Bestuur besloten aan de lokale cliëntenraad van Mirtehof dezelfde informatie te verstrekken die hij ook aan de CCR verstrekt. Deze wijze van handelen werkt in de praktijk.

1.2.5.3 Ondernemingsraad

Inleiding

In 2016 heeft de OR gewerkt aan een goede relatie met de Raad van Toezicht, de Raad van Bestuur en medewerkers. In het kader van veilig en vertrouwd werken binnen Charim heeft de OR ervoor gekozen een verbindende rol te spelen tussen medewerkers en leidinggevenden. De OR heeft in het laatste kwartaal gekozen voor een andere medezeggenschapsstructuur die per 2017 in zal gaan. Hierdoor zijn de onderdeelcommissies komen te vervallen. De OR zal rechtstreeks in gesprek gaan met de Raad van Bestuur en de directeuren in separaat overleg (en indien wenselijk met de wijk/locatiemanagers).

Vergaderingen en overig overleg

In 2016 hebben er 12 vergaderingen plaatsgevonden met de voorzitter Raad van Bestuur en 12 vergaderingen met enkel de OR. De onderdeelcommissies hebben regelmatig overleg met de directeuren en wijk/locatiemanagers gehad. De OR heeft een aantal keren een overleg met de voorzitter Raad van Bestuur en de vakbonden bijgewoond. Er heeft eenmaal een formeel gezamenlijk overleg met de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur plaatsgevonden en een aantal keren informeel overleg tussen de Raad van Toezicht, Raad van Bestuur en de OR. Er vindt regelmatig een informeel overleg plaats tussen Raad van Bestuur en de voorzitter en/of vice-voorzitter van de OR.

Samenstelling Ondernemingsraad

De OR heeft van twee leden afscheid genomen. Na tussentijdse verkiezingen zijn twee nieuwe leden benoemd. De OR bestond in 2016 uit de volgende leden:

de dames J. Zwanepol, T. Achterberg, J. van de Waal (secretaris OR), L. Verberne, M. Munniks, C. de Vries, de heren G. Kruijff (voorzitter), K. Oskam, J. Venes, J. den Besten en E. de Bruin. De raad wordt ondersteund door de ambtelijk secretaris, mevrouw A. van Dam.

De commissie sociaal beleid heeft in 2016 regelmatig overleg met de manager P&O gehad. De commissie financieel en organisatorisch beleid heeft regelmatig overleg gehad met de directeur Services. De OR heeft deelgenomen aan een beleidsadviesteam fysieke belasting, het overleg over het Charim Voordeelmenu, de projectgroep vrijwilligersbeleid, de werkgroep functiehuis primair proces, de werkgroep kanteling werktijden, de klankbordgroep strategische personeelsplanning en de stuurgroep *Veilig en vertrouwd werken en sturen doen we samen*. Hierdoor werd de OR in een vroeg stadium betrokken bij de vorming van beleid.

Training

De OR heeft een tweedaagse training gevolgd over zijn positie ten opzichte van actoren, de besturingsfilosofie, het informeel overleg en zijn rol in het project *Veilig en vertrouwd werken en sturen doen we samen*. De onderdeelcommissie Veenendaal heeft een trainingsdag effectief beïnvloedend gehad. In het najaar heeft de OR een trainingsdag gevolgd waarbij gekeken is naar een nieuwe medezeggenschapsstructuur.

Besproken zaken en advies- en instemmingsrecht

De OR heeft ingestemd met het zwangerschapsprotocol, het beleid Preventief Medisch Onderzoek, Wet Inkomen en Arbeid (WIA)-beleid, het cameratoezicht, uitstel van de risicoinventarisatie en evaluatie (RIE), het Charim Voordeelmenu, de e-learning voor de bedrijfshulpverlening (BHV), de regeling fit en vitaal, de nieuwe klachtenregeling in het kader van de nieuwe wet kwaliteit, klachten en geschillen in de zorg, de pilot flexbedrijf en de pauzeregeling. De OR heeft geadviseerd over het beleid en protocol crisisorganisatie, de reorganisatie van de afdeling Finance & Control, de intentie tot samenwerking Accolade-Charim, de organisatiestructuur naar aanleiding van de evaluatie besturingsfilosofie, over de premobiliteit van de afdeling Finance & Control en het WelzijnsPalet, het beleid fysieke belasting en de samenvoeging van de personeels- en salarisadministratie (PSA).

Hoofdstuk 2 Samenwerking en maatschappelijk ondernemen

2.1 Samenwerkingsverbanden / ketensamenwerking

Zoals reeds geschetst in het verslag van het bestuur is het realiseren van een netwerkorganisatie een belangrijke ambitie. Voor Zorggroep Charim is het van belang dat de samenwerkingsverbanden bijdragen aan de kwaliteit van zorg en de continuïteit van de organisatie. Daarnaast hecht Charim er waarde aan dat in de samenwerking de christelijke keten wordt versterkt. Eén en ander is reeds toegelicht bij het bestuursverslag op pagina 5 t/m 8.

2.1.1 Participantenraad

Op centraal niveau functioneert de Centrale Participantenraad, die adviesbevoegdheden heeft ten aanzien van het beleid voor identiteitsgebonden en medisch-ethische vraagstukken. Tot deze participantenraad behoren een aantal kerken en gemeenten uit het werkgebied. In 2016 is de Centrale Participantenraad driemaal bijeen geweest (één themabijeenkomst en twee reguliere vergaderingen). Het onderwerp voor de themabijeenkomst was *euthanasie/hulp bij zelfdoding*. Hierbij werd medewerking verleend door advocaat mr. S. Voogt om de juridische kant toe te lichten. Tevens waren het hoofd Behandel dienst en specialist Ouderengeneeskunde/Eerste Geneeskundige/BOPZ-arts aanwezig voor de casuïstiek en de medische invalshoek en een geestelijk verzorger voor de pastorale invalshoek. Doel van deze themabijeenkomst was om te komen tot een advies vanuit de Centrale Participantenraad over het omgaan met de wens tot euthanasie/ hulp bij zelfdoding van cliënten'. De adviezen zijn in november schriftelijk door de verschillende denominaties verwoord en overgenomen door de Raad van Bestuur, waarna de notitie is vastgesteld door de Raad van Bestuur.

Overige besproken onderwerpen zijn:

- Rapport Basis & Beleid
- Uitslagen medewerkers- en cliënttevredenheidsonderzoeken
- Jaardocument en jaarrekening 2015
- Kennismaking met de voorzitter Raad van Toezicht
- Plan van aanpak *Veilig en vertrouwd werken en sturen doen we samen*
- Kaderbrief en centraal jaarplan 2017
- Samenwerking met Norschoten, Vredenoord en Accolade
- Stand van zaken Charim
- Stand van zaken kerken

Op lokaal niveau functioneert een aantal participantenraden. De lokale participantenraden hebben hun rol in het lokale beleid.

