



**Jaarverslag  
2016**

*18-05-2017*

## Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Over het jaarverslag .....	4
1. Profiel van de organisatie .....	6
1.1 Algemene identificatiegegevens.....	6
1.2 Structuur van het concern .....	6
1.3 Werkgebieden.....	6
2. Kerngegevens .....	7
2.1 Kernactiviteiten en nadere typering.....	7
2.2 Patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten .....	7
3. Maatschappelijk ondernemen.....	8
4. Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering.....	10
4.1 Normen voor goed bestuur .....	10
4.2 Raad van Bestuur .....	10
4.3.Toezichthouders (Raad van Toezicht).....	10
4.4 Jaarverslag Raad van Toezicht.....	11
5. Medezeggenschap .....	12
5.1 Cliëntenraden .....	12
5.2 Ondernemingsraad .....	13
6. Beleid, inspanningen en prestaties.....	14
6.1 Eindrapportage jaarplan 2016.....	14
6.2 Ontwikkelingen Kwaliteit .....	15
6.3 Klachten.....	17
6.4 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers.....	17
6.5 Financieel beleid .....	23

# Voorwoord

Geachte lezer,

Dit jaarverslag biedt u in vogelvlucht een overzicht van ontwikkelingen in het jaar 2016. Veel is veranderd, maar gelukkig is ook veel hetzelfde gebleven.

In 2016 maakte Careander de omslag van een organisatie die was ingedeeld in regio's naar een organisatie die is ingedeeld naar werksoort (wonen, dagbesteding en werk, ambulante begeleiding). Deze omslag is ingegeven door de ambitie om de autonomie over het dagelijks werk terug te brengen naar de teams die dagelijks met onze cliënten werken. Het aantal leidinggevenden is teruggebracht en zal verder omlaag gaan in de komende jaren. Hiermee bereikt Careander ook een andere ambitie: we willen onze beschikbare middelen zo optimaal mogelijk inzetten voor de ondersteuning van cliënten. Uiteindelijk is ons doel immers om bij te dragen aan de kwaliteit van leven van onze cliënten, en dat doel wordt hiermee gediend.

Als je terugkijkt op een jaar realiseer je je hoeveel er verandert in korte tijd. We leven ook in een tijd waarin veranderingen elkaar snel opvolgen. Dat is niet voor iedereen gemakkelijk bij te houden. Eén van onze cliënten zei tegen me 'je moet goed onthouden dat wij minder goed tegen verandering kunnen dan jullie'. Zo'n opmerking zet je aan het denken, ook over de koers die we de komende jaren gaan varen. Het proces om te komen tot een nieuwe visie voor Careander is in volle gang, ook nu ik dit voorwoord schrijf. Bij het bepalen van de koers houden we voor ogen voor wie wij werken: onze cliënten. Dat betekent dat we veranderen wat nodig is, maar doorgaan met datgene waar we trots op zijn en wat goed is voor onze cliënt.

Als u mij vraagt waar ik trots op ben, dan kan ik daar kort over zijn: ik ben trots op de medewerkers van Careander. Ik trad op 1 januari 2016 aan als bestuurder van Careander en heb met veel van onze medewerkers kennis kunnen maken. Ik zie medewerkers die hun werk met hun hart doen en er ook zo over kunnen vertellen. Dat maakt Careander tot een sterke organisatie. We maken waar wat we beloven: de beste ondersteuning voor onze cliënten. Natuurlijk is er nog veel te wensen en te verbeteren. We zullen daar de komende jaren hard aan werken. Maar als 2016 mij als nieuwe bestuurder één ding geleerd heeft, dan is dat wel dat de kracht van onze organisatie ligt in de bezieling en toewijding van onze medewerkers.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van dit jaarverslag!

Bert Brouwer  
bestuurder

# Over het jaarverslag

Careander wil met het jaarverslag 2016 op een transparante wijze verantwoording afleggen over het beleid van het verslagjaar. Wij vinden het belangrijk om verantwoording af te leggen over onze zorg- en dienstverlening. Het gaat immers over de aanwending van publieke financiële middelen.

Vanuit een protestants christelijke visie ondersteunt Careander mensen met een verstandelijke beperking op het gebied van wonen, werken of dagbesteding, vrije tijd en zingeving. Ieder mens is uniek, gelijkwaardig en waardevol.

In de zorg voor de mens met een verstandelijke beperking gaan we uit van een verbondenheid tussen de cliënt, zijn ouders/vertegenwoordigers, het sociale netwerk van de cliënt en de professionals. De kleinst mogelijke eenheid is de driehoekrelatie tussen de cliënt, zijn vertegenwoordiger en de persoonlijk begeleider. Careander levert een bijdrage aan de verbetering van en het onderhouden van de kwaliteit van bestaan van de cliënt, waarbij de cliënt zo veel als mogelijk de eigen regie behoudt.

Naast de verantwoording is vooral van belang hoe cliënten, cliëntvertegenwoordigers en externe instanties over de kwaliteit van onze zorg- en dienstverlening denken. In het verslagjaar zijn diverse (onderzoeks-)rapporten verschenen, zoals audit-rapportages, accountantsrapportage, het jaarverslag cliëntvertrouwenspersoon en de rapportage Kwaliteitskader Proeftuinen. Daarnaast komt in het zorgondersteuningsplan de cliënttevredenheid aan de orde.

De rapportages laten een positieve beoordeling over de kwaliteit van onze zorg- en dienstverlening zien. Daarover mogen we zeer verheugd zijn. Waar nodig zijn inmiddels verbetertrajecten ingezet. In die zin blijft Careander een lerende organisatie.

De activiteiten die Careander in 2016 heeft verricht, zijn conform het jaarplan 2016. Het verbeteren van de kwaliteit van bestaan van onze cliënten is daarbij het meest belangrijk. Voor Careander betekent dit kort samengevat:

- De cliënt woont zoals dat bij hem past;
- Wat de cliënt overdag doet, past bij hem;
- De cliënt heeft sociale contacten;
- Het leven van de cliënt heeft zin; hij voelt zich gelukkig.

Twee kernwaarden horen bij ons dagelijks werk: **Dichtbij en Daadkrachtig**. Wij willen dichtbij cliënten, cliëntvertegenwoordigers en medewerkers staan en daarbij daadkracht uitstralen door een korte en heldere besluitvorming en een duidelijke organisatiestructuur. Medewerkers worden aangesproken op hun eigen verantwoordelijkheid.

Het vereist van alle medewerkers professionele kennis en vaardigheden en constante alertheid om hieraan te werken. Careander prijst zich gelukkig dat de medewerkers de genoemde uitgangspunten in hoofd, hart en handen sluiten.

Voor het verslagjaar 2016 zijn de volgende ontwikkelingen van belang geweest:

## 1. Kwaliteit van zorg

In 2016 hebben we op drie manieren de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening getoetst.

We hebben deelgenomen aan de pilot Kwaliteitskader Proeftuinen van de VGN, die in november is afgesloten met een externe visitatie.

Daarnaast hebben we met de Zorgkantoren ontwikkelafspraken gemaakt. De prestaties die Careander op grond van de ontwikkelafspraken moest leveren, zijn door de Zorgkantoren geëvalueerd. Deze evaluatie was positief, hetgeen resulteerde in de maximale tariefsopslag.

Tot slot heeft in november een HKZ-audit plaatsgevonden voor her-certificering. Deze audit heeft geresulteerd in een nieuwe HKZ certificering voor Careander voor de jaren 2017 en 2018.

## **2. Zorg**

De transitie in de zorg naar de Wet Maatschappelijke Ondersteuning, de Jeugdwet, de Wet Langdurige Zorg en de Participatiewet is in 2016 nog verder uitgewerkt. Met alle gemeenten binnen het werkgebied van Careander zijn ook in 2016 afspraken gemaakt over productie en prijzen in het kader van de Jeugdwet en Wmo. Daarnaast heeft periodiek overleg plaatsgevonden met de gemeenten over afstemming van de werkwijze. Visiestukken voor dagbesteding, ambulante begeleiding en de sector Kind & Jeugd zijn vastgesteld.

## **3. Personeel 2016**

In 2015 is de organisatie-wijziging voorbereid. Deze is in 2016 afgerond. Er heeft een verschuiving plaatsgevonden in het MT en in het management van de teams. Deze wijzigingen zijn vooral ingezet om meer slagkracht te realiseren. Het project "Ruimte en Vertrouwen" is gestart. Doel van dit project is om, binnen de drie-eenheid van cliënt, vertegenwoordiger en medewerker, de regie te vergroten. Een middel om dit te realiseren is het vergroten van het zelforganiserend vermogen van medewerkers. De teams worden hierbij ondersteund door een teamcoach. Met behulp van deze ondersteuning is er een ontwikkeling op gang gebracht naar meer taakvolwassen teams die in staat zijn cliënten en sociaal netwerk meer regie te geven.

Careander is een erkend leerbedrijf, één van de stagebegeleiders is in 2016 verkozen tot de beste praktijkopleider in sport, zorg en welzijn.

Met de overgang van eigen protocollen naar de Vilans/KICK-protocollen is veel aandacht uitgegaan naar de bekwaamheid van medewerkers met betrekking tot de risicovolle handelingen. Het aanbod van E-learning + praktijkinstructie is hiervoor uitgebreid.

