



Jaardocument

2015

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 2015

- 1.1 Profiel van de organisatie
 - 1.1.1 Rechtspersoon en entiteiten
 - 1.1.2 Doelstelling
 - 1.1.3 Organisatiestructuur
 - 1.1.4 Kernegegevens
- 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 + 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 Reïntegratiebeleid

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 2015
 - 3.2.1 Cliënttevredenheid
 - Uitkomsten toetsing en aanpassingen in beleid n.a.v. resultaten c.q. 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 2015 en verder

Hoofdstuk 4 Personeel

- 4.1 Inleiding
- 4.2 Kengetallen 2015
- 4.3 Uitleg/toelichting bij kengetallen
- 4.4 Specifieke aandachtspunten in 2015
- 4.5 Speerpunten HRM 2015 en verder

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 2016 en verder

Hoofdstuk 6 Veranderingen en risico's

- 6.1 In- en externe analyse
- 6.2 Algemeen beleid risicobeheersing
- 6.3 Risico's 2015 en verder
- 6.4 Toekomstperspectief

Bijlage I Vijfjarig cijferoverzicht

Bijlage II Uitgebreid overzicht raad van toezicht

II Jaarrekening

Verslag raad van bestuur

Het jaar 2015 was het jaar van de aftrap van de nieuwe strategische beleidsperiode 2015-2017. Na een jaar van stabilisatie (2013) en het aanbrengen van richting en ambitie (2014) zijn we in 2015 met elkaar van start gegaan om de nieuwe missie 'Leven doen we samen' te laten doorklinken in onze organisatie. In de dagelijkse praktijk van de zorg voor onze cliënten, in de dagelijkse omgang met familie, vrijwilligers en collega's en in de samenwerking met collega-zorgorganisaties en andere externe partijen. Wensen, vragen en dromen van de cliënt zijn daarbij ons uitgangspunt.

Hieronder wordt teruggeblikt op de acht ambities die we onszelf hebben gesteld en de veranderslagen die we met elkaar hebben gerealiseerd in 2015.

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. Om dit te realiseren is een aantal flinke veranderslagen nodig, waaronder een cultuuromslag en een nieuwe manier van werken in de zorg. In 2015 zijn voorbereidingen getroffen, zodat in 2016 het programma 'U woont nu hier' van Gerke de Boer van start kan gaan. Iedere medewerker krijgt de mogelijkheid om dit programma te volgen. In het programma, dat circa een jaar duurt, worden prachtige handreikingen voor de dagelijkse praktijk gedaan. Daarnaast worden gedurende 2016 op verschillende wijzen de gewenste cultuur en nieuwe manier van werken onder de aandacht gebracht bij medewerkers. De belangrijke positie die mantelzorgers en vrijwilligers hebben in onze missie en zorgvisie, wordt hierin tevens meegenomen.

Een belangrijke constatering gedurende 2015 is dat de basiszorg over het algemeen op orde is. Dat blijkt onder andere uit het feit dat we eind 2015 gehercertificeerd zijn voor ISO 9001:2008. Een aandachtspunt in onze basiszorg is de door cliënten en mantelzorgers ervaren aanwezigheid van personeel. Ook is het noodzakelijk dat het werken met het klantdossier verder wordt geprofessionaliseerd. Deze punten worden in 2016 verder opgepakt.

We streven echter naar meer. We willen dat onze cliënten ervaren dat we méér bieden dan alleen de basiszorg. Om dit te realiseren hebben we met elkaar nog een flinke uitdaging in de komende twee jaar. We houden hierin de vinger aan de pols door maandelijks een cliënttevredenheidonderzoek te doen. Hierin meten we hoe tevreden onze cliënten zijn en hoe zij de kwaliteit van leven ervaren. Ook meten we of cliënten onze missie en zorgvisie terugzien in de dagelijkse praktijk en of de zorg en ondersteuning afgestemd is op persoonlijke wensen, vragen en dromen.

Ambitie 2: Kwaliteit van vastgoed

Onze cliënten hebben verschillende behoeften en vragen. Er zijn cliënten die willen wonen bij ons in combinatie met zorg/ondersteuning. Ook zijn er cliënten die langdurige zorg op psychogeriatrisch als lichamelijk vlak nodig hebben. Geriatrische revalidatiezorg wordt geboden aan mensen die bij ons willen revalideren. Ook zijn er mensen die we mogen begeleiden in hun laatste levensfase binnen ons hospice. Op die verschillende behoeften en vragen van cliënten geven we antwoord door in ons strategisch beleidsplan een toekomstbeeld te schetsen: Charim biedt behandeling en verpleging in de wijk, wonen met zorg/ondersteuning, langdurige zorg, geriatrische revalidatiezorg en hospicezorg.

Om dit beeld te realiseren is er voor Charim een strategisch huisvestingsplan ontwikkeld, 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.

Halverwege het jaar 2015 is dit strategisch huisvestingsplan in samenspraak met de medezeggenschap vastgesteld. In de komende jaren wordt het plan in de vorm van business cases nader uitgewerkt. Zo wordt er in 2016 gestart met de revitalisering van locatie De Meent. Plannen voor een hospice in Zeist zijn niet opgenomen in het strategisch huisvestingsplan, omdat onderzoek uitwees dat een hospice in Zeist niet haalbaar is.

In mei 2015 is het centrum Geriatrie Revalidatie gehuisvest in locatie De Engelenburgh. Qua faciliteiten en ontwerp sluit deze huisvesting volledig aan op de doelgroep en de hedendaagse visie op geriatrie revalidatie.

Ambitie 3: Kwaliteit van samen werken

Als we de vraag van cliënten centraal stellen, dan vraagt dit om medewerkers die vraaggericht werken. Persoonlijk leiderschap, taakvolwassenheid en zelfbewustzijn zijn daarbij belangrijke uitgangspunten. Als organisatie staan we dan ook voor de uitdaging om ons stevig te professionaliseren en open te staan van nieuwe manieren van werken.

Een mooie eerste stap hierin is begin 2015 genomen, door het ontwikkelen van strategisch personeelsbeleid. Dit beleid sluit volledig aan op onze missie en zorgvisie en schetst de ambitie dat Charim in 2017 tot de groep van de beste werkgevers in de branche behoort. In de loop van 2015 is een tweejarig programma met verschillende projecten van start gegaan. De eerste successen konden we eind 2015 al vieren, toen uit het medewerkerstevredenheidonderzoek bleek, dat vergeleken met voorgaande jaren, er een positieve trend in de medewerkerstevredenheid waarneembaar is. Een andere positieve ontwikkeling is dat de afdeling P&O zich verder heeft geprofessionaliseerd. Zo is de rol van P&O-adviseur nu veranderd in de rol van businesspartner van het management.

De in 2014 ingezette transitie in ons personeelsbestand, onder andere als gevolg van landelijke hervorming in de langdurige zorg, is eind 2015 afgerond. In het traject zijn alle 196 boventalligen begeleid in een mobiliteitstraject.

Ambitie 4: Netwerkorganisatie

Ook in 2015 is er hard gewerkt aan de ambitie om een netwerkorganisatie neer te zetten. Met deze ambitie beogen we de zorg en dienstverlening op kwalitatief niveau verder te ontwikkelen en bij te dragen aan versterking van de christelijke identiteit van Charim en de kwaliteit van onze zorggroep en andere organisaties in de keten.

Zo heeft de behandeldienst van Charim zich nog meer als professionele dienst voor behandeling en verpleging gepositioneerd in de wijk. Deze positionering heeft ertoe bijgedragen dat er eind 2015 verkennende gesprekken tot samenwerking zijn geweest tussen beide behandeldiensten van Accolade Zorggroep en Zorggroep Charim. De intentie tot samenwerking wordt in 2016 verder onderzocht.

Medio 2015 is er door Woonzorgcentrum Vredenoord en Zorggroep Charim de intentie tot fusie uitgesproken. De verwachting is dat eind 2016 de fusie een feit is. Hiermee hopen beide partijen een pluriform aanbod van christelijke zorg in de regio Zeist te bieden.

Het partnership met verpleeghuis Norschoten voor wat betreft de Geriatrie Revalidatie is in 2015 verder versterkt en geprofessionaliseerd. Het partnership wordt in 2016 gecontinueerd. Ook zijn er verkennende gesprekken geweest met hogescholen en universiteiten. Samen met deze partijen hopen we onze ambitieuze doelstelling om een kenniscentrum op het gebied van langdurige zorg en geriatrie zorg te worden de komende jaren te realiseren.

Ambitie 5: Positionering

De rol van marketing en communicatie is cruciaal in het positioneren en profileren van de zorggroep in de samenleving en in de organisatie zelf. In 2015 hebben we onze positionering met elkaar 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. Hierin is volop ruimte om de couleur locale uit te laten komen. De uitwerking van de positionering vindt plaats vanaf 2016.

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. We beogen een herkenbare christelijke omgeving, christelijke troost en bemoediging voor degenen die dat wensen. Gedurende 2015 is er binnen de locaties, samen met de geestelijke verzorgers, nagedacht over hoe invulling te geven aan zingeving op basis van de identiteitsnotitie (2014). Deze invulling wordt in de resterende beleidsperiode verder uitgewerkt voor de zorg aan onze cliënten.

De centrale participantenraad, waarin de kerken uit de regio zijn vertegenwoordigd, is in 2015 getransformeerd naar een professioneel medezeggenschapsorgaan. Deze ontwikkeling zorgt voor een extra stimulans om als organisatie invulling te geven aan de identiteit.

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 2015 bleek uit onderzoek dat we in vergelijking met andere zorgorganisaties te veel (niet cliënt- en cliëntgebonden) overhead hebben. Om ervoor te zorgen dat deze overhead daalt, wordt er in 2016 een plan van aanpak ontwikkeld. Het uiteindelijke doel is dat eind 2017 de overhead gekrompen is tot 13%. Laaghangend fruit plukken we graag waar het al kan. Ook zijn in 2015 voorbereidingen getroffen om de processen binnen de afdelingen Personeelsadministratie, Finance&Control en Facilitaire Dienst te optimaliseren, zodat de kosten dalen. Dit zal in 2016 een vervolg krijgen.

Een goede informatievoorziening is van wezenlijk belang om een organisatie goed te laten functioneren. ICT vormt daarbij een belangrijk middel. In 2015 ontwikkelden we een visie op informatievoorziening, waarbij onze missie en zorgvisie als uitgangspunt diende. In de loop van 2016 zal er hieromtrent beleid worden geschreven.

Ook wordt in 2016 de organisatiestructuur geëvalueerd. Afhankelijk van de uitkomsten en de ontwikkelingen wordt deze structuur in 2017 aangepast.