2.1.2 Stichtingen vrienden van Zorggroep Charim

De stichtingen hebben als doel geldmiddelen ter beschikking te stellen voor projecten en activiteiten die ten goede komen aan het welzijn van de ouderen. Deze projecten en activiteiten kunnen niet uit de reguliere budgetten of op een andere manier door de overheid gefinancierd worden. Het werk van de stichtingen begint dan ook daar waar de financiering van de overheid ophoudt.

2.2 Milieubeleid

Duurzaamheid en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) zijn onderwerpen die in het volgende strategisch beleidsplan 2018-2020 nadrukkelijk op de agenda staan. Het strategisch plan wordt in het voorjaar 2017 opgesteld.

Waar de plannen vanuit het strategisch huisvestingsplan tot uitvoering komen, worden waar mogelijk acties uitgevoerd die bijdragen tot een optimalisatie van isolatie en energiebesparende maatregelen om het energieverbruik van de organisatie te reduceren.

Eveneens wordt gewerkt aan een verbetering van het totale voedingsconcept binnen de verschillende locaties van de organisatie, met als doel de verspilling sterk te reduceren en de afvalstromen te beperken.

2.3 Re-integratiebeleid

Aandacht voor arbeidsomstandigheden en preventief verzuimbeleid kan niet altijd voorkomen dat medewerkers ziek worden of anderszins in hun inzetbaarheid beperkt worden. In het verzuim- en re-integratiebeleid van Zorggroep Charim staat niet de ziekte centraal, maar de mogelijkheden die de medewerker heeft, ondanks zijn ziekte/gebrek. Re-integratie is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer, waarbij in eerste instantie gekeken wordt naar het eigen werk (eventueel met aanpassingen). Indien dat geen reële optie is, is de re-integratie gericht op het verkrijgen van een andere functie binnen of buiten Zorggroep Charim. Charim laat zich hierin ondersteunen door twee bedrijfsartsen en diverse arbeidsdeskundigen en koopt zo nodig andere expertise in. Ook na de WIA-wachttijd blijft Charim de ontwikkelingen met betrekking tot de belastbaarheid en mogelijkheden van medewerkers actief volgen. Zij wordt daarbij ondersteund door het bedrijf Robidus.

Hoofdstuk 3 Cliënten en kwaliteit

3.1 Algemeen

3.1.1 Organisatie kwaliteit van zorg, wonen en welzijn

Kwaliteit van leven en aansluiting van zorg en ondersteuning op persoonlijke wensen, vragen en dromen van de cliënt staan centraal bij Zorggroep Charim.

De cliënt kan daarbij rekenen op professionele zorg, waarin het bieden van veiligheid is opgenomen. Zorggroep Charim beschikt over een commissie kwaliteit en veiligheid.

Deze commissie adviseert de directie ten aanzien van onderwerpen op het gebied van kwaliteit en veiligheid.

Onder deze commissie fungeren de volgende deelcommissies:

- Melding incidenten cliënten (MIC)
- Melding incidenten medewerkers (MIM)
- BOPZ (Vrijheidsbeperkende maatregelen)
- ARBO (Arbeidsomstandigheden)
- Hygiëne en Infectie Preventie (HIP)
- Centrale Commissie Farmaceutische Zorg (CCFZ)

Elk kwartaal wordt er een kwaliteitsverslag geschreven dat aangeboden wordt aan de Centrale Cliëntenraad, de OR, het directie-overleg en de Raad van Toezicht.

3.2 Kwaliteit van zorg in 2016

3.2.1 Cliënttevredenheid

De cliënttevredenheid wordt gemeten aan de hand van een cliënttevredenheidsonderzoek.

Charim hecht grote waarde aan de ervaring van haar cliënten en voert daarom jaarlijks een cliënttevredenheidsonderzoek uit. Voor de beleidsperiode 2015 – 2017 is gekozen voor het gebruik van de CQ index.

In het vierde kwartaal van 2016 heeft de cliëntenraadpleging plaatsgevonden binnen alle locaties van Charim. Onderzoeksbureau Facit heeft in totaal twintig onderzoeken uitgevoerd. De ervaringen van cliënten (vallend onder de Wet langdurige zorg) en de thuiszorgcliënten zijn onderzocht, evenals de ervaringen van de contactpersonen van cliënten met een psychogeriatrische indicatie. Cliënten van Zorggroep Charim geven ten aanzien van de onderliggende indicatoren een gemiddeld cijfer van 8,2. Dit is een stijging ten opzichte van 2015 en ligt gelijk aan het landelijk gemiddelde. Met een Net Promotor Score (NPS) van 29% zien we ten opzichte van 2015 een daling en laten we een lager gemiddelde zien ten opzichte van het landelijk gemiddelde. Cliënten thuiszorg geven ten aanzien van de onderliggende indicatoren een gemiddeld cijfer van 8,2. Dit is een stijging ten opzichte van 2015. Dit cijfer ligt hoger dan het landelijk gemiddelde. De NPS blijft met 9% achter bij het landelijk gemiddelde. Contactpersonen van psychogeriatrische cliënten geven ten aanzien van de onderliggende indicatoren een gemiddeld cijfer van 7,8, wat een stijging is ten opzichte van 2015 en gelijk is aan het landelijk gemiddelde. De NPS blijft met -5% achter bij het landelijk gemiddelde.

In 2016 is zijn vier cliënttevredenheidsonderzoeken uitgevoerd binnen de Geriatrische Revalidatie Zorg (GRZ). Elk kwartaal wordt er een cliëntenraadpleging uitgevoerd door onderzoeksbureau Facit. Revalidanten van de GRZ geven een algemene tevredenheid aan van 8,2.

Charim gebruikt, naast de eerder genoemde meetinstrumenten, een extra intern meetinstrument: de CQ Zorgleefplan. Dit betreft een korte enquête die voorafgaand aan een zorgleefplanbespreking afgenomen wordt. Het instrument meet de ervaring van de cliënt en/of de contactpersoon, uitgedrukt in de NPS, kwaliteit van leven, herkenning missie/visie en afstemming zorg en ondersteuning op persoonlijke wensen, vragen en dromen.

Per locatie kan zo een gemiddeld cijfer worden gegeven. De metingen geven de teams waardevolle informatie op cliëntniveau en op groepsniveau. Deze metingen zijn een tussentijdse indicator.

In 2016 is tevens extra ingezet om Zorgkaart Nederland onder de aandacht te brengen van cliënten van Charim. Charim krijgt daar een gemiddelde waardering van 7,7.

3.2.2 Interne audits

Er zijn over het jaar verspreid interne audits uitgevoerd op verschillende onderwerpen. Onderwerpen zoals voorbehouden en risicovolle handelingen, melding incident cliënt en melding incident medewerker werden geaudit. Ook is een aanvang gemaakt met het uitvoeren van zogeheten veiligheidsrondes binnen de teams.