Wat betreft de personele bezetting is Careander een stabiele organisatie gebleven.

## **4. Financiën**

Careander is financieel gezond. Het verslagjaar 2016 is gesloten met een positief saldo.

In het onderdeel financiën van dit jaarverslag staat uitgebreid beschreven hoe de stand van zaken per 31-12-2016 was.

## **5. Organisatie**

In 2015 is het strategisch visiedocument de basis geweest voor wijzigingen in de organisatiestructuur. De organisatie is gewijzigd van een indeling in regio's naar een indeling in zorglijnen: Langdurige Zorg en Sociaal Domein Dagbesteding.

Daarnaast is de overhead teruggebracht: 20% minder uren inzet van teammanagers t.o.v. uren teamleiders.

Per 1 januari 2016 is de nieuwe bestuurder aangetreden.

In april 2016 is de organisatieverandering afgerond. Deze zal in het derde kwartaal van 2017 worden geëvalueerd.

## **6. Visie traject**

In 2016 is Careander gestart met een traject om te komen tot een visiedocument, waaruit een meerjarenbeleidsplan zal volgen.

Om een breed gedragen visie voor de koers van Careander te formuleren heeft de bestuurder een aantal kernvragen voorgelegd aan cliënten via de cliëntenraden, aan medewerkers, leidinggevenden, RvT en andere belanghebbenden. Dit traject zal in het voorjaar van 2017 worden afgerond.

Heeft u naar aanleiding van dit jaarverslag vragen of opmerkingen, dan kunt u contact opnemen met [Communicatie@careander.nl](mailto:Communicatie@careander.nl).

# 1. Profiel van de organisatie

## 1.1 Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Careander, Protestants Christelijke Stichting voor mensen met een verstandelijke beperking.
Adres	Westeinde 27A
Postcode	3844 DD
Plaats	Harderwijk
Telefoonnummer	0341 467820
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41035212
E-mailadres	<a href="mailto:algemeen@careander.nl">algemeen@careander.nl</a>
Internetpagina	<a href="http://www.careander.nl">www.careander.nl</a>

## 1.2 Structuur van het concern

Careander is een Stichting en kent een Raad van Toezichtmodel.

Careander kent een eenhoofdige Raad van Bestuur.

De Raad van Toezicht houdt toezicht op de algemene gang van zaken bij Careander en op het werk van de bestuurder.

Het besturingsmodel kende in 2016 de volgende entiteiten:

1. Raad van Toezicht (RvT – 5 leden)
2. Raad van Bestuur (RvB – 1 persoon)
3. Lijnmanagement (1 Manager Langdurige Zorg, 1 Manager Sociaal Domein en Dagbesteding)
4. MT (RvB, 1 bestuurssecretaris, 1 manager Bedrijfsbureau, 2 lijnmanagers)
5. Ondernemingsraad
6. Centrale Cliëntenraad Careander (CCR = vertegenwoordiging ouders/belanghebbenden van cliënten)
7. Lokale Cliëntenraad, meestal gevormd per locatie, bestaande uit cliënten
8. Teammanagers
9. Stafafdelingen (P&O/KAM, E.A.D., ICT, Advies & Ondersteuning, Orthopedagogen)
10. Secretariaat

## 1.3 Werkgebieden

Careander biedt in 2016 de zorg in onderstaande Zorgkantorregio's:

1. Regio Zwolle (Achmea) – locatievestigingen in Nijkerk, Putten, Harderwijk, Elburg, 't Harde, Wezep;
2. Regio Arnhem (Menzis) – locatievestigingen in Lunteren en Ede.

## 2. Kerngegevens

### 2.1 Kernactiviteiten en nadere typering

Careander ondersteunt mensen met een verstandelijke beperking in het leiden van hun eigen leven in en met de samenleving. Careander begeleidt in wonen, werken, dagbesteding en vrijetijdsbesteding.

De cliënten zijn van alle leeftijden: kinderen, jeugdigen en volwassenen.

Careander biedt de ondersteuning vanuit verschillende woonvormen, variërend van een beschermde woonomgeving met meerdere bewoners tot individueel wonen met ondersteuning op afstand. Kenmerkend voor deze ondersteuning op afstand is dat deze cliënten kunnen terugvallen op een steunpunt, gelegen in de directe omgeving.

Voor ouders van jonge kinderen zijn er diverse vormen van ondersteuning mogelijk: gezinsondersteuning, logeren, praktische pedagogische gezinshulp en andere vormen van vroeghulp.

Voor de dagbesteding heeft Careander de beschikking over drie dagcentra (met nevenvestigingen) voor volwassenen met een diversiteit aan activiteiten. Ook in winkels en in een grandcafé wordt dagbesteding geboden. Careander kent daarnaast een orthopedagogisch dagcentrum voor kinderen en ondersteuning op scholen, kinderopvang en buitenschoolse opvang.

Voor het ouderinitiatief Ongerweges in Bunschoten, is Careander de zorgverlener.

*WLZ-functies geleverd door Careander*

Functie	Ja/nee
Persoonlijke verzorging	Ja
Verpleging	Nee
Begeleiding	Ja
Behandeling	Ja
Verblijf op grond van de WLZ	Ja

### 2.2 Patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Kerngegevens 2016	Aantal/bedrag
<b>Cliënten</b>	
Aantal cliënten per einde verslagjaar o.b.v. ZZP met dagbesteding	240
Aantal cliënten per einde verslagjaar o.b.v. ZZP zonder dagbesteding	106
Aantal cliënten met verblijf o.b.v. volledig pakket thuis (VPT)	50
Aantal extramurale cliënten inclusief cliënten met dagbesteding voor zover niet opgenomen in instelling per einde verslagjaar	390
<b>Capaciteit</b>	
Aantal beschikbare plaatsen met WLZ-verblijf per einde verslagjaar inclusief GVT	<b>331</b>
<b>Productie</b>	
Aantal dagen zorg met verblijf en dagbesteding	75.894
Aantal dagen zorg met verblijf zonder dagbesteding	36.840
Aantal dagen zorg op basis van volledig pakket thuis	17.844
Aantal dagdelen dagbesteding	82.273
Aantal uren extramurale productie	41.222
<b>Personeel</b>	
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar (totaal)	<b>703</b>
Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar (totaal)	<b>409</b>
Aantal fte personeelsleden in loondienst jeugdhulp per einde verslagjaar	10,82
Aantal fte personeelsleden in loondienst Wmo-gefinancierd overig per einde verslagjaar	19,57
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	
Totaal bedrijfsopbrengsten (in euro's) in verslagjaar	<b>36.024.618,-</b>
Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten WLZ/WMO/JW	<b>32.602.832,-</b>
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	<b>3.421.786,-</b>

Voor meer gedetailleerde informatie kan DigiMV geraadpleegd worden.

### 3. Maatschappelijk ondernemen

In het kader van maatschappelijk ondernemen is Careander betrokken bij de volgende zaken die de aandacht verdienen:

#### **Careander over Grenzen**

Careander heeft via de stichting Careander over Grenzen contacten met de stichting Maïni Dibace in Roemenië. Careander ondersteunt activiteiten van Maïni Dibace met:

- Materiaal voor de pottenbakkerij;
- Materiaal voor fysiotherapie;
- De inrichting van een wooncentrum;
- Ondersteuning bij het aanleggen van een brandmeldinstallatie.

De ondersteuning van Careander bestond in 2016 uit:

- Het beschikbaar stellen van onze kennis, kunde en netwerk;
- Het beschikbaar stellen van fondsen.

Cliënten in Roemenië hebben de kerstkaarten voor Careander gemaakt.

#### **Maatjesproject Harderwijk**

Samen met Zorg Dat, voorheen de Algemene Hulpdienst Harderwijk, voert Careander dit project uit. Doel hiervan is om mensen met een verstandelijke beperking te ondersteunen in hun sociale netwerk door het leveren van een “maatje” die op basis van gemeenschappelijke interesses en hobby’s met de cliënt in contact wordt gebracht.

#### **Care Academy Veluwe**

Careander is samenwerkingspartner van de Care Academy Veluwe. Doelstelling van deze samenwerking is deskundigheidsbevordering. Dit betekent o.a. dat de medewerkers van de samenwerkende organisaties kunnen deelnemen aan elkaars leeractiviteiten. Ook worden er m.b.t. actuele, organisatie-overschrijdende thema’s gezamenlijk trainingen ontwikkeld.

#### **Sociaal Domein (WMO, jeugdwet, participatiewet)**

Afstemming met gemeenten over de veranderingen in het Sociaal Domein is ook in 2016 nadrukkelijk aan de orde geweest. Gemeenten geven al of niet beschikkingen af waarmee Careander ondersteuning kan gaan invullen (dagbesteding of ambulante begeleiding). In dit proces heeft Careander op diverse niveaus overleg met gemeenten om de ondersteuning goed af te stemmen.

In 2016 is vormgegeven aan nauwere samenwerking binnen de keten van partners die betrokken zijn bij inwoners met een arbeidsbeperking. De verschillende partners hebben zich gecommitteerd binnen de Co-creatie. De Co-creatie werkt gezamenlijk aan de transformatieopdracht, inkoopvoorwaarde van verschillende gemeenten waarmee Careander een contract heeft afgesloten.