Ambitie 8: Financiële positie

Charim vindt een gedegen financiële beleidsvoering en verantwoord beheer van middelen van groot belang. We zien dit als 'goed rentmeesterschap'. In 2015 zijn landelijk de Wet langdurige zorg (Wlz) en nieuwe aanspraken binnen de Zorgverzekeringswet (Zvw) en Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) ingevoerd. Professionele onderhandelingen hebben er, sinds de invoering, voor gezorgd dat het productieverlies voor Charim beperkt is gebleven. Onze financiële positie en de diverse ratio's laten dan ook zien dat we op deze externe ontwikkelingen adequaat en professioneel hebben gereageerd. Aan deze positieve resultaten draagt met name de stichting Charim Vastgoed bij. Op termijn zal er op worden gestuurd dat ook de stichting Zorggroep Charim positief bijdraagt aan het financiële resultaat, zodat de financiële positie stevig wordt verankerd, zodat er meer innovatie kan plaatsvinden.

Tot slot

Het jaar heeft mooie resultaten laten zien, waar we trots op en dankbaar voor mogen zijn. Complimenten voor alle medewerkers, mantelzorgers en vrijwilligers die zich hebben ingezet om de wensen, vragen en dromen van cliënten centraal te stellen in de zorg- en dienstverlening.

Er waren echter ook momenten van teleurstelling. Het vertrek van een aantal directeuren in de loop van 2015 is niet wat we voor ogen hadden. Zorgvuldig hebben we gezamenlijk gekeken of er mogelijkheden waren om samen door te gaan. Toch moest er afscheid van elkaar worden genomen, in de afweging van wat goed is voor onze organisatie. Verrassend snel na de gebeurtenis werd de draad weer enthousiast opgepakt. Duidelijk is geworden dat de organisatie in de afgelopen jaren veerkrachtiger en positiever is geworden. De drive om samen verder te bouwen aan deze organisatie en te leren van elkaar is er meer dan tevoren. De verkenning aangaande onze cultuur, die in de loop van 2016 wordt uitgevoerd door het bureau Basis en Beleid, gaat ons daarin zeker ondersteunen. Inmiddels is deze verkenning afgerond in de vorm van een rapport. Het doet pijn om te lezen dat de zorggroep door allerlei oorzaken niet voor

iedereen een veilige plek is om te werken. Anderzijds is de motivatie om daadwerkelijk veranderingen aan te brengen er meer dan eerst. Het uitgangspunt is dat het bureau Basis en Beleid zal worden betrokken om te komen tot onze doelstelling: over 2 jaar heeft iedere medewerker van Charim een sociaal veilige werkplek waar een ieder zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelt. Ook het beeld dat op verzoek van de Raad van Toezicht is geschetst door de heer Piet Grinwis (van Grinwis Zonneveld Bestuursadvies) in termen van samenwerking, cultuur en gedrag helpt ons verder op weg in het waarmaken van onze missie en strategie. Beide uitkomsten liggen in elkaars verlengde en geven ons handvatten om het 'Leven doen we samen' daadwerkelijk in de praktijk te verwezenlijken. Zowel als collega-organisatie, als zorgverlener en als samenwerkingspartner.

Verwachtingsvol kijken we uit naar het nieuwe jaar. Een jaar met ruimte voor verandering en nieuwe initiatieven. Een jaar waarin we verder kunnen bouwen aan onze organisatie. Gods zegen toegewenst daarbij.

H. J. Prins,
voorzitter raad van bestuur

Kort verslag raad van toezicht

De raad - die bestond uit zes personen - heeft de voortgang van het werk binnen Charim met intensieve betrokkenheid gevolgd.

De raad heeft zeven keer vergaderd in 2015 in aanwezigheid van de voorzitter raad van bestuur. Verder heeft de raad twee extra themabijeenkomsten gehad over de onderwerpen 'Grondslag, identiteit en euthanasie' en 'Zorg in 2025' onder begeleiding van externe deskundigen. Daarmee gaf zij invulling aan de adviserende rol, die zij naar aanleiding van de zelfevaluatie van de raad in 2014, meer wil gaan benutten.

De raad heeft in de loop van het jaar diverse onderwerpen besproken met de voorzitter van de raad van bestuur. Zo zijn bijvoorbeeld de statuten van de stichtingen Zorggroep Charim en Charim Vastgoed aangepast en goedgekeurd door de raad.

Een ander belangrijk thema dat de raad heeft goedgekeurd is het Strategisch vastgoedbeleid.

Daarnaast heeft de raad een aantal keren separaat vergaderd om de situatie inzake de aansturing in de zorgregio's en de "directiecrisis" te bespreken. De raad is voorts nauw betrokken bij afwegingen omtrent de (be)sturing van Charim. De raad heeft eind 2015 tot het inzetten van onafhankelijk extern advies besloten, gericht op het onderkennen van verbeterpunten die bijdragen aan een veilige, open samenwerking tussen alle geledingen. We vinden die veiligheid in cultuur en gedrag essentieel voor Charim. Het is de basis voor een professioneel werkklimaat en goede zorg voor onze cliënten.

De raad is gedurende het jaar nauw geïnformeerd over de ontwikkelingen om te komen tot een juridische fusie met woonzorgcentrum Vredenoord uit Huis ter Heide. Zo is onder andere de intentieverklaring om te komen tot de fusie goedgekeurd, alsmede het fusiedocument.

De voorzitter van de raad heeft een gesprek gevoerd met de voorzitter van de raad van bestuur en voorzitter raad van toezicht van Vredenoord en het beoogde lid van de raad van toezicht namens Vredenoord. De raad heeft geconstateerd dat het fusieproces zorgvuldig is voorbereid en wordt uitgevoerd.

De raad heeft de jaarstukken van 2014 en de begroting voor 2016 goedgekeurd. Voor 2015 is het begrote resultaat gehaald. Ook het jaarplan van de raad van bestuur 2016 is door de raad goedgekeurd.

Gedurende 2015 heeft de raad ontmoetingen gehad met verschillende medewerkers binnen de organisatie. Zo heeft de raad een ontmoeting gehad met het hoofd van de Behandeldienst en de Directeur Services. Verder is de raad aanwezig geweest bij een 'heidag' voor de leidinggevenden van de zorggroep en heeft daar geparticipeerd in de diverse gespreksgroepen en informeel gesproken met diverse medewerkers. Dit gaf ook invulling aan een wens die voortvloeide uit de zelfevaluatie van de raad in 2014.

Ook heeft de raad gedurende 2015 twee locatiebezoeken gebracht. Zij heeft klanten en medewerkers mogen ontmoeten en kennis kunnen nemen van hun ervaringen binnen de locatie. In 2015 is Charim in één locatie getroffen door een brand en een brand bij de directe burens. De raad is onder de indruk van de eendrachtige, professionele inzet van velen tijdens en na deze crisissituaties.

Een afvaardiging van de raad van toezicht heeft samen met de voorzitter raad van bestuur eenmaal vergaderd met de centrale cliëntenraad en eenmaal met de ondernemingsraad.

Hierbij heeft de raad opgemerkt dat de sfeer in de centrale cliëntenraad verbeterd is en de leden goed met elkaar in gesprek zijn.

De ondernemingsraad heeft in zijn overleg met de raad aangegeven te zoeken naar een middel om periodiek breder met de raad in gesprek te gaan. De raad neemt dit actief in beraad.

Het bezoek van de raad aan deze medezeggenschapsorganen werd zeer op prijs gesteld.

De auditcommissie Kwaliteit en Veiligheid van de zorg heeft vier maal vergaderd in 2015.

Ze heeft geconstateerd dat het proces van meldingen van incidenten en calamiteiten aan de Inspectie goed verloopt en dat ze hiervan goed op de hoogte wordt gehouden door de raad van bestuur. Verder is regelmatig de stand van zaken m.b.t. het programma van P&O projecten gedeeld met de AC en is de uitslag van het medewerkerstevredenheid en cliënttevredenheid aan de orde geweest. De auditcommissie is blij met het feit dat Hospice de Wingerd is geslaagd voor de hercertificering en dat Charim geselecteerd is om deel te nemen aan het vernieuwingsprogramma Waardigheid & Trots van het Ministerie van VWS.

De auditcommissie Financiën heeft vier keer vergaderd en is door de raad van bestuur nauw geïnformeerd over de financiële situatie, onder meer door een maandelijkse financiële rapportage in de vorm van de balanced score card, de resultaatprognose en liquiditeitsprognose. Verder heeft de auditcommissie nauwlettend de voortgang van de transitie, reorganisatie gevolgd en heeft uitgebreid en regelmatig het strategisch vastgoedbeleid besproken. Daarnaast heeft de auditcommissie de rapportage van de accountant m.b.t. de overhead besproken met de raad van bestuur. Dit in het kader van de forse verschuiving die zal plaatsvinden van overheadkosten naar directe zorg kosten.

Begin 2015 heeft de remuneratiecommissie een functioneringsgesprek gevoerd met de voorzitter raad van bestuur. Hierbij is de 360 graden methode feedback toegepast. De raad van toezicht is tevreden over het functioneren van de bestuurder. Na een periode van hard werken, achterstanden inlopen en nieuw beleid formuleren, is nu Charimbreed de uitdaging aan de orde de uitgezette lijnen van “leven doen we samen” met alle betrokkenen in goede dialoog en samenwerking tot wasdom te brengen.

In 2015 heeft de raad van toezicht specifiek aandacht besteed aan het bijhouden van eigen kennis en kunde met betrekking tot haar toezichthoudende functie. Zo heeft de heer W. Hart een lezing gehouden over zijn boek ‘Verdraaide Organisaties’. Daarnaast heeft de raad van toezicht een zelfevaluatie gedaan in 2015, onder begeleiding van een externe adviseur. Hierin is ook gekeken naar de samenstelling, waarbij tevens aandacht is besteed aan de evenwichtige verdeling in het aantal mannelijke en vrouwelijke leden binnen de raad. Hierbij is op basis van opgedane ervaringen en aanwezige aanvullende competenties bewust besloten tot continuering in dezelfde samenstelling. De raad concludeerde onder andere dat het goed is meer ruimte te maken voor omgevingsvraagstukken en ontwikkelingen. Daarnaast wil ze meer aandacht besteden aan de bespreking van casuïstiek en thema’s. Ook is afgesproken dat jaarlijks het stakeholdersbeleid wordt besproken. Ook vloeide uit de zelfevaluatie voort dat in 2016 het reglement raad van toezicht en raad van bestuur zal worden aangepast.

