



Stichting Zorgcombinatie Marga Klompé

Maatschappelijk jaarsverslag 2017



STICHTING *Marga*
ZORGCOMBINATIE
Klompé

Stichting Zorgcombinatie Marga Klompé

Maatschappelijk verslag 2017

Inhoud

Inleiding	2
1. Profiel van de organisatie	3
2. Kernprestaties	4
3. Maatschappelijk ondernemen	4
4. Toezicht, bestuur en medezeggenschap	6
4.1 Governancecode	6
4.2 Toezichthoudend orgaan	7
4.3 Bestuur	8
5. Beleid, inspanningen en prestaties	8
5.1 Kwaliteit van zorg, klachten en medezeggenschap	8
5.1.1 <i>Klachten van zorg</i>	8
5.1.2 <i>Klachten</i>	9
5.1.3 <i>Medezeggenschap</i>	10
5.2 Persoonsbeleid en kwaliteit van werk	10
5.2.1 <i>Ontwikkelen en professionaliseren</i>	10
5.2.2 <i>Arbo en preventie</i>	11
5.3 Financieel beleid: hoofdlijnen, balans en toekomstverwachtingen	11
5.3.1 <i>Hoofdlijnen financiële positie</i>	11
5.3.2 <i>Risicobeheer</i>	12
5.3.3 <i>Toekomstverwachtingen</i>	13

Inleiding

Met dit maatschappelijk verslag legt Stichting Zorgcombinatie Marga Klompé verantwoording af over het jaar 2017. Dit jaar gaat de boeken in als een jaar van reflectie en van loslaten. We zijn samen een reis gestart om de cliënt en de zorgprofessional in regie te zetten.

In 2016 heeft Marga Klompé de organisatie gekanteld, van een hiërarchische organisatie naar een plattere organisatie met minder management en meer regelbevoegdheden voor de professional. Deze transitie, het verleggen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, wordt in 2017 vervolgd met het implementeren van taakvolwassen of zelforganiserende teams. Dit is in 2017 nog in volle gang. Samen met cliënten, mantelzorgers, vrijwilligers en taakvolwassen teams willen we onze persoonsgerichte zorg nog meer zichtbaar maken. Daarin staat de cliënt centraal: wat maakt hem tot de persoon die hij is? Wat heeft hij nodig om zijn leven hier bij ons zo goed mogelijk te kunnen voortzetten? Bieden wij dat wat er voor die kwetsbare oudere echt toe doet? En hoe kunnen we hierin verbeteren? Marga Klompé wil hierin transparant zijn, laten zien wat goed gaat en wat beter kan. En ook de verhalen vertellen van onze cliënten, over de vele dilemma's en keuzes die we moeten maken bij de zorg die we leveren. In 2017 is ook onze visie opnieuw geformuleerd. Deze is tot stand gekomen door te praten met medewerkers, cliënten en vrijwilligers.

Deze veranderingen brengen mooie dingen met zich mee. Het is soms ook spannend, want verandering gaat om het loslaten van oude gewoontes. Dit was ook het thema van de medewerkersbijeenkomsten die we in het najaar van 2017 organiseerden. Tijdens deze bijeenkomsten leerden we anders te kijken. Naar elkaar, naar onszelf en naar ons werk.

In 2018 zetten we onze reis voort. We gaan processen verder verbeteren en een volgende stap zetten in het taakvolwassen werken. We proberen teams en medewerkers zo goed mogelijk te ondersteunen in deze reis. Aan de ene kant bieden we hen mogelijkheden om zich te ontwikkelen, aan de andere kant continueren we wat in de praktijk goed is gebleken. We blijven elkaar stimuleren om inhoudsvolle relaties met onze cliënten aan te gaan en samen met hen te komen tot passende oplossingen.

Ten slotte maken wij graag van deze gelegenheid gebruik om onze grote waardering uit te spreken voor alle mantelzorgers, vrijwilligers en medewerkers. Zij zijn van onschatbare waarde voor de zorg en het welzijn van onze cliënten.

Ad Smeets
Marcel Duvigneau

Bestuurders Stichting Zorgcombinatie Marga Klompé

1. Profiel van de organisatie

Naam verslagleggende persoon	Stichting Zorgcombinatie Marga Klompé
Adres	Postbus 71
Postcode	7140 AB
Plaats	Groenlo
Telefoonnummer	0544 474 100
Identificatienummer Kamer van Koophandel	KvK 09148559
E-mailadres	info@szmk.nl
Internetpagina/website	www.szmkn.nl
Rechtsvorm	stichting

Type zorg en cliëntgroepen

Stichting Zorgcombinatie Marga Klompé verleent zorg aan ongeveer 1.000 cliënten met een psychogeriatrische of somatische beperking die in een woonzorgcentrum, verpleeghuis of groepswoning verblijven. Er zijn daarnaast ongeveer 600 cliënten die thuiszorg, dagverzorging of dagbehandeling ontvangen. In 2017 leverden wij huishoudelijke zorg in de Achterhoek (gemeenten Aalten, Berkelland, Lochem, Oost Gelre en Winterswijk). Senioren en ouderen kunnen gebruik maken van advies, diverse behandel disciplines (onder andere ergotherapie, fysiotherapie en diëtetiek), informatie en instructie. Ook worden er ontspannings- en ontmoetingsactiviteiten aangeboden. Bijvoorbeeld in het Huis van de Buurt locatie Stegemanhof in Aalten en in locatie De Molenberg in Groenlo. Daar mogen wij steeds vaker mensen uit de buurt ontvangen bij één van onze extra (eet)festiviteiten of nemen buurtgenoten deel aan andere activiteiten binnen de locaties.