Eveneens neemt Careander deel aan de LVB-tafel.

#### **Kind en Jeugd**

Careander heeft in de regio de samenwerking met de reguliere peuterspeelzalen, kinderopvang en (speciaal) basisonderwijs uitgebreid. Dit om kinderen met een ontwikkelingsachterstand of beperking te ondersteunen. Op deze manier kunnen belemmeringen die er zijn voor een kind om gebruik te maken van de reguliere voorzieningen weggenomen worden. Zo werken we samen met Ruitreactief in Barneveld als het gaat om dagbehandeling in die regio, maar het gaat ook om de samenwerking met onder andere Prokino, KCP, SKO, SKN, diverse zorgboerderijen in de regio en buitenschoolse opvangorganisaties. Medewerkers van Careander bieden ter plekke ondersteuning en extra zorg die nodig is.

#### **Gezinshuizen**

Careander is sinds 2009 partner van Gezinshuis.com, een organisatie die gezinshuizen wil realiseren en ondersteunen. Careander wil graag als zorgaanbieder aan deze vorm van wonen voor kinderen meewerken. In eerste instantie zijn twee gezinshuizen gaan draaien. Eén gezinshuis in Barneveld en één in Biddinghuizen. Nu ondersteunen we ook een gezinshuis in Arnhem.



### **Ouderprojecten**

Op verzoek van het ouderinitiatief Ongerweges in Bunschoten/Spakenburg verzorgt Careander de inhoudelijke zorg voor dit PGB-project. Dit project omvat wonen, logeren, inleunen en kleinschalige dagbesteding. In 2007 is de tweede woonvorm "Mast" gerealiseerd. Het contract met Ongerweges is verlengd tot 31-12-2017.

### **Overig**

Op lokaal en regionaal niveau kent Careander diverse samenwerkingsvormen met andere organisaties zoals:

- 's Heeren Loo, t.b.v. inhuren van expertise en t.b.v. samenwerking bij deskundigheidsbevordering;
- Opella uit Bennekom met de verpleeghuisarts voor advies over zorgvragen;
- Ondernemers, organisaties, scholen en instellingen voor het bieden van dagbestedingsplaatsen of een werkplek voor cliënten van Careander;
- In andere plaatsen wordt dagbesteding geboden aan onder andere cliënten van 's Heeren Loo en Philadelphia in dagbestedingslocaties van Careander;
- Thuiszorgorganisaties voor het leveren van aanvullende thuiszorg, huishoudelijke zorg;
- Vrijwilligersorganisaties in diverse gemeenten;
- Sportverenigingen (G-voetbal) en fitnessinstellingen;
- Kerkelijk werk en kerkelijke organisaties.

## 4. Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering

### 4.1 Normen voor goed bestuur

Careander heeft in het verslagjaar 2016 gewerkt volgens de principes van de Zorgbrede Governance Code. De statuten, het Reglement van Raad van Toezicht en het Reglement van Raad van Bestuur zijn hierop gebaseerd. De modellen van de NVTZ (Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorginstellingen) zijn hiervoor gebruikt.

### 4.2 Raad van Bestuur

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
A.H. Brouwer	Raad van Bestuur/ bestuurder	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid RvC Lekstede Wonen in Vianen</li> <li>Lid RvT Kinderopvang Haarlemmermeer (beëindigd per 31 december 2016)</li> </ul>

### 4.3. Toezichthouders (Raad van Toezicht)

Samenstelling Raad van Toezicht per 31 december 2016

Naam	Aandachtsgebied	Nevenfuncties
Dhr. drs. J.W. Wiggers, MPM Burgemeester Hattem	Voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter bestuurdersvereniging CDA afdeling Gelderland.</li> <li>Voorzitter Kameroperahuis Zwolle</li> <li>Vice voorzitter bestuur Prins Bernhard Cultuurfonds Gelderland</li> </ul>
Mevr. E.M.H. van den Hoven Directeur DGA Crown Gillmore	Personeel/organisatie	
Dhr. B. Brouwer, RA, MBA Zelfstandig adviseur	Financiën	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid RvC Allinq B.V. Harderwijk</li> <li>Bestuurslid Stichting Greening for Life</li> <li>Bestuurslid Vereniging tot Wering van Bedelarij door werkverschaffing Harderwijk</li> <li>Bestuurslid Stichting Wees een Kans</li> <li>Directeur Inclusive Business Services B.V.</li> </ul>
Mevr. Mr. Ing. J.W. Kempenaar – van Ittersum Advocatuur	Juridische zaken	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretaris CDA-bestuurdersvereniging afd. Flevoland</li> <li>Lid RvC Kampereiland Vastgoed N.V.</li> <li>Lid RvC Recreatie Centra Nederland (RCN)</li> <li>Lid Financiële Commissie Nederlandsche Tuinenstichting Amsterdam</li> <li>Lid Raad van Toezicht Chr. Woningbouwstichting "Patrimonium" Urk</li> <li>Secretaris bestuur STAK Aardwarmtecluster Koekoekspolder</li> </ul>
Dhr. H. Vooijs	Zorg	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter en Ouderling Gereformeerde Kerk Vaassen</li> <li>Voorzitter Federatieraad Protestants Vaassen</li> </ul>

#### 4.4 Jaarverslag Raad van Toezicht

In het verslagjaar 2016 was de Raad van Toezicht nauw betrokken bij het inwerken van de nieuwe bestuurder. In december 2016 heeft een functioneringsgesprek plaatsgevonden met de bestuurder. Ter voorbereiding hierop is een 360° meting gedaan.

De Raad van Toezicht werkt volgens het principe van de Governance Code. Vanuit de remuneratiecommissie werden o.a de ontwikkelingen op het gebied van de WNT gevolgd.

In 2017 zullen interne documenten worden aangepast aan de nieuwe Zorgbrede Governance Code, die wordt ingevoerd per 1 januari 2017.

De Raad van Toezicht heeft zes keer vergaderd, waarbij één keer zonder de Raad van Bestuur. In deze vergadering is ook het eigen functioneren van de Raad van Toezicht besproken. Daarnaast heeft er in het verslagjaar één gezamenlijk overleg plaatsgevonden met de Centrale Cliëntenraad Careander. Eén lid van de Raad van Toezicht is als toehoorder aanwezig bij het overleg van de Centrale Cliëntenraad Careander, deelraad verwanten. Twee maal per jaar neemt de Raad van Toezicht deel aan een vergadering van de Ondernemingsraad.

De Raad van Toezicht werkt met een vastgesteld informatieprotocol. Dit is het toetsingsformulier rond de kerntaken van de Raad van Toezicht. De voortgangsrapportage van de Raad van Bestuur aan de Raad van Toezicht geeft periodiek de stand van zaken binnen de organisatie weer. De zes rubrieken binnen de voortgangsrapportage zijn: organisatie, ontwikkeling wet-en regelgeving, kwaliteit van zorg, bouw en vastgoed, financiën en overige zaken.

De RvT heeft gewerkt met een jaaragenda die erin voorzag dat alle aspecten van de toezichthoudende taken voldoende aan bod kwamen. Het spreekt vanzelf dat onder andere het ondernemingsplan, meerjarenbeleidsplan, jaarplan, begroting en jaarrekening periodiek op de agenda van de Raad van Toezicht staan.

Careander kent de volgende periodieke managementrapportages:

1. financiële marap - opgesteld op organisatie- regio- en teamniveau;
2. productie marap - per Zorgkantoor/per regio/per team/begroting t.o.v. werkelijk en t.o.v. afspraak;
3. personele marap - personele inzet versus begroting en werkelijkheid;
4. verzuimcijfers - organisatie en teamniveau; kort/ lang/ frequent verzuim;
5. marap zorgloket - weergave mutaties cliënten; indicaties, open plaatsen, ZOP, enz.

Daarnaast kunnen genoemd worden:

- rapportage van de controlefunctionaris AO/IC;
- materiële controle van de Zorgkantoren;
- interne controle accountant;
- financiële controle accountant;
- FOBO-meldingen;
- interne audits HKZ-certificaat;
- externe audits HKZ-certificaat.

## 5. Medezeggenschap

### 5.1 Cliëntenraden

Careander kent 17 lokale cliëntenraden, een cliëntenraad Ambulant en een centrale cliëntenraad bestaande uit een deelraad cliënten en een deelraad verwanten.

**Wonen (13):** Bergveste, Slunterhof, Carré, De Bongerd, Het Anker, Anne Franklaan, Brederostaete, Ronde, 't Schild, Heidestate, De Steenrots, De Linde en Veldheem.

**Dagbesteding (4):** Dagbesteding Harderwijk, Shalom, Trefpunt/Net effe anders en De Postkamer.

**Ambulant (1):** voor ambulante cliënten van Careander is een cliëntenraad Ambulant. Alle ambulante cliënten worden door deze cliëntenraad vertegenwoordigd.

Het dagactiviteitencentrum voor kinderen De Schutse kent geen cliëntenraad. Hier behartigen de ouders de belangen van de kinderen.

Careander heeft een onafhankelijke coach in dienst die de cliëntenraden ondersteunt. Tevens kent Careander op de locaties een "aandachtsfunctionaris cliëntenraad" voor het ondersteunen van de leden van de cliëntenraden.

