



ZORGGROEP **ELDE**

Jaarverslag Zorggroep Elde 2016

**Boxtel
Mei 2017**

Inhoudsopgave

	pagina
1 De cliënt is ons vertrekpunt	03
2 Zorggroep Elde in één oogopslag Feiten en cijfers Zorggroep Elde 2016	04
3 Wij zijn Zorggroep Elde	
3.1 Kernegevens	05
3.2 Missie, visie, klant- en kernwaarden	05
3.3 Doelgroepen, producten en diensten	06
3.4 Onze 8 speerpunten	06
3.5 Juridische - / organisatie structuur, locaties en werkeenheden	07
3.6 Bestuur en toezicht	08
4 Kwaliteit voor cliënten	
4.1 Realisatie van speerpunten op het gebied van zorg	12
4.2 Klachten en incidenten cliënten	14
4.3 Kwaliteitsactiviteiten	15
4.4 Ethische commissie	16
4.5 Centrale Cliëntenraad	16
5 Onze medewerkers	
5.1 Realisatie van speerpunten op het gebied van medewerkers	18
5.2 Klachten en incidenten medewerkers	19
5.3 Meldingen klokkenluidersregeling	20
5.4 Ondernemingsraad	20
6 Bedrijfsvoering	
6.1 Realisatie van speerpunten op het gebied van het waarborgen van de continuïteit van de organisatie	21
6.2 Belangrijkste risico's	22
6.3 Financiering en continuïteit	23
7 Maatschappelijk Verantwoord ondernemen	23
Bijlage I Organogram Zorggroep Elde 2016 + overzicht namen leden directieteam	

1 De cliënt is ons vertrekpunt

Voor de ouderenzorg was 2016 een bewogen jaar. Discussies over kwaliteit, afvinklijstjes en de tekorten in de financiering voerden regelmatig de boventoon. Kortom: de ouderenzorg lag onder vuur. Dat doet geen recht aan de inspanningen die medewerkers dagelijks leveren om het beste uit zichzelf te halen voor onze cliënten. Een mooi tegengebaar was dan ook de campagne *Ik waardeer je*, waarmee de medewerkers terecht in het zonnetje worden gezet.

De huidige cliënten die naar een verpleeghuis verhuizen verblijven daar tegenwoordig beduidend korter dan zo'n drie jaar geleden. Complexere zorgvragen en de daarmee verbonden toenemende complexiteit van zorg tekenen de inspanningen die we dagelijks leveren voor een zo aangenaam mogelijk leven van onze cliënten. En dat doen we goed. Dat blijkt uit de goede waarderingen van cliënten op Zorgkaart Nederland, de elf gouden keurmerken die we ontvingen en het feit dat we wederom als 3e beste werkgever van Nederland uit de bus kwamen. Het sterkt ons in de overtuiging dat we voor cliënten en medewerkers écht het verschil kunnen maken.

Met de verdere differentiatie van de locaties maakt Zorggroep Elde voor iedereen prettig leven en wonen mogelijk. De cliënt heeft bij Zorggroep Elde daadwerkelijk iets te kiezen. De start van het Wereldhuis gericht op cultuurspecifieke en leefstijlgerichte zorg is hiervan bij uitstek een voorbeeld. In wat wij doen zijn onze visies op gezondheid en op vrijheid leidend. Wij ondersteunen mensen in hun veerkracht om – ondanks beperkingen of ziekte - persoonlijke doelen te vervullen of geluk te beleven. Dat cliënten ervaren dat ze 'er toe doen' is voor ons van wezenlijk belang.

Onmisbare netwerken

De groei in de thuiszorg zette zich ook in 2016 voort, ondanks dat financiële middelen achterwege bleven. Het aantal uren zorg stond sterk onder druk. Toenemend werd en wordt een beroep gedaan op het directe zorgnetwerk van de cliënt. Nadrukkelijk kijken we naar wat technologie kan bijdragen aan het langer zelfstandig thuis blijven wonen.

Zorggroep Elde hecht aan de verbondenheid en samenwerking met het netwerk en de leef- en woonomgeving van de cliënt. We zijn daarom actief in sociale wijkteams en zoeken altijd de samenwerking met partners om onze maatschappelijke doelstellingen te verwezenlijken.

Toekomst

De ouderenzorg is gebaat bij een positieve impuls en de erkenning dat ouderen, waar zij ook wonen, kunnen rekenen op ondersteuning in een zo aangenaam mogelijk leven. Dat vraagt om passende financiering en redelijke afspraken met zorgverzekeraars en zorgkantoren. We gaan ervan uit dat we discussies over de kwaliteit van zorg in 2017 achter ons kunnen laten. Het nieuwe kwaliteitskader biedt naar verwachting voldoende handreikingen om het accent op de juiste kwaliteitsvraagstukken te leggen. Goede zorg is aan ons toevertrouwd. Wij spannen ons daarvoor ook in 2017 ten zeerste in.

Jacqueline Joppe
Voorzitter Raad van Bestuur

2016

- Aantal medewerkers 1221 (=FTE 718) ultimo
- Aantal vrijwilligers 900
- Ziekteverzuim 5.0 %

2016

**Rapportcijfers
medewerkerstevredenheid**

3^e Beste Werkgever van
Nederland in 2016

Totaalscore 8.2

2016

- Omzet:
€ 56 miljoen
- Resultaat:
€ 732.757

2016

- Intramurale plaatsen 598
- Uren extramurale thuiszorg 62.267
- Uren Huishoudelijke Hulp 109.280
- Dagdelen dagactiviteiten 22.195
- DBC-trajecten Revalidatiezorg 136

Kernwaarden

- Bevlogen
- Liefdevol
- Ruimdenkend
- Gastvrij
- Professioneel

2. Zorggroep Elde in één oogopslag



2016

- Keurmerk Prezo 11 x goud
- Een van de Best Managed Companies

Expertise gebieden

- cultuurspecifieke en leefstijlgericht zorg
- zorg aan ouderen met moeilijk verstaanbaar gedrag
- obesicare, zorg voor cliënten met ernstige obesitas
- specialistische (begeleidings)zorg / Wmo revalidatiezorg
- behandeling
- wijkverpleging en persoonlijke zorg thuis
- huishoudelijke hulp
- kleinschalige particuliere dementiezorg
- kortdurende zorg / Bed & Breakfast
- palliatieve zorg / hospice
- begeleidingszorg op een zorgboerderij (t/m 31 december 2016)
- laagdrempelige dagopvang met vrijwilligers
- wijkrestaurants
- extra services – en dienstenarrangementen

• Thuis
Locaties:

- Zorgexpertisehuis Liduina
- Wereldhuis (Molenweide, Nieuw-Beekvliet en Sefkat)
- Wijkhuis Simeonshof
- Residentiehuis Elisabethsdael
- Hofjeshuis Vinckenrode
- Ontmoetingshuis De Beemden
- Dorpshuis De Vlaswiek
- Buitenhuis

2016

**Rapportcijfers
cliënttevredenheid**

- Zorg 8.3
- Organisatie 8.1
- ZorgkaartNederland.nl 8.4

Klantwaarden

- elke cliënt is uniek
- elke cliënt wordt met respect en vriendelijkheid benaderd
- er is aandacht voor de individuele wensen en behoeften van elke cliënt
- elke cliënt voelt zich vrij en veilig

3 Wij zijn Zorggroep Elde

3.1 Kerngegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Zorggroep Elde
Adres	Postbus 74
Postcode	5280 AB
Plaats	Boxtel
Telefoonnummer	0411 - 634 000
Identificatienummer NZa	300-0922
Identificatienummer KvK	17145911
E-mailadres	info@zge.nl
Internetpagina	www.zge.nl
Facebookpagina	www.facebook.com/zorggroepelde
Twitteraccount	https://twitter.com/zorggroepelde

3.2 Missie, visie, klant- en kernwaarden

Zorggroep Elde beschikt over een strategisch meerjarenbeleidsplan Zorggroep Elde 2014–2017. In dit plan staan de uitgangspunten van de zorggroep benoemd. De strategische speerpunten zijn leidend voor de acties en resultaten in het verslagjaar 2016. In 2017 wordt het meerjarenbeleidsplan voor 2018 – 2020 opgesteld.

Onze missie

Zorggroep Elde biedt ondersteuning, wonen en zorg op topniveau. De wensen en behoeften van de cliënt zijn leidend voor al ons handelen, onze producten en diensten. Wij gaan uit van de eigenheid en individualiteit van mensen. Zorggroep Elde heeft respect voor tradities, religies, culturen en achtergrond van cliënten hoog in het vaandel staan. De cliënt wordt ondersteund in het voortzetten van het leven zoals hij dat gewend is. We nemen de ondersteuning en zorg niet over, maar wijzen de weg en zetten cliënten in beweging. Als het kan, samen met de mensen die dichtbij hen staan. Voorop staat dat de cliënt zo lang als dat kan zijn eigen regie behoudt of delen daarvan.