'Ieder mens telt'

Het gedachtegoed van onze naamgeefster Marga Klompé is onze bron van inspiratie en de richtingwijzer in ons werk, de zorg voor ouderen. De mens en een menswaardig bestaan staan centraal. In de Achterhoekse cultuur van naoberschap is het motto van Marga Klompé treffend: *ieder mens telt*. Onze missie is: Samen met onze partners zetten wij mensen in hun kracht en ondersteunen we hen om zo lang mogelijk het leven te leiden zoals zij dat zelf zouden willen. Dat doen we vanuit onze visie: Wij onderschrijven de visie op positieve gezondheid: 'Het vermogen van mensen zich aan te passen en een eigen regie te voeren, in het licht van fysieke, emotionele en sociale uitdagingen van het leven.'. Deze visie dragen we uit door het hanteren van de volgende principes:

- *Kwaliteit van leven als leidraad*: Ieder mens is de baas over het eigen bestaan en maakt zelf keuzes. Wij ondersteunen de cliënt en zijn omgeving in het behoud van onafhankelijkheid, ook als eigen regie niet meer gaat.

- *Een thuis*: Als het thuis niet meer gaat, proberen we samen met de cliënt en familie met herkenbare en vertrouwde zorgteams een eigen en vertrouwde omgeving te bieden.
- *Persoonsgerichte zorg*: Onze zorg maken we, samen met mantelzorgers en vrijwilligers, passend en uniek.
- *Basis op orde*: De zorg is vanzelfsprekend op orde en veilig. De basis op orde is voorwaardelijk om de kwaliteit van leven op peil te houden.
- *Samenwerken en samen doen*: Samenwerken, samen doen en daarmee van elkaar leren en verbeteren.
- *Bewust kijken naar kwaliteit*: Hoewel ons werk voor een groot deel wordt gestuurd door richtlijnen en protocollen, stellen we ons zelf voortdurend de vraag 'Doe ik daar goed aan voor deze cliënt?'.

Werkgebieden

Het werkgebied van Marga Klompé valt samen met de gemeenten Aalten, Berkelland, Lochem, Oost Gelre en Winterswijk.

Locaties

Plaats	Locatie
Aalten	Hoge Veld Beth San Stegemanhof
Beltrum	De Hassinkhof
Bredevoort	Ambthuis
Groenlo	De Molenberg
Laren (Gld.)	't Talma
Lichtenvoorde	Mariënhof
Lochem	De Hoge Weide
Winterswijk	De Berkhof De Pelkwijk Meddo Pronsweide Vredense Hof

2. Kernprestaties

Cliënten, productie, personeel en opbrengsten

In het verslagjaar 2017 zijn productieafspraken gemaakt met Menzis zorgkantoren regio Arnhem (NZa 300-871) en zorgkantoor Zilveren Kruis, regio Apeldoorn/Zutphen e.o. (NZa 300-872). De productie over 2017 ten behoeve van Menzis bedroeg 152.636 verpleegdagen en 86.088 geïndiceerde verzorgingsdagen. Voor Zilveren Kruis bedroeg de productie over 2017 36.491 verpleegdagen en 17.323 geïndiceerde verzorgingsdagen. Daarnaast verleenden wij ook in 2017 eerstelijnsverblijf, geriatrische revalidatiezorg, wonen met zorg, dagbesteding groep en wijkverpleging.

Marga Klompé had over het verslagjaar 2017 gemiddeld 1.010 FTE (2016 978 FTE) medewerkers in dienst. De loonkosten per FTE bedroegen ruim € 51.100 (2016: bijna € 51.500). De som van de bedrijfsopbrengsten over 2017 bedroeg ruim € 76,2 miljoen en is 3,8% hoger dan de bedrijfsopbrengsten over 2016 (bijna € 73,3 miljoen).

3. Maatschappelijk ondernemen

Dialoog met stakeholders

Binnen Marga Klompé zijn veertien cliëntenraden actief per locatie en één centrale cliëntenraad. Alle raden worden actief ondersteund door Bureau Ondersteuning Cliëntenraden (BOC). Het management en het bestuur hebben regelmatig overleg met deze raden. Initiatieven of plannen die effect kunnen hebben op de zorg- en dienstverlening worden aan de cliëntenraden en/of centrale cliëntenraad voorgelegd. Uitkomsten van dit overleg worden betrokken bij de beleidsvorming en -uitvoering. In 2017 heeft het bestuur de volgende adviesaanvragen aan de centrale cliëntenraad voorgelegd:

- begroting en jaarplan 2017
- tarievenlijst 2017
- visiedocument
- jaarrekening en maatschappelijk verslag
- uitbreiding van functionaliteiten in het Elektronisch Cliënten Dossier (ECD)
- cliënttevredenheidonderzoek
- structuur van de Raad van Bestuur 2018

Ook is er frequent overleg met andere samenwerkingspartners in de directe omgeving en met de gemeenten waarin wij werkzaam zijn.