Hieronder staan de onderwerpen die door de **Centrale cliëntenraad (2 deelraden)** in 2016 besproken zijn. Beleidstukken die zijn besproken met de deelraad cliënten zijn op cliëntniveau vertaald:

Onderwerp	Actie	Resultaat
Jaarverslag 2015 cliëntvertrouwenspersoon	Ter kennisname	Kennis genomen van jaarverslag
Vacature lijnmanager Langdurige Zorg	Adviesgesprek met kandidaten	Positief geadviseerd
Vacature lijnmanager Sociaal Domein en Dagbesteding	Adviesgesprek met kandidaten	Positief geadviseerd
Kwaliteitskader – Deelname Proeftuin	Deelname aan projectgroep	Kennisgenomen van het project Proeftuin Deelgenomen aan de Visitatie
Project Ruimte en Vertrouwen	Deelname aan projectgroep	Kennisgenomen van het project Ruimte en Vertrouwen
Project Zelforganisatie teams	Ter kennisname	Kennisgenomen van het project Zelforganisatie teams
Visietraject en identiteit van Careander	Ter bespreking en advisering Deelname aan bijeenkomsten	Visie en identiteit worden verder invulling gegeven
Cliënttevredenheidsonderzoek door het LSR	Rapportage ter bespreking	Kennis genomen van rapportage en aandachtspunten genoemd
Ontwikkelplannen en afspraken Zorgkantoren Achmea en Menzis	Ter kennisname stand van zaken	Kennis genomen van de vorderingen m.b.t. de ontwikkelplannen
Website Plien Plein voor cliënten	Ter kennisname	Kennisgenomen van de website PlienPlein
Nieuwe procedure klachten n.a.v. nieuwe klachtwet WKKGZ	Ter bespreking en advisering	Positief geadviseerd over de procedure
Cliëntvriendelijk ondersteuningsplan	Ter kennisname	Kennisgenomen van het cliëntvriendelijk ondersteuningsplan
Vacature coördinator vrijwilligerswerk	Deelname aan adviesgesprek	Positief geadviseerd

### Toelichting structuur medezeggenschap

- De centrale cliëntenraad bestaat uit 2 deelraden: een deelraad cliënten en een deelraad verwanten. Beide deelraden vergaderen afzonderlijk met de bestuurder als gesprekspartner en hebben een eigen agenda. In oktober vergaderde de deelraad verwanten met de Raad van Toezicht en de bestuurder. In december was er een gezamenlijke vergadering van beide deelraden met de bestuurder en een lid van de Raad van Toezicht.
- De lokale cliëntenraden zijn samengesteld uit cliënten van de locatie en vergaderen met de teammanager als gesprekspartner. De leden van de cliëntenraad worden gekozen door de cliënten door middel van het houden van lokale verkiezingen.
- De cliëntenraad Ambulant wordt gevormd door de ambulante cliënten. De cliëntenraad vergadert met de lijnmanager Sociaal Domein en Dagbesteding.
- Op lokaal niveau zijn verwantencommissies samengesteld. Het is de taak van de teammanager om de verwantencommissie in te stellen en een aantal keren per jaar uit te nodigen voor overleg. De verwantencommissie heeft adviesrecht bij een voorgenomen aanstelling van een teammanager.

## 5.2 Ondernemingsraad

Careander kent een ondernemingsraad. De taakverdeling en de werkwijze van de OR is vastgelegd in een reglement. De OR beschikt over een eigen budget binnen de begroting.

### **Samenstelling Ondernemingsraad Careander per 1-1-2016**

Gea Dijkstra	Voorzitter
Jeanet Godijk	Vice voorzitter
Martin van den Berge	Secretaris
André van Beek	Lid
Magda de Boer	Lid
Annelies Grootenboer	Lid
Wilma van de Kamp	Lid
Gerda van de Brink	Lid
Jako Chaigneau	Lid
Dick Bos	Lid
Annemarieke Burgsteijn	Lid
Ellen van Loo	Lid
	Vacature
Joke van Norden	Ambtelijk secretaris

In 2016 heeft de OR een gewijzigd OR-reglement vastgesteld, waarin een teruggang van 14 naar 13 statutaire leden en wijziging van kiesgroepen is verwerkt.

In 2016 heeft de OR diverse organisatorische gesprekken gevoerd met:

- Beleidsmedewerker 'Staf Arbo, veiligheid en milieu' over Arbo gerelateerde onderwerpen;
- Hoofd EAD over algemeen financieel beleid, begroting en jaarrekening;
- Coördinator ICT over algemeen ICT-beleid, intranet en diverse applicaties;
- Diverse consultants P&O over personeel en sociaal beleid, in het bijzonder het mobiliteitsplan, sociaal plan en het thema verzuim.

Twee keer per jaar heeft de OR overleg met twee leden van de Raad van Toezicht om te praten over actuele onderwerpen.

### **Adviezen ondernemingsraad:**

- positief advies inzake het beleid mobiele telefoon;
- positief advies aangaande het beleid laptops en tablets;
- positief aangaande het stuk en tijdelijke uitbreiding van de uren van de afdeling Advies & Ondersteuning;

### **Instemming/goedkeuring:**

- Instemming met het afschaffen van de lijst unieke en inwisselbare functies;
- Instemming met het beëindigen van de regeling arbeidsovereenkomst en het volgen van de Cao tekst;
- Instemming met het laten vervallen van de procedure begeleiding van cliënten tijdens meerdaagse vakantie en het volgen van de Cao tekst;

### **De OR heeft kennis genomen van:**

- het overzicht van lopende projecten;
- de voortgangsrapportage Intranet;
- de voortgangsrapportage Zelforganisatie;
- de jaarrekening en accountantscontrole 2015;
- de voortgangsrapportage jaarplan;
- het jaarverslag 2015;
- het Arbojaarverslag 2015;
- de voortgangsrapportage Jaarplan 2016;
- de afvaardigingsprocedure CCR deelraden en verwanten;
- de personele ontwikkelingen bedrijfsvoering;

## 6. Beleid, inspanningen en prestaties

Careander heeft in 2014 een visiedocument opgesteld. Dit visiedocument is voor 2015 en ook nog voor 2016 bepalend geweest. De doelstellingen en acties uit het jaarplan 2016 zijn hiervan afgeleid.

### 6.1 Eindrapportage jaarplan 2016

#### Zorg en begeleiding

Resultaatgebied	Stand van zaken in december 2016
Ontwikkelplannen Achmea en Menzis realiseren voor 1 januari 2017 om de financiële bonus zeker te stellen	De prestaties die Careander op grond van de ontwikkelafspraken moest leveren, zijn door de Zorgkantoren positief beoordeeld. Dit resulteerde in de maximale tariefsopslag.
Initiatieven om het welzijn van cliënten te verbeteren zijn gestart. Het gaat om welzijn in brede zin: vitaliteit, gezonde leefstijl, zingeving, vrije tijd.	Drie aanbevelingen uit de notitie vitaliteitsbeleid zijn overgenomen. De activiteitenleiders horen als coaches sport en bewegen bij de groep behandelaren. Vitaliteitsbeleid wordt onderdeel van het project Borgen van expertise.
Communicatie: de communicatie tussen de verschillende betrokkenen is verder geprofessionaliseerd.	De nieuwe website is per 4 juli 2016 actief. Per 30 november is het nieuwe Intranet actief. Elke werkplek start op met het nieuwe Intranet. Nieuwsartikelen, vacatures en evenementen zijn snel zichtbaar. Ook is het kwaliteitshandboek goed te vinden.
De Dagbesteding is toekomstbestendig gemaakt (pva werkbedrijf Careander)	In oktober is de beleidsnotitie Dagbesteding besproken. Er is sprake van veel ontwikkelingen, er moeten keuzes worden gemaakt. In de eerste helft van 2017 zal een bedrijfsplan Dagbesteding worden opgesteld.
Strategisch vastgoedplan (SVP) actualiseren	In december 2016 is de strategische vastgoedvisie vastgesteld.
Expertisecentrum	De opdracht wordt opnieuw geformuleerd, uitgaande van de vraag "Wat heeft de cliënt eraan?". Ook wordt vergelijkend onderzoek gedaan bij andere organisaties. De einddatum is bepaald op 1 maart 2017.

#### Personeel en vrijwilligers

Resultaatgebied	Stand van zaken in december 2016
Teams zijn zelfsturend op basis van duidelijk geformuleerde criteria en randvoorwaarden	Het project Ruimte en Vertrouwen wordt voortgezet in 2017. Het MD-programma voor teammanagers wordt verplicht, zodat een ieder dezelfde informatie heeft. Aandachtspunten: – Kans op terugval is aanwezig, terug naar oude gewoontes; – Communicatie blijft aandacht vragen; – Belangrijk is dat we ontmoetingen faciliteren en stimuleren.
Nieuwe opzet van de periodieke gesprekken is ingevoerd.	De helft van de respondenten heeft het nieuwe format gebruikt en zij zijn allen tevreden over het format. (juni 2016) De andere helft zal dit na de zomer of begin 2017 gaan doen.
Boeien en binden van vrijwilligers binnen Careander heeft vorm gekregen. Vrijwilligers functioneren goed.	Per oktober is de coördinator vrijwilligers aangesteld. Zij wordt aangestuurd door de coördinator P&O/KAM.