3.2.3 Inspectie

In 2016 heeft de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ) een onaangekondigd bezoek gebracht aan locatie De Looborch, die ook in 2015 bezocht werd. Het bezoek vond plaats met het oog op het thema 'Omgaan met onbegrepen gedrag bij een vorm van dementie'. De IGZ voerde een verificatie uit ten aanzien van implementatie van verbeterpunten.

In 2016 heeft de IGZ ook een onaangekondigd bezoek gebracht aan locatie De Meent, waarbij de IGZ met name de geboden zorg getoetst heeft op het gebied van medicatieveiligheid. Naar aanleiding van dit bezoek zijn een aantal verbeterpunten doorgevoerd om volledig te voldoen aan de normen. De IGZ heeft vervolgens een tweede bezoek gebracht ter verificatie op de doorgevoerde verbeterpunten. De beide locatiebezoeken zijn door de IGZ afgesloten.

In september 2016 heeft de IGZ gesprekken gevoerd met een afvaardiging van de CCR, OR, Raad van Toezicht en Raad van Bestuur. De gesprekken maken onderdeel uit van het risicogericht toezicht van de inspectie.

In 2016 zijn 43 zogeheten PRISMA-onderzoeken uitgevoerd op 'incidenten cliënten met gevolgen'. Ten opzichte van 2015 zien we een significante afname van 49% in het aantal incidenten met gevolgen. In drie situaties is het incident gemeld bij de IGZ. De afhandeling van twee incidenten is nog onder handen bij de IGZ. In één situatie is een melding van een incident gedaan bij de GGD als toezichthouder Wmo (Wet maatschappelijke ondersteuning).

3.3 Certificering

Het kwaliteitsmanagementsysteem is gebaseerd op de ISO 9001:2008 normen. Het ISO keurmerk garandeert dat de organisatie voldoet aan de eisen die de cliënt, financiers en de overheid stellen. In februari 2016 heeft DNV-GL geconstateerd dat afdoende gehandeld is op een *major non conformity* welke in 2015 gegeven is op het onderdeel SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden) formuleren van zorgplannen en rapportages. In december 2016 is een zogeheten surveillance uitgevoerd door DNV-GL om te bezien of Charim voldoet aan de normen, behorend bij ISO 9001:2008.

3.4 Klachten

Het beleid van Charim is erop gericht om klachten zo veel mogelijk te voorkomen. Wanneer dit niet lukt, probeert Charim een klacht zo vroeg mogelijk en zo laag mogelijk in de organisatie op te lossen via een gesprek of een bemiddeling. De cliëntvertrouwenspersoon kan hiervoor benaderd worden. De cliënt kan daarnaast een klacht indienen bij de externe onafhankelijke klachtencommissie.

Om zorgvuldig met klachten om te kunnen gaan, is binnen Zorggroep Charim het Reglement Klachtrecht Cliënten opgesteld. In het verslagjaar 2016 zijn 29 (in)formele klachten geregistreerd. Het betreft hier klachten welke intern zijn afgehandeld.

In 2016 is tweemaal een klacht afgehandeld door de externe klachtencommissie.

In 2016 zijn eerder getroffen voorbereidingen in het kader van de nieuwe Wet kwaliteit, klachten en geschillen in de zorg concreet uitgewerkt in een nieuw klachtenreglement, dat in 2017 van kracht zal zijn (na positief advies van de CCR).

3.5 Onderzoek en ontwikkeling

Werken aan kwaliteit van zorg betekent ook innoveren en ontwikkelen. Charim heeft in 2016 de koers van 2015 doorgezet . Op dit moment wordt er gewerkt aan een projectplan voor een kenniscentrum langdurige zorg en palliatieve (terminale) zorg. Samen met zorgorganisatie Norschoten ontwikkelen we een kenniscentrum voor de geriatrische zorg.

Zorgrobot Zora wordt zowel in het verpleeghuis De Meent als ook in diverse woonzorgcentra en voor de geriatrische revalidanten ingezet. Doel is welzijns- en behandelondersteuning van bewoners en revalidanten. De projectmedewerker participeert in het project van IVVU (de vereniging van Instellingen voor Verpleging en Verzorging in Utrecht) voor verdere doorontwikkeling.

3.6 Speerpunten kwaliteit van zorg 2017

Het jaar 2017 zal in het teken staan van het toetsen van kwaliteit van zorg, welzijn en wonen en door te ontwikkelen op het nieuw ontwikkelde kwaliteitskader. Uitgangspunt daarbij blijft dat Charim - conform haar missie en visie - de dromen, wensen en verlangens van cliënten als vertrekpunt neemt. Daarbij kan de cliënt rekenen op medewerkers die toegewijd en professioneel zijn en zich samen met de cliënt inzetten voor een ervaren kwaliteit van zorg, welzijn en wonen.

Hoofdstuk 4 Personeel

4.1 Inleiding

Het jaar 2016 stond in het teken van het werken aan een cultuur van leren en samenwerken naar aanleiding van het rapport van Basis & Beleid. Ook stond dit jaar wederom in het teken van goed werkgeverschap. Gedurende het gehele jaar is er verder gewerkt aan de P&O-projectenkalender. De eerste stappen op weg naar een sociaal veilige werkplek voor elke Charim-medewerker zijn gezet, op basis van een plan van aanpak *Veilig en vertrouwd werken en sturen doen we samen*.

De projectmatige manier van werken vanuit de projectenkalender werpt zijn vruchten af. Vele projecten zijn in volle gang en er zijn reeds een paar projecten afgerond. In 2016 heeft Charim een viermaandelijks nieuwsbrief voor leidinggevendenden uitgebracht. Er zijn voortgangsrapportages gemaakt en het bereiken van mijlpalen is telkens gevierd.

Zo is Charim op weg naar het verwezenlijken van de ambitie om te behoren tot de groep van de beste werkgevers in de branche.

De grote uitdaging is nog steeds het meenemen van de medewerkers in alle plannen en projecten. Voor elk project moet duidelijk worden wat een medewerker ervan gaat merken in zijn voordeel, waarbij de uiteindelijke focus gericht is op het realiseren van de wensen en dromen van onze cliënten.

4.2 Kengetallen 2016

Overzicht kengetallen per 31-12-2016	
Functioneringsgesprekken	65,9%
Ziekteverzuim totaal	6,5%
Ziekteverzuim >13 weken	3,0%
Medewerkertevredenheid	7.2
Aantal MIM-meldingen	250
Aantal medewerkers in opleiding	123
Aantal stageplaatsen	125
Aantal individuele scholingsdeelnames	1644
Aantal geplande scholingsdeelnames	1891
Aantal vacatures per eind 2016	23
Aantal moeilijk vervulbare vacatures per eind 2016	16

4.3 Uitleg/toelichting bij kengetallen

Functioneringsgesprekken

Het kengetal laat een daling zien ten opzichte van vorig jaar. De ambitie blijft echter overeind dat elke medewerker elk jaar een gesprek heeft met zijn of haar leidinggevende. In 2017 blijft Charim hier intensief op sturen.