Economische meerwaarde

Marga Klompé is een belangrijke werkgever in de Oost Achterhoek. Wij leveren een bijdrage aan de (toekomstige) werkgelegenheid door opleidingen en stageplaatsen te bieden. Daarnaast kiezen wij, voor zo ver dat mogelijk en zinvol is, voor leveranciers uit de regio.

Milieu en duurzaamheid

Wij werken volgens de principes van maatschappelijk verantwoord ondernemen en proberen een bijdrage te leveren aan maatschappelijke welvaart op lange termijn. Deze principes zijn ingebed in het beleid van de organisatie. De organisatie levert haar bijdrage door het energieverbruik te verlagen, de vraag naar energie te reduceren en verdere bewustwording. Bij verbouwtrajecten en bij vervanging van armaturen vervangen wij reguliere verlichting door besparende ledverlichting. Ook zaken als het aanbrengen van sensorgeschakelde verlichting, waterbesparende douchekoppen en het beperken van het gebruik van plasticwegwerpartikelen zijn maatregelen die wij nemen. In 2018 worden onze duurzaamheidsdoelstellingen opgenomen in de nieuwe vastgoedstrategie om hier nog meer focus op te kunnen leggen. Marga Klompé is lid van het Milieuplatform Zorg en streeft aansluiting bij de landelijke Green Deal Zorg na die als doel heeft de milieuprestaties van de zorginstellingen te verbeteren. Ook zullen in 2018 de gevolgen van de energieaudit Energie-Efficiëncy

Directief merkbaar worden. De doelstelling van deze audit is om in het jaar 2020 20% minder energieverbruik te realiseren ten opzichte van 2015.

Ondersteuning van maatschappelijke doelen

Marga Klompé ondersteunt lokale vrijwilligersorganisaties en initiatieven gericht op een waardevol leven van ouderen. Ook organiseren wij activiteiten voor ouderen en andere kwetsbare groepen die het leven kleur geven. Daarnaast ondersteunt Marga Klompé de uitwisseling van medewerkers met Malawi, gericht op kennisoverdracht op het gebied van zorg- en dienstverlening aan ouderen. Twee medewerkers hebben in dit kader Malawi bezocht dit jaar. Ook is er een uitwisseling met Wesley Woods in de Verenigde Staten. Daar werken we samen met A.G. Rhodes, een instelling voor ouderenzorg, waar we personen en ideeën uitwisselen, bijvoorbeeld over gastvrijheid en cultuurverandering in de zorg.

Samenwerkingsrelaties

Wij onderhouden relaties met diverse organisaties om waar mogelijk gezamenlijk maatschappelijk en/of economische meerwaarde te realiseren en aandacht te geven aan milieu en duurzaamheid. Onderstaand een overzicht van de belangrijkste samenwerkingspartners. Een overzicht van alle organisaties waar Marga Klompé mee samenwerkt, is te vinden op szmk.nl.

Diverse (zorg)organisaties

- **GGNet**

Met GGNet zijn er op bestuurs-, beleids- en uitvoerend niveau intensieve contacten en afspraken gemaakt over ketensamenwerking en het wederzijds (mede)gebruik van onroerend goed.

- **Roessingh**

In het kader van medische en geriatrische revalidatie werken we op de afdeling Revalidatie in locatie Pronsweide samen met het Roessingh uit Enschede.

- **Stichting De Lichtenvoorde**

Samen met Stichting De Lichtenvoorde neemt Marga Klompé deel aan een strategische alliantie op het gebied van ketensamenwerking en de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo).

- **Stichting Pro Senectute**

Voor de uitvoering van voorzieningen vanuit de Wmo in de gemeente Lochem treedt Stichting Pro Senectute op als onderaannemer van Marga Klompé. Daarnaast doen wijkverpleegkundigen van Marga Klompé een deel van de indicatiestelling voor Pro Senectute. Voor de locatie Tusselerhof werken we samen met Tusselerhof op het gebied van intramurale zorg en behandeling, waarbij Marga Klompé hieraan uitvoering geeft.

Woningcorporaties

- **Habion**

Van woningcorporatie Habion huren wij woonzorgcentrum De Pelkwijk. De naastgelegen aanleunwoningen verhuurt Habion zelf.

- **De Woonplaats**

Van De Woonplaats huren wij tijdelijke huisvesting in de vorm van twee locaties met groepswoningen in Winterswijk, locatie Stegemanhof in Aalten en het Ambthuis in Bredevoort.

- **Woonzorg Nederland**

Van woningcorporatie Woonzorg Nederland huren wij woonzorgcentrum De Berkhof.