Onze missie: 'Ondersteunend in een zo aangenaam mogelijk leven'

Wij geven deze missie vorm vanuit de visie op gezondheid van Machteld Huber.

Onze visie

Wij voelen ons te gast in het leven van de cliënten. Waar onze cliënten ook wonen: wij doen er alles aan om het zo thuis mogelijk te laten zijn. Dit doen we door goed naar onze cliënten te luisteren, door hun wensen en behoeften in kaart te brengen en samen met de cliënt te bekijken hoe we daar zo goed mogelijk op kunnen inspelen.

Onze slogan: 'Zorggroep Elde past in je leven' maken wij elke dag waar.

Onze klantwaarden

Elke cliënt is uniek. Elke cliënt moet zich veilig, erkend en gezien voelen. Om daaraan tegemoet te komen heeft Zorggroep Elde een aantal klantwaarden vastgesteld:

- Ik wil met respect behandeld worden;
- Ik wil vriendelijk benaderd worden;
- Ik wil dat er aandacht is voor mijn individuele wensen en behoeften;
- Ik wil me vrij en veilig kunnen voelen.

Onze kernwaarden

Werken bij Zorggroep Elde vraagt wat van onze medewerkers. Zorggroep Elde heeft vijf kernwaarden benoemd, die we belangrijk vinden in het contact met onze cliënten. Onze kernwaarden staan daarvoor garant. Wij verwachten van onze medewerkers de volgende eigenschappen:

- Bevlogen
- Liefdevol
- Ruimdenkend
- Gastvrij
- Professioneel

3.3 Doelgroepen, producten en diensten

Zorggroep Elde biedt diverse vormen van zorg- en dienstverlening en heeft op diverse gebieden (bijzondere) expertises opgebouwd:

- Cultuurspecifieke en leefstijlgerichte zorg
- Zorg aan ouderen met moeilijk verstaanbaar gedrag
- Obesicare, zorg voor cliënten met ernstige obesitas
- Specialistische (begeleidings) zorg / Wmo
- Revalidatiezorg
- Behandeling
- Wijkverpleging en persoonlijke zorg thuis
- Huishoudelijke hulp
- Kleinschalige particuliere dementiezorg
- Kortdurende zorg / Bed & Breakfast
- Palliatieve zorg / Hospice
- Begeleidingszorg op een Zorgboerderij (*tot en met 31 december 2016*)
- Laagdrempelige dagopvang met vrijwilligers
- Wijkrestaurants
- Extra services en dienstenarrangementen

3.4 Onze 8 speerpunten

Om de missie en visie de komende jaren te verwezenlijken heeft Zorggroep Elde acht speerpunten benoemd:

- 1) Tevreden cliënten, het leveren van zorg van topkwaliteit;
- 2) Ontwikkelen van innovatieve producten en diensten;
- 3) Aanbieden van zorg, diensten en wonen die passen bij de cultuur en leefstijl van onze cliënten. Elke locatie een apart profiel; maatwerk dus.
- 4) Doorontwikkelen van onze medewerkers naar eigentijdse professionals;
- 5) Tevreden medewerkers en vrijwilligers;
- 6) Meer zorg thuis, zolang de cliënt dit wenst, ook als er sprake is van complexe zorg. Bijdragen aan goede voorzieningen in dorpen en wijken, onder andere door actieve deelname in sociale wijkteams;
- 7) Intensieve samenwerking met andere zorgorganisaties en onze partners (o.a. Kentalis), zoals huisartsen, ziekenhuizen, gemeenten, zorgverzekeraars, zorgkantoor en woningbouwcorporatie St. Joseph;
- 8) En dit alles met een stabiele (financiële) organisatie waarbij wij zorgdragen voor betaalbare zorg, nu en in de toekomst.

In hoofdstuk 4, 5 en 6 worden de resultaten van 2016 per speerpunt nader uitgewerkt.

3.5 Juridische - / organisatie structuur, locaties en werkeenheid

Zorggroep Elde heeft negen locaties en één werkeenheid, allemaal gelegen in het gebied van de Meierij ten zuiden van 's-Hertogenbosch. De intramurale cliënten van Zorggroep Elde zijn voor 80% afkomstig uit de regio en de directe omgeving ervan. Enkel komen van elders, maar hebben vaak in het verleden in deze omgeving gewoond of hebben nog familie/ relaties in de omgeving wonen.

Een uitzonderingspositie hierop vormen Molenweide, Nieuw Beekvliet en Şefkat, die allen een landelijke functie hebben in de opname van respectievelijk religieuzen, cliënten van (voormalige) overzeese gebiedsdelen van het Koninkrijk der Nederlanden en cliënten met een Turkse en/ of Marokkaanse afkomst.

De volgende locaties behoren tot Zorggroep Elde:

- 1) Zorgexpertisehuis Liduina in Boxtel. Op deze locatie is vanaf november 2016 ook het verpleeghuis Şefkat onderdeel PG gehuisvest;
- 2) Wijkhuis Simeonshof in Boxtel;
- 3) Residentiehuis Elisabethsdael in Boxtel;
- 4) Hofjeshuis Vinckenrode in Boxtel;
- 5) Woon-zorgcentrum/verpleeghuis Molenweide in Boxtel, vanaf september 2017 zijn de cliënten van Molenweide tijdelijk gehuisvest in De Braacken te Vught. In september 2017 wordt het Wereldhuis op de locatie van Molenweide geopend;
- 6) Buitenhuis en Bed en Breakfast in Esch;
- 7) Dorpshuis De Vlaswiek in Liempde;
- 8) Verpleeghuis Nieuw Beekvliet in Sint-Michielsgestel. Op deze locatie is vanaf november 2016 ook het verpleeghuis Şefkat onderdeel Somatiek gehuisvest.
- 9) Ontmoetingshuis De Beemden in Sint-Michielsgestel.

en de werkeenheid:

- Thuis Elde met als werkgebied de gemeenten Boxtel, Sint-Michielsgestel, Haaren, Vught, Schijndel en St. Oedenrode.
- Dagactiviteiten in Boxtel, Sint Michielsgestel en de zorgboerderij 't Binnenveld in Schijndel*.

**Per 1 januari 2017 verricht Zorggroep Elde geen dagactiviteiten meer op de zorgboerderij. Zorggroep Elde verricht nog wel een verwijs- en adviesfunctie voor (toekomstige) cliënten van de zorgboerderij.*

Inrichting organisatie Zorggroep Elde

Het besturingsproces van Zorggroep Elde omvat, naast het proces van doelen bepalen, ook het inrichten van de organisatie zodat de doelen worden behaald. De inrichting van de organisatie is geënt op drie klantprofielen waarbij de clusterindeling van de organisatie op aansluit. In cluster 1 (Thuis) is de eigen regie van de klant groot, bij cluster 2 (Zorg en Services) is de eigen regie van de klant groot maar kan ondersteund worden en bij cluster 3 (Zorg en Wonen) is het vermogen van de klant om eigen regie nog te voeren beperkt en ondersteuning door Zorggroep Elde gewenst.

In bijlage 1 is het organogram van Zorggroep Elde en de samenstelling van het directieteam weergegeven.

Overige deelneming

Stichting Zorggroep Elde kent in 2016 één 100% dochter, te weten Elde Wonen B.V. Elde Wonen B.V. bevat het vastgoed wat niet onder de Wet Toelating Zorginstellingen (Wtzi) valt, waaronder de aanleunwoningen De Woonstee te Esch, Molenwiek te Boxtel en de patiobungalows bij De Beemden te St. Michielsgestel. De overige locaties maken onderdeel uit van de Stichting Zorggroep Elde.

3.6 Bestuur en toezicht

Raad van Bestuur en directieteam

Zorggroep Elde kent een eenhoofdige Raad van Bestuur die verantwoording aflegt aan de Raad van Toezicht. De Raad van Bestuur werkt conform het reglement van de Raad van Bestuur.

Naam	Functie	Nevenfuncties	Bezoldiging	Aantal meetellende Commissariaten*
Mw. J.J. (Jacqueline) Joppe MSc, MM	Voorzitter Raad van Bestuur per 1 oktober 2013	<ul style="list-style-type: none">Vicevoorzitter bestuur ActizLid Raad van Toezicht Gabriel / MytylschoolLid Raad van Toezicht Coöperatie IntrakoopVicevoorzitter Raad van Toezicht Severinus	+ + + +	- - - +

*beoordeelt conform de regels van de wettelijke beperking aantal commissariaten m.i.v. 1 januari 2013

De bestuurder wordt in de besluitvorming ondersteund door het directieteam. Het directieteam bestaat uit de clusterdirecteuren, de directeur bedrijfsvoering, de strategisch adviseur HR, de manager Marketing, Innovatie, Communicatie en Klantcontact en de bestuurssecretaris. De bestuurder en het directieteam bereiden samen het strategisch-tactisch beleid op het niveau van Zorggroep Elde voor. Het directieteamoverleg wordt voorgezeten door de bestuurder en vond in 2016 tweewekelijks plaats.