Ziekteverzuim

In het afgelopen jaar is het ziekteverzuimpercentage licht gestegen naar 6,5%. Het verzuim ligt hiermee ruim boven de target van 5,5%. Om het verzuim te verlagen wordt door Charim vooral gefocust op het terugdringen van het langdurig verzuim, dat op 3,0% ligt. Dit gebeurt, door extra aandacht voor enerzijds preventie, terugdringen van psychosociale arbeidsbelasting en fysieke belasting en anderzijds door gerichte interventies in het traject van verzuimbegeleiding. Daarnaast wordt ingezet op verlaging van het frequent verzuim, omdat dit een voorbode kan zijn van langdurig verzuim en voor extra werkdruk zorgt bij collega's.

Medewerkertevredenheid

Het laatste medewerkertevredenheidsonderzoek is uitgevoerd in het laatste kwartaal van 2016. De respons bedroeg 52% en lag daarmee op hetzelfde niveau als de respons van vorig jaar en ruim boven het sectorgemiddelde. Bij de WNPS (werkgever netto promotor score) scoort Charim ongeveer gelijk aan vorig jaar, maar lager dan het gemiddelde van de andere organisaties die meededen. Hierbij wordt de vraag gesteld: 'Ik zou mijn familie en vrienden aanbevelen om bij mijn organisatie te gaan werken'. Op de vraag 'Mijn organisatie maakt voldoende tijd vrij om veranderingen door te voeren' scoort Charim ook iets lager dan gemiddeld en ongeveer gelijk aan vorig jaar. Wel is opvallend dat de zorgorganisatie op deze elementen minder hard daalt ten opzichte van vorig jaar dan het gemiddelde in de branche. Werkbeleving wordt bij Charim even hoog gescoord als bij andere organisaties en komt uit op 7.

Melding incident medewerkers (MIM)

In 2016 werden 250 meldingen gedaan van incidenten en bedrijfsongevallen. Hoewel dit bijna een verdubbeling is van het aantal meldingen van 2015, gaat Charim er nog steeds vanuit dat niet alle incidenten gemeld worden. Het betreft hoofdzakelijk meldingen van agressie door cliënten die samenhangen met het ziektebeeld en vaak een relatie hebben met onbegrepen gedrag. Vijf incidenten betroffen insluiting/inbraak. Het bedrijfsopvangteam heeft bij zeventien individuele incidenten opvang en nazorg verzorgd. Daarnaast is in vier situaties opvang en nazorg aan het getroffen team geboden.

Bij Prikpunt zijn negen meldingen binnengekomen van bijt-, snij- en prikletsel, waarbij in één geval sprake was van wederkerigheid. De daling die vorig jaar werd ingezet, zet daarmee door. Deze daling wordt vooral verklaard door de ingebruikname van de nieuwe veiligere naaldsystemen. Zo'n 45% van de ongevallen werd op tijd, binnen vijftien minuten, gemeld. Dit is een stijging ten opzichte van vorig jaar, maar nog niet voldoende. In 2017 zal daarom opnieuw aandacht besteed worden aan het meldingsgedrag van medewerkers. Acht van de negen medewerkers die een melding bij Prikpunt hebben gedaan, waren gevaccineerd tegen hepatitis B. Dit is een verdubbeling van het voorgaande jaar.

Vertrouwenspersoon

De externe vertrouwenspersonen zijn in 2016 24 keer benaderd door medewerkers van Charim, de interne vertrouwenspersoon drie keer. Dit is een aanzienlijke stijging ten opzichte van 2015. Het is vooral te verklaren door het actief en herhaaldelijk onder de aandacht brengen van de vertrouwenspersonen bij alle medewerkers in het kader van *Veilig en vertrouwd werken en sturen doen we samen*. Eén klacht heeft geleid tot een formele klachtenprocedure waarbij de klacht gegrond verklaard is. Deze klacht heeft niet geleid tot sancties richting de aangeklaagde. Wel zijn er adviezen gegeven om herhaling te voorkomen.

Opleidingen

In 2016 zien we een grote toename van het aantal medewerkers in opleiding. De trend uit 2015 dat het aantal verpleegkundigen-in-opleiding stijgt, zet door. We zien met name interne kandidaten doorscholen van verzorgende naar verpleegkundige niveau 4. Tevens zien we dat doorscholing van niveau 4 naar niveau 5 plaatsvindt, van mbo- naar hbo-niveau. Dit is mede ingegeven door externe regelgeving. Naast de reguliere beroepsopleidingen kiest men ook bewust voor meer verdiepende opleidingen, bijvoorbeeld de opleiding tot gespecialiseerd verzorgende psychogeriatric (GVP). Zestien medewerkers hebben in december 2016 hun diploma verzorgende I.G. versneld intern behaald; dit traject is in april 2015 gestart. Daarnaast hebben ook regulier opgeleide medewerkers hun opleiding afgerond.

Hierdoor ontstaan leerling-vacatures, waar in- en extern voor is geworven. Deze vacatures laten zich over het algemeen lastig invullen.

Charim biedt verschillende onderwijsinstellingen stagemogelijkheden. Het aantal stageplaatsen is meer dan verdubbeld. Eind 2014 gaven diverse teams aan géén of minder stageplaatsen beschikbaar te hebben. Vanaf eind 2015 werden wel weer meer stageplaatsen aangeboden. Steeds meer wordt het opleiden van beroepskrachten een zaak van, voor en door de teams zelf. De P&O-tak Leren & Ontwikkelen (voorheen: opleidingen) ondersteunt dit op afstand, bijvoorbeeld door trainingen voor werkbegeleiders aan te bieden en teamleiders te adviseren.

Bij- en nascholing

In 2016 is een centraal scholingsaanbod zorg en welzijn aangeboden op basis van vraag en behoefte. Dit betreft zowel zaken die zijn ingegeven door wet- en regelgeving als door interne behoeften. In nauwe afstemming met directie en de afdeling kwaliteit is een scholingstraject zorgleefplannen uitgevoerd. In algemene zin geldt dat er iets minder deelname aan het centrale bij- en nascholingsaanbod is geweest. Eén van de mogelijke verklaringen is dat er decentraal ook veel scholingen hebben plaatsgevonden in 2016. Daarnaast heeft het traject *U Woont Nu Hier* een groot beslag gelegd op de scholingstijd. In totaal betreft dit gedurende de gehele looptijd ongeveer 10.000 individuele deelnames aan bijeenkomsten.

In 2016 zien we wederom een toename van de inzet van interne vakprofessionals, met name uit de behandeldienst en het Ambulant Verpleegkundigen Team (AVT).