Voor de honorering van de raad van toezicht-leden worden de richtlijnen van de Wet Normering Topinkomens gevolgd, waarbij een passend evenwicht tussen inzet en honorering wordt nagestreefd. Alle raad van toezicht-leden ontvangen over 2015 een jaarlijkse basis bruto vergoeding van € 9.500,00. De commissieleden ontvangen een extra vergoeding van € 1.000,00 en de voorzitter ontvangt een extra vergoeding van € 4.000,00 bruto per jaar.

Samenvattend stelt de raad vast dat er dit jaar hard gewerkt is aan het verder richting en ambitie geven aan de organisatie en de samenwerking met externe partners zoals Vredenoord. De financiën zijn op orde en een aantal belangrijke thema’s zijn binnen de organisatie geagendeerd.

Wij danken alle medewerkers, vrijwilligers, bewoners en andere betrokkenen voor hun bijdragen en wensen allen Gods zegen voor het vervolg.

Jaardocument 2015

I Maatschappelijk verslag

Hoofdstuk 1 Zorggroep Charim in 2015

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

1.1.2 Doelstelling van de organisatie

Charim is een ouderenzorgorganisatie met een christelijke identiteit. Haar wortels liggen in de plaatselijke diaconieën van protestants-christelijke kerken en gemeenten. Geïnspireerd door de Bijbel en de belijdenisgeschriften werkt Charim vanuit de overtuiging dat God vraagt dat wij voor elkaar zorgen. Daarbij richten we ons in het bijzonder op de kwetsbare medemens.

Leven doen we samen

Charim wil samen leven met ouderen die hulp nodig hebben. Onze ambitie is dat deze ouderen hun eigen leven zoveel mogelijk voortzetten, zoals ze gewend zijn. Samen met cliënten en hun omgeving zoeken we naar de beste manier waarop professionele zorg en ondersteuning kan worden geboden die past bij de persoonlijke levenssfeer en levensfase van de cliënt.

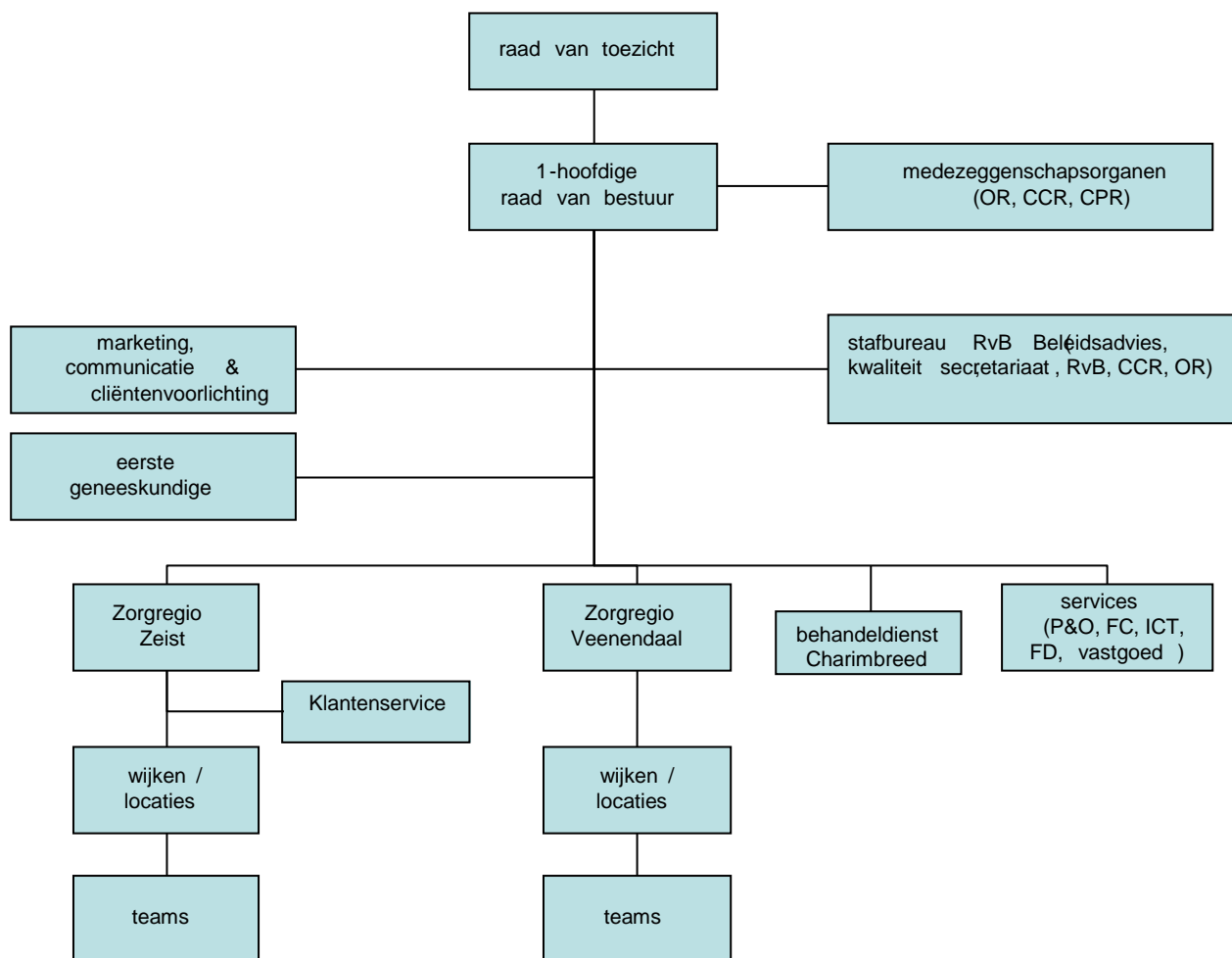
Medewerkers zetten zich met toewijding in om deze zorg en ondersteuning af te stemmen op de persoonlijke vragen, wensen en dromen van de cliënt.

Charim is een betrokken en betrouwbare partner van cliënten, familie, medewerkers, vrijwilligers en andere samenwerkingsrelaties. Zo dragen we bij aan een zorgzame samenleving.

1.1.3 Organisatiestructuur

De organisatiestructuur per 1 januari 2015 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

Cliënten Intramuraal/SWZ	Aantal
Aantal intramurale cliënten met zorg en verblijf per einde verslagjaar	842
Aantal SWZ cliënten met zorg per einde verslagjaar	115
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	313.466
Aantal dagen GRZ in verslagjaar	8.610
Aantal dagdelen dagactiviteiten in verslagjaar excl. WMO zorg	18.045
Aantal uren extramurale productie in verslagjaar (inclusief SWZ cliënten, exclusief dagactiviteiten en Wmo-zorg)	86.414
Personeel	Aantal
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	1.354
Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	781
Bedrijfsopbrengsten	Bedrag
Totaal bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	66.378.172
Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten, ZvW, GRZ en subs	60.269.103
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	6.109.069

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 belangenverstrengeling 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. De raad heeft zeven keer vergaderd in 2015 in aanwezigheid van de voorzitter raad van bestuur. Verder heeft de raad twee extra themabijeenkomsten gehad. De samenstelling van de raad van toezicht is per 31 december 2015 als volgt:

Naam	Functie raad van toezicht
Dhr. M. van Ginkel RA	Voorzitter, lid remuneratiecommissie
Mevr. J.M. Overeem-Prins	Vicevoorzitter / secretaris / voorzitter auditcommissie (AC) kwaliteit & veiligheid van de zorg, lid remuneratiecommissie
Dhr. J. den Heijer	Lid raad van toezicht / lid AC kwaliteit & veiligheid van de zorg
Dhr. ir. J.K. Hoepel	Lid raad van toezicht / lid AC financiën
Dhr. P. Foekens MBA	Lid raad van toezicht
Dhr. ir. H. de Boon	Lid raad van toezicht / voorzitter AC financiën

Een uitgebreid verslag over hoe de raad gedurende 2015 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 onze zorggroep is de zorg leidend. Daarnaast is in de filosofie integraal management een belangrijk uitgangspunt. Integraal management betekent voor Charim dat de directeurs 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 directeurs 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 of manager terzijde en helpen bij het realiseren van de doelen, onder andere op het gebied van personeel & organisatie, marketing & communicatie, 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 wordt de organisatiestructuur, inclusief de bijbehorende besturingsfilosofie, geëvalueerd. Mogelijke aanpassingen worden in 2017 doorgevoerd.

1.2.4 Algemene planning & control

De algemene werkwijze ten aanzien van de planning en control cyclus is niet gewijzigd. De planning en 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 scorecard methodiek. In de maandrapportages wordt gerapporteerd op basis van deze KPI's. Belangrijke KPI's in 2015 zijn de cliënttevredenheid, de hoogte van het verzuim, het realiseren van opleidingen, de ontwikkeling van het resultaat, de omzet en de solvabiliteit.

In de loop van 2015 zijn de rapportages uitgebreid met liquiditeitsprognoses, een exploitatieprognose en de belangrijkste (financiële) kansen en bedreigingen voor de organisatie.

Voor 2016 worden deze rapportages verder doorontwikkeld. Dit betekent dat ook zal worden gerapporteerd op algemene, niet financiële risico's van de organisatie. Daarnaast zal met name de focus liggen op de doorontwikkeling van de meerjarige prognoses en de opzet van een rolling forecast. Het achterliggende idee is om steeds tijdiger te kunnen inspelen op verwachte toekomstige ontwikkelingen.

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.

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 maximum norm 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. De beloning van deze functionarissen valt binnen de normen van de WNT. Ook is er geen sprake van variabele beloningsvormen zoals bonussen.

In de jaarrekening en in DigiMV staat een toelichting op de beloning van de bestuurder en toezichthouders in het kader van de WNT. In 2015 is een zorgvuldige afweging gemaakt over de vergoeding voor de leden van de Raad van Toezicht. Hierbij heeft een aanpassing plaatsgevonden van deze beloning. De gewijzigde vergoeding valt binnen het maximum van de WNT.

1.2.5.2 Vertrouwenspersoon en klokkenluidersregeling

Zorggroep Charim heeft een vertrouwenspersoon, een klokkenluidersregeling en een onafhankelijke klachtencommissie. Van de klokkenluidersregeling is geen gebruik gemaakt in 2015. Elders in dit jaardocument wordt verslag gedaan van alle relevante zaken uit het verslagjaar in relatie tot het werk van de vertrouwenspersoon en de klachtencommissie.

1.2.6 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. Deze stakeholders ontvangen altijd een besluit. Wanneer van het advies van de organen wordt afgeweken, wordt dat gemotiveerd. Een algemene verantwoording van het gevoerde beleid wordt afgelegd in het jaardocument.