Ziekenhuizen en Universiteit

- **Gelre Ziekenhuizen, locatie Zutphen**

Gelre Ziekenhuizen, locatie Zutphen heeft een buitenpolikliniek op het terrein van De Hoge Weide in Lochem. Daarnaast nemen wij op bestuurlijk en uitvoerend niveau gezamenlijk deel aan ketensamenwerking, waaronder het dementienetwerk, palliatieve zorg en het Gezondheidsnetwerk Zutphen e.o.

- **Santiz, locatie Winterswijk**

Met Santiz, locatie Winterswijk wordt op een groot aantal terreinen samengewerkt, bijvoorbeeld op het gebied van de geriatrische revalidatie en bijscholing van verzorgenden en verpleegkundigen. Wij nemen samen met Santiz Winterswijk deel aan het Netwerk Palliatieve Terminale Zorg Achterhoek-Oost, het dementienetwerk en aan het Transmuraal Samenwerkingsverband Oost Achterhoek.

4. Toezicht, bestuur en medezeggenschap

4.1 Governancecode

Stichting Zorgcombinatie Marga Klompé legt verantwoording af over de besteding van het budget en de wijze van bestuur. De Governancecode Zorg 2017 en de Wet toezicht zorginstellingen vormen hiervoor het uitgangspunt. Ook maakt de organisatie gebruik van de klokkenluidersregeling van de Brancheorganisaties Zorg.

4.2 Toezichthoudend orgaan

Stichting Zorgcombinatie Marga Klompé hanteert het Raad van Toezichtmodel met een Raad van Toezicht en een Raad van Bestuur die uit twee leden bestaat. In de organisatie wordt het principe van integraal management toegepast. Er worden twee besturingsniveaus gehanteerd, waarin tien regiomanagers leiding geven aan locaties en afdelingen in tien vastgestelde regio's. De Raad van Toezicht (RvT) geeft goedkeuring aan de strategische koers van Marga Klompé en bespreekt daarnaast het jaarplan, diverse begrotingen en de rapportages op het gebied van exploitatie, ziekteverzuim en investeringen. De RvT neemt kennis van benchmarkgegevens, klant- en medewerkerstevredenheidsonderzoeken en spreekt minimaal jaarlijks met de centrale cliëntenraad en de ondernemingsraad. Ook heeft de RvT jaarlijks overleg met de bedrijfsarts over ziekteverzuim en met de accountant over de jaarrekening. De RvT bestaat per 31 december 2017 uit de volgende leden:

Naam	Aandachtsgebied	Nevenfuncties
De heer mr. C. Doppenberg geb. 17-10-1950	Voorzitter	- lid bestuur Stichting Vrienden van het Slingeland Ziekenhuis - lid Raad van Advies van Sravana
De heer mr. J.G.P. Goorhuis geb. 26-01-1959	Lid	- partner Taurus Corporate Finance - voorzitter Raad van Commissarissen Gebiedsonderneming Laarberg BV

		<ul style="list-style-type: none"> - bestuurslid COP Naoberkrediet - bestuurslid Ziezo Fonds Winterswijk
De heer R.H. Gosselink-Wolbrink RA geb. 10-07-1962	Lid	<ul style="list-style-type: none"> - senior accountant Stolwijk Kelderman Accountants Fiscalisten - lid Raad van Toezicht PRO8 - voorzitter Kulturhus Vorden - lid Outer Circle Van Ede en Partners
De heer drs. R.A. Hof geb. 20-12-1966	Lid	<ul style="list-style-type: none"> - directeur NEVI Purspective - directeur/eigenaar (R.A.) Hof Management Services BV
Mevrouw mr. S.S. Tegenbosch geb. 03-07-1959	Secretaris	<ul style="list-style-type: none"> - eigenaar Tegenbosch Juridisch Advies - MfN-geregistreerd mediator - lid serviceteam Muziekvereniging Concordia Beltrum - voorzitter Klachtencommissie Ongewenst Gedrag Wedeo/Laborijn - samenwerkend in Mediation Regio Oost - partner Instituut voor Non-verbale Strategie Analyse
De heer dr. C. Terleth geb. 04-06-1961		<ul style="list-style-type: none"> - eigenaar Unorsum (o.a. training en coaching) - vicevoorzitter Raad van Toezicht Sutfene (aanstelling eindigde 31 december 2017) - lid Welzijnsraad Berkelland - freelance trainer ExtraMile Academy
De heer drs. F.A.J. Veerman geb. 25-07-1950	Vicevoorzitter	<ul style="list-style-type: none"> - directeur/eigenaar F.A.J. Veerman Holding BV - directeur/eigenaar Comenius Consult VOF

Binnen de RvT functioneren twee auditcommissies: de auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid en de auditcommissie Financiën. Beide auditcommissies brengen verslag uit in de vergadering van de RvT en bespreken en formuleren aanbevelingen als dit nodig mocht zijn.

Het lidmaatschap van een RvT brengt belangrijke verantwoordelijkheden en aansprakelijkheid met zich mee. Deze hebben in 2016 geleid tot het toekennen van een honorarium. Op basis van de Wnt (Wet normering topinkomens) en de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ) is de honorering vastgesteld op een vergoeding van € 9.000 per jaar voor de voorzitter en de vicevoorzitter. De leden ontvangen, afhankelijk van de taken die zij uitvoeren, een vergoeding variërend van € 6.000 tot maximaal € 7.000 per jaar. Aanvullende kosten, zoals reiskosten zijn inbegrepen in dit bedrag. Daarnaast ontvangt de RvT dezelfde attenties, die aan medewerkers en vrijwilligers worden verstrekt.