Tweewekelijks vindt een vergadering van de Raad van Bestuur plaats. Aan deze besluitvormende vergadering nemen de Raad van Bestuur, de bestuurssecretaris en de bestuurssecretaresse deel. Na vaststelling van de besluiten van de Raad van Bestuur wordt aan het beleid op de diverse locaties en werkeenheden uitvoering gegeven. De besluitenlijsten worden gepubliceerd op de interne medewerkerssite van Zorggroep Elde waar ook de Centrale Cliëntenraad toegang heeft.

Governance

Zorggroep Elde onderschrijft de Zorgbrede governancecode en de gedragscode voor de goede bestuurder (NVZD). Per 1 januari 2017 is een nieuwe Zorgbrede governancecode van kracht. De Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur nemen de code door en zullen, daar waar nodig, aanpassingen in 2017 doorvoeren. De gedragscode voor de goede bestuurder is gericht op de wijze waarop de functie door de bestuurder wordt uitgeoefend.

De Raad van Toezicht voert het werkgeverschap van de bestuurder uit. De beloning van de bestuurder is passend binnen de Wet Normering Topinkomens (WNT) en de Regeling bezoldingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp (WNT-2 Regeling).

Bestuurskosten

Vanaf 2015 worden de bestuurskosten van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht conform het landelijk format verantwoord en in de jaarrekening opgenomen.

Bestuurskosten	2016	2015
Raad van Toezicht	6.510	5.841
Raad van Bestuur	6.554	9.076

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht treedt op als een collegiale raad die toezicht houdt op heel Zorggroep Elde en haar deelneming (Elde Wonen B.V.). De Raad van Toezicht werkt conform de statuten van Zorggroep Elde en het reglement van de Raad van Toezicht.

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties	Datum aftreden/toetreden	Deelname in commissies	Specifiek aandachtsgebied*
Dhr. drs. H.A.M. Kroese RA (voorzitter vanaf 1-4-2015)	Chief Financial Officer Vincent van Gogh GGZ Venray	<ul style="list-style-type: none"> Lid Raad van Toezicht RIBW Brabant Lid bestuur Gebruikersvereniging Psygis Quarant (vanaf 1/1/2017) 	31-12-2018 Start: 01-01-2011	Vz Remuneratiecommissie	1,2,3 en 7
Mw. dr. M.J.M. Adriaansen (vicevoorzitter)	Lector Innovatie in de Care HAN	<ul style="list-style-type: none"> Hoofddirecteur TvZ Bestuurslid NVG-KNOWS Bestuurslid Stichting Geron Auditor NQA, Hobeon, NVAO Lid Raad van Toezicht IDHK (Insula Dei Huize Kohlman) 	31-12-2018 Start: 01-01-2015	Lid Remuneratiecommissie Lid Commissie Kwaliteit en Veiligheid	1,3 en 7
Mw. ing. J.P.H. Aarts – van de Loo	Projectleider ZLTO	<ul style="list-style-type: none"> Vennoot VOF Aarts – van de Loo 	31-12-2017 Start: 01-01-2010	Lid auditcommissie	5 en 7
Dhr. drs. C.A. de Groot	Traumachirurg Elkerliek Ziekenhuis (Helmond) Stafvoorzitter Elkerliek Ziekenhuis	<ul style="list-style-type: none"> Lid interstafrad Samenwerkende algemene ziekenhuizen Afgevaardigde Beroepspensioenfonds Medisch Specialisten Gastdocent HAN Nijmegen Voorzitter Regionaal Specialisten Beraad (Groot Eindhoven) 	31-12-2018 Start: 01-01-2015	Vz Commissie Kwaliteit en Veiligheid	1,3 en 7
Dhr. M.F.M. Ehlen Msc	Manager Financiën & Control Laurentius Ziekenhuis	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter Sectorbestuur Ziekenhuizen vereniging HEAD 	31-12-2019 Start: 01-01-2016	Vz Auditcommissie	2 en 3

*Specifieke aandachtgebieden

1. Bestuurlijke/directie ervaring
2. Bedrijfseconomische kennis, waaronder vastgoed
3. Actief zijn in/actuele kennis hebben van (ouderen)zorg
4. Juridische achtergrond/kennis
5. Ondernemerschap
6. Kennis HRM/organisatieontwikkeling
7. Ervaring als toezichthouder en kennis van governance
8. Multicultureel zorgperspectief

Op 1 januari 2016 is de heer M. Ehlen als toezichthouder toegetreden. Hij heeft de plaats van de heer V. Lokin, toezichthouder bij Zorggroep Elde tot en met 31 december 2015, overgenomen. In 2017 start de werving voor een nieuwe toezichthouder. Er wordt een vacature gesteld omdat mevrouw. D. Aarts – van de Loo per 31 december 2017 aftreedt.

De vergoeding van de Raad van Toezicht is geregeld in de Wet Normering Topfunctionarissen (WNT) en de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp (WNT-2 Regeling). De Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorginstellingen (NVTZ) heeft op november 2016 een advies uitgebracht. De Raad van Toezicht hanteert de wet en het NVTZ advies voor het vaststellen van de jaarlijkse bezoldiging.

Commissies Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft drie adviescommissies ingesteld namelijk de Auditcommissie, de Commissie Kwaliteit en Veiligheid en Remuneratiecommissie. De primaire rol van de Auditcommissie is advies en ondersteuning bieden aan de Raad van Toezicht in het toezicht op het financiële beheer en beleid van Zorggroep Elde. De Commissie Kwaliteit en Veiligheid adviseert de Raad van Toezicht in het toezicht op de Raad van Bestuur ten aanzien van het aandachtsgebied kwaliteit, (brand)veiligheid en risico's. De Remuneratiecommissie adviseert de Raad van Toezicht bij het beoordelen en bij het vaststellen van de beloning en overige arbeidsvoorwaarden van de Raad van Bestuur. Tevens heeft deze commissie een adviserende rol ten aanzien van selectie, benoeming, evaluatie en beloning van de Raad van Toezicht. Daarnaast vervullen de drie commissies een sparringrol voor de Raad van Bestuur. De drie adviescommissies zijn samengesteld uit de leden van de Raad van Toezicht en vergaderen conform het jaarlijks vastgestelde vergaderschema.

Besproken onderwerpen Raad van Toezicht

In het verslagjaar 2016 zijn o.a. de volgende onderwerpen besproken in de vergaderingen van de Raad van Toezicht:

- Interne ontwikkelingen van clusters en werkeenheden;
- Visie op gezondheid, visie op technologie, visie op vrijheid in relatie met veiligheid, visie op organiseren, visie op leren en het leerconcept en start visieontwikkeling euthanasie;
- Nieuwe website Zorggroep Elde;
- Veiligheidsmanagement en crisismanagementplan;
- Keuzehulpinstrument wijkverpleging;
- Professioneel statuut RvB en vakgroep Specialisten Ouderengeneeskunde;
- Expeditie Elde (opleidingsprogramma voor medewerkers);
- Proposities o.a. Wereldhuis / verbouw Molenweide, Elisabethsdael, Nieuw Beekvluit, Lindenlust, verhuizing Sefkat, De Beemden en Simeonshof;
- Stopzetten specialistische hulp (Wmo) i.v.m. te laag tarief;
- Deelname vijf VWS projecten 'Waardigheid en trots';
- Behalen gouden keurmerken, deelname Beste Werkgever en Best Managed Companies 2016;
- Nieuwe wet- en regelgeving o.a. wet datalekken, wijzigingen Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg en Wet Huis voor klokkenluiders;
- Samenwerking met andere zorgaanbieders in de regio, gemeenten, zorgkantoor, zorgverzekeraars, Zorgzaam Boxtel en het stakeholdersbeleid;
- Samenwerking Jeroen Bosch Ziekenhuis (naar aanleiding sluiting OK's Liduina);
- Bedrijfsvoering o.a. (financiële)managementinformatie, accountsverslagen, investeringen, procuratieregeling, jaarplan, kaderbrief, begroting en jaarrekening;
- Verdelen aandachtsgebieden, deelname interne bijeenkomsten en bezoek locaties;
- Jaarlijkse update statuten, reglementen, protocol en procedures rondom governance.
- Vaststellen reglement onkostenvergoeding leden RvT, RvB en directie;
- Komst nieuwe Zorgbrede governancecode per 1 januari 2017.

Waardegedreven toezicht

Waardegedreven toezicht is een onderwerp dat hoog op de agenda staat van de Raad van Toezicht. De veranderende visie in de maatschappij op goed bestuur en toezicht vraagt aanpassing in de wijze waarop het bestuur en toezicht wordt ingericht. De nieuwe zorgbrede governance code (2017) stelt randvoorwaarden voor 'goede zorg' aan 'de cliënt'. De bedoeling en de dialoog wordt centraal gesteld bij het bestuur en toezicht. In 2016 is de Raad van Toezicht op diverse momenten in dialoog getreden met medewerkers uit de organisatie. Het bijwonen van het euthanasie-debat in het najaar van 2016 en het bezoek aan cliënten en medewerkers op diverse locaties zijn daarvan voorbeelden. Tevens is binnen Zorggroep Elde 'het gesprek' gestart over het creëren van andere vormen van medezeggenschap binnen Zorggroep Elde.