1.2.6.1 Cliëntenraad

Beknopt jaarverslag 2015 centrale cliëntenraad (CCR) 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 zorggroep. Zorggroep Charim heeft tien lokale cliëntenraden van de woonzorgcentra Amandelhof, 't Boveneind, Elim, De Engelenburgh, Groenewoude, De Looborch, Mirtehof, Spathodea, De Tollekamp, verpleeghuis De Meent en een centrale cliëntenraad. Deze laatste is samengesteld uit vertegenwoordigers van de lokale cliëntenraden en behartigt de gezamenlijke belangen van alle 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 2015 hebben er acht reguliere vergaderingen van de centrale cliëntenraad (CCR) van Zorggroep Charim plaatsgevonden. De vergaderingen werden bijgewoond door de heer H. Prins (voorzitter raad van bestuur) en mevrouw J. van Laar (secretaris raad van bestuur) of mevrouw J. de Lange (secretaris raad van bestuur a.i.). In juli vond er een ingelaste CCR-vergadering plaats waarbij specifiek het strategisch vastgoedbeleid werd gepresenteerd. De CCR-vergadering van juni werd bijgewoond door een delegatie van de raad van toezicht. Tijdens de vergadering van oktober gaven de regiodirecteuren, de heer P. Bos (regio Zeist) en mevrouw H. van Beusichem (regio Veenendaal) en de directeur services, de heer B. van Hunnik, een update over hun werkzaamheden van het afgelopen jaar.

Als aanvulling op de reguliere vergaderingen vond op 18 mei en 24 november het halfjaarlijks overleg met de voorzitters van de lokale cliëntenraden plaats (in afwezigheid van de voorzitter raad van bestuur en de secretaris raad van bestuur).

De financiële commissie van de centrale cliëntenraad (bestaande uit de heer A.R. van Laar en de heer A.W. de Ronde) heeft nagenoeg maandelijks overleg gehad met de directeur services over de financiën. De heer C. van de Haar en de heer S. van Gasteren hadden overleg met de directeur services over facilitaire zaken. Tevens heeft er regelmatig overleg plaatsgevonden tussen de voorzitter raad van bestuur en het dagelijks bestuur van de centrale cliëntenraad om de agenda en relevante onderwerpen te bespreken.

Centrale cliëntenraadsleden

In januari 2015 bestond de centrale cliëntenraad uit de volgende leden: de heer A.R. van Laar (DB CCR/voorzitter CCR/Elim), de heer R.E. Bleijerveld (DB CCR/vicevoorzitter CCR/Amandelhof), de heer A.W. de Ronde (DB CCR/Groenewoude), de heer J. Breur (De Engelenburgh), de heer L. Burkink ('t Boveneind), de heer C. van de Haar (De Meent), de heer J. Timmer (Mirtehof), mevrouw G. van der Maas (De Tollekamp), mevrouw L. Ruysenaars (Spathodea) en mevrouw M. van Mourik (De Looborch). Gedurende 2015 vonden de volgende ledenwijzigingen plaats:

- In maart werd mevrouw G. van der Maas opgevolgd door de heer S. van Gasteren (De Tollekamp).
- In juni werd de heer R.E. Bleijerveld opgevolgd door mevrouw M. Cornelisse (Amandelhof).
- In juni trad de heer J. Breur af en werd hij in september opgevolgd door de heer G.A. van Kruistum (De Engelenburgh).
- In september trad de heer C. van de Haar af en werd hij in december opgevolgd door de heer Jac. J. Slok (De Meent).

Besproken zaken en adviesrecht

Het jaar 2015 stond, net als 2014, onder meer in het teken van de transitie van het personeel binnen Zorggroep Charim. De CCR houdt het verloop en de eventuele gevolgen van deze maatregelen in combinatie met de kwaliteit van zorg nauwlettend in de gaten. Andere belangrijke onderwerpen dit jaar waren het strategisch vastgoedbeleid en de aanloop naar de fusie met Stichting Vredenoord. Er is dit jaar een aanzienlijk aantal onderwerpen aan de orde geweest tijdens de reguliere CCR-vergaderingen en besproken met de voorzitter raad van bestuur.

Positief advies is verleend (in chronologische volgorde) met betrekking tot de intentieverklaring Vredenoord en Charim, jaarrekening 2014, artikel 2 van de statuten van Charim (aanpassing doelstelling), aanstelling directeur services (de heer A. van Hunnik), administratiekosten voor alle af te nemen diensten, strategisch vastgoedbeleid 2015-2020, aanbesteding warme dranken, fusie Vredenoord en Charim, begroting 2016 en de aanstelling van een lid voor de externe klachtencommissie (mevrouw M. van der Kamp).

1.2.6.2 Ondernemingsraad

Beknopt jaarverslag 2015 ondernemingsraad (OR) Zorggroep Charim

Inleiding

Het afgelopen jaar is de huidige medezeggenschapsstructuur versterkt door de drie onderdeelcommissies uit te breiden met extra OR-leden. De ambtelijk secretaris heeft een verbindende en centrale regiefunctie in de medezeggenschap gekregen, waardoor de OR meer invloed kan uitoefenen

op de zeggenschap in de regio. De OR heeft hierdoor het contact met directeuren en wijk/locatiemanagers kunnen verstevigen.

Vergaderingen en overig overleg

In 2015 hebben er 11 vergaderingen plaatsgevonden met de voorzitter raad van bestuur en 12 vergaderingen met de ondernemingsraad.

De OR heeft een aantal keren een overleg met de voorzitter raad van bestuur en de vakbonden bijgewoond in het kader van de voorgenomen fusie met Vredenoord.

Er heeft eenmaal formeel overleg plaatsgevonden met de raad van toezicht en de raad van bestuur en een aantal keren informeel overleg tussen de raad van toezicht en de OR. De OR heeft veel overleg gehad in de voorbereiding van het fusietraject met Vredenoord.

Samenstelling Ondernemingsraad

Begin van het jaar zijn er twee nieuwe leden bij de OR gekomen vanwege het afscheid van twee OR-leden. Daarnaast heeft één OR-lid door het verkrijgen van ander werk afscheid genomen van de OR. De OR heeft vanaf maart een reeds eerder gekozen kandidaat bereid gevonden om tijdelijk twee zieke OR-leden te vervangen. De ondernemingsraad heeft in 2015 met de volgende leden gewerkt:

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

De commissie sociaal beleid heeft in 2015 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 beleidadviesteam (BAT) fysieke belasting en een BAT Charim Voordeelmenu. Hierin heeft de OR een rol gehad bij het tot stand komen van nieuw beleid. De onderdeelcommissie services kon van start gaan doordat voldoende kandidaten zich hiervoor beschikbaar hebben gesteld.

Training

De OR heeft het afgelopen jaar een tweedaagse training gevolgd, waarbij aandacht is besteed aan de versterking van de medezeggenschap. Na de zomer heeft de OR een trainingsdag gehad in verband met de voorbereiding van het advies voor de fusie met Vredenoord.

Besproken zaken en advies- en instemmingsrecht

De OR heeft ingestemd met de verlenging van het contract met de Arbodienst en de regeling mobiliteitscommissie Reorganisatie 2014 – 2017. De OR heeft geadviseerd met betrekking tot de functiebeschrijving wijkverpleegkundige niveau 5, wijziging functie verpleegkundige niveau 4, 'intentieovereenkomst Woonzorgcentrum Vredenoord en Stichting Zorggroep Charim', de functie woonbegeleider, strategisch vastgoedbeleid 2015-2020, fusietraject met Vredenoord, medezeggenschapsstructuur na fusie Vredenoord/Charim en de begroting 2016 (inclusief de meerjarenbegroting en investeringsbegroting). De onderdeelcommissie regio Veenendaal heeft advies uitgebracht m.b.t. het project revitalisering De Meent.

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 deze 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.

De bestuurdersoverleggen die in 2014 plaatsgevonden met Accolade Zorggroep, Stichting Christelijk Verpleeghuis Norschoten en andere christelijke zorgorganisaties zijn in 2015 verder voortgezet. Streven van Charim blijft om een pluriform aanbod van christelijke zorg voor de ouderen te behouden en door te ontwikkelen. 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 2015 verder ontwikkeld.

De intentie tot fusie is medio 2015 uitgesproken tussen woonzorgcentrum Vredenoord en zorggroep Charim. De verwachte fusiedatum zal eind 2016 zijn.

2.1.1 Participantenraad

Op centraal niveau functioneert de participantenraad, die adviesbevoegdheden heeft ten aanzien van het beleid voor identiteitsgebonden en medisch-ethische vraagstukken. Tot deze participantenraad behoren kerken en gemeenten uit het werkgebied. In 2015 is de centrale participantenraad tweemaal bijeen geweest.

Tijdens de vergaderingen is, naast de jaarstukken en de actuele ontwikkelingen binnen de organisatie, gesproken over de professionalisering van de raad als medezeggenschapsorgaan. Daartoe is met elkaar een nieuw reglement opgesteld. Met deze professionalisering zal de rol van de participantenraad in het realiseren van onze missie, visie en strategische ambities worden versterkt. In 2015 is een voorzitter van deze raad benoemd, de heer J.J. van Dam. Daarnaast is het ambtelijk secretariaat beschikbaar gesteld door de voorzitter raad van bestuur.

Op lokaal niveau functioneert een aantal participantenraden. De lokale participantenraden hebben hun rol in het lokale beleid. Hiermee wordt invulling gegeven aan de betreffende bepalingen in de governance code.

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 het Wlz/Zvw/Wmo-budget 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

Charim zal in de komende jaren werken aan het opzetten en uitvoeren van een milieubeleid en doelstellingen ten aanzien van duurzaamheid. Ook nu al wordt aandacht besteed aan het effect van de organisatie op het milieu. Dit betekent dat momenteel al aandacht wordt besteed aan het beheersen van het energieverbruik in de organisatie en het beperken van verspilling en afvalstromen. In de uitvoering van plannen rond vastgoed zullen geformuleerde doelstellingen rond energiezuinig, duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord een belangrijke plaats innemen.

2.3 Reïntegratiebeleid

Aandacht voor arbeidsomstandigheden en preventief verzuimbeleid kan niet altijd voorkomen dat medewerkers ziek of anderszins in hun inzetbaarheid beperkt worden. In het verzuim- en re-integratiebeleid van Zorggroep Charim staat niet de ziekte centraal, maar de resterende mogelijkheden. 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. Zij laat zich hierin ondersteunen door twee bedrijfsartsen, arbeidsdeskundigen en koopt zo nodig andere expertise in. Ook na de WIA wachttijd blijft Charim de ontwikkelingen in de belastbaarheid van medewerkers actief volgen. Zij wordt daarbij ondersteund door Robidus.