4.3 Bestuur

De arbeidsvoorwaarden en de bezoldiging van de RvB voldoen aan de Wnt en de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector.

Samenstelling Raad van Bestuur per 31 december 2017

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
drs. M. Duvigneau geb. 28-09-58	Bestuurder (statutair voorzitter)	Voorzitter Prinses Beatrixfonds afdeling Winterswijk
drs. A. Smeets geb. 17-11-1957	Bestuurder	Eigenaar Ad Smeets Organisatie en advies



Ad Smeets (links) en Marcel Duvigneau (rechts)

De bestuurders vormen een collegiaal bestuur met verdeling van aandachtgebieden. De heer Duvigneau heeft als aandachtsgebied zorg en externe betrekkingen, de heer Smeets heeft de aandachtsgebieden ondersteuning en bedrijfsvoering. Deze collegiale structuur bevordert de horizontale samenwerking. De bestuurders zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de bestuurlijke besluitvorming en het bestuurlijk resultaat. Omdat de statuten voorschrijven dat het voorzitterschap als rol wordt ingevuld, worden in deze de statuten gevolgd.

5. Beleid, inspanningen en prestaties

5.1 Kwaliteit, klachten en medezeggenschap

5.1.1 Kwaliteit

Begin 2017 is een nieuw landelijk kwaliteitskader voor de verpleeghuiszorg geïntroduceerd, bedoeld om met elkaar en de cliënt de zorg beter te maken:

- voor (toekomstige) cliënten en hun naasten geeft het aan wat zij mogen verwachten van de zorg
- voor verpleegkundigen, verzorgenden en andere zorgverleners is het een stimulans om de zorg voor ouderen blijvend te verbeteren
- voor zorgaanbieders geeft het aan wat zij moeten regelen en organiseren om leren en verbeteren mogelijk te maken en goede zorg te kunnen verlenen
- voor zorgkantoren helpt het eisen te stellen aan de zorg die zij inkopen

In 2017 is Marga Klompé aan de slag gegaan met dit nieuwe Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. We hebben samen met een aantal andere zorgorganisaties meegedaan aan een project binnen het programma 'Waardigheid en Trots'. In dit project wordt nagedacht over deze nieuwe manier van werken. Daarom is er in 2017 in de maanden mei, juni en juli een nieuw meetinstrument uitgetest. Marga Klompé is blij met dit nieuwe kwaliteitskader. Het sluit naadloos aan bij waar de organisatie voor staat en biedt de mogelijkheid om echt meer tijd te besteden aan de cliënten. En zo meer als ooit te kunnen laten zien wat we écht doen, hoe we dat doen en waarom we dat zo doen. Vanaf juni 2017 wordt actief een beroep op medewerkers gedaan om samen invulling te gaan

geven aan de acht thema's uit het kwaliteitskader: persoonsgerichte zorg, wonen en welzijn, veiligheid, leren en verbeteren van kwaliteit, informatie, hulpbronnen, personeelssamenstelling en leiderschap/governance. Er zijn acht themagroepen samengesteld uit verschillende geledingen van de organisatie die ieder kwartaal hun successen en vooruitgang rapporteren in een kwartaalrapportage. Over het jaar 2017 wordt een kwaliteitsverslag opgesteld.



Afbeelding Kwaliteitskader

HACCP-keurmerk

In april 2017 heeft de organisatie voor alle Grand Cafés het certificaat voor voedselveiligheid ontvangen. Het behalen van dit HACCP-keurmerk toont aan dat onze organisatie de regels met betrekking tot veiligheid en hygiëne optimaal waarborgt. De certificerende instelling Houwers Groep is van oordeel dat de interne processen in de horecagelegenheden van Marga Klompé voldoen aan de strenge HACCP-normen (Hazard Analysis and Critical Control Points). Deze normen zijn er om gezondheidsrisico's binnen de distributieketen van voedingswaren te voorkomen. In de Grand Cafés worden dagelijks verse maaltijden aangeboden aan cliënten en bezoekers. Ook leveren de horecamedewerkers maaltijden bij mensen thuis en op locatie.



Horecamedewerkers met de uitgereikte HACCP-certificaten

5.1.2 Klachten

Marga Klompé hanteert een laagdrempelig en onafhankelijk klachtenbehandelingsysteem, waarin samen met cliënten en mantelzorgers ervaringen en verbeteringsuggesties worden besproken. Wanneer een cliënt of familie niet tevreden is, vragen wij om dit altijd aan te geven, zodat dit opgelost kan worden. De beste oplossingen worden veelal samen met de direct betrokken medewerker of het management gevonden. In 2017 zijn er op deze manier achttien klachten met cliënten en/of familie besproken en naar tevredenheid opgepakt. Cliënten kunnen met een klacht ook terecht bij een onpartijdige klachtenbemiddelaar. In 2017 heeft de klachtenbemiddelaar geen klachten ontvangen.