#### Organisatie en Financiën

Resultaatgebied	Stand van zaken in december 2016
We zoeken naar alternatieve financieringsbronnen.	Voorstel is besproken op 7 juni. Mogelijkheden voor subsidiewerving worden verder onderzocht. Het onderwerp komt terug in het jaarplan EAD 2017.

## Bouw en Omgeving

Resultaatgebied	Stand van zaken in december 2016
Domotica geïmplementeerd 1. Beeldbellen verder uitrollen en financiering regelen; 2. Centraal inluisteren op haalbaarheid toetsen; 3. Optimalisering huidige zorgsystemen; o.a. digicontact; 4. Haalbaarheid en toepasbaarheid nieuw technieken sensoren onderzoeken; 5. Toepasbaarheid en mogelijkheden van apps onderzoeken.	1. Beeldbellen wordt ingezet 2. Onderzoek gestart 3. Gereed 4. In behandeling 5. In behandeling
Project CCD	Per 1 oktober is het project afgerond en overgedragen aan de lijn. Werkgroep CCD met deeleigenaren is gestart.
Besluitvorming over nieuwbouw woonlocatie regio Zuid. De buitenhuizen in Ede en Lunteren kunnen verkocht worden, danwel de huur kan worden opgezegd.	Uit vier opties is een keuze gemaakt, de intentieverklaring wordt naar verwachting in januari 2017 getekend. Voor de gekozen locatie wordt een projectplan inclusief businessplan (light) opgesteld. Clienten, verwanten en team zijn geïnformeerd.
Vervangende nieuwbouw woonlocatie Slunterhof in Ede is gerealiseerd.	De nieuwbouw is afgerond. De sleuteloverdracht was op 1 november. Per 28 november wordt Slunterhof weer bewoond. Een eindrapport met bevindingen over het proces en de begroting wordt voorbereid
Milieu en energie	Voorstel: onderzoeken welke locaties in aanmerking komen voor zonnepanelen en wat de terugverdientijd is.
Nieuwe invulling gevonden voor het pand v. Maerlantlaan 44.	Overleg over samenwerking met Uwoon loopt

## 6.2 Ontwikkelingen Kwaliteit

In deze paragraaf worden de ontwikkelingen die zich in 2016 op het gebied van Kwaliteit hebben voorgedaan, nader toegelicht.

### 6.2.1 Arbo, milieu en fysieke belasting

#### Incidentmeldingen

In 2016 is het digitale meldformulier aangepast. Er is o.a. een risico-inventarisatie opgenomen, waardoor een meer diepgaande analyse mogelijk wordt gemaakt. In de analyse en afhandeling van incidenten zijn de voorschriften vanuit de nieuwe klachtenwetgeving met betrekking tot cliënten vormgegeven. Daarnaast zijn, in aansluiting op geactualiseerd en ontwikkeld beleid binnen Careander, de onderwerpen seksueel misbruik en suïcide in het meldformulier opgenomen.

Het totaal aantal meldingen in 2016 was 1147 en is daarmee 10 % afgenomen ten opzichte van 2015. Deze daling is zichtbaar bij alle soorten meldingen. Bij de algemene meldingen is een daling te zien van 15 %, bij de medicatiemeldingen 7 % en bij de agressiemeldingen 9 %. Het betreft hier zowel meldingen cliënten als medewerkers.

Er hebben zich geen incidenten voorgedaan die melding plichtig zijn bij de arbeidsinspectie. In drie gevallen hebben incidenten geleid tot kortdurend ziekteverzuim, of een tijdelijk mindere inzetbaarheid van de medewerker.

Zowel in 2015 als in 2016 werd tot twee keer toe een klacht gemeld in het meldsysteem.

#### Inzet Bedrijf Opvang Team

Het BOT is bereikbaar voor medewerkers van Careander die een traumatische ervaring hebben gehad in het werk, zoals bijvoorbeeld een agressieve benadering door een cliënt, toedienen van verkeerde medicijnen, een ongeluk of conflictsituaties.

Er zijn afspraken gemaakt met 's Heeren Loo en de ondersteuning is per regio verdeeld.

In 2016 werd 18 keer gebruik gemaakt van het BOT.

## RIE

In 2016 werd vervolg gegeven aan het Plan van aanpak uit de RIE van 2015. Verbeterpunten met de hoogste risico score dienen namelijk op korte termijn te worden opgelost. Een van de onderwerpen in het PVA was het uitvoeren van een verdiepende RIE machine veiligheid. Als resultaat daarvan zijn aanpassingen aan werkplaatsen gedaan en werden twee werkplaatsen samengevoegd.

Op eigen verzoek van medewerkers werd zes keer een werkplekonderzoek uitgevoerd en aanbeveling voor verbeteringen gedaan.

In een drietal gevallen werd de aanschaf van een beeldschermbril vergoed.

In november is onderzoek gedaan naar de wettelijke vereisten waaraan chauffeurs van Careander moeten voldoen. Het bleek dat de benodigde diploma's en verzekeringen op orde waren maar dat de registratie van chauffeurs te wensen overliet.

## BHV

Volgens jaarplanning zijn nieuwe BHV-ers opgeleid, en hebben alle huidige BHV-ers een herhalingstraining gehad. Twaalf locaties hebben gebruik gemaakt van de mogelijkheid een veiligheidstraining aangepast aan de eigen locatie te volgen.

Alle locaties voerden volgens plan ontruimingsoefeningen uit, soms gebeurde dit met medewerking van de brandweer.

Stafmedewerker AVM was betrokken bij meerdere nieuwbouw en verbouw situaties voor het ontwikkelen van de calamiteitenplannen en verkrijgen van de benodigde vergunningen Brandveiligheid.

## Fysieke belasting

Op vijf locaties is een meting fysieke belasting gedaan naar aanleiding van knelpunten of vragen. Op acht locaties zijn trainingen fysieke belasting verzorgd.

Door regelmatig overleg met de ergocoach en/of teammanager wordt er actief aandacht gegeven aan de preventie van fysieke belasting.

Het blijft wenselijk dat actief wordt ingezet op bewustmaking en het hebben van aandacht voor fysieke belasting.

## 6.2.2 Kwaliteit

### Audit en visitatie

In 2016 zijn alle locaties van Careander opnieuw HKZ gecertificeerd middels een uitgebreide 3-daagse externe audit van DNV.

Daarnaast nam Careander deel aan de Proeftuin van het Vernieuwde Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg. Een pilot, waar 24 geselecteerde zorgorganisaties aan hebben deelgenomen en hebben gewerkt met het vernieuwde kwaliteitskader. Onderdeel van het vernieuwde kader is het uitvoeren van een externe visitatie. Deze heeft eind 2016 plaatsgevonden en is uitgevoerd in samenwerking met 2 andere zorgorganisaties (de Parabool en Talant). Er is gekozen voor een vorm van visitatie (carroussel gesprekken) waarbij zowel cliënten, verwanten, bestuurders, managers en begeleiders actief betrokken zijn en met elkaar in gesprek zijn gegaan. Dit leverde mooie en andersoortige inzichten op dan vanuit de geijkte systemen.

Komend jaar wordt gekeken hoe we deze nieuwe vorm van audit/ visitatie kunnen door ontwikkelen.

### Clienttevredenheid

Voor 2016 heeft Careander in de ontwikkelplannen met de Zorgkantoren afgesproken op welke gebieden en op welke manier zij de kwaliteit van zorg wil verbeteren. Eén van de afspraken die hiervoor is gemaakt is dat het cliënttevredenheidsonderzoek van oktober 2015 geldt als 0-meting en dat er in mei en november 2016 een steekproefmeting wordt gehouden als gevolg op de deze 0-meting. De drie thema's die zijn bevraagd zijn: de ondersteuning, de begeleiding en de rechten cliënten.

Het LSR (Landelijk Steunpunt Medezeggenschap) heeft opnieuw voor Careander het cliënttevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Hieruit blijkt dat het tevredenheidscijfer ten opzichte van 2015 is toegenomen.

	<u>Okt. 2015</u>	<u>Mei 2016</u>	<u>November 2016</u>
<u>Wonen</u>	8,3	8,5	8,5
<u>Dagbesteding</u>	8,3	8,8	8,5
<u>Ambulant</u>	7,7	8,7	8,3



De sterke punten die naar voren komen zijn:

- Overleg over het Ondersteuningsplan;
- Contact met de persoonlijk begeleider;
- Activiteiten en werk;
- Kans om nieuwe dingen te leren;
- Luisteren door ambulant begeleider.

De aandachtspunten en suggesties voor verbetering zijn:

- Tijd die begeleiders hebben voor cliënten;
- Privacy van cliënten;
- Bereikbaarheid van de ambulant ondersteuner;
- Activiteiten avonden en weekenden.

De aandachtspunten en suggesties voor verbetering zijn met de verwantenraad, de betreffende cliëntenraden en de teams besproken. De bespreking heeft niet tot direct aan de bespreking gerelateerde vervolgacties geleid. De punten zijn in de algemene koerswijziging van Careander verdisconteerd. Op individueel cliëntniveau zijn de aandachtspunten wel doorgezet naar de betreffende cliënt en zijn begeleider.