Hoofdstuk 3 Cliënten en kwaliteit

3.1 Algemeen

3.1.1 Beschrijving 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 moet daarbij kunnen rekenen op professionele zorg waar het bieden van veiligheid onderdeel van is.

Zorggroep Charim beschikt over een commissie kwaliteit en veiligheid. Deze commissie adviseert de directie ten aanzien van het (door) ontwikkelen, onderhouden en verder invoeren van een integraal veiligheidsmanagementsysteem.

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)

3.2 Kwaliteit van zorg in 2015

3.2.1 Cliënttevredenheid

De cliënttevredenheid wordt gemeten aan de hand van een cliënttevredenheidsonderzoek.

Omdat Charim grote waarde hecht aan de ervaring van haar cliënten is er voor gekozen om jaarlijks een cliënttevredenheidsonderzoek uit te voeren.

In het vierde kwartaal heeft deze cliëntraadpleging plaatsgevonden binnen alle locaties van Charim.

Onderzoeksbureau Facit heeft in totaal twintig onderzoeken uitgevoerd. De ervaringen van bewoners en thuiszorgcliënten zijn onderzocht, evenals de ervaringen van de contactpersonen van cliënten met een psychogeriatrische indicatie. Bewoners van Zorggroep Charim geven een algemene tevredenheid aan van 7,9. Met een Net Promotor Score (NPS) van 69 behoren we met dit type zorg boven de koplopers binnen de benchmark. Cliënten thuiszorg geven een algemene tevredenheid aan van 7,7.

Contactpersonen van psychogeriatrische cliënten geven een algemene waardering aan van 7,3.

In 2015 is tevens een start gemaakt met het meten van de cliënttevredenheid 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: 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 en 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 2014 is door de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ) aangegeven geen gebruik meer te willen maken van de zorginhoudelijke meting. De IGZ schetste in 2014 dat zij begin 2015 met een eigen indicatorenset zou komen. De ontwikkeling van een eigen indicatorenset heeft echter tot op heden niet plaatsgevonden.

3.2.2 Interne audits

Er zijn over het jaar verspreid verschillende interne audits uitgevoerd op verschillende onderwerpen.

Onderwerpen zoals eten en drinken, mondzorg, medicatieveiligheid, verificatie op verbeterplannen en de implementatie van beleidsdocumenten werden geaudit.

3.2.3 Inspectie

In 2015 werd één locatie bezocht door de IGZ. De IGZ heeft op basis van haar jaarthema 'Omgaan met onbegrepen gedrag bij een vorm van dementie' één locatie beoordeeld. Het bezoek maakt onderdeel uit van 25 bezoeken welke de IGZ gebracht heeft aan verschillende instellingen. In 2016 zal de IGZ hierover een themarapport publiceren. Het bezoek van de IGZ werd afgesloten met een nabespreking met de bestuurder, de regiodirecteur en de locatiemanager. Tijdens dit gesprek gaf de inspecteur een toelichting op haar bevindingen. Op basis van het bezoek en de documentatie benoemde de IGZ risicofactoren. Uit dit bezoek is gebleken dat Charim voor het belangrijkste gedeelte het onderwerp 'Omgaan met onbegrepen gedrag bij een vorm van dementie' goed geborgd heeft. Een elftal verbeterpunten werden opgemerkt, onder meer op het gebied van participatie van mantelzorg bij de probleemanalyse en participeren in het multidisciplinaire team. Op basis van deze constatering van de IGZ zijn verbetermaatregelen ingezet.

In juni 2015 heeft met de IGZ een zogeheten bestuursgesprek plaatsgevonden. De IGZ zet dit gesprek in op basis van risicogericht toezicht. Door het gesprek heeft de IGZ zicht gekregen op de stand van zaken met betrekking tot borging van verbetermaatregelen en de wijze waarop Zorggroep Charim intern stuurt op kwaliteit en veiligheid.

In 2015 zijn 86 zogeheten PRISMA-onderzoeken uitgevoerd op 'incidenten cliënten met gevolgen'. In vier situaties heeft dit geleid tot het melden van het incident bij de IGZ. De IGZ heeft laten weten dat bij drie meldingen afdoende gehandeld is en dat deze incidenten door de IGZ afgesloten zijn. De afhandeling van één incident is nog onder handen bij de IGZ.

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 december 2014 werd het certificaat behaald. In november 2015 is een zogeheten surveillance uitgevoerd door DNG-GL om te bezien of Zorggroep Charim voldoet aan de normen, behorend bij ISO 9001:2008. Tijdens deze audit is een major non conformity afgegeven op het onderdeel zorgplan. De auditoren vonden dat de zorgplannen veelal niet SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden) genoeg geformuleerd waren. Een verbeterplan om deze constatering aangaande het klantdossier/zorgleefplan te elimineren, is ingezet. In 2016 zal DNV-GL beoordelen of dit afdoende geweest is. Tijdens het schrijven van dit verslag is bekend geworden dat het verbeterplan afdoende heeft gewerkt, waarop afspraken zijn gemaakt om het aandachtspunt met betrekking tot het klantdossier organisatiebreed op te pakken.

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 2015 zijn 13 formele klachten geregistreerd. Het betreft hier klachten welke intern zijn afgehandeld.

In 2015 is eenmaal een klacht afgehandeld door de externe klachtencommissie. In 2015 zijn er voorbereidingen voor beleid getroffen in het kader van de nieuwe Wet kwaliteit, klachten en geschillen in de zorg. Een en ander wordt in de loop van 2016 concreet uitgewerkt.

3.5 Onderzoek en ontwikkeling

Werken aan kwaliteit van zorg betekent ook innoveren en ontwikkelen. In 2015 is de samenwerking gestart met het kennisinstituut Vilans voor de borging van de relatie tussen professionele zorg,

mantelzorg, vrijwilligers en de cliënt. Daarnaast zoekt Charim steeds meer de verbinding met hoge scholen en universiteiten voor de ontwikkeling van kennis op bijvoorbeeld het gebied van dementie en geriatrische revalidatie. Daarnaast is in 2015 gestart met het werken met een zorgrobot (Zora) met name in de dagbesteding.

3.6 Speerpunten kwaliteit van zorg 2016 en verder

In 2016 zal er op basis van de uitgangspunten van het VWS-programma 'Waardigheid en trots. Liefdevolle zorg voor onze ouderen' een nieuw kwaliteitskader ouderenzorg ontwikkeld worden. De staatssecretaris omschrijft het als volgt¹: *“Zorg die aansluit bij de wensen en mogelijkheden van de cliënt, met warme betrokkenheid van familie en naasten: waardigheid. Zorg die met plezier geleverd wordt door gemotiveerde verzorgenden, verpleegkundigen en behandelaars. Zorg die voldoet aan hun beroepsstandaard geleverd in een beschermde woningomgeving, waar sprake is van: (beroeps)trots. Dat zijn de sleutelementen voor liefdevolle zorg voor onze ouderen.”*

De missie en visie van Zorggroep Charim sluit hier naadloos op aan. In 2016 zal verdere invulling gegeven worden aan deze kwaliteitsdoelstellingen. Ook in 2016 meten we hoe de kwaliteit van leven wordt ervaren door onze cliënten en of cliënten onze missie en zorgvisie terugzien in de dagelijkse praktijk. Tot slot meten we of de zorg en ondersteuning afgestemd is op persoonlijke wensen, vragen en dromen van de cliënt.

Hoofdstuk 4 Personeel

4.1 Inleiding

Het jaar 2015 stond geheel in het teken van goed werkgeverschap. Hét strategische thema op het gebied van personeel.

De zogenoemde transitie/reorganisatie heeft gedurende het jaar 2015 plaatsgevonden en is eind 2015 afgerond. De gewenste resultaten, evenwicht in formatie en zorgzwaarte en evenwicht in kosten en baten zijn behaald. Daarbij was het voor de organisatie een uitdaging om zorg te dragen voor zorgvuldig handelen vanuit goed werkgeverschap binnen de mogelijkheden van een reorganisatie. Aandacht voor goede en tijdige communicatie, het bieden van mobiliteitsinstrumenten en faciliteiten en individueel maatwerk waren hierin de sleutelwoorden. Een eenduidige hantering van het kader en spelregels conform het sociaal plan heeft hierin geholpen.

Dat goed werkgeverschap het strategische thema is op personeelsgebied bleek ook uit het feit dat in korte tijd na het verschijnen van het beleidsplan 'Leven doen we samen' het strategisch personeelsbeleid 2015-2017 werd ontwikkeld voor de organisatie. Dit personeelsbeleid heeft geresulteerd in een projectenkalender, die ons ondersteunt op weg naar het verwezenlijken van onze ambitie om te behoren tot de groep van de beste werkgevers in de landelijke branche. Door stap voor stap projectmatig te werken, zoals het maken van projectopdrachten en plannen van aanpak per project, het benoemen van projectleiders, het betrekken van medewerkers in de projectgroepen en het instellen van een stuurgroep, heeft de afdeling P&O zich verder geprofessionaliseerd. De grote uitdaging in dit kader is het meenemen van de medewerkers op de werkvloer in alle plannen en projecten. Voor elk project moet duidelijk worden wat een medewerker ervan gaat merken in zijn/haar voordeel. Hierbij blijft de inzet uiteindelijk gericht op het realiseren van de wensen en dromen van onze cliënten.

4.2 Kengetallen 2015

Overzicht kengetallen per 31-12-2015	
Functioneringsgesprekken	90,8%
Ziekteverzuim totaal	6.2%
Ziekteverzuim < 1 jaar	6.2%
Medewerkertevredenheid	7.2
Aantal MIM-meldingen	136
Aantal BBL-plaatsen	60
Aantal BOL stageplaatsen	40
Aantal VMBO stageplaatsen	10
Aantal scholingen gepland	2150
Aantal scholingen gerealiseerd	1890
Aantal vacatures per eind 2015	16
Aantal moeilijk vervulbare vacatures per eind 2015	10

4.3 Uitleg/toelichting bij kengetallen

Functioneringsgesprekken

Charim wil dat elke medewerker elk jaar een functioneringsgesprek heeft met zijn of haar leidinggevende. Het functioneringsgesprek moet een gesprek worden waar zowel de medewerker als de leidinggevende naar uit kijkt en waar de medewerker om gaat vragen als het niet wordt ingepland. In 2014 lag het percentage geregistreerde functioneringsverslagen in de elektronische personeelsdossiers (30%) ver onder de gestelde target. In 2015 is er veel aandacht geweest voor het

voeren van de gesprekken. Dit heeft geresulteerd in een flinke inhaalslag. Het behaalde percentage van 90,8% lag in 2015 voor het eerst boven de gestelde target van 90%. De gesprekscyclus als personeelsinstrument zal in 2016 opnieuw worden beoordeeld en ingericht binnen de projectenkalender P&O.