Zelfevaluatie en deskundigheidsbevordering

De Raad van Toezicht heeft in juni 2016 zijn eigen functioneren geëvalueerd. De Raad van Toezicht heeft continu leren hoog in het vaandel staan. Jaarlijks wordt het scholingsbudget en de scholing voor deskundigheidsbevordering vastgesteld. Het lidmaatschap van NVTZ wordt gecontinueerd en elke toezichthouder heeft deelgenomen aan één of twee cursussen gericht op het toezicht houden. Verder voldoet een lid aan de jaarlijkse Permanente Educatie verplichting van het Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) en neemt een lid deel aan intervisie voor toezichthouders.

Overleg Ondernemingsraad en Centrale Cliëntenraad

In 2016 heeft een afvaardiging van de Raad van Toezicht overleg gehad met leden van de Ondernemingsraad en de Centrale Cliëntenraad.

Overleg externe accountant

De Auditcommissie van de Raad van Toezicht heeft op 26 april 2016 een uitgebreide toelichting van de accountant PWC ontvangen op de concept jaarrekening ZGE en concept accountantsverslag. Hieruit zijn geen zaken naar voren gekomen die in het kader van dit verslag vermeldenswaardig zijn. De accountant heeft de reguliere mei-vergadering van de Raad van Toezicht, waarin de jaarrekening wordt besproken, niet bijgewoond omdat er geen aanvullende vragen meer waren.

4 Kwaliteit voor cliënten

4.1 Realisatie van speerpunten op het gebied van zorg

Zorggroep Elde heeft acht speerpunten voor haar beleidsperiode 2014 – 2017 benoemd. Vijf van deze acht speerpunten richten zich specifiek op het leveren van zorg van topkwaliteit. De vijf speerpunten zijn:

- 1) Tevreden cliënten, het leveren van zorg van topkwaliteit;
- 2) Ontwikkelen van innovatieve producten en diensten;
- 3) Aanbieden van zorg, diensten en wonen die passen bij de cultuur en leefstijl van onze cliënten. Elke locatie een apart profiel; maatwerk dus;
- 4) Meer zorg thuis, zolang de cliënt dit wenst, ook als er sprake is van complexe zorg. Bijdragen aan goede voorzieningen in dorpen en wijken, onder andere door actieve deelname in sociale wijkteams;
- 5) Intensieve samenwerking met andere zorgorganisaties en onze partners.

Zorggroep Elde bemerkt steeds meer de gevolgen van het overheidsbeleid, dat er vanuit gaat dat cliënten zo lang mogelijk thuis moeten (kunnen) blijven wonen. De gevolgen voor de thuiszorg zijn dat medewerkers steeds meer geconfronteerd worden met zeer complexe zorg thuis. Maar ook binnen onze locaties ondervinden we de gevolgen. Waar onze cliënten enkele jaren geleden nog voor een periode van gemiddeld 3 á 4 jaren bij ons verbleven, zien we nu dat de verblijfsperiode afneemt (landelijk gemiddelde is ongeveer 13 maanden). De gezondheidstoestand van de cliënt (zowel lichamelijk als geestelijk) is bij opname veel slechter dan voorheen. Dit vergt veel van onze medewerkers, zowel zorginhoudelijk als emotioneel. Zorginhoudelijk, omdat de zorgzwaarte en daarmee de feitelijke verzorgingsactiviteiten sterk zijn toegenomen, maar ook emotioneel omdat veel minder tijd is om ook een persoonlijke band met een cliënt op te kunnen bouwen en om er achter te kunnen komen waar diens echte wensen en behoeften liggen in voor hen toch vaak laatste levensfase.

Tevreden cliënten, het leveren van zorg van topkwaliteit

Tevredenheid van cliënten heeft de hoogste prioriteit. Deze tevredenheid heeft alles te maken met het maken van goede afspraken tussen cliënt en medewerker én met het nakomen van deze afspraken. Uitgangspunt daarbij is om de cliënt zoveel mogelijk te ondersteunen in het behoud van eigen regie.

In de zomer van 2016 heeft een cliënttevredenheidsonderzoek plaatsgevonden, onder andere met betrekking tot de kernwaarden liefdevol en gastvrij. Op de vraag 'hoe liefdevol ervaart u de dienstverlening bij Zorggroep Elde' (0 is helemaal niet liefdevol en 10 is zeer liefdevol) en 'hoe gastvrij ervaart u de dienstverlening bij Zorggroep Elde' is als volgt gescoord:

Kernwaarde	Somatiek	PG
Liefdevol	7,9	8,3
Gastvrij	7,8	8,3

Ook hebben cliënten en verwanten rapportcijfers (op een schaal tussen 0 en 10) toegekend aan Zorggroep Elde, waarbij zowel een cijfer werd gegeven voor de verzorging als voor de instelling:

Rapportcijfer	Somatiek	PG	Thuiszorg
Instelling	8,1	8,2	7,9
Verzorging	8,1	8,4	8,3

Betreffende de Net Promoter Score (de vraag aan cliënten en verwanten "Zou u Zorggroep Elde bij uw vrienden en familie aanbevelen?") is in 2016 als volgt gescoord:

NPS	Somatiek	PG	Thuiszorg
2016	39	44	44

Daarnaast attendeert Zorggroep Elde de cliënten en verwanten erop om persoonlijke ervaringen te vermelden op ZorgkaartNederland.nl. In 2016 zijn er zo'n 225 waarderingen via de website ontvangen, met een gemiddeld rapportcijfer van 8,4.

Zorggroep Elde is zich aan het oriënteren op welke wijze de cliënttevredenheid continu gemeten kan worden, rekening houdend met de eisen vanuit het nieuwe kwaliteitskader verpleegzorg.

Ontwikkelen van innovatieve producten en diensten

Zorggroep Elde biedt gemak, veiligheid en extra services, aan cliënten die bij ons wonen maar ook aan cliënten die thuis in de wijk of dorpen wonen.

Het platform technologie heeft in 2016 een visie op technologie uitgebracht met als belangrijkste onderdeel, dat de inzet van technologische middelen erop gericht moet zijn de doelen, voorkomend uit onze visie op gezondheid, te verwezenlijken. Dit houdt in dat zij bij onze cliënten moeten bijdragen aan:

- Het kunnen omgaan met achteruitgang en verlies;
- Het voeren van regie over je eigen leven;
- Het ervaren dat je er toe doet.

Concreet werkt Zorggroep Elde nu al met:

- Gratis Wifi op alle locaties;
- Een proef met Obli, een handig instrument dat cliënten eraan herinnert voldoende en regelmatig te drinken;
- Personenalarmering;
- Boodschappenapp. in de thuiszorg;
- GPS track en trace, sensoren;
- Medido: een medicijn'doosje' dat helpt bij het tijdig en juist innemen van medicijnen;
- Een proef met beeldschermbellen;
- Zora: de sociale robot;
- Elektronische huisdieren;
- Tovertafel;
- Gestart met het ontsluiten van het digitaal zorgdossier.

Aanbieden van zorg, diensten en wonen die past bij de cultuur en leefstijl van onze cliënten

Zorggroep Elde wil niet meer spreken van een verpleeghuis of verzorgingshuis, want waar de cliënt ook woont, wij doen er alles aan om het zo thuis als mogelijk te laten zijn. Dit betekent dat cliënten hun thuis kiezen vanwege de specifieke kenmerken van een huis. Door de ligging, het activiteitenaanbod, de cultuurspecifieke voorzieningen en sfeer heeft elke locatie een speciaal profiel.

Locatie Molenweide te Boxtel wordt in 2017 verbouwd tot een Wereldhuis waar cliënten van verschillende culturen samenwonen en cultuurspecifieke-, en leefstijlgerichte zorg wordt geboden.

De locaties Nieuw Beekvliet, Şefkat en Molenweide gaan op in dit het Wereldhuis. Het jaar 2016 heeft in het teken gestaan van diverse voorbereidingen, waarbij werkgroepen met medewerkers en leden van de cliëntenraad meedenken over onder andere het voedingsconcept, de inrichting van de hal en de verhuizing. De cliënten van de locatie Şefkat verblijven gedurende de verbouwing van Molenweide binnen Liduina en Nieuw Beekvliet; de cliënten van Molenweide verhuizen tijdelijk naar De Braacken in Vught.

Meer zorg thuis, zolang de cliënt dit wenst

Mensen willen graag zo lang als mogelijk blijven wonen in hun eigen huis. Zorggroep Elde wil de partner van de cliënt zijn om achter alle voordeuren in wijken en dorpen de ondersteuning en zorg te bieden die de cliënt nodig heeft, ook voor complexe vormen van zorg en ondersteuning. In 2016 heeft Zorggroep Elde de thuiszorg uitgebreid met een pakket van services en diensten (waaronder maaltijdbezorging thuis en een wasservice) zodat thuis wonen gemakkelijker en veiliger wordt.