Vacatures

Eind 2016 had Charim 40 vacatures open staan. Het grootste aantal van deze vacatures is zorg gerelateerd: Verzorgende I.G., Verpleegkundige, Wijkverpleegkundige, Eerst Verantwoordelijk Verzorgende. Van deze 40 vacatures zijn er 33 moeilijk vervulbaar. Vooral de vacatures voor Verzorgende I.G., Verpleegkundige en Wijkverpleegkundige blijven lang open staan. Het Flexbedrijf is eind 2016 gestart met het opzetten van een eigen flexpool, waarvoor ook de werving startte. Dit verklaart mede het grote aantal vacatures aan het eind van het jaar.

4.4 Personeel in 2016 en speerpunten voor 2017

In 2016 is er verder gewerkt aan de P&O-projectenkalender. Specifiek voor de projectenkalender is een projectmanager aangesteld. Deze draagt zorg voor de voortgang en voor de verantwoording van de projecten. De manager ondersteunt de projectleiders bij de projecten en zorgt voor samenhang door projectleidersbijeenkomsten en regelmatige presentatie van de projecten aan de stuurgroep.

Alle leidinggevenden binnen Charim worden regelmatig geïnformeerd over de inhoud en de voortgang van de projecten, onder meer door de P&O- nieuwsbrief. Om te zorgen voor een professionele en prettig leesbare nieuwsbrief hebben de projectleiders zich onder deskundige leiding verdiept in (lijn)communicatie. Daarnaast ontwikkelen zij hun schrijfvaardigheden verder na een schrijftraining.

Strategische Personeelsplanning

Charim wil haar cliënten de juiste zorg bieden. Zorg die past bij de maatschappelijke eisen en de vraag vanuit de cliënt en zijn sociale omgeving. Om hieraan te voldoen, is inzicht in wanneer medewerkers nodig zijn en over welke talenten/kwaliteiten medewerkers (moeten) beschikken erg belangrijk. Strategische personeelsplanning richt zich op de ontwikkelingen in het personeelsbestand voor de komende jaren en sluit aan bij de ontwikkelingen in de zorg. Hiervoor is in 2016 een draaiboek met stuurindicatoren ontwikkeld met een scenariomodel. Vanaf februari 2017 vindt een pilot plaats op een afdeling. Hierna wordt besloten of en hoe de strategische personeelsplanning ingezet wordt.

Harmonisatie en implementatie nieuw functiegebouw

Van ongeveer 1000 medewerkers zijn de dossiers op orde gebracht. Er is gekeken naar functienaam en diploma's. Waar maatwerk nodig bleek, is door de projectleider overlegd met de teamleider om tot een oplossing te komen. De wijze van communicatie hierover naar medewerkers is afgestemd met de teamleiders. In 2017 ontvangen alle zorgmedewerkers een brief met hun functienaam. De PSA draagt zorg voor de juiste administratieve verwerking.

Talent in Actie!

Charim wil dat elke medewerker elk jaar een gesprek heeft met zijn of haar leidinggevende. Charim is een lerende organisatie, waar de medewerkers vrij met elkaar durven leren. Medewerkers van Charim mogen schitteren én fouten maken, zolang men ervan wil leren en initiatief neemt om fouten te voorkomen. Een eerste stap naar het voeren van 360 graden- feedbackgesprekken is op een paar pilot-

afdelingen gezet. In 2017 wordt deze methode verder uitgewerkt en, na positieve evaluatie, geïmplementeerd.

Identiteitsstatuut

In de statuten wordt verwezen naar een document voor medewerkers: het identiteitsstatuut. Hierin is de samenhang duidelijk gemaakt met de kernwaarden van Charim.

- Liefde voor de cliënten → Toewijding
- Liefde voor je collega's → Samen
- Liefde voor je vak → Professioneel
- Liefde voor het van God ontvangen leven

In 2017 wordt het document geïmplementeerd.

Methode voor het houden van exitgesprekken

Er is een formulier ontwikkeld voor een enquête bij de vertrekkende medewerker. De uitkomsten van een pilot zijn verwerkt in het formulier en de werkwijze. Het exitinterview maakt nu standaard deel uit van de uit dienst-procedure. In 2017 wordt een tool ontwikkeld voor het monitoren van de uitkomsten.

Introductieprogramma voor nieuwe medewerkers

Het programma is ontwikkeld en er zijn vijf introductiedagen georganiseerd. Het project is afgerond in 2016 en de organisatie is geborgd door het overdragen aan de introductiecommissie.

Charim Voordeelmenu

Het voordeelmenu is compleet met de regeling fit en vitaal (vaststelling in 2017). Eind 2017 volgt een evaluatie via een enquête om de doelstelling te toetsen.

Vrijwilligersbeleid

Bij dit project gaat het om het creëren van randvoorwaarden om de visie op informele zorg vorm te geven. Daartoe is onder meer een voorstel gedaan voor een registratiesysteem voor vrijwilligers. Er is ook gestart met het vormgeven en beschrijven van structuren, processen, kaders en richtlijnen die te maken hebben met vrijwilligerswerk.

Leermanagementsysteem (LMS)

Er is een keuze gemaakt voor een LMS, waarin de logistieke en administratieve afhandeling van deskundigheidsbevordering plaatsvindt. Inmiddels is er een contract gesloten. De inrichting van het systeem is in volle gang.

Leren & Ontwikkelen

Vanuit de projectenkalender is binnen het project *Ontwikkelen en implementeren van een visie op leren en ontwikkelen* een visie vastgesteld in de zomer van 2016. De visie kent een aantal uitgangspunten, onder andere dat iedere medewerker zelf verantwoordelijk is voor het op peil houden van zijn/haar deskundigheid en dat Charim verwacht dat men groeit als persoon en professional. Eind 2016 is bij het (locatie-)management geïnventariseerd wat de stand van zaken is ten aanzien van leren binnen de teams en is ook gevraagd naar behoeften op dit gebied. Dit zal in 2017 leiden tot ander en nieuw aanbod als uitbreiding op het reeds bestaande. Hierbij kan worden gedacht aan generieke en communicatieve vaardigheden, maar ook aan tools en instrumenten om leren op de werkplek te ondersteunen.

In 2017 wordt de Charim Academie ingericht en worden de huidige trainingen naast de meetlat van de visie op leren en ontwikkelen gelegd.

Herinrichting van alle P&O-processen op een lean en mean wijze

Het recruitmentproces is geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. Op 12 mei 2016 is de nieuwe *werken bij*-site live gegaan. Dit is het centrale punt van de wervingsactiviteiten. Door middel van een analysetool zijn bezoekgegevens beschikbaar. De mogelijkheid voor het plaatsen van vacatures voor vrijwilligers op de site is toegevoegd aan het project en is inmiddels gerealiseerd. Het project is afgerond.