Ziekteverzuim

In het afgelopen jaar is het ziekteverzuimpercentage gestegen naar 6,2%. Het verzuim ligt hiermee ruim boven de target van 5.5 %. De stijging van het verzuim wordt mede veroorzaakt doordat het voor oudere werknemers met beperkingen niet meer mogelijk is om uit te stromen. Het verzuim onder medewerkers met de leeftijd van 60+ loopt op tot ver boven de 10%. In de meeste gevallen is de verwachting dat zij die tussen de 64 en 66 jaar zijn in de WIA (wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen) terecht zullen komen. Om het verzuim te verlagen gaat in 2016 extra aandacht naar de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Charim zal medewerkers vanaf medio 2016 in de gelegenheid stellen deel te nemen aan een Preventief Medisch Onderzoek dat medewerkers zicht geeft op hun vitaliteit en belastbaarheid. Daarbij geeft het Charim inzicht voor het ontwikkelen van beleid en preventieve maatregelen. Daarnaast wordt gewerkt aan implementatie van het nieuwe beleid fysieke belasting en zal extra worden ingezoomd op de vitaliteit, mogelijkheden en beperkingen van de oudere medewerkers om hen te ondersteunen bij het doorwerken tot de verhoogde pensioengerechtigde leeftijd.

Medewerkertevredenheid

Het laatste medewerkertevredenheidsonderzoek is uitgevoerd in het laatste kwartaal van 2015. De respons bedroeg 55% en lag daarmee niet alleen 15% boven de respons van vorig jaar, maar ook 8% boven het sectorgemiddelde. De score voor werkbeleving bedroeg een 7,2 en lag daarmee 0,7 boven de score van vorig jaar. De resultaten van het onderzoek worden in het eerste kwartaal van 2016 gecommuniceerd. Er zijn een aantal acties uitgevoerd naar aanleiding van het in het najaar van 2014 gehouden medewerkertevredenheidsonderzoek. Eén van de actiepunten is dat in kennismakingsgesprekken tussen de teamleider en een nieuwe cliënt de zorgvisie zal worden uitgedragen. Ook zal de zorgvisie in werkoverleggen worden besproken.

Melding incident medewerkers (MIM)

In 2015 werden 136 meldingen gedaan van incidenten en bedrijfsongevallen. Dit is opnieuw een toename ten opzichte van 2014. Bekend is dat nog niet alle incidenten gemeld worden. In 98 gevallen is door één van beide preventiemedewerkers actie ondernomen en zijn maatregelen ter verbetering van de situatie voorgesteld. Het programma om medewerkers te trainen in de omgang met agressie en onbegrepen gedrag, is nog steeds in volle gang. Vanaf 2016 wordt dit opgenomen in het bij- en nascholingsprogramma. Eén ongeval met letsel is gemeld bij de inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). De inspectie heeft de melding administratief afgedaan. Bij Prikpunt zijn tien meldingen binnen gekomen van bij-, snij- en prikletsel. In drie van de tien gevallen ging het daarbij om vermijdbare ongevallen. Inmiddels zijn nieuwe veiligere naaldsystemen in gebruik genomen en worden medewerkers in het gebruik daarvan getraind. Slechts vier ongevallen werden op tijd, binnen 15 minuten, gemeld. In 2016 zal daarom opnieuw aandacht besteed worden aan het meldingsgedrag van medewerkers.

Vertrouwenspersoon

De externe vertrouwenspersoon is in 2015 vijf keer benaderd door medewerkers van Charim. Dit is aanzienlijk minder dan in 2014. De contacten met de vertrouwenspersoon hebben geleid tot bilaterale gesprekken. Formele klachtenprocedures waren daardoor niet nodig.

BBL-BOL

Het aantal BOL- en VMBO stageplaatsen is gelijk gebleven aan dat van 2014. Het aantal leerlingplaatsen (BBL) is gedaald ten opzichte van 2014. Managers verklaren deze daling als een correctie; het AAG-model zou minder leerling-formatie kennen dan voorheen is gehanteerd. Daarom heeft in 2015 ook geen wervingsactie voor leerling-vacatures plaatsgevonden. Het interne aanbod was voldoende om de beschikbare plaatsen te vullen.

Het aantal leerlingen voor de opleiding verpleegkunde MBO stijgt.

Tevens is in mei 2015 een in-company traject voor boventallige medewerkers gestart met aanbieder STOC om de opleiding Verzorgende-IG te doen. De begeleiding van leerlingen is nog meer dan voorheen komen te liggen in het primaire proces zelf.

Bij- en nascholing

In 2015 is een centraal scholingsaanbod aangeboden in overeenstemming met de vraag vanuit de (zorg)teams. Daarnaast is het traject met trainingen rond agressie (grensoverschrijdend gedrag) opgepakt met name voor de teams uit de woonzorgcentra. In het kader van goede en veilige zorg is een traject opgepakt met EVV en verpleegkundigen. Ook de behandeldienst en teamleiding hebben hierin geparticipeerd.

Voor het geven van trainingen wordt steeds vaker gebruik gemaakt van de inzet van interne vakprofessionals, met name uit de behandeldienst en het ambulant verpleegkundigen team (AVT). De logistieke en administratieve afhandeling van deskundigheidsbevordering heeft slechte continuïteit gekend vanwege vele personele wisselingen, onder meer als gevolg van de reorganisatie. Met de komst van een nieuwe medewerker per 1-2 2016 hopen we nu achterstanden te kunnen wegwerken. Vanuit de projectenkalender P&O is de keuze en aanschaf van een leermanagementsysteem in gang gezet. Dit systeem moet de administratieve werkzaamheden deels automatiseren en daardoor reduceren. In de regio Veenendaal liggen de bestede opleidingsuren ruim 16% onder het begrote aantal uren, in de regio Zeist bedraagt dit zo'n 27%.

Vacatures

Eind 2015 had Charim 16 vacatures open staan. Deze vacatures zijn allemaal zorggerelateerd: Verzorgende I.G, Verpleegkundige, Wijkverpleegkundige, Eerst Verantwoordelijk Verzorgende en Wijk/locatiemanager.

Van deze 16 vacatures waren er 10 moeilijk vervulbaar.

Vanaf oktober 2014 is de afdeling recruitment bezig met verschillende campagnes om medewerkers voor bovenstaande vacatures te werven. In oktober 2015 is de honderdste medewerker op niveau 3/4 aangenomen.

4.4 Specifieke aandachtspunten in 2015

In het jaar 2015 is met name veel aandacht uitgegaan naar het opstellen van en werken aan de projectenkalender P&O. Op basis van het strategisch P&O beleid 2015-2017, waarin negen aandachtsgebieden zijn benoemd, is er een projectenkalender opgesteld met 21 projecten. Elk project kent een projectleider en is vormgegeven met een projectopdracht en een plan van aanpak. Tezamen vormen deze projecten de P&O kalender voor de komende twee jaar met centraal de ambitie om in 2017 te behoren bij de groep van beste werkgevers in de landelijke branche.

Harmonisatie en implementatie nieuw functiegebouw

Er is een projectopdracht gemaakt om de harmonisatie en implementatie van het nieuwe functiegebouw uit te voeren. In 2015 is de harmonisatie en implementatie van het nieuwe functiegebouw van de afdeling behandeldienst gerealiseerd. In 2016 zullen we de harmonisatie van het primaire proces uitwerken en implementeren.

Introductieprogramma voor nieuwe medewerkers

Binnen één van de 21 P&O-projecten is in het laatste kwartaal van 2015 een introductieprogramma ontwikkeld voor nieuwe medewerkers. In januari 2016 gaat het eerste introductieprogramma van start en dit wordt jaarlijks vier maal gehouden.

Charim voordeelmenu

Een ander P&O-project uit de projectenkalender is het Charim voordeelmenu. Het meerkeuze systeem arbeidsvoorwaarden hebben we geanalyseerd en in een nieuw modern jasje gegoten onder de naam "Charim voordeelmenu". Er zijn twee nieuwe accenten: enerzijds het zo veel als mogelijk benutten van fiscale voordelen voor onze medewerkers en anderzijds - binnen de ruimte die de werkkostenregeling

ons biedt - de wensen van de medewerkers zo veel als mogelijk vormgeven. Brainstormsessies en klankbordsessies zijn gehouden in samenwerking met de medezeggenschap, managers en een aantal medewerkers. In 2016 hopen we het Charim voordeelmenu te kunnen implementeren.

Cultuurtraject

In 2015 is er een werkgroep cultuur gestart onder de naam “Leven doen we samen en hoe doen we dat?”. Het daadwerkelijk vormgeven en uitdragen van de zorgvisie in de praktijk vraagt om een nieuwe manier van werken en een cultuurverandering.

Om te komen tot een nieuwe gedragen cultuur zijn we in 2015 gestart met het in kaart brengen van de huidige cultuur. Dit proces loopt door tot in 2016. Daarnaast zijn we in samenwerking met het management begonnen met het bepalen van de gewenste cultuur: wat verstaan we daaronder? Hierna wordt de daadwerkelijke cultuurverandering begeleid. Dit zal starten in de loop van 2016.

Afdeling Leren en Ontwikkelen

In 2015 hebben we de afdeling opleidingen opnieuw ingericht, met focus op leren en ontwikkelen.

In 2015 is er gewerkt aan het formuleren van een visie op leren en ontwikkelen. Hierin komt het volgende naar voren:

De ambitie van Charim is dat ouderen hun eigen leven zoveel mogelijk kunnen voortzetten, zoals zij dat gewend zijn. Wij zetten ons toegewijd in om de zorg en ondersteuning af te stemmen op de vragen, wensen en dromen van de cliënt. Dit vraagt een omgeving waarin wij vrij met elkaar kunnen en durven te leren, zodat wij wendbaar en snel kunnen inspelen op ontwikkelingen. Wij gaan op zoek naar oplossingen, verbetering en vernieuwing vanuit een ondernemende houding. Luisteren en meedenken met de cliënt staat centraal.

Charim wil een lerende organisatie worden waarin medewerkers, vrijwilligers en mantelzorgers met elkaar verbeteren, vernieuwen en groeien.

In 2016 zal de nieuwe visie op leren en ontwikkelen worden vastgesteld.

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

In 2015 zijn we gestart met een tweetal processen, namelijk het indiensttredingsproces en het proces om te komen tot plaatsing van een vacature.

Hiervoor zijn een aantal “customer journeys” uitgevoerd door adviseurs van P&O. In 2016 zullen de nieuwe, aangepaste processen worden geïmplementeerd.