Daarnaast is een Verpleegkundig Technisch Team van Thuis Zorggroep Elde actief en vervullen wijkverpleegkundigen een belangrijke rol binnen de sociale wijkteams van Boxtel en Sint-Michielsgestel.

Intensieve samenwerking met andere zorgorganisaties en onze partners

Zorggroep Elde realiseert zich dat we - net als ieder ander in ons land - een verantwoordelijkheid hebben om ondersteuning en zorg in ons land betaalbaar en beschikbaar te houden. Wij zien daarin voor onszelf een belangrijke rol weggelegd. We proberen zo lang mogelijk te voorkomen dat cliënten moeten verhuizen naar een huis waar continu toezicht en nabijheid is georganiseerd. Dit kunnen we niet alleen realiseren en we zetten dan ook in op goede samenwerking met onder andere huisartsen en ziekenhuizen. Zo dragen we er aan bij dat de cliënt zo goed mogelijk thuis wordt verzorgd en verpleegd en, als cliënten opgenomen zijn in het ziekenhuis, zij zo snel mogelijk weer naar huis kunnen.

Er zijn drie financieringsstromen (Wlz, Wmo en Zvw) waaruit de zorg en ondersteuning worden betaald. Zorggroep Elde onderhoudt goede contacten met gemeenten, zorgverzekeraars, zorgkantoor en de woningbouwvereniging om de beste zorg en ondersteuning in de regio te realiseren. Samen met de regionale zorgaanbieders worden nieuwe producten en diensten ontwikkeld (onder andere het keuze-instrument voor de wijkverpleging) en de zorg nog beter op elkaar afgestemd.

Zorgzaam Boxtel

Zorgzaam Boxtel is een initiatief van partijen uit Boxtel waaronder Cello, gemeente, WSD, St. Joseph, Vivent en Zorggroep Elde om samen met wijkbewoners wijkvoorzieningen van de grond te krijgen en samenhang tussen wijkbewoners te verstevigen. Concreet resultaat is Naastebuurt voor de gemeente Boxtel: een digitaal wijkplatform met een marktplaats voor diensten waar de ene wijkbewoner bijvoorbeeld vraagt of iemand zijn tuin kan bijhouden en een ander aanbiedt om met iemand te gaan wandelen. Met nieuws over de wijk, over activiteiten en over ondernemen in de wijk. Buurtverbinders onderhouden de website en werken actief mee aan het tot stand brengen van verbindingen in de wijk. In september 2016 is de website officieel gelanceerd. Een ander initiatief dat in 2016 vorm kreeg was het opzetten van een nieuwe vervoersvoorziening voor senioren in de vorm van een Tuk Tuk. In het voorjaar van 2017 gaat de Tuk Tuk rijden in Boxtel.

4.2 Klachten en incidenten cliënten

Incidenten cliënten

Zoals in alle organisaties waar mensen werken gaat er ook binnen Zorggroep Elde wel eens iets fout. Daarom zijn er binnen de zorggroep verschillende MIC-commissies (Meldingen Incidenten Cliëntenzorg) ingesteld. Deze commissies onderzoeken incidenten zoals een val van een cliënt of fouten met medicijnen. Het gaat hierbij niet zozeer over de 'schuldvraag', alles is erop gericht fouten in de toekomst te voorkomen. De meeste MIC-meldingen betreffen valincidenten en medicijnincidenten. De MIC-commissie rapporteert hier intern over in een separaat jaarverslag. Om deze incidenten te voorkomen, zijn er ook extra inspanningen verricht.

Enkele incidenten zijn geanalyseerd met behulp van de PRISMA-methode. PRISMA staat voor 'Prevention and Recovery Information System for Monitoring and Analysis'. De incidenten en de getroffen maatregelen / verbetermaatregelen worden structureel in het werkoverleg besproken.

Klachten cliënten

Zorggroep Elde hecht veel waarde aan om eventuele klachten van cliënten zo snel mogelijk op te lossen. Daarom is er voor iedere locatie een onafhankelijke vertrouwenspersoon werkzaam, waar cliënten in een vroeg stadium hun eventuele ongenoegens kunnen uiten en waar nodig samen naar een oplossing wordt gezocht. Zorggroep Elde is aangesloten bij de regionale klachtencommissie, waarbij in 2016 één formele klacht van een cliënt/familie is ingediend. De klachtencommissie heeft de klacht ontvankelijk verklaard. Vanaf 1 januari 2016 heeft een cliënt/familie ook de mogelijkheid, naast het voorleggen van een klacht bij de regionale klachtencommissie, om een klacht voor te leggen aan de landelijke geschillencommissie Zorg. Er zijn in 2016 geen klachten voorgelegd bij de landelijke geschillencommissie. In 2016 is één klacht voorgelegd bij de Inspectie voor de Gezondheidszorg. Deze klachtafhandeling loopt nog.

4.3 Kwaliteitsactiviteiten

Gouden keurmerken

Stichting Perspect heeft in 2015 de locaties en werkeenheden van Zorggroep Elde het gouden Prezo keurmerk toegekend. De tussentijdse audits in 2016 zijn positief afgesloten en dat wil zeggen dat alle locaties en de Thuiszorg het gouden Prezo keurmerk in de zorg hebben behouden, 11 in totaal.

Waardigheid en trots

De kwaliteit van de verpleeghuiszorg heeft onder een vergrootglas gelegen. Het ministerie van VWS heeft in 2015 een oproep gedaan aan zorgaanbieders om hun ideeën en projecten die het welbevinden van cliënten verhoogt met elkaar te delen en zo van elkaar te leren. Zorggroep Elde heeft vijf voorbeeldprojecten ingediend en toegekend gekregen voor het landelijk verbeterprogramma Waardigheid en Trots. In 2016 zijn de projecten verder uitgewerkt.

1. Obesicare

Er is een integrale behandel- en begeleidingsmethodiek voor cliënten met morbide obesitas ontwikkeld.

2. Begeleidings- en behandelmethodiek voor onbegrepen gedrag

Afdeling de Oleander van Liduina is een intensieve begeleidingsafdeling met behandel mogelijkheden voor cliënten met dementie (ZZP7 V&V en BOPZ) die hier tijdelijk verblijven om ervoor te zorgen dat het gedrag voor de cliënt en zijn/haar omgeving hanteerbaar wordt en geen risico meer vormt. Het fungeren als regionaal kenniscentrum voor gedragsproblematiek is verder uitgebouwd.

3. Buitenhuis

Het Buitenhuis biedt een beschermde woonomgeving voor cliënten met geheugenproblemen, ongeacht soort financiering. Wlz en privaat PG-zorg gaan samen in een open setting.

4. Expeditie Elde

Een meerjarig traject is ingezet om medewerkers te ontwikkelen tot eigentijdse professionals die onze cliënten ondersteunen in een zo aangenaam mogelijk leven.

5. Duaal HBO-opleiding

Inzet van HBO-verpleegkundigen zorgt ervoor dat we zorg op hoog niveau kunnen blijven leveren in een voortdurend veranderende en complexere wereld. Om in te kunnen spelen op de toenemende complexe zorgvraag wil Zorggroep Elde daarom in

samenwerking met opleidingsinstituten verpleegkundigen binden aan de organisatie en de ouderenzorg.

Beweegstimulering

Zorggroep Elde ondersteunt in een zo aangenaam mogelijk leven en vindt het belangrijk om bewegen onder haar cliënten te stimuleren om hen in staat te stellen zo lang mogelijk hun eigen regie te behouden. Bewegen houdt lichamelijke en psychische functies langer optimaal. Zo lang mogelijk actief blijven kan meer levensvreugde bieden en meer zin geven aan het bestaan van een cliënt.

Zorggroep Elde heeft in 2016 het beleid hierin verder ontwikkeld om, voor iedere individuele cliënt, het bewegen te stimuleren of te onderhouden. De opening van de beweegtuin bij Wijkhuis Simeonshof in 2016 past hier naadloos in.

Zorginhoudelijke onderwerpen

Om de ontwikkelingen op zorginhoudelijk gebied te volgen zijn binnen Zorggroep Elde diverse commissies actief zoals commissie mondzorg, beweegstimulering, hoorbeleid en huidletsel. Een commissie heeft tot doel om beleid te initiëren, te borgen en kennis up-to-date te houden. Landelijke ontwikkelingen worden gevolgd en op waarde geschat voor de zorggroep. Om het zorginhoudelijk beleid te borgen zijn per aandachtsgebied en per locatie/afdeling aandachtsvelders aangesteld.