### **Ontwikkelplannen en zorgcontractering**

De ontwikkelplannen 2016 zijn vanuit beide betrokken Zorgkantoren zorgvuldig gemonitord en de uitwerking en resultaten zijn geaccordeerd. Hiermee zijn de beoogde percentages inderdaad toegekend.

In 2016 is vormgegeven aan nauwere samenwerking binnen de keten van partners die betrokken zijn bij inwoners met een arbeidsbeperking, de verschillende partners hebben zich gecommitteerd binnen de Co-creatie. De Co-creatie werkt gezamenlijk aan de transformatieopdracht, inkoopvoorwaarde van verschillende gemeenten waarmee Careander een contract heeft afgesloten.

## **6.3 Klachten**

Careander kent een klachtenprocedure voor cliënten en een klachtenregeling cliënten. Er is een specifieke cliëntpublicatie "klachten" gemaakt. Deze is op de locaties te verkrijgen. Nieuwe cliënten krijgen deze uitgereikt.

De onafhankelijke klachtencommissie bestond in 2016 uit de volgende leden:

- Mevr. H. Cnossen (voorzitter)
- Mevr. Van der Sluis – Voortman (lid)
- Dhr. J.W. Van Noort (lid)

Als adviseur nam de Raad van Bestuur deel aan de jaarvergadering van de klachtencommissie.

Eind 2016 is er bij de klachtencommissie één klacht ingediend, die in 2017 verder in behandeling is genomen.

Het jaarverslag van de Cliëntvertrouwenspersoon is met de klachtencommissie besproken.

De medewerker vertrouwenspersoon heeft in 2016 geen klachten ontvangen. Het jaarverslag is gereed.

## **6.4 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers**

### **6.4.1. Personeelsbeleid**

In 2016 is de aandacht uitgegaan naar de volgende onderwerpen:

#### **Periodieke gesprekken**

In juni 2016 is de nieuwe opzet periodieke gesprekken geëvalueerd. Uit deze evaluatie is gebleken dat leidinggevend en medewerkers de opzet gebruiken en tevreden zijn. Het doel van de gesprekken is om met name de dialoog tussen leidinggevende, medewerker, en collega's onderling te stimuleren en medewerkers de gelegenheid te geven om het beste uit zichzelf te halen om zo persoonlijke en organisatie doelstellingen te realiseren. Eén van de onderdelen van het periodieke gesprek is dat de medewerker feedback vraagt aan drie collega's.

Dit wordt met name als positief ervaren. Er ontstaan goede gesprekken tussen collega's onderling. De werkwijze wordt als leerzaam en leuk ervaren en het geeft handvatten voor een open en eerlijk gesprek. Het stimuleert medewerkers om na te denken over eigen functioneren.

### **Loopbaan**

Plezier in werk wordt bereikt als er werk wordt gedaan dat een beroep doet op persoonlijke kwaliteiten, talenten, kracht, drijfveren en inspiratie. Door een goed werkklimaat en ontplooiingskansen te bieden, wil Careander een bijdrage leveren aan de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker en het werkplezier en zelforganiserend vermogen vergroten en stimuleren. Onder begeleiding van een loopbaancoach kunnen medewerkers bewust stil staan bij thema's als 'Wie ben ik?', 'Wat kan ik?', 'Wat wil ik?' en 'Wat betekent dit voor mijn loopbaan?'. Het zorgt ervoor dat medewerkers persoonlijke kwaliteiten en vaardigheden verder ontwikkelen, en motivatie en bevoegenheid (her)ontdekken. Zestien medewerkers hebben dit pad bewandeld met de loopbaancoach.

In het kader van duurzame inzetbaarheid heeft Careander in samenwerking met drie partners uit Branchepool Zorg - onderdeel van Veluwe Portaal - een actieve bijdrage geleverd aan de ontwikkeling en het aanbieden van de loopbaantraining 'Check! Zit jij nog op je plek?'. Thema's als flexibiliteit, mobiliteit, werken met competenties en zelforganisatie stonden hoog op de agenda van de deelnemende partijen. Door kracht en kennis te bundelen is het initiatief ontstaan om een training te ontwikkelen en aan te bieden waarin medewerkers, werkzaam bij verschillende zorgorganisaties, gestimuleerd worden om (weer) verantwoordelijkheid te nemen over de eigen loopbaan. In oktober 2016 heeft een pilot training plaatsgevonden.

### **Sociaal plan en mobiliteit**

Het sociaal plan is in 2016 ondertekend door betrokken partijen. De in 2015 ingevoerde mobiliteitsregeling stimuleert het met wederzijds goedvinden opzeggen van de arbeidsovereenkomst, om op die manier boventalligheid en gedwongen herplaatsingen of ontslagen te voorkomen. In 2016 hebben meerdere medewerkers gebruik gemaakt van de regeling. Mede hierdoor konden alle situaties waarin sprake was van (dreigende) boventalligheid opgelost worden.

### **Flexibiliteit**

Flexibiliteit is een antwoord op de veranderende zorgvragen van cliënten. Als de cliënt centraal staat, is de organisatie en zijn de medewerkers volgend. Medewerkers zijn gestimuleerd om flexibel te zijn in tijd en/of werkplek en/of taken. De jaarurensystematiek (CAO regeling voor werktijden) wordt steeds meer gebruikt. Ook worden teamtaken besproken en verdeeld en is het niet meer vanzelfsprekend dat collega's die afwezig zijn, vervangen worden.

### **VOG**

De afdeling P&O coördineert de aanvraag van de Verklaringen Omtrent Gedrag van alle medewerkers. Careander vindt het van belang dat medewerkers beschikken over deze verklaring mede ook omdat gemeenten dit als eis stellen voor de financiering van de zorg. Inmiddels is de VOG van 100% van de medewerkers beschikbaar.

### **Minder regels**

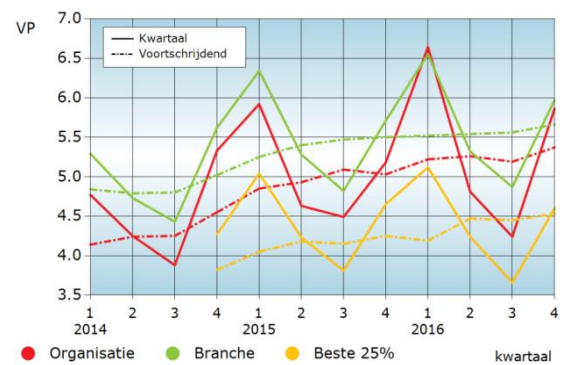
Bij de start van het project Ruimte en Vertrouwen is een vermindering van 10% van de regels ten doel gesteld. Voor wat betreft de P&O regelingen is dit doel zonder meer gehaald. Zonder aan de inhoud tekort te doen, zijn de personeelsregelingen teruggebracht van 61 naar 34. De regelingen die overbleven, zijn ook flink ingekort. Op die manier is een bijdrage geleverd aan vermindering van de administratieve rompslomp in de zorg en stimuleren we maatwerkafspraken tussen medewerker en leidinggevende.

## Verzuim

Voor 2016 waren er op organisatieniveau geen concrete doelstellingen t.a.v. (voorkomen van) het verzuim bij Careander gesteld. Ten opzichte van 2015 is het verzuim in 2016 met 0,41% gestegen van 5,17% naar 5,58% (exclusief zwangerschap). De meldingsfrequentie is iets gedaald van 0,98 naar 0,94.

De voornaamste stijging van het verzuim moet gezocht worden in het langdurig verzuim (92 t/m 730 dagen).

Vergeleken met 400 organisaties uit de vier grote werkvelden van de zorgsector is het verzuim van Careander over 2016 net als vorige jaren lager dan het gemiddelde van de branche (5,66%). Ook in de branche is het verzuim weer gestegen ten opzichte van het jaar ervoor.



## Vrijwilligers

In 2016 is een nieuwe impuls gegeven aan het thema vrijwilligers. Vrijwilligers zijn onlosmakelijk verbonden aan Careander, ze hebben een prominente plaats binnen de organisatie.

Met ingang van oktober 2016 is een coördinator vrijwilligers aangesteld die de continuïteit en kwaliteit van vrijwilligerswerk coördineert. Op de meeste locaties zijn aandachtfunctionarissen. Ruim 300 vrijwilligers zetten zich binnen Careander in.

## Ruimte en vertrouwen

In 2016 is gestart met het project “Ruimte en vertrouwen” om de regie bij cliënten en medewerkers en het sociaal netwerk te vergroten. Bij Careander vinden zorg en begeleiding plaats binnen de drie-eenheid van cliënt, het sociaal netwerk of familie en alle medewerkers. Het vergroten van de eigen regie van deze betrokkenen, is een belangrijk doel van Careander.

Zelforganisatie is een middel om dit te bereiken. Om zelforganiserend te kunnen worden als team vraagt het van individuen persoonlijk leiderschap en daarnaast van alle betrokkenen een kritische maar open blik naar de functionaliteit van systemen.