Arbo

In 2015 zijn de kaders neergezet voor een beleid fysieke arbeidsbelasting dat in 2016 verder zal worden ingevuld. Vanuit verschillende zorgteams is het signaal afgegeven dat de veranderende cliëntpopulatie, waarbij steeds vaker sprake is van Multiproblematiek op het cognitieve vlak en van een toename van onbegrepen gedrag, leidt tot een toename van de psychosociale arbeidsbelasting bij medewerkers. Op twee locaties (Elim en Amandelhof) is in dit kader een project van start gegaan om incidenten van onbegrepen gedrag en agressie te verminderen. Hiervan worden de resultaten in de loop van 2016 verwacht. Daarnaast is door de preventiemedewerkers in samenwerking met psychologen in 2015 Charimbreed veel aandacht geweest voor het terugdringen van agressie-incidenten en ondersteuning aan teamleiders en individuele medewerkers geboden zowel t.a.v. het voorkomen van incidenten als bij de opvang en nazorg naar aanleiding daarvan.

Wervingsbeleid

In 2015 stond Charim voor de grote opgave om 100 nieuwe medewerkers te werven op niveau 3 en 4 (Verzorgende IG (VIG) en Verpleegkundige (VP)). De arbeidsmarkt voor VIG en VP is in de regio Veenedaal en Zeist zeer krap, dus nieuwe creatieve manieren moesten worden gevonden.

In 2015 is de recruitersfunctie ontwikkeld en is er een wervingsplan gemaakt. We zijn actief aan de slag gegaan met Employer Branding, hebben volop social media (facebook, twitter en linkedin) ingezet, scholen benaderd, contacten gelegd met kerken en diverse events georganiseerd. In oktober hebben we de honderdste medewerker op niveau 3/4 kunnen aannemen. Dit hebben we met elkaar gevierd.

In 2016 wordt een 'werken bij'-site gelanceerd samen met een actief 'werken bij' twitter- en facebookaccount en introduceren we een nieuwe regeling voor de wervingsbonus. Daarnaast willen we aan de hand van het analyseren van de 'customer journeys' het werving- en selectietraject verbeteren.

Transitie/reorganisatie

De in 2014 ingezette transitie/reorganisatie is in oktober 2015 afgerond. Alle 196 boventalligen zijn begeleid in een mobiliteitstraject. Per oktober 2015 waren er geen boventalligen meer. Er zijn in totaal vijf ontslagvergunningen benut. Dertig boventalligen zijn in een BBI opleiding tot verzorgende (VIG) gestart. Er zijn 88 boventalligen op eigen initiatief vertrokken en 73 boventalligen hebben een nieuwe plek binnen Charim gevonden.

4.5 Speerpunten HRM 2015 en verder

Om de kwaliteit van arbeid verder te optimaliseren heeft HRM een aantal speerpunten voor 2016 benoemd. Zo zal er een praktisch instrumentarium ten behoeve van strategische personeelsplanning ontwikkeld worden. Een ander speerpunt is "Accent op talent!", waarin we een competentietaal en drie organisatiecompetenties vaststellen en een nieuwe gesprekscyclus ontwikkelen.

Charim is op weg naar een lerende organisatie en dat vraagt om een nieuwe visie op leren en ontwikkelen. Vanuit onze zorgvisie zullen we in 2016 een identiteitsstatuut voor medewerkers opstellen en implementeren in de organisatie. Twee andere speerpunten zijn het ontwikkelen van een programma exit interview en de harmonisatie en implementatie van een nieuw functiegebouw.

Hoofdstuk 5 Financiën

5.1 Toelichting balans en exploitatie

In 2015 wordt voor het resultaat de lijn van 2014 doorgetrokken. Dit betekent dat sprake is van stabiele resultaten. Over heel 2015 is sprake van een resultaat van € 2,6 mln. (2014: € 2,4 mln.).

In de ontwikkeling van de exploitatie zijn een aantal belangrijke trends te zien. 2015 was een belangrijk jaar in verband met de overgang van de AWBZ naar de WLZ, Wijkverpleging en WMO-zorg. Dit betekent dat Charim verder ingezet heeft op de ontwikkeling van Scheiden, wonen en zorg. Hierbij groeit het aantal klanten dat in onze verzorgingshuizen een appartement huurt en daarnaast zorg ontvangt vanuit de wijkverpleging. De omzet op de wijkverpleging is dan ook toegenomen in 2015. Daartegenover staat een vermindering van de WLZ omzet door een afbouw van ZZP1-3 plaatsen.

Naast de ontwikkelingen in de omzet stond 2015 vooral in het teken van de verdere uitvoering van de transitie personeel. Dit betekent dat de vaste personeelskosten in 2015 zijn teruggelopen. Gelijktijdig is sprake geweest van meer inhuur van personeel. Dit was nodig om de benodigde inzet van verzorgenden niveau 3 en verpleegkundigen te organiseren.

Net als in 2014 heeft het positieve resultaat vooral betrekking op de vastgoedresultaten. Wel is de exploitatie van de zorg verder verbeterd en is er sprake van een licht positief resultaat over 2015.

De resultaten over 2015 leiden tot een verdere toename van het eigen vermogen. Dit is conform de doelstelling voor 2015. De groei van het vermogen blijft voor de komende jaren noodzakelijk om een gezondere verhouding tussen eigen vermogen en het totaal vermogen te creëren. Dit maakt ook de financiering van het strategisch vastgoedbeleid mogelijk waarvan de uitvoering in 2016 begint.

Kredietrisico

De stichting loopt kredietrisico over vorderingen opgenomen onder handels- en 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 8 tegenpartijen voor een totaalbedrag van € 2,1 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 derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

5.2 Verklaring van ratio's

De financiële doelstellingen voor 2015 waren onder andere gericht op een stijging van de solvabiliteit naar 20%. De sturing op de bedrijfsvoering en de daaruit voortvloeiende positieve resultaten zorgen er voor dat deze doelstelling ruimschoots is gehaald. Voor 2014 was sprake van een solvabiliteit (eigen vermogen/balanstotaal) van 18,6% eind 2015 is dit gestegen naar 22,3%. Het weerstandsvermogen (eigen vermogen/omzet) nam toe van 21,3% naar 25,5%.

5.3 Treasury

De daling van de spaarrentes in 2015 leidt ook tot een daling van de inkomsten over de beschikbare liquide middelen. Charim houdt daarbij echter vast aan het vastgestelde, risicomijdende treasurybeleid waarbij in 2015 geen sprake is geweest van beleggingsproducten of de toepassing van rentebeheersingsinstrumenten. Voor 2016 wordt onderzocht welk deel van de liquide middelen kan worden ingezet bij de uitvoering van het strategisch vastgoedbeleid.

5.4 Continuïteit van de organisatie

Zowel vanuit financieel perspectief als vanuit de strategische doelstellingen is in 2015 verder gewerkt aan het toekomstbestendig maken van de organisatie. Vanuit financieel perspectief is sprake van een versteviging van het eigen vermogen en de solvabiliteit. Daarnaast is sprake van 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 2016 en verder

Voor 2016 en verder is sprake van twee belangrijke financiële speerpunten.

- Ten eerste zal de focus gericht blijven op het doorzetten van de goede financiële resultaten in 2016 en ook daarna. Belangrijkste aandachtsgebieden zijn daarbij de beheersing van de personeelskosten en de exploitatieresultaten per locatie. Voor deze laatste geldt dat elke zorglocatie financieel gezond moet zijn en minimaal een nul resultaat moet laten zien. Tegelijkertijd wordt aandacht besteed aan het niet laten ontstaan van onnodige exploitatieoverschotten in de zorg.
- Ten tweede is de impact van de uitvoering van het strategisch vastgoedbeleid erg groot in de komende jaren. Tot 2020 wordt ongeveer € 22,5 mln. geïnvesteerd in het vastgoed. Een groot deel van deze investeringen zal worden gefinancierd uit eigen middelen. Daarnaast zal deels extra financiering met vreemd vermogen noodzakelijk zijn. In 2016 wordt de benodigde financiering verder uitgewerkt en zullen afspraken worden gemaakt met financiers. De grootte van de investeringen en de geldstromen die daardoor ontstaan, brengen met zich mee dat extra aandacht zal worden besteed aan de liquiditeitsprognoses voor 2016 en verder.

Hoofdstuk 6 Veranderingen en risico's

6.1 In- en externe analyse

Externe analyse

De uitgangspunten van het VWS-programma 'Waardigheid en trots. Liefdevolle zorg voor onze ouderen' hebben gedurende 2015 meer vorm en inhoud gekregen. Ook hebben in 2015 grote veranderingen in de financiering en opzet van de ouderenzorg plaatsgevonden. Doordat deze inmiddels beginnen te landen wordt het zicht op de toekomst ook steeds helderder. Uiteraard is de zorg ook in de komende jaren nog volop in ontwikkeling. Daarin zijn echter wel al een aantal duidelijke lijnen te ontdekken:

- De ZZP 1-3 productie zal steeds verder worden afgebouwd. Daartegenover staat dat sprake is van een groeiende behoefte aan ouderenhuisvesting. Hierdoor neemt het aantal scheiden, wonen en zorg cliënten toe en ontstaat er nog geen leegstand als gevolg van de afbouw ZZP 1-3. De verwachting is dat deze lijn zich zal blijven doorzetten.
- De omzet wijkverpleging zal in aantal uren en vraag waarschijnlijk groeien. Tegelijkertijd is er een druk vanuit de overheid en zorgverzekeraars op de tarieven om de kosten beheersbaar te houden.
- Charim heeft voor haar dagbesteding te maken met WMO-zorg. Daarbij is te merken dat de concurrentie voor deze zorg is toegenomen. Cliënten (en gemeenten) maken andere keuzes dan in het verleden.
- De veranderingen in de geestelijke gezondheidszorg brengen met zich mee dat steeds vaker ouderen met GGZ problematiek of lichte verstandelijke beperkingen een plaats krijgen in de intramurale ouderenzorg. Dit leidt tot nieuwe zorgvragen in onze huizen en vraagt andere kennis van het personeel. Daarnaast brengt dit ook een nieuwe dynamiek met zich mee in de sfeer op de afdeling.
- De verwachting is dat in de komende jaren verdere specialisatie en mogelijk centralisatie plaatsvindt op het gebied van geriatrische revalidatiezorg. De zorgverzekeraars gebruiken deze middelen met als doel de zorg efficiënter en effectiever te maken en de kosten te beperken.

Interne analyse

In 2015 heeft Charim de transitie van personeel grotendeels afgerond. Wel blijft het werven van hoog opgeleid personeel (niveau 3 en hoger) een aandachtspunt gezien de gespannen arbeidsmarkt. Dit leidt er toe dat de inzet van extern personeel en de bijbehorende kosten in 2015 zijn toegenomen.