Interne audits

Interne audits vinden rondom specifieke thema's plaats. De audits in het kader van de voedselveiligheid (HACCP) staan jaarlijks op het programma, evenals het uitvoeren van (delen van) de Risico-Inventarisatie & Evaluatie (Arbo). Door de intern opgeleide auditoren binnen de zorggroep worden 1 à 2 audits per jaar uitgevoerd. De onderwerpen worden vastgesteld door centrale commissie kwaliteit en veiligheid.

4.4 Ethische commissie

De ethische commissie is in 2016 zeven keer bij elkaar gekomen.

De commissie heeft vooral tot taak moreel beraad te bevorderen. Daarbij staat steeds weer de vraag centraal 'doen we de juiste dingen op de goede manier?' Daarnaast kan de commissie gevraagd en ongevraagd advies uitbrengen met betrekking tot ethische vragen in de zorg.

In de vergadering wordt een casus besproken aan de hand van de Nijmeegse methode voor moreel beraad. In 2016 zijn o.a. de volgende casussen besproken: weinig respons vanuit de medewerkers bij een nieuw traject, dilemma eigen regie van de cliënt en wanneer neem je het als professional over, omgang als verzorgende met emotioneel gedrag van een cliënt en die daarmee claimend gedrag vertoont, cliënt die thuis moet verblijven terwijl het arbotechnisch niet verantwoord is en de zorg niet gegeven kan worden die noodzakelijk is.

De ethische commissie heeft één keer een verzoek ontvangen om een moreel beraad te organiseren op een afdeling.

Op verzoek van de raad van bestuur heeft de ethische commissie een adviesnotitie euthanasie en dementie uitgebracht. In het najaar 2016 heeft een debat plaatsgevonden waar de adviezen over euthanasie en dementie zijn gepresenteerd door vier geledingen: de ethische commissie, de artsen, de cliëntenraad en de verpleegkundigen. Doel van het debat was:

- samenbrengen en verdiepen;
- komen tot een gedragen 'Visie op euthanasie en dementie' voor Zorggroep Elde.

Daarnaast heeft de ethische commissie een advies betreffende intimiteit en seksualiteit opgesteld, op verzoek van de raad van bestuur.

4.5 Centrale Cliëntenraad

Zorggroepbreed is er een Centrale Cliëntenraad, die de medezeggenschap vorm geeft voor alle overkoepelende onderwerpen die heel Zorggroep Elde aangaan. Daarnaast zijn er raden binnen iedere locatie en Thuiszorg. De bevoegdheden en verhouding van de Centrale Cliëntenraad tot de lokale raden zijn vastgelegd in een convenant.

Voor wat betreft de zorggroepbrede thema's voert het te ver om in dit overzicht alle door de Centrale Cliëntenraad in 2016 met de bestuurder besproken onderwerpen te vermelden. Een aantal agendapunten komen met grote regelmaat terug op de agenda, waaronder de stand van zaken met betrekking tot alle (ver)bouw van locaties en de financiële cijfers (begroting en jaarrekening). In 2016 heeft de Centrale Cliëntenraad zich onder andere intensief bezig gehouden met:

- de inzet van de extra financiële middelen in 2016;
- de visie op vrijheid in relatie tot veiligheid en het veiligheidsbeleid binnen Zorggroep Elde;
- het nieuwe klachtenreglement;
- het houden van 'eigen' huisdieren van cliënten binnen de locaties;
- advies betreffende euthanasie en dementie;
- het invoeren van het cliëntportaal.

5 Onze medewerkers

5.1 Realisatie van speerpunten op het gebied van medewerkers

Zorggroep Elde heeft acht speerpunten voor haar beleidsperiode 2014-2017 benoemd. Twee van deze acht speerpunten richten zich specifiek op het leveren van zorg met topkwaliteit door medewerkers. De twee speerpunten zijn:

- 1) Ontwikkelen van onze medewerkers naar eigentijdse professionals;
- 2) Tevreden medewerkers en vrijwilligers.

In het kader van het realiseren van deze twee speerpunten zijn onderstaande acties in 2016 ingezet.

Doorontwikkelen van onze medewerkers naar eigentijdse professionals en tevreden medewerkers en vrijwilligers

Expeditie Elde

De expeditie is in 2016 voortgezet met de focus op de kernwaarde gastvrij, de betekenis van deze waarde is nader uitgewerkt en is geladen binnen de organisatie. Medewerkers hebben zelf nagedacht hoe zij nog gastvrijder kunnen worden, hier zijn mooie initiatieven (groot en klein) uit voortgekomen. In het najaar was de kick off van de kernwaarde ruimdenkend met de inspirerende 'Omdenkshow'. In 2017 wordt de kernwaarde 'ruimdenkend' en de kernwaarde 'bevlogen' verder uitgewerkt en geladen.

Eigentijdse professionals

Zorggroep Elde wil zorg met topkwaliteit leveren. Hierbij zijn goed opgeleide eigentijdse professionals een voorwaarde. In 2016 beschikten al onze eigentijdse professionals werkzaam in de zorg minimaal over het diploma verzorgende IG en beschikt elke verpleeghuislocatie over een aantal verpleegkundigen.

De volgende drie vaardigheden kenmerken de eigentijdse professional: zelfontwikkeling, samenwerken en ondernemerschap. Per vaardigheid is beschreven welk gedrag van medewerkers wordt verwacht en is in kaart gebracht wat zij zelf kunnen doen om zich te ontwikkelen op de verschillende vaardigheden. Ook is beschreven hoe en waarmee de organisatie medewerkers faciliteert in hun ontwikkeling tot eigentijdse professionals.

In 2016 zijn twee pilots gestart ten behoeven van zelf- en teamontwikkeling;

- Ontwikkelgesprek; het ontwikkelgesprek stimuleert de medewerker tot reflectie en ondersteunt in zijn/haar zelfontwikkeling op basis van ontvangen feedback; in 2016 is het jaargesprek van de medewerker hierdoor komen te vervallen.
- Teamie; ondersteunt teams in hun reflectie, teamontwikkeling- en samenwerking en het bereiken van gestelde (team)doelen.

Beide instrumenten komen in 2017 voor alle medewerkers ter beschikking en leveren een belangrijke bijdrage aan enerzijds de ontwikkeling en anderzijds de tevredenheid van medewerkers (en teams).



Visie op leren

In het najaar van 2016 is de visie op leren en het leer- en ontwikkelbeleid vastgesteld. Hierin staan vijf leidende principes rondom leren en ontwikkelen opgenomen. Twee voorbeelden van deze principes zijn: 1) het leren vindt voornamelijk plaats binnen de concrete werksituatie en 2) we maken, zoveel als mogelijk, gebruik van bestaande kennis en kunde van onze medewerkers. Deze visie helpt Zorggroep Elde in de ambitie om alle medewerkers te laten groeien als eigentijdse professional. In 2017 implementeert Zorggroep Elde de visie op leren, het leer- en ontwikkelbeleid met bijbehorend leermanagement systeem.

Visie op organiseren

In 2016 is de 'visie op organiseren' ontstaan, waarbij een zevental principes is geformuleerd op basis waarvan we willen organiseren en handelen. Eén instrument daarbij is het werken met zelforganisatie. Zelforganisatie is hierbij zeker geen doel op zich, maar slechts een hulpmiddel.

Verkrijgen van voldoende gekwalificeerd personeel

De continuïteit van zorg borgen is even belangrijk als de kwaliteit van zorg. Daarom is het belangrijk om een optimale personeelsbezetting te hebben. Dit is een van de grootste uitdagingen van de komende jaren voor zorgorganisaties, zo ook voor Zorggroep Elde. Om hier meer zicht op te krijgen zijn we medio 2016 gestart met strategische personeelsplanning. De GAP analyse, een methode om een vergelijking te maken tussen de bestaande en de gewenste personele situatie, is eind 2016 afgerond. Dit heeft inzicht gegeven in de nodige interventies voor de komende jaren, om het juiste aantal en de juiste kwaliteit van medewerkers te borgen.

Vitaliteit

Vanuit de 'Visie op gezondheid' van Machteld Hubert is in 2016 een aanzet gemaakt voor de 'Visie op vitaliteit'. Tevens is de keuze gemaakt om in 2017 met Human Capital Care (Arbo dienstverlener) te gaan samenwerken, met als doelstelling de Arbo- en verzuimdienstverlening te optimaliseren en aan te laten sluiten bij de 'Visie op vitaliteit'.

Derde beste werkgever van Nederland

Onze medewerkers zijn bepalend voor het succes van Zorggroep Elde. Daarom staat goed werkgeverschap bij ons hoog in het vaandel. Om een objectief oordeel te kunnen vellen over ons werkgeverschap hebben wij wederom meegedaan aan het Beste Werkgeversonderzoek van Nederland. De medewerkers waarderen Zorggroep Elde met een totaalscore van 8.2. Hiermee is Zorggroep Elde wederom uitgeroepen als derde Beste Werkgever van Nederland.