Arbo
In 2016 zijn de kaders neergezet voor het beleid *gezond en veilig werken* dat in 2017 zal worden geïmplementeerd. Er is gestart met een klein groepje ambassadeurs om dit beleid in de organisatie uit te dragen en verder door te ontwikkelen. In de loop van 2017 zal het aantal ambassadeurs groeien naar ten minste één per locatie. Door de preventiemedewerkers is in 2016 opnieuw veel aandacht gegeven aan het terugdringen van de fysieke en psychosociale arbeidsbelasting (met name naar het terugdringen van agressie-incidenten) en is ondersteuning aan teamleiders en individuele medewerkers geboden, zowel voor van het voorkomen van incidenten als bij de opvang en nazorg naar aanleiding daarvan.

Wervingsbeleid

De arbeidsmarkt voor Verzorgende I.G. (VIG) en Verpleegkundige (VP) is erg krap in de regio's Veenedaal en Zeist. Dit beeld sluit aan bij het landelijke tekort aan zorgpersoneel. Actiz geeft aan dat er in 70 procent van de verpleeghuizen een tekort aan verzorgend en verpleegkundig personeel is. Dit tekort komt doordat er niet genoeg mensen zijn die in een verpleeghuis willen werken. De afdeling recruitment heeft zich in 2016 gericht op het leggen van contacten met ROC's (opleiding VIG en VP) om de ouderenzorg onder de aandacht te brengen en Charim te presenteren. Daarnaast is de *werken bij*-site gelanceerd, een professioneel centraal punt voor diverse wervingsactiviteiten. Vanuit de site worden er blogs geplaatst over uiteenlopende onderwerpen van werken bij Charim. Deze worden op social media geplaatst, verspreid en gedeeld en dit is daarmee een onderdeel van *employer branding*. Vooral de gesponsorde vacatures op facebook zijn een vernieuwde vorm van werven van zorgpersoneel. Bovendien zorgt de *werken bij*-site voor betere vindbaarheid van de vacatures. Nieuw op de afdeling recruitment is de inzet van films voor het werven van zorgpersoneel. Voor locatie Mirtelhof is de eerste wervingsfilm gemaakt. Voor 2017 is er een start gemaakt voor een grotere wervingscampagne Charimbreed. Deze omvat een vijftal films, waaraan een professionele facebookcampagne wordt gelinkt.

Hoofdstuk 5 Financiën

5.1 Toelichting balans en exploitatie

Het resultaat over 2016 is € 2,4 miljoen. Dit is iets lager dan vorig jaar (€ 2,6 miljoen). Wel is er sprake van een gezond financieel resultaat en een verdere versterking van het eigen vermogen en de solvabiliteit.

In de exploitatie zijn een aantal ontwikkelingen te zien. De verpleeghuiszorg wordt gefinancierd op basis van de Wet langdurige zorg (Wlz). De omvang van niet Wlz-gefinancierde zorg neemt toe door een toename van de omzet wijkverpleging en geriatrische revalidatie. Tegelijk is er sprake van een behoud van het Wlz-budget. Zichtbaar is dat de omzet ZZP1-3 verder terugloopt, maar dat de omzet op de ZZP's 4> hoger wordt door een toenemende vraag en door zorgverzwaring. De omzet neemt verder toe doordat in 2016 extra middelen beschikbaar zijn gesteld vanuit de Wlz in het kader van het programma *Waardigheid en Trots*.

De krapte op de arbeidsmarkt voor goed opgeleid zorgpersoneel heeft ertoe geleid dat in 2016 relatief veel geld is uitgegeven aan personeel niet in loondienst. Dit was nodig om de kwaliteit van zorg te kunnen waarborgen. Daarnaast is in 2016 een voorziening getroffen voor de vergoeding van ORT bij verlof. Deze voorziening is gebaseerd op de in de cao afgesproken regeling en bedraagt ongeveer € 1,1 miljoen, waarvan ongeveer de helft als schuld is verantwoord en de helft als voorziening. Begin 2017 is uitvoering gegeven aan deze regeling en is een groot deel van deze voorziening uitbetaald.

De resultaten over 2016 leiden tot een verdere toename van het eigen vermogen. Dit is conform de doelstelling voor 2016. De groei van het vermogen blijft voor de komende jaren noodzakelijk om een gezondere verhouding tussen het eigen vermogen en het totaal vermogen te creëren. Dit maakt ook de financiering van het strategisch vastgoedbeleid mogelijk, waarvan de uitvoering in 2016 is begonnen.

Kredietrisico

De stichting loopt kredietrisico door vorderingen, opgenomen onder handelsvorderingen, overige vorderingen en liquide middelen. Het maximale kredietrisico dat de stichting loopt, bedraagt € 2,6 miljoen, geheel bestaande uit openstaande vorderingen. Het kredietrisico is geconcentreerd bij acht tegenpartijen voor een totaalbedrag van € 1 miljoen. Met deze tegenpartijen, allemaal zorgverzekeraars, bestaat een lange relatie; zij hebben altijd tijdig aan hun betalingsverplichtingen voldaan.

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. Charim heeft daarom als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken voor beheersing van (tussentijdse) rentefluctuaties.

5.2 Verklaring van ratio's

De financiële doelstellingen voor 2016 waren onder andere gericht op een stijging van de solvabiliteit naar 25%. Het resultaat over 2016 leidt er toe dat de solvabiliteit in 2016 is gestegen van 22,3% naar 25,6%. Daarmee is het gestelde doel van 25% gerealiseerd. In 2017 zal de solvabiliteit naar verwachting verder verbeteren.

Het weerstandsvermogen (eigen vermogen/omzet) nam toe van 25,2% naar 27,1%.

5.3 Treasury

De verdere daling van de spaarrentes in 2016 leidt ook tot een daling van de inkomsten over de beschikbare liquide middelen. Charim houdt echter vast aan het vastgestelde, risicomijdende treasurybeleid waardoor er in 2016 geen sprake is geweest van beleggingsproducten of de toepassing van rentebeheersingsinstrumenten. In 2016 is een meerjarige liquiditeitsprognose opgesteld waarin ook

de uitvoering van het strategisch vastgoedbeleid is meegenomen. Daarbij is het uitgangspunt een behoorlijk deel van de eigen beschikbare middelen te gebruiken voor de financiering van de investeringen in vastgoed.

5.4 Continuïteit van de organisatie

Zowel vanuit financieel perspectief als vanuit de strategische doelstellingen is in 2016 verder gewerkt aan het toekomstbestendig maken van de organisatie. Vanuit financieel perspectief is er sprake van een versteviging van het eigen vermogen en de solvabiliteit. Daarnaast zijn er goed uitgewerkte meerjarige prognoses, aansluitend bij de ontwikkelingen in de zorg, het strategisch beleid en het strategisch vastgoedbeleid. Deze prognoses laten zien dat Charim een gezonde basis heeft neergezet voor de toekomstplannen en dat ook de ambities van de organisatie op een financieel verantwoorde wijze kunnen worden gerealiseerd. Dit betekent dat er op dit moment geen sprake is van een bedreiging van de continuïteit van de organisatie en dat goed wordt geanticipeerd op toekomstige risico's.