De veranderingen in de zorg hebben niet geleid tot een grote krimp van omzet en/of leegstand. Wel is sprake van een duidelijke verschuiving van WLZ zorg naar wijkverpleging, waarbij de wijkverpleging groeit in het aantal cliënten. Dit betekent dat de zorg en de wijze van zorgverlening op locaties ook verandert. Er ontstaan nieuwe doelgroepen cliënten waarbij steeds vaker sprake is van een combinatie van huren, thuiszorg en facilitaire diensten. Deze doelgroep houdt meer dan vroeger de regie en verantwoordelijkheid over veel zaken. Dit betekent ook dat Charim steeds vaker haar diensten moet verkopen naar cliënten waar deze voorheen in de AWBZ werden gefinancierd. Dit vraagt een andere meer individuele benadering van cliënten. In het meerjarenbeleid en in de jaarplannen wordt deze benaderingswijze ook verwoord. Ook is begonnen met de invoer en ontwikkeling van een nieuw voedingsconcept.

Zoals in hoofdstuk 5 gerapporteerd verbetert de financiële situatie van Charim en is de verwachting ook dat zich dat doorzet voor de komende jaren. Tegelijkertijd geldt dat de exploitatie van met name de dagbesteding steeds verder onder druk komt te staan. Cliënten maken minder vanzelfsprekend de keuze voor Charim. Dit betekent dat de dagbesteding in de komende jaren opnieuw moet worden gepositioneerd en dat aandacht zal worden besteed aan de personeelsinzet en de opzet van de dagbesteding.

Een belangrijke stap die in 2015 is gemaakt is de vaststelling van het strategisch vastgoedbeleid tot en met 2020 en de start van de uitvoering daarvan. Dit betekent dat Charim in de komende vijf jaar een groot aantal locaties zal ontwikkelen en aanpassen aansluitend bij de veranderingen in de zorg en onze eigen visie daarop.

6.2 Algemeen beleid risicobeheersing

Zorggroep Charim wil met een lange termijnvisie en met oog voor kansen en risico's de organisatie sturen en ontwikkelen. 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 2015 is de interne maandrapportage op risico's (en kansen) uitgebreid en doorontwikkeld waarbij ook de omvang en impact van het risico worden ingeschat.

De inrichting van de AO/IC moet zodanig zijn dat fraude zoveel mogelijk wordt voorkomen. In dit kader wordt onder andere gebruik gemaakt 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 2015 en verder

Productie en omzet

In 2015 is de productie en omzet op de dagbesteding in verschillende gemeenten teruggelopen. Daarnaast past de huidige opzet van de dagbesteding veelal niet bij de tarieven voor dagbesteding vanuit de WMO. Dit betekent dat Charim in de komende periode zal moeten nadenken over een nieuwe opzet en positionering van de dagbesteding om zo meer zichtbaar te zijn voor deze doelgroep en tegelijkertijd een financieel gezonde opzet van deze dagbesteding te realiseren.

Kwaliteit van zorg

De uitkomsten naar aanleiding van de toetsing van ons ISO-certificaat hebben aandachtspunten opgeleverd ten aanzien van de kwaliteit van de zorgplannen binnen het klantdossier. In 2016 worden de verbeterplannen die daarop zijn geformuleerd uitgevoerd. Doelstelling daarbij is om de kwaliteit van zorg ook zichtbaar te maken in helder en SMART geformuleerde zorgplannen. Naast deze elementen binnen de basiszorg, zijn er verbeterlagen noodzakelijk ten aanzien van de ervaren kwaliteit van leven bij onze cliënten. Op die manier kunnen we daadwerkelijk invulling geven aan onze missie en zorgvisie: zorg en ondersteuning afgestemd op de persoonlijke wensen, vragen en dromen van de cliënten.

Personeel

In 2015 heeft Charim de in 2014 gestarte reorganisatie afgerond. Het blijft ook in de komende jaren de uitdaging om op elke locatie een goed evenwicht te vinden tussen de gewenste personele inzet, het beschikbare eigen personeel, de inhuur van personeel en de beschikbare middelen. De behoefte aan kwalitatief goed opgeleid personeel is nog steeds groot. Echter het blijvend inhuren van deze categorie medewerkers geeft een druk op de exploitatie van de locaties en de inzet van het eigen personeel. Voor 2016 en verder wordt blijvend gestuurd op een evenwichtige personeelsinzet en de beheersing van de kosten van inhuur van personeel. Daar hoort ook bij de vertaling van nieuwe ontwikkelingen in de zorg, zoals zorgverzekering en nieuwe zorgvragen, naar de inzet van personeel. Charim heeft daarbij de doelstelling om de kosten van centrale en decentrale staf te verminderen ten gunste van de inzet van personeel in de zorg. Daarmee wordt tevens beoogd de ervaren beschikbaarheid van personeel in het primaire proces te verhogen.

Financieel

In 2015 is veel aandacht uitgegaan naar de beheersing van financiële risico's. Hierbij is aandacht besteed aan de beheersing van de omzetontwikkeling en tijdige declaratie van de omzetstromen. Daarnaast is gewerkt aan het realiseren van de financiële doelstellingen en de ontwikkeling van meerjarenprognoses. Doelstelling hierbij was en is een financieel gezonde organisatie die ook de mogelijkheden heeft om haar ambities te financieren.

Door deze ontwikkelingen zijn de financiële risico's in 2015 verkleind en kan daar de komende jaren goed op worden gestuurd. Een belangrijke doelstelling daarbij is dat de zorgexploitatie in de komende jaren ook los van de vastgoedresultaten financieel gezond is en blijft.

6.4 Toekomstperspectief

In 2015 en 2016 wordt steeds meer handen en voeten gegeven aan de concrete uitvoering van het strategisch beleid en de daarin benoemde ambities.

Op tal van onderdelen in de organisatie wordt er gewerkt aan het realiseren van de strategische doelstellingen. Geconstateerd kan worden dat we over het algemeen goed op koers zijn, dat de aandachtspunten in beeld zijn en dat er proactief op wordt geacteerd. De balanced score card is hierin een belangrijk hulpmiddel. Ook in 2016 blijven onze belangrijkste speerpunten de kwaliteit van zorg en de kwaliteit van arbeid. Ons hoogste doel is dat onze cliënten tevreden zijn en kwaliteit van leven ervaren. Daarnaast willen we graag dat onze medewerkers betrokken, gemotiveerd en trots zijn om bij Charim te werken.

Bijlage 1

KENGETALLEN CHARIM 2015

Prestaties Zorggroep Charim	2015	2014	2013	2012	2011
Balanscijfers					
Eigen vermogen	16.773.559	14.173.097	11.808.865	11.642.726	14.717.952
Balanstotaal	75.141.082	76.119.458	74.751.562	75.235.634	78.415.925
Opbrengsten					
WLZ-gefinancierd	52.674.063	59.627.842	61.640.456	63.488.926	59.802.999
Niet-WLZ-gefinancierd	13.704.109	7.469.240	6.205.460	4.708.712	5.846.282
Totaal	66.378.172	67.097.082	67.845.916	68.197.638	65.649.281
Resultaat	2.600.463	2.364.231	166.139	-3.075.226	1.139.972
Resultaattratio (resultaat/opbrengsten)	3,92%	3,52%	0,24%	-4,51%	1,74%
Liquiditeit					
Liquide middelen (liquide middelen/balanstotaal)	16.724.748 22,26%	16.799.892 22,07%	11.561.905 15,47%	8.839.019 11,75%	8.139.207 10,38%
Current/quickratio	1,36	1,30	1,07	0,72	0,49
debt service coverage ratio*	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)	22,32%	18,62%	15,80%	15,48%	18,77%
(eigen vermogen/totaal opbrengsten)	25,27%	21,12%	17,41%	17,07%	22,42%

Bijlage 2

Overzicht rvt leden over het jaar 2015

Naam	Geb. jaar	Kerk. Gez.	Geslacht	Functie rvt	Benoemingstermijn	Beroep	Hoofdfunctie	Nevenfunctie
Dhr. M. van Ginkel RA	1959	PKN	Man	Voorzitter, voorzitter remuneratiecommissie	Januari 2020, 2 ^e termijn	Accountant	Partner PwC	- Penningmeester Sweelickfonds Adam. - Bestuurslid dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk in Nederland
Mevr. J.M. Overeem-Prins	1960	CGK	Vrouw	Vice voorzitter / secretaris/ vz AC Kwaliteit & veiligheid vd Zorg, lid remuneratiecommissie	December 2017, 2 ^e termijn	Directeur Hospice	Directeur Hospice De Regenboog, Nunspeet	nvt
Dhr. J. den Heijer	1965	PKN	Man	Lid rvt/ Lid AC Kwaliteit & veiligheid van de Zorg	Januari 2020, 2 ^e termijn	(Interim)manager	Hoofd Bedrijfsvoering Kansspelautoriteit Den Haag	- Commissaris Ikazia ziekenhuis, Rotterdam - Vz Stg. Steun Ikazia ziekenhuis, Rotterdam - Vice voorzitter rvt De Hoop, Dordrecht en uit hoofde van die functie tevens lid RvT De Brug in Katwijk en Terwille in Groningen; - Scriba kerkenraad St.-Janskerkgemeente wijk A (PKN), Gouda - Partner Rhijnauwen Groep B.V. - Zelfstandig ondernemer
Dhr. ir. J.K. Hoepel	1965	PKN	man	Lid rvt/ lid AC Financiën	Januari 2020, 2 ^e termijn	Organisatie adviseur	Partner Zorg Twynstra Gudde	- vice voorzitter rvt RIBW Groep Overijssel - Bestuurslid Stichting

								Exploitatie Grote Kerk Apeldoorn (vanaf 15 oktober 2015)
Dhr. P. Foekens	1966	GKV	Man	Lid rvt	December 2017, 2e termijn	Vastgoedmanager	Manager Vastgoed en Verhuur Royal FloraHolland	-Vz Benelux chapter Corenet Global -Vz diaconie Geref. Kerk Vrijgemaakt Waddinxveen
Dhr. ir. H. de Boon	1946	PKN	Man	Lid rvt / vz AC Financiën	Januari 2020, 2 ^e termijn	Zelfstandig ondernemer	Geen	- Bestuurder vz rvc PGMM - Vz rvt Ziekenhuis Gelderse Vallei - vz rvc container centrale - Vz rvc Trobas - Vz bestuur VGB - Vz bestuur Union Fleurs - Lid bestuur Greenport Holland - Vz Stg. Metropolitane landbouw - Vz kerkenraad Prot. Gemeente de Achthoek

Jaardocument 2015

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.

18 mei 2016