Zorggroep Elde	2016	2015
Aantal medewerkers	1.221	1.236
Aantal fte	718	714
Ziekteverzuim	5,0%	5,35%

5.2 Klachten en incidenten medewerkers

Klachten medewerkers

Binnen Zorggroep Elde bestaat een klachtencommissie voor medewerkers en een vertrouwenspersoon voor medewerkers. In het verslagjaar 2016 hebben acht medewerkers zich bij de vertrouwenspersoon gemeld. Uit de meldingen zijn geen officiële klachten voortgekomen.

De klachtencommissie voor medewerkers heeft geen enkele klacht ontvangen. Het beleid binnen onze organisatie is primair erop gericht dat mogelijke ongenoegens in een open sfeer en zo dicht mogelijk bij de bron worden uitgesproken en aldaar worden opgelost. De leidinggevenden/teamcoaches spelen hierbij een belangrijke rol.

Incidenten medewerkers

In 2016 hebben drie prikaccidenten plaatsgevonden. Er zijn drie bedrijfsongevallen en één bijna ongeval gemeld, allen zonder ernstige afloop. Meldingen over agressie en ongewenst gedrag zijn ten opzichte van 2015 aanzienlijk afgenomen van 317 naar 86 meldingen. De meldingen over agressie en ongewenst gedrag komen voornamelijk van medewerkers, werkzaam op PG-afdelingen van de zorggroep, met name van de afdeling voor cliënten met moeilijk verstaanbaar gedrag. De medewerkers van deze afdeling zijn extra geschoold en begeleid in het omgaan met moeilijk verstaanbaar gedrag. Begeleiding van medewerkers en cliënten ten omgang met moeilijk verstaanbaar gedrag wordt voortgezet in 2017.

5.3 Meldingen klokkenluidersregeling

Zorggroep Elde beschikt over een klokkenluidersregeling. In 2016 is de klokkenluidersregeling aangepast aan de nieuwe wetgeving, Wet Huis voor klokkenluiders. In 2016 is binnen de Zorggroep Elde geen gebruik gemaakt van de klokkenluidersregeling.

5.4 Ondernemingsraad

De transitie in de zorg was ook in 2016 een terugkerend thema binnen de medezeggenschap. De ondernemingsraad heeft onder andere geadviseerd over de inzet van de middelen met betrekking tot het project Waardigheid & Trots. Ook de tijdelijke verhuizing in verband met de verbouwing van locatie Molenweide en de verhuizing van de bewoners van locatie Şefkat is onderwerp van gesprek geweest in het kader van de omzetting naar en inrichting van het nieuwe Wereldhuis.

De ondernemingsraad van Zorggroep Elde wordt betrokken bij de totstandkoming van beleid door deelname van OR-leden aan diverse voorbereidende project- en werkgroepen, met thema's passend bij de ontwikkeling van de eigentijdse professional. Zo heeft de werkgroep Kanteling Werktijden een opzet gemaakt om invulling te geven aan de decentralisatie van de vaststelling van de werktijden. Ook is een start gemaakt met een nieuwe vorm van jaargesprekken.

In 2016 zijn wijzigingen doorgevoerd in het Sociaal Plan. Gezien de aanpassingen in de CAO en wijzigingen in de wet blijft dit een doorlopend proces dat in gezamenlijk overleg tussen bestuurder en ondernemingsraad wordt doorlopen.

6 Bedrijfsvoering

6.1 Realisatie van speerpunten op het gebied van het waarborgen van de continuïteit van de organisatie

Zorggroep Elde heeft acht speerpunten voor haar beleidsperiode 2014 – 2017 benoemd. Een van deze acht speerpunten richt zich specifiek op de continuïteit van de organisatie en het zorgdragen voor betaalbare zorg in onze regio; Zorggroep Elde is een stabiele (financiële) organisatie waarbij wordt zorg gedragen voor betaalbare zorg, nu en in de toekomst.

Zorggroep Elde sluit het verslagjaar 2016 positief af met een resultaat van € 732.757. De productieafspraken met het zorgkantoor, de gemeenten en de zorgverzekeraars zijn nagekomen. We hadden dit verslagjaar te maken met een grote extra kostenpost salaris in verband met de extra ORT-uitbetaling over de afgelopen 5 jaar vanwege de CAO-afspraken. Voor 2017 zal er nog extra druk op de begroting van het cluster Thuis zijn vanwege de (te) lage productieafspraken in de wijkverpleging.

Onderstaand de voornaamste financiële resultaten van Zorggroep Elde 2016.

Kerngegevens (enkelvoudige jaarrekening) Stichting Zorggroep Elde	2016	2015
Cliënten	Aantal	Aantal
Intramurale cliënten ultimo	598	586
Cliënten dagactiviteiten ultimo	106	124
Extramurale cliënten, excl. cliënten dagactiviteiten, ultimo	1.331	1.388
Beschikbare plaatsen AWBZ/GRZ verblijf ultimo	614	614
Intramurale verzorgingsdagen in verslagjaar	48.547	61.608
Intramurale verpleegdagen in verslagjaar	152.757	143.403
DBC trajecten Revalidatie in verslagjaar	136	128
Dagdelen dagactiviteiten in verslagjaar	22.195	19.066
Uren extramurale productie in verslagjaar (excl. dagactiviteiten)	62.267	66.930
Uren Huishoudelijke Hulp Wmo	109.280	108.164
Personeel	Aantal	Aantal
Personeelsleden in loondienst ultimo	1.221	1.236
FTE personeelsleden in loondienst ultimo	718	714
Bedrijfsopbrengsten	Bedragen €	Bedragen €
Totaal bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	55.344.920	55.481.132
- waarvan omzet zorg	51.361.119	52.434.222
- waarvan overige bedrijfsopbrengsten	3.983.801	3.046.910

Financiële ratio's op basis van enkelvoudige jaarrekening

Resultaatratio

Resultaatratio (in %)	2016	2015	2014
Resultaatratio (resultaat / opbrengsten)	1,3	2,5	2,8

Liquiditeit

Liquiditeit	2016	2015	2014
Quick ratio (vlottende activa incl. liquide middelen)	1,9	2,0	1,9

Solvabiliteit

Solvabiliteit (in %)	2016	2015	2014
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen / balanstotaal)	23,4	21,9	19,7
Solvabiliteit (eigen vermogen / totaal opbrengsten)	32,2	30,9	28,6

Alle drie de kengetallen laten een goede score zien. Alle doelstellingen vanuit het jaarplan Treasury 2016 zijn behaald. Het rendement is licht lager ten opzichte van het voorgaande jaar. De transitie waarin we verkeren heeft hier zeker aan bijgedragen. De liquiditeit blijft ruim voldoende om aan de kortlopende verplichtingen te kunnen voldoen. De solvabiliteit in relatie tot het balanstotaal is lager dan de sector doordat we al het vastgoed in eigen beheer hebben en de laatste 10 jaar fors geïnvesteerd hebben in het kwalitatief op peil brengen van onze gebouwen. De resultaten voor 2016 zijn, gezien de transitie, zeker goed te noemen. De solvabiliteit in relatie tot onze opbrengsten is solide en is in 2016 weer verder verbeterd.

De regeling Administratieve Organisatie en Interne Controle (AO/IC) Wlz Zorgaanbieders is voor alle WTZi-instellingen (Wet Toelating Zorginstellingen) en dus ook voor Zorggroep Elde van kracht. De regeling formuleert de eisen waaraan de AO/IC inbedding van Zorggroep Elde moet voldoen. Vooral betreft dit de interne controle op de juistheid van de facturatie en verantwoording van de geleverde productie. Jaarlijks wordt een controleplan opgesteld, waarbij een onafhankelijk functionaris toeziet op een juiste naleving van de wet- en regelgeving. De accountant heeft voor 2016 een goedgekeurde controleverklaring verstrekt ten aanzien van de juistheid van de productiegegevens.

6.2 Belangrijkste risico's

De transitie van de langdurige zorg brengt grote vraagstukken met zich mee. Zij heeft dan ook een belangrijke impact op Zorggroep Elde. De belangrijkste risico's worden gezien op de volgende vlakken:

- Leegstand van vastgoed. Om de risico's te beperken is er vanaf 2014 gevolg gegeven aan de uitvoering van het strategisch vastgoedbeleid. De verschillende proposities uit het nieuwe meerjarenbeleidsplan zijn uitgewerkt in business cases en in 2015, 2016 en 2017 geoperationaliseerd.
- De behoefte aan thuiszorg zal de komende jaren in Nederland toenemen door het toepassen van scheiden wonen en zorg en vanuit de visie dat mensen zolang mogelijk in hun eigen woning blijven wonen. Door de transitie komt er meer behoefte aan thuiszorg en vooral aan nieuwe concepten binnen de thuiszorg zoals: domotica, sociale wijkteams, rol wijkverpleegkundige ed. Zorggroep Elde is bezig met deze ontwikkeling zodat adequaat op deze verandering kan worden ingespeeld.
- De wijkverpleging wordt vanuit de Zvw bekostigd. De productieplafonds voor 2016 zijn niet volledig toereikend om alle cliënten van thuiszorg te kunnen voorzien. De productieplafonds noodzaken ons om keuzes te maken om vooral hierbinnen te blijven. De Eerste Lijns Voorziening voor kortdurende opname is vanaf 2017 ondergebracht onder de Zvw. Ook hier gelden productieplafonds per zorgverzekeraar die ontoereikend zijn om alle cliënten te kunnen helpen. Voor 2017 zal het productieplafond per zorgverzekeraar wederom strikt worden gemonitord om tijdig te kunnen ingrijpen.
- Vergrijzing personeelsbestand. In verband met de opkomende vergrijzing vormt het ouder wordend personeelsbestand een risico. Leeftijdsbewust personeelsbeleid is één van de speerpunten in het meerjarenbeleidsplan.
- De impact van het kwaliteitskader verpleeghuiszorg zal ook voor Zorggroep Elde gelden. De voorgestelde normen voor personeel zijn niet in de huidige tarieven opgenomen. De ontwikkelingen hieromtrent worden nauwgezet gevolgd.