Ten slotte kunnen cliënten hun klacht ook voorleggen aan een onafhankelijke klachtencommissie. De commissie is eenmaal bijeen geweest om een klacht uit 2016 af te handelen. Dit is afgerond in 2017, deze klacht is ongegrond verklaard. In het verslagjaar is geen enkele klacht ingediend.

Per 31 december 2017 bestaat de klachtencommissie uit de volgende leden:

- de heer mr. C. Huisman uit Nijverdal, voorzitter, benoemd op voordracht van de commissie
In het verslagjaar maakte een ernstige ziekte het noodzakelijk dat de voorzitter zijn functie neerlegde, begin 2018 is hij helaas overleden.
- de heer mr. H. Heijs uit Winterswijk, plaatsvervangend voorzitter en inmiddels huidig voorzitter, benoemd op voordracht van de centrale cliëntenraad
- de heer drs. F.H. de Bruijne uit Aalten, lid, benoemd op voordracht van de centrale cliëntenraad
- mevrouw M.L.H. Schippers uit Winterswijk, lid, benoemd op voordracht van de Raad van Bestuur

De commissie heeft gedurende het verslagjaar incidenteel overleg gevoerd met de Raad van Bestuur. Dit ging vooral over de aanpassing aan het nieuwe klachtrecht conform de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg, die per 1 januari 2017 in werking is getreden. Overigens met de aantekening dat 2017 als een overgangsjaar geldt, waarin de huidige regeling nog kan functioneren. De Raad van Bestuur heeft te kennen gegeven te kiezen voor aansluiting bij de klachtenregeling van collega-organisaties. De besprekingen daarover zijn begin 2018 afgerond met een positieve keuze

voor samenwerking op dit terrein. De nadere uitwerking van deze samenwerking zal in 2018 in afstemming met de commissie plaatsvinden. De huidige klachtenregeling blijft van toepassing tot op het moment dat alle procedures met betrekking tot de nieuwe opzet zijn afgerond.

5.1.3 Medezeggenschap

- **Cliëntenraden**

Marga Klompé heeft op twee niveaus de formele medezeggenschap van cliënten geregeld. Op locatieniveau zijn cliëntenraden actief. Concernbreed is er een centrale cliëntenraad voor onderwerpen die de locatie(s) overstijgen. De overlegfrequentie en de verdeling van de bevoegdheden en taken van de raden zijn vastgelegd in een reglement. Ook brengen de raden zelf een jaarverslag uit. Op www.szm.nl/ccr staat het jaarverslag 2017 van de centrale cliëntenraad. In veel locaties vinden op groeps- of afdelingsniveau cliënten- of familieberaden plaats. Hierin wordt de dagelijkse gang van zaken in de groep besproken en verbeterpunten ingezet. Ook worden gezamenlijk activiteiten opgepakt die het welzijn van de cliënten bevorderen. Dit komt het samenwerken en het samendoen ten goede en zo blijven zorgmedewerkers, cliënten en familie/mantelzorgers in dialoog met elkaar.

- **Ondernemingsraad**

Binnen de organisatie functioneert op basis van de Wet op de ondernemingsraden een ondernemingsraad met 15 leden die rechtstreeks worden gekozen door medewerkers van Marga Klompé. De ondernemingsraad en de Raad van Bestuur hebben in 2017 meer vorm en inhoud gegeven aan het begrip participatie. Niet alleen in het overleg met elkaar, maar vooral ook om gezamenlijk de resultaten te benoemen en deze te behalen. In 2017 zijn de Raad van Bestuur en de ondernemingsraad overeengekomen elkaar goed op de hoogte te brengen en houden. De Raad van Bestuur informeert de ondernemingsraad vroegtijdig zodat deze op de hoogte is van voorgenomen besluiten of adviesaanvragen die gedaan gaan worden.

5.2 Personeelsbeleid en kwaliteit van werk

In 2016 is Marga Klompé een grote verandering ingegaan met als wens een nieuw organisatieprofiel neer te zetten gebouwd op het gedachtegoed 'ieder mens telt' waarbij de missie is om mensen, samen met hun partners, in hun kracht te zetten en hen te ondersteunen om zo lang mogelijk het leven te leiden zoals zij dat zelf willen. In 2017 is deze (ver)nieuw(d)e organisatievisie leidend geweest voor de verdere inrichting van de HR-functie.