Deze ontwikkeling is en wordt ondersteund op diverse manieren;

- Plan van aanpak, een rode draad om het project vorm te geven, doelstellingen helder te maken en resultaten te omschrijven;
- WHY-dag op 1 april 2016, een inspiratiedag met Wouter Hart. Op dat moment hebben we de reorganisatie achter ons gelaten en is er een start gemaakt met de nieuwe werk- en denkwijze;
- Teambarometer, de teambarometer is een wetenschappelijk instrument om voor het team inzichtelijk te maken waar ze staan in de teamontwikkeling op diverse onderdelen;
- Het SPEL, een vragenspel voor teams om reflectie op gang te brengen en de teambarometer in te vullen;
- Scrummen, een verbetermethode die geïntroduceerd is om bewust verbeteren binnen teams de stimuleren.

Daarnaast zijn er in elk team 1 of meerdere ambassadeurs aangesteld die informatie halen en brengen rondom het project.

Om teams en managers te ondersteunen zijn er 2 teamcoaches aangesteld. (1.5 fte)

De teamcoach is er voor coaching van de teams of van teamleden op aanvraag van het team en/ of de teammanager. Ook adviseert en ondersteunt zij de teammanager over de teamontwikkeling en levert een bijdrage aan beleidsontwikkeling rondom de ontwikkeling naar zelforganiserende teams.

**Effect:** Met behulp van deze ondersteuning is er een ontwikkeling op gang gebracht naar meer taakvolwassen teams die in staat zijn om zelf de regie te nemen om zo cliënten en sociaal netwerk meer regie te geven. Eigenaarschap en zelfverantwoordelijkheid is groeiende. Het invullen van de teambarometer geeft richting aan het verbeterproces en brengt dan gesprekken op gang die zowel over taken en rollen gaan als over normen en waarden.

Bewustwording van kwaliteit van werk, overlegvormen, besluitvorming en samenwerking versterkt op een indirecte manier de regie van de cliënt. De cliënt wordt meer gezien in zijn/haar individuele behoefte en hoe dat vanuit het gehele team ingevuld kan worden. Het team leert meer en meer een duidelijke vraag te formuleren naar management, coaches of anderen.

Teamcoaches ondersteunen bij het brede palet van samenwerking- en ontwikkelvraagstukken.

Ook in 2017 gaat “Ruimte en Vertrouwen” door. De aandacht zal dan vooral ook gaan naar:

- Hoe brengen we mensen van 'zelforganisatie' naar regie? Vaak wordt nog gedacht in meer taken en rollen op je nemen als team, waarbij weerstand ontstaat omdat dit als werkdruk verhogend wordt ervaren. Meer regie krijgen en kunnen nemen geeft meer beleving bij 'cliënt centraal';
- Aandacht geven aan de communicatiepatronen die in allerlei interacties plaats vinden. Inzicht hierin maakt het makkelijker om feedback te geven/ontvangen en verwachtingen uit te spreken;
- Stuurinformatie inzichtelijk en begrijpelijk maken op teamniveau. Teams geven aan hier behoefte aan te hebben;
- Ondersteunende diensten meer ondersteunend laten zijn aan dit proces.

## Kengetallen

### Personele bezetting

De personele bezetting is in 2016 nagenoeg hetzelfde gebleven als in 2015.

<b>Medewerkers</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Aantal medewerkers	703	705
Aantal FTE ingezet*	409	406,9

<b>Verloop 2016</b>	<b>Aantal medewerkers</b>	<b>Aantal FTE</b>
Instroom medewerkers nieuw in loondienst	58	28,2
Waarvan cliëntgebonden functies	37	9,9
Uitstroom van medewerkers	108	39,3
Waarvan cliëntgebonden functies	62	25,8

Er werden in 2016 in totaal 61 vacatures gepubliceerd waarvan 38 ook extern geplaatst zijn.

### **6.4.2 Opleiding en training**

Careander reserveert jaarlijks 2% van de bruto loonsom voor de uitvoering van het scholingsbeleid. Van dit bedrag worden de kosten voor opleiding en training bekostigd, kosten van herbezetting vallen hier buiten.

2016 kende 4 hoofdthema's:

1. Teamtrainingen op maat; Naast vakinhoudelijke thema's is er veel ruimte geboden voor teamtrajecten ter ondersteuning van 'zelforganisatie' (ruimte en vertrouwen). Daarnaast hebben de 3 teams met de meeste FOBO-agressiemeldingen, een training agressiepreventie en –hantering gevolgd. Deze trajecten zijn volledig bekostigd vanuit de 'Ondersteuningsregeling Veilig Werken in de Zorg';
2. Versterken van regie van cliënten: O.a. training SPEL (train de trainer), formuleren van SMART-doelen (in het ZOP doelen formuleren die cliënten ook daadwerkelijk ondersteunen om meer regie te krijgen) is voor dit thema ingezet;
3. Scholing in het kader van risicovolle handelingen. In 2015 lag de focus op scholing rondom medicatiegebruik (e-learning medicatie), in 2016 is er geïnvesteerd in de bekwaamheid van de overige risicovolle handelingen, gebaseerd op de Vilans/KICK-protocollen. Het aanbod van E-learning + praktijkinstructie is hiervoor uitgebreid;
4. MD Traject voor managers.

Careander is samenwerkingspartner van de Care Academy Veluwe. Dit betekent o.a. dat de werknemers van de samenwerkende organisaties kunnen deelnemen aan elkaars leeractiviteiten. Ook worden er m.b.t. actuele, organisatie-overschrijdende thema's gezamenlijk trainingen ontwikkeld.

### **Trainer Zorg Ethisch Lab**

De Care Academy Veluwe gaat ervaringsleren aanbieden in een zorg ethisch laboratorium. Tijdens zogenaamde inleefsessie ervaren medewerkers hoe het is om zelf cliënt te zijn en worden zij een dag begeleid en verzorgd door collega's en/of leerlingen. De inleefsessies vinden plaats onder begeleiding van trainers. De aangesloten partijen van de Care Academy Veluwe is gevraagd om een aantal trainers te leveren voor het ontwikkelen en begeleiden van deze inleefsessies. Vanuit Careander is een Trainer Zorg Ethisch Lab aangesteld en opgeleid.

In 2016 zijn onder andere de volgende trajecten gerealiseerd:

<b>Trainingen</b>	<b>Aantal deelnemers</b>
Training fysieke belasting	102
Herhaling Bedrijfshulpverlening	97
Veiligheidstraining	90
Opfriscursus CCD	88
Medicatiecursus, E-learning	72
SMART-doelen formuleren	63
Agressiepreventie- en hantering	63
Trainingen risicovolle handelingen	59
Startmodule Geef me de 5	21
BHV basis	15
Basiscursus niet agogische medewerkers	14
Training SPEL, train de trainer	13

### Opleidingen individuele medewerkers

Naast scholing geïnitieerd vanuit de organisatie, voor groepen medewerkers en/of individuele medewerkers, werden er in het kader van deskundigheidsbevordering en/of loopbaanontwikkeling ook opleidingsfaciliteiten verleend aan individuele medewerkers.

Onder andere de volgende opleidingen worden - ondersteund door Careander - door medewerkers gevolgd:

- MBO Medewerker Maatschappelijke Zorg (3)
- HBO opleidingen (7)
- Andere of post HBO opleidingen (11)

### **Beroepspraktijkvorming**

De locaties van Careander bieden al jaren stagemogelijkheden aan MBO en HBO-studenten, voornamelijk van de opleiding Medewerker Maatschappelijke Zorg (MBO) en Sociaal Pedagogische Hulpverlening (HBO).

Alle woon- en dagcentra van Careander zijn door het SBB (Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven) erkend als leerbedrijf.

In 2016 boden de locaties van Careander een stageplaats aan ruim 90 stagiairs. De meerderheid van deze stages werd gevolgd via de Beroeps Opleidende Leerweg (BOL) vanuit de opleiding MMZ.

2 medewerkers volgden via de Beroeps Begeleidende Leerweg (BBL) de opleiding MMZ.

De CAO gehandicaptenzorg bepaalt een minimumpercentage van deelnemers aan de BPV (voor zowel BOL als BBL-leerlingen) van 4% en beveelt een percentage aan van 6% van de totale formatie. In 2016 vormden de deelnemers aan de Beroepspraktijkvorming 6,62% (BOL: 6,32 BBL:0,3) van de totale formatie van Careander.

Na de nominatie van locatie De Schutse als beste leerbedrijf in 2014, is in 2016 Careander medewerker Marloes Woudt verkozen tot de beste praktijkopleider van Nederland in sport, zorg en welzijn. Zij is zowel door Careander, ROC Landstede als een stagiair voorgedragen voor deze titel en dat is uniek te noemen.



*Felicities en bloemen voor Marloes. Van links naar rechts: adviseur praktijkleren Machteld van Wengen, teammanager De Schutse Marcel de Vente, prijswinnaar Marloes Woudt, bestuurder Bert Brouwer en opleidingsfunctionaris Martin van den Berge.*

#### Vertegenwoordiging Careander bij de beroepsopleidingen

Mede in het kader van de Beroepspraktijkvorming is Careander vertegenwoordigd in overlegvormen van een tweetal MMZ-opleidingen van ROC's. Het doel van deze overlegvormen is de samenwerking en aansluiting tussen opleidingen en het werkveld te verbeteren.

Het betreft de volgende overlegvormen:

ROC A12 , Ede

Branche Regio Combinatie Zorg en Maatschappelijke dienstverlening.