In 2016 is de risicorapportage geactualiseerd. Hierin zijn alle belangrijke risico's, die door Zorggroep Elde worden onderkend, opgenomen. Hierbij is de impact aangegeven en tevens zijn de beheersingsmaatregelen opgenomen, wat resulteert in een beheersbaar risico. Inmiddels is de risicoparagraaf geïntegreerd in de notitie veiligheidsmanagement van Zorggroep Elde.

6.3 Financiering en continuïteit

Investerings

In 2016 is rekening gehouden met een aantal forse investeringen. Investerings zijn onder andere nodig voor het ontwikkelen van transfercapaciteit om verhuisbewegingen te kunnen realiseren in verband met het strategische vastgoedplan. Daarnaast dienen bepaalde locaties te voldoen aan een specifiek locatieprofiel. Hiervoor is mogelijk een verbouwing noodzakelijk, zoals voor het wijkhuis Simeonshof. Voor het Wereldhuis is een business cases opgesteld waarin de investeringsbudgetten zijn opgenomen. De daadwerkelijke uitvoering van het plan heeft plaats in 2017. Ook houdt Zorggroep Elde rekening met de ontwikkeling van enkele nieuwe initiatieven waaronder in ieder geval zorg op afstand, domotica en technologische vernieuwingen. Verder worden investeringen gedaan in de externe profilering, verdere ontwikkeling van specialistische aanbod, en de ontwikkeling van servicearrangementen van Zorggroep Elde.

Financiering

Voor 2016 zijn in het kader van het strategisch vastgoedplan geen nieuwe langlopende leningen afgesloten. Verbouwingen van in bezit zijnde panden worden vanuit eigen middelen (de liquiditeitsruimte) bekostigd.

Personeelsbezetting

Vanuit het nieuwe strategische meerjarenplan worden specifieke keuzes gemaakt voor de nieuwe proposities. Hiervoor is interne mobiliteit van medewerkers belangrijk. De vraag naar verzorgenden 3IG en verpleegkundigen blijft bestaan.

Omstandigheden waarvan de ontwikkeling van omzet en rentabiliteit afhankelijk is

Zoals reeds aangegeven in onderdeel 6.2 houdt Zorggroep Elde rekening met een forse transitie in de zorg door het gewijzigde overheidsbeleid. Tijdens de transitieperiode 2015 tot en met 2017 is er een behoorlijke druk op zowel de kosten als de opbrengsten aanwezig. Desondanks voorziet Zorggroep Elde een positief resultaat in deze transitiejaren.

7 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Zorggroep Elde onderneemt zoveel als mogelijk maatschappelijk verantwoord en dat betekent dat zij rekening houdt met de effecten van de bedrijfsvoering op mens, milieu en maatschappij. Het gaat dan ook om zaken als duurzame huisvesting en inkoop, een efficiënte interne organisatie en goede relaties met belanghebbenden. Zorggroep Elde hecht er waarde aan om midden in de samenleving te staan en het maatschappelijk verantwoord ondernemen moet integraal onderdeel uitmaken van alle beleidsterreinen. Medewerkers zijn zich ervan bewust dat Zorggroep Elde een organisatie is, die de maatschappij niet onnodig wil belasten met bijvoorbeeld milieuvervuilende activiteiten.

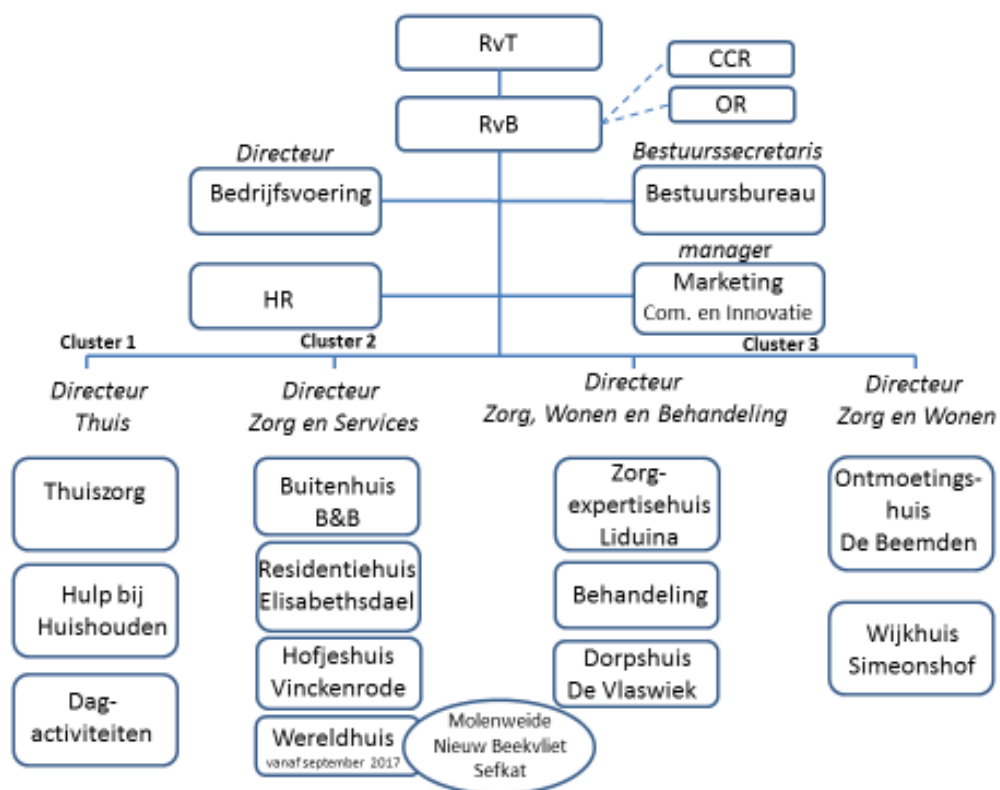
Uitvoering van deze voornemens vindt plaats door gebruik van warmte / koude opslaginstallaties, maar ook dichtbij de werkvloer wordt milieubewust gehandeld (geen verspilling van water, bewegingsmelders in plaats van lichtschilders, een CO₂ neutraal wagenpark van Thuiszorg Elde, enkele elektrische leaseauto's en op enkele locaties is energiezuinige led-verlichting toegepast).

Maar ook het betrekken van de directe omgeving behoort bij het maatschappelijk verantwoord ondernemen, waaronder inkoop bij lokale ondernemers, het opzetten van een wijkhuis en deelname aan Zorgzaam Boxtel en de sociale wijkteams in de regio.

**Zorggroep Elde staat voor
'ondersteunend in een zo aangenaam mogelijk leven'**

Hier werken we elke dag aan, ook in 2017.

Bijlage I Organogram Zorggroep Elde 2016



Naam	2016
Dhr. E.J.M. (Eric) Hardy	Directeur Thuis (<i>Thuiszorg, Hulp bij Huishouden en Dagactiviteiten</i>)
Dhr. drs. A.C.J.M. (Jan-Kees) Metz MSM	Directeur Zorg en Service (<i>Buitenhuis en B&B, Residentiehuis Elisabethsdael en Hofjeshuis Vinckenrode, Molenweide, Sefkat en Nieuw Beekvliet</i>)
Dhr. drs. J.C.F. (Jef) Mol MHA	Directeur Zorg, Wonen en Behandeling (<i>Zorgexpertisehuis Liduina, Behandeling, Dorpshuis De Vlaswiek</i>)
Dhr. drs. R.A.H.M. (Ruud) Broeksteeg	Directeur Zorg en Wonen (<i>Ontmoetingshuis De Beemden en Wijkhuis Simeonshof</i>)
Dhr. drs. J.P.G.J. (Hans) Wijgers	Directeur Bedrijfsvoering
Dhr. M.P.T.M. (Mario) de Keijzer MMI	Manager Innovatie, Communicatie en Klantcontact
Mw. drs. L.H.J. (Linda) de Bruijn - van der Heijden	Strategisch Adviseur HR
Mw. M.A.J. (Maria) Hollanders	Bestuurssecretaris