Het nieuwe profiel van de organisatie vertaalt zich in het platter maken van de organisatie, dat wil zeggen een ontwikkeling naar een organisatie waarin teams meer eigen verantwoordelijkheid en zelfstandigheid nemen en krijgen. Ontwikkelen van meer taakvolwassenheid voor zowel de teams, het management en de ondersteunende diensten. Dit vraagt om een heldere HR-visie en een passend HR-beleid waarmee de nieuw ingezette koers van de organisatie verder kan worden versterkt. Daarbij duiden wij HR als menskracht en richt het HR-beleid zich op het faciliteren van medewerkers om zo hun menskracht optimaal tot hun recht te kunnen laten komen. Mensgericht organiseren neemt hierbij een centrale plaats in. In 2017 is er, vanuit deze benadering, een heldere HR-strategie neergezet waarbij uitgangspunt is dat de medewerkers binnen Marga Klompé het

succes bepalen van de organisatie. Het zijn de medewerkers die met hun kennis, vaardigheden, houding en energie bepalend zijn in de relatie en dienstverlening naar bewoners/cliënten van Marga Klompé. Het HR-beleid en de HR-strategie van de organisatie richt zich dan ook op alles wat nodig is om de organisatie en de medewerkers optimaal te kunnen laten functioneren. Het hoofddoel is om medewerkers uit te dagen en te inspireren om zo elke dag het beste uit zichzelf, uit de ander en uit elkaar te halen. Binnen Marga Klompé geven we invulling hieraan volgens de volgende HR-principes:

- We steunen medewerkers om zich **verbonden** te voelen, te **groeien** en **gelukkig** te zijn op hun werkplek.
- We moedigen mensen aan om **verandering** te omarmen en zich aan te passen wanneer nodig.
- We helpen bij het bouwen en ondersteunen van netwerken van **zelforganiserende** en samenwerkende **teams** met mandaat.
- We stimuleren de **motivatie en vaardigheden** van de medewerkers en het team, we helpen ze om de omgeving te ontwikkelen die ze nodig hebben en **vertrouwen** erop dat ze hun werk doen.
- We faciliteren en stimuleren **persoonlijke ontwikkeling**, om de verschillende sterkten en **talenten** van de medewerker te benutten.



Prioriteit binnen het HR-beleid ligt de komende drie jaar bij:

1. Strategische personeelsplanning en wendbaarheid
2. Een meerjaren 'leren en ontwikkelbeleid' vormgeven
3. Het proces naar eigen regie en taakvolwassenheid ondersteunen
4. Aantrekkelijk en goed werkgeverschap
5. Technologische toepassingen
6. Duurzame inzetbaarheid

5.2.1 Ontwikkelen en professionaliseren

Ook in 2017 is geïnvesteerd in het verhogen van het opleidingsniveau van de huidige medewerkers door het aanbieden van opleidingen. Er zijn teamcoaches gestart en er zijn diverse studiedagen gehouden om taakvolwassenheid binnen Marga Klompé vorm te geven. Daarnaast is in 2017 een begin gemaakt met een meerjarenleer- en ontwikkelplan.

5.2.2 Arbo en preventie

In 2017 zijn de ingezette (preventieve) maatregelen voor wat betreft de aanpak van fysieke en psychische overbelasting verder voortgezet. Naast individuele begeleidingen zijn ook groeps- en afdelingsgerichte voorlichtings- en instructiemomenten georganiseerd. Voor leidinggevenden was er een voorlichtingsmiddag in samenwerking met zorgverzekeraar IZZ over het thema kanker en werk.

Sinds juli 2017 worden leidinggevend ondersteund door verzuimconsulenten. Deze consulenten onderhouden de contacten met de arbeidsongeschikte medewerkers gedurende de eerste zes weken van de arbeidsongeschiktheid. Vanaf november 2017 heeft Marga Klompé een tweede bedrijfsarts gecontracteerd.

Een werkgroep heeft zich bezig gehouden met de resultaten van de medewerkermonitor 2016. De resultaten worden in 2018 uitgewerkt tot een plan van aanpak.

5.3 Financieel beleid: hoofdlijnen, risicobeheer en toekomstverwachtingen

5.3.1 Hoofdlijnen financiële positie

Resultaat inclusief resultaatbestemming

De bedrijfsopbrengsten zijn in 2017 gestegen van € 73,3 miljoen naar € 76,2 miljoen. Het financiële resultaat van Marga Klompé over het boekjaar 2017 bedraagt ruim € 2,1 miljoen positief. De reorganisatie die in 2016 is gestart waardoor de personeelskosten zijn gedaald, heeft hier een positieve bijdrage aan geleverd. Er heeft een bijzondere waardevermindering plaatsgevonden van vaste activa (impairment) van ruim € 1,9 miljoen.

Het voordelig resultaat 2017 wordt als volgt bestemd, c.q. onttrokken aan de reserves:

- | | |
|---|--------------------|
| - Toevoeging aan de Reserve Aanvaardbare kosten | € 1.013.000 |
| - Toevoeging aan de overige bestemmingsfondsen | € <u>1.111.000</u> |

Bestemming resultaat boekjaar 2017	€ <u>2.124.000</u>
------------------------------------	--------------------

Eigen vermogen

Het eigen vermogen is toegenomen van bijna € 20,5 miljoen in 2016 naar ruim € 22,6 miljoen ultimo 2017. De solvabiliteit (eigen vermogen als percentage van het totaal vermogen) bedraagt eind 2017 34,8% (2016: 29,9%).