5.5 Vijfjarig cijferoverzicht

Dit is opgenomen in bijlage 1.

5.6 Speerpunten financiën 2017 en verder

Voor 2017 en verder zijn er twee belangrijke financiële speerpunten.

- Door de krapte op de arbeidsmarkt voor zorgpersoneel blijft de beheersing van de personeelskosten en de exploitatieresultaten per locatie een aandachtspunt.
- In 2017 zal sprake zijn van de verkoop van twee locaties (waarvan één zorglocatie). Dit heeft impact op de financiën, de omzet en de beschikbare capaciteit. De verkoopopbrengst zal worden gebruikt voor aflossing van bestaande leningen en investeringen in vastgoed. Met WfZ wordt in 2017 onderhandeld over de aflossing van bestaande leningen.

Hoofdstuk 6 Veranderingen en risico's

6.1 In- en externe analyse

Externe analyse

In 2016 is duidelijk geworden dat de veranderingen in de ouderenzorg ook nieuwe uitdagingen meebrengen. Hoewel politiek en maatschappelijk het doel is om ouderen zo lang mogelijk thuis te laten wonen, is er in de financiering een druk om cliënten die voor de wijkverpleging 'te duur' zijn onder te brengen in de financiering vanuit de Wlz. In het algemeen zijn de volgende ontwikkelingen zichtbaar:

- De ZZP 1-3 productie zal steeds verder worden afgebouwd. Daartegenover staat dat er sprake is van een toenemende vraag naar Wlz-zorg en een groeiende behoefte aan ouderenhuisvesting. Hierdoor moet Charim keuzes maken tussen de beschikbare capaciteit voor Wlz-zorg of ouderenhuisvesting met thuiszorg (Scheiden Wonen en Zorg).
- De druk om doelmatig zorg te leveren in de wijkverpleging is vooral financieel gedreven. Dit betekent dat de doelmatigheid niet wordt bepaald aan de hand van de cliëntpopulatie en de inhoud van de zorg, maar op basis van de gemiddelde kosten per cliënt.
- Charim heeft voor haar dagbesteding te maken met Wmo-zorg. Daarbij is te merken dat de concurrentie voor deze zorg is toegenomen. Charim speelt daarop in door de dagbesteding opnieuw vorm te geven en daarin de samenwerking met de gemeenten te zoeken.
- De zorgzwaarte van cliënten in de langdurige zorg neemt toe. Er is sprake van een toenemend aantal cliënten met psychische problemen en gedragsproblemen. Daarnaast is de indicering verscherpt. Dit betekent dat, terwijl er steeds zwaardere zorg moet worden geleverd, de indicatie daarmee geen gelijke tred houdt. Het gevolg is, dat voor de zorg een lager tarief wordt verkregen dan in het verleden.
- De verwachting is dat in de komende jaren het onderscheid tussen verpleeghuis en verzorgingshuis wegvalt. Hoe dit precies wordt vormgegeven, is nog niet bekend.

Interne analyse

In 2016 heeft Charim haar financiële doelen grotendeels behaald en is de zorgproductie en omzet toegenomen. Charim heeft dus meer cliënten kunnen helpen.

De toename van de vraag naar Wlz-zorg zorgt dat er geen sprake meer is van een afname van het aantal cliënten. Dit betekent tegelijk ook, dat het aantal Scheiden, Wonen en Zorg appartementen in de locaties niet verder toeneemt, terwijl hier wel vraag naar is. Ten aanzien van personeel blijft het werven van hoog opgeleid personeel (niveau 3 en hoger) een aandachtspunt, gezien de gespannen arbeidsmarkt. Voor 2017 is het verlagen van de inzet van extern personeel een speerpunt. Hiertoe wordt geïnvesteerd in een intern flexbedrijf met eigen zorgpersoneel.

Daarnaast heeft Charim in 2016 verder geïnvesteerd in een cultuurverandering en in *met aandacht afstemmen* op de individuele cliënt. In 2016 is dat gedaan door te werken aan verdere bewustwording bij medewerkers via trainingen, zoals *U woont nu hier*. Voor 2017 en verder is de doelstelling om dit ook te vertalen naar concrete veranderingen in de zorgpraktijk ten behoeve van een betere zorg voor de cliënt.

6.2 Algemeen beleid risicobeheersing

Zorggroep Charim wil de organisatie sturen en ontwikkelen met een lange termijnvisie en met oog voor kansen en risico's. Aan het identificeren van risico's wordt specifiek aandacht gegeven in de jaarplannen, de begroting en de managementrapportages. Dit vindt plaats met behulp van de Balanced Score Card. Het strategisch beleidsplan dient hierbij als belangrijk uitgangspunt.

In 2016 is in de reguliere planning & controlcyclus sprake van een signalering van de belangrijkste kansen en risico's voor de organisatie, zowel financieel als algemeen.

De inrichting van de administratieve organisatie en interne controle (AO/IC) moet zodanig zijn dat fraude zoveel mogelijk wordt voorkomen. In dit kader wordt onder andere gebruikgemaakt van een digitaal procuratiesysteem. In het verslagjaar is geen fraude geconstateerd. Daarbij zal de controle op de AO/IC

zich de komende jaren steeds meer ontwikkelen naar het toetsen op de beheersingsmaatregelen ten aanzien van risico's.

6.3 Risico's 2016 en verder

Productie en omzet

In 2017 wordt door de zorgverzekeraars verder gestuurd op doelmatigheid en wordt dit ook gekoppeld aan de hoogte van de budgetplafonds. Hierbij wordt nog geen onderscheid gemaakt naar doelgroepen. De doelgroep van Charim voor de wijkverpleging zijn hulpbehoevende ouderen van 80 jaar en ouder die niet kiezen voor een woning in een veilige zorgomgeving. Dit betekent dat deze cliënten vaak meer dan gemiddeld zorg nodig hebben (en dus niet 'doelmatig' zijn). Om deze zorg ook gefinancierd te krijgen is van belang dat dit in 2017 ook vroegtijdig wordt afgestemd met verzekeraars.

Kwaliteit van zorg

De resultaten van de jaarlijkse ISO-certificering zijn verder verbeterd. Aandachtspunten die zijn benoemd, worden opgevolgd. Wel wordt steeds meer zichtbaar dat de toename van het aantal financieringsvormen ook leidt tot administratieve lasten en regeldruk. Een risico is dat dit ten koste gaat van de kwaliteit van zorg. Charim wil zich daarin zo positioneren dat niet de regels, maar een goede kwaliteit van zorg en welbevinden van de cliënt voorop staan.