Landstede, Harderwijk

Branchegerichte Raad van advies MZ – Gehandicaptenzorg- /Volwassenenwerk

## 6.5 Financieel beleid

Careander is een financieel gezonde organisatie en wil dit blijven, zodat de kwaliteit en continuïteit van de zorgverlening aan onze cliënten gegarandeerd kan worden.

Het financieel beleid is erop gericht om de opbrengsten en de kosten zodanig in balans te houden, dat de continuïteit op korte en op lange termijn gewaarborgd blijft. Dit is noodzakelijk om de zorgverplichtingen aan cliënten na te kunnen komen, het vertrouwen van stakeholders (verwanten, Zorgkantoren, gemeenten en anderen) te behouden en toegang te hebben en houden tot de financiële markten (de banken en het Waarborgfonds voor de zorgsector).

De begrotingscyclus is de basis van de gezonde financiële situatie. Een onderdeel van deze cyclus is de begrotingsbrief. In dit document worden de financiële kaders voor de begroting vastgesteld. Careander gaat bij het opstellen van de begroting uit van het voorzichtigheidsbeginsel: meevallers worden pas verwerkt als ze definitief vaststaan. Met tegenvallers wordt vooraf zo veel mogelijk rekening gehouden.

Een belangrijk sturingsmiddel voor de woonteam is het zzp formatie overzicht. Bij het opstellen van de begroting is op basis van de te verwachten zorgvraag per team ook de benodigde formatie begroot. Hier wordt op gestuurd via de maandelijks personele management rapportage. In 2017 zal de sturing meer gericht gaan worden op het rendement van de onderdelen. Sturing op formatie blijft daarbij echter een belangrijk instrument.

### Gewenste vermogenspositie

Careander wil keuzes kunnen blijven maken die horen bij het ondernemerschap. Bij dit ondernemen hoort ook risico's nemen. Om risico's op te kunnen vangen is een gezonde vermogenspositie van belang. Daarnaast zorgt de veranderende wet- en regelgeving voor verhoging van risico's. Door de verdere invoering van de normatieve huisvestingscomponent en de reeds langer geleden ingevoerde zorgzwaartebekostiging vormen de werkelijk geleverde prestaties de basis voor de omzet in plaats van de capaciteit. Tevens zijn in 2015 de nieuwe WMO en de Jeugdwet (JW) ingevoerd, mede bedoeld om de landelijke zorgkosten omlaag te brengen.

Hierdoor worden er andere (hogere) eisen aan de vermogenspositie gesteld. In verband met deze toegenomen risico's en factoren streeft Careander naar stabiliteit van de vermogenspositie om toekomstbestendig te blijven.

In 2016 is het weerstandsvermogen (budgetratio) verder verbeterd van 24,3% naar 25,0%. Minimaal 20% wordt wenselijk geacht. Careander zit hier ruim boven.

### Bedrijfswaardeberekening vastgoed

In 2015 is vastgesteld dat de totale bedrijfswaarde van het vastgoed fors hoger is dan de boekwaarde. Dit beeld is gehandhaafd voor 2016.

Aangezien in beide uitgangssituaties het saldo positief is, is geen bijzondere waardevermindering verantwoord. De waardering van het vastgoed is daarom niet aangepast.

In 2016 is een start gemaakt met een nieuwe strategische vastgoedvisie. In 2017 zal een integrale visie ontwikkeld worden hoe hier verder beleid in te ontwikkelen. De effecten daarvan op de bedrijfswaarde van de vastgoedportefeuille zijn op dit moment nog niet bekend.

### Treasury

Door de toename van de financiële risico's, neemt het belang van zorgvuldig en planmatig omgaan met de geldstromen toe. In het treasury statuut staat beschreven hoe Careander omgaat met de beschikbare financiële middelen.

In 2016 is het werkkapitaal opnieuw verbeterd, met name als gevolg van het positief resultaat. In 2016 is de liquiditeit (quick ratio) verder verbeterd van 1,71 naar 2,32%. Minimaal 1 wordt wenselijk geacht. Careander zit ook hier ruim boven.

In 2016 neemt Careander nog steeds deel aan het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ).

### Productieafspraken met Zorgkantoor en Gemeenten

De basisproductieafspraken Wet Langdurige Zorg (WLZ) voor het jaar 2016 zijn gemaakt in oktober 2015. Bij de herschikkingsronde eind 2016 heeft Careander de gerealiseerde productie volledig toegezegd gekregen. Beide Zorgkantoren, Zilveren Kruis en Menzis, hebben de opslag op de tarieven voor het realiseren van de ontwikkelplannen (3%) over 2016 toegekend. Bij de Jeugdwet en de Wet

Maatschappelijke Ondersteuning zijn eind 2015 de afspraken voor 2016 gemaakt. Careander heeft met verschillende gemeenten verdeeld over de provincie Gelderland te maken.

Cluster Regio NoordVeluwe is de grootste gemeentelijke samenwerking voor Careander. Bij de gemeenten is geen sprake van een herschikking, wel wordt er gewerkt met een eindafrekening.

De WLZ-tarieven voor 2017 zijn over het algemeen in lijn met die van 2016, rekening houdend met indexering, en uitgaande van toekenning van de tariefopslag voor ontwikkelplannen.

De WMO-tarieven zijn 2017 zijn ca. 3% gedaald ten opzichte van 2016. Op de tarieven van de Jeugdwet is geen korting toegepast en heeft wel een kleine indicering plaatsgevonden.

### Resultaat en eigen vermogen

Het uiteindelijke resultaat over 2016 is € 704.085 bij een begroot resultaat van positief € 455.669. Het resultaat is positief beïnvloed door een hogere omzet en een lagere inzet van inval- en extra uren. Verder is dit jaar zoals vermeld alle gerealiseerde productie door het Zorgkantoor bij de herschikking vergoed.

Door dit resultaat, in combinatie met een stijging van de bedrijfsopbrengsten, is het weerstandsvermogen (budgetratio, eigen vermogen als percentage van de bedrijfsopbrengsten) van Careander ten opzichte van 2015 verbeterd van 24,3% naar 25,0%.

De balans solvabiliteit (eigen vermogen gedeeld door het balanstotaal gedaald van 28,5% naar 26,4%. Dit is het effect van de resultaatstoevoeging aan het eigen vermogen enerzijds, en het afsluiten van de lening (€ 4,0M) voor de nieuwbouw van de Slunterhof (€ 3,4M).

De bank hanteert een balans solvabiliteit van minimaal 20%. Careander hanteert intern ook deze norm. Careander houdt dus goed toegang tot de financiële markt.

Intussen zijn twee nieuwe bouwprojecten actueel geworden, die gezien moeten worden in het licht van de verdere ontwikkeling van de strategische vastgoedvisie.

- Een appartementencomplex in eigendom in Lunteren ter vervanging van huidige locaties. De financiering daarvan is een integraal onderdeel van de uitwerking van de projectplannen. Het eigendomsdeel van de locaties kent nog een relevante boekwaarde. Uitdaging is hoe daar mee om kan worden gegaan;
- De ontwikkeling aan de Van Maerlantlaan in Harderwijk wordt momenteel samen met een woningbouwcorporatie uitgewerkt. Het voornemen is dit project geen huur of eigendom van Careander te maken maar in handen van de woningcoöperatie te laten.

Hieronder een samenvatting van de ratio's van Careander:

ratio	definitie	eenheid	realisatie in 2016	realisatie in 2015	2016 in % van 2015
<b>Weerstandsvermogen (=budgetratio)</b>	eigen vermogen / opbrengsten	in %	25,0%	24,3%	<b>102,9%</b>
<b>solvabiliteit</b>	eigen vermogen / totaal vermogen	in %	26,4%	28,5%	<b>92,6%</b>
<b>liquiditeit</b>	vlottende activa / kort vreemd vermogen	getal	2,32	1,71	<b>135,7%</b>



## **Vooruitblik 2017**

Careander heeft de begroting voor 2017 in november 2016 vastgesteld met de kennis die op dat moment voorhanden was. De afronding van de eerste fase van de reorganisatie is in 2016 uitgevoerd. Kijkend naar de eisen die de toekomst aan de organisatie stelt en uitgaande van de eigen eis het geld zoveel mogelijk naar de cliënt terug te laten vloeien, zal ook in 2017 nog sprake zijn van wijzigingen in het management.

De organisatie verwacht 2017 met een positief resultaat af te sluiten. Een risico bestaat ten aanzien van de budgetafspraken binnen de WLZ en ten aanzien van de nog af te sluiten Cao.

Careander is financieel gezond. In 2017 wordt gewerkt aan een integraal meerjaren beleid waarin onze missie en visie leidend is voor ons zorg-portfolio, het HR-beleid en de vastgoed-portefeuille. Hiermee wil Careander de continuïteit en kwaliteit van zorg in brede zin veilig stellen. In afwachting van de uitkomsten van deze analyse wordt vooralsnog niet verder gegroeid in de Dagbesteding.

De administratieve processen in 2016 zijn beter ingericht op de eisen die gemeenten aan ons stellen dan in 2015. Tegelijk hebben gemeenten hun eisen meer gestandaardiseerd en op elkaar afgestemd. Het digitale berichtenverkeer voor de gemeenten via Vecozo is ook in 2016 niet door alle gemeenten gefaciliteerd. Dit maakt dat de administratieve lastendruk niet verder is toegenomen, maar wel hoog blijft.