Liquiditeit

De liquiditeitsontwikkeling wordt per maand bewaakt door middel van een liquiditeitsprognose voor de komende 24 maanden, waarmee verassingen worden voorkomen. De positieve kasstroom uit de operationele activiteiten is aangewend voor investeringen in vaste activa en aflossing van langlopende schulden. De liquiditeitspositie is met bijna € 1,6 miljoen gedaald, maar blijft met een saldo van ruim € 14,8 miljoen op een comfortabel niveau. De current ratio (geeft mate aan waarin op korte termijn kan worden voldaan aan de kortetermijnverplichtingen) is gestegen van 1,4 naar 1,6.

5.3.2 Risicobeheer

De ouderenzorg ontwikkelt zich de laatste jaren in de richting van een steeds moeilijker voorspelbare omgeving, waarin zorgaanbieders steeds meer risico lopen. Omdat het van belang is de meest relevante risico's tijdig te onderkennen beschrijft Marga Klompé in het jaardocument de meest in het oog springende risico's.

De volgende categorieën worden hierbij onderscheiden:

- Strategische risico's
- Operationele risico's
- Financiële risico's
- Risico's met betrekking tot financiële verslaggeving
- Risico's met betrekking tot wet- en regelgeving

Niet iedere categorie is even relevant voor Marga Klompé. De belangrijkste worden hieronder genoemd.

Strategische risico's

1. Teruglopen bezetting woonzorgcentra

Door (onderdelen van) woonzorgcentra aan te wijzen voor het scheiden van wonen en zorg, kostendekkende huren, passende servicepakketten en opname van cliënten met een zzp 4-indicatie beheerst Marga Klompé dit risico.

2. Extramuralisering (psychogeriatrische) verpleeghuiszorg

De te nemen maatregelen om bovenstaand risico te beheersen zijn specialisatie in bijzondere groepen (psychogeriatric), de invoering van VPT (volledig pakket thuis) en MPT (modulair pakket thuis) voor verpleeghuiszorg, zware psychogeriatric zorg met PGB (persoonsgebonden budget) thuis en het scheiden van wonen en zorg. De sterke vergrijzing van de Achterhoek met een sterke toename van het aantal 80-plussers met een grotere zorgbehoefte mitigeert dit risico eveneens.

Operationele risico's

3. Processen niet 'lean' en niet effectief in bedrijfsvoering

Dit risico ontstaat door niet tijdig invoeren van nieuwe ICT-toepassingen en werkprocessen in met name de bedrijfsvoering. Maatregelen die worden uitgevoerd zijn onder meer: een inhaalslag op het gebied van invoering van ICT-toepassingen met bijbehorende werkprocessen en professionalisering projectmanagement.

4. Ziekteverzuim daalt niet naar 5%

Met een diepgaande evaluatie van de huidige aanpak en nodige aanpassingen kan Marga Klompé dit risico beheersen.

Financiële risico's

5. Niet vergoede zorg

Dit behelst het risico dat meer zorg wordt verleend dan wordt vergoed. Marga Klompé beperkt dit risico door maandelijks de verleende 'zorgproductie' te relateren aan de zorginkoopafspraken en daar waar afwijkingen ontstaan in gesprek te gaan met het zorgkantoor/de zorgverzekeraar.

Risico's met betrekking wet- en regelgeving

6. Privacywetgeving

Door een toename van het gebruik van ICT-hulpmiddelen neemt het risico van 'datalekken' toe waardoor vertrouwelijke gegevens niet vertrouwelijk blijven. Toezichthouders kunnen forse boetes opleggen.

Marga Klompé mitigeert dit risico door naast diverse technische maatregelen ook medewerkers bewust te maken van dit risico en van de juiste toepassing van de ICT-hulpmiddelen.

5.3.3 Toekomstverwachtingen

Voor 2018 wordt een omzetniveau verwacht dat ten opzichte van 2017 heel licht stijgt naar € 76,5 miljoen. Er is een positief resultaat begroot van ruim € 2,5 miljoen. De in 2016 gestarte reorganisatie zal bijdragen aan personeelskosten die minder snel stijgen dan de omzet. Er zal een bedrag van € 1,5 miljoen worden vrijgemaakt voor innovatieprojecten en transitie. De geprognosticeerde liquiditeitspositie 2018 blijft comfortabel.

De taakvolwassen teams zullen in 2018 verder gestalte krijgen. Met de invoering van deze taakvolwassen teams gaat Marga Klompé de zorg en het welzijn dichtbij de cliënt en zijn omgeving organiseren en vorm geven. Hierdoor ontstaat meer zelfredzaamheid en eigen regie. Het normenkader voor inzet van personeel is ingevoerd en zal in 2018 worden verfijnd. Dit zal de basis vormen voor toekomstige personeelsplanningen. De in 2017 geformuleerde visie op vastgoed zal in 2018 verder gestalte krijgen.

In hoofdlijnen zullen de gelden voor innovatieprojecten worden besteed aan ontwikkeling nieuwe servicepakketten, coaching van taakvolwassen teams, ICT en transitie ondersteunende diensten, hetgeen zal leiden tot betere zorg en efficiëntere processen. Investerings in vastgoed zijn vooral gepland voor Pronsweide in Winterswijk. Bovengenoemde ontwikkelingen en projecten zullen bijdragen aan een kwalitatief goede en persoonsgerichte zorg zoals beschreven in onze missie en bedoeld door onze naamgeefster.