Personeel

De krapte op de arbeidsmarkt voor goed opgeleid zorgpersoneel blijft de grootste uitdaging en ook een risico voor een goede levering van zorg. Charim speelt hier onder meer op in door de opzet van een intern flexbedrijf. Daarnaast wordt gewerkt aan nieuwe wervings- en scholingsactiviteiten om personeel aan Charim te binden.

Financieel

Charim heeft goed zicht op de belangrijkste financiële risico's en de ontwikkelingen in de komende jaren. Daarbij wordt hard gewerkt aan een structureel gezonde organisatie. Tegelijk blijft de belangrijkste doelstelling om maximale kwaliteit van zorg te leveren op een financieel verantwoorde manier. Hiertoe zal in de komende jaren ook worden gekeken naar het verminderen van administratieve lasten en het verminderen van regeldruk voor zorgmedewerkers.

6.4 Toekomstperspectief

In 2017 wordt al gewerkt aan het strategisch beleid voor de jaren vanaf 2018. Dit nieuwe strategisch beleid zal verder inzetten op het met aandacht afstemmen op de cliënt en zijn wensen en behoeften. De in 2016 uitgezette lijn, zoals beschreven in dit jaardocument, wordt verder vormgegeven in 2017. Charim kan hierbij investeren in zorg en voorzieningen vanuit een financieel gezonde situatie. Wel nemen de onzekerheden over de financiering van de zorg toe door een toenemende vraag naar zorg in de wijkverpleging en de langdurige zorg onder de Wlz. De verwachting is dat dit op de middellange termijn zal leiden tot nieuwe bezuinigingen.

Veenendaal, 18 mei 2017

H. J. Prins,
voorzitter Raad van Bestuur

Bijlage 1

KENGETALLEN CHARIM 2016

Prestaties Zorggroep Charim	2016	2015	2014	2013	2012
Balanscijfers					
Eigen vermogen	19.177.965	16.773.559	14.173.097	11.808.865	11.642.726
Balanstotaal	74.910.899	75.141.082	76.119.458	74.751.562	75.235.634
Opbrengsten					
WLZ-gefinancierd	54.976.653	52.674.063	59.627.842	61.640.456	63.488.926
Niet-WLZ-gefinancierd	15.645.115	13.704.109	7.469.240	6.205.460	4.708.712
Totaal	70.621.028	66.378.172	67.097.082	67.845.916	68.197.638
Resultaat	2.404.406	2.600.463	2.364.231	166.139	-3.075.226
Resultaattratio (resultaat/opbrengsten)	3,40%	3,92%	3,52%	0,24%	-4,51%
Liquiditeit					
Liquide middelen (liquide middelen/balanstotaal)	18.611.218 24,84%	16.724.748 22,26%	16.799.892 22,07%	11.561.905 15,47%	8.839.019 11,75%
Current/quickratio	1,29	1,36	1,30	1,07	0,72
debt service coverage ratio*	1,36	1,24	1,51	1,32	
*Graadmeter belangrijk voor kredietverstrekkers. Geeft het vermogen van Charim weer om uit de netto inkomsten, aflossing en rente te kunnen betalen. Moet vaak >1,2 zijn.					
Solvabiliteit - geconsolideerd					
(eigen vermogen/balanstotaal)	25,60%	22,32%	18,62%	15,80%	15,48%
(eigen vermogen/totaal opbrengsten)	27,16%	25,27%	21,12%	17,41%	17,07%

Bijlage 2

Overzicht leden Raad van Toezicht over het jaar 2016

Naam	Geb. jaar	Kerk. Gez.	Geslacht	Functie RvT	Benoemingstermijn	Beroep	Hoofdfunctie	Nevenfunctie
De heer M. van Ginkel RA	1959	PKN	Man	Voorzitter, voorzitter remuneratiecommissie	Januari 2020, 2 ^e termijn	Accountant	Partner PwC	- Penningmeester Sweelickfonds Amsterdam - Bestuurslid dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk in Nederland
Mevrouw J.M. Overeem-Prins	1960	CGK	Vrouw	Vice voorzitter / secretaris/ voorzitter auditcommissie kwaliteit & veiligheid van de zorg, lid remuneratiecommissie	Per 22-09-2016 afscheid genomen	Directeur Hospice	Directeur Hospice De Regenboog, Nunspeet	Niet van toepassing
De heer J. den Heijer	1965	PKN	Man	Lid / Lid auditcommissie kwaliteit & veiligheid van de zorg	Januari 2020, 2 ^e termijn	(Interim)manager	Hoofd Bedrijfsvoering Kansspelautoriteit Den Haag	- Commissaris Ikazia ziekenhuis, Rotterdam - Voorzitter Stichting Steun Ikazia ziekenhuis, Rotterdam - Vice voorzitter Raad van Toezicht De Hoop, Dordrecht en uit hoofde van die functie tevens lid Raad van Toezicht De Brug in Katwijk en Terwille in Groningen; - Scriba kerkenraad Sint Janskerkgemeente wijk A (PKN), Gouda (tot sept. 2016) - Partner Rhijnauwen Groep B.V. - Adviseur Intervence Middelburg (vanaf juli 2016) - Voorzitter Stichting Piloot met een Missie (vanaf juli 2016)

De heer ir. J.K. Hoepel	1965	PKN	Man	Lid / lid auditcommissie financiën	Januari 2020, 2 ^e termijn	Organisatie adviseur	Partner Zorg Twynstra Gudde	<ul style="list-style-type: none"> - Vice voorzitter Raad van Toezicht RIBW Groep Overijssel (tot 1 oktober) - Bestuurslid Stichting Exploitatie Grote Kerk Apeldoorn
De heer P. Foekens	1966	GKV	Man	Lid	December 2017, 2 ^e termijn	Vastgoedmanager	Manager Vastgoed en Verhuur Royal FloraHolland	<ul style="list-style-type: none"> -Voorzitter Benelux chapter Corenet Global -Voorzitter diaconie Gereformeerde Kerk Vrijgemaakt, Waddinxveen
De heer ir. H. de Boon	1946	PKN	Man	Lid / voorzitter auditcommissie financiën	Januari 2020, 2 termijn	Zelfstandig ondernemer	Geen	<ul style="list-style-type: none"> - Bestuurder voorzitter Raad van Commissarissen PGMM - Vice voorzitter Raad van Commissarissen Container Centrale - Voorzitter Raad van Commissarissen Trobas - Voorzitter bestuur Union Fleurs - Voorzitter Raad van Commissarissen Best Fresh Group - Voorzitter bestuur Biobaseddelta - Voorzitter bestuur Kenniscentrum Plantenstoffen

Jaardocument 2016

II Jaarrekening

De jaarrekening wordt in een separaat document gepresenteerd.

Vaststelling en goedkeuring maatschappelijk verslag

Ondertekening door bestuurder en toezichthouders

Het origineel is ondertekend gearhiveerd.

Mei 2017