



JAARDOCUMENT
Maatschappelijke verantwoording

2013

INHOUDSOPGAVE

1. VOORWOORD - UITGANGSPUNTEN VAN DE VERSLAGLEGGING	05
2. PROFIEL VAN DE ORGANISATIE	07
2.1 Algemene Identificatiegegevens	07
2.2 Structuur van het concern	08
2.2.1 Structuur Stichting QuaRijn	08
2.2.2 Besturingsmodel en organisatiestructuur	09
2.2.3 Toelatingen	11
2.2.4 Medezeggenschapsstructuur op hoofdlijnen	12
2.3 Kerngegevens	12
2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering	12
2.3.2 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten	15
2.3.3 Werkgebieden	15
2.4 Samenwerkingsrelaties	16
3. BESTUUR, TOEZICHT, BEDRIJFSVOERING en MEDEZEGGENSCHAP	21
3.1 Normen voor goed bestuur	21
3.2 Raad van Bestuur	21
3.3 Raad van Toezicht	22
3.4 Bedrijfsvoering	28
3.4.1 Planning en Control	28
3.4.3 Risicomanagement	29
3.5 Cliëntenraad	32
3.5.1 Structuur medezeggenschap cliënten	32
3.5.2 Samenstelling cliëntenraad	32
3.5.3 Adviezen, gespreksonderwerpen en overleggen	33
3.5.4 Commissie van Vertrouwenslieden	35
3.6 Ondernemingsraad	36
3.6.1 Structuur medezeggenschap medewerkers	36
3.6.2 Samenstelling ondernemingsraad	36
3.6.3 Adviezen, gespreksonderwerpen en overleggen	38
3.7 Vrijwilligersraad	41
3.7.1 Structuur medezeggenschap vrijwilligers	41
3.7.2 Samenstelling Vrijwilligersraad	41
3.7.3 Adviezen, gespreksonderwerpen en overleggen	42
4. BELEID, INSPANNINGEN en PRESTATIES	43
4.1 Meerjarenbeleid	43
4.2 Beleid en prestaties verslagjaar	47
4.3 Kwaliteit	52
4.4 Kwaliteit ten aanzien van cliënten	54
4.4.1 Kwaliteit van zorg	54
4.4.2 Klachten van cliënten	54

4.5	Kwaliteit ten aanzien van medewerkers	57
4.5.1	Personeel en kwaliteit van het werk	57
4.5.2	Arbo jaarverslag	57
4.5.3	Vrijwilligers	59
4.5.4	Personeelsinformatie	60
4.6	Samenleving en belanghebbenden	61
4.6.1	De Mensen	61
4.6.2	Meerwaarde maatschappij	61
4.6.3	Milieu	64
4.7	Financieel beleid	65
5.	JAARREKENING	71

HOOFDSTUK 1 - VOORWOORD en UITGANGSPUNTEN VAN DE VERSLAGLEGGING

QuaRijn is een maatschappelijke organisatie die een belangrijke rol in de samenleving vervult. QuaRijn ziet het dan ook als haar plicht om verantwoording af te leggen over haar functioneren in en de behaalde resultaten over 2013, gebruik makend van (delen van) het 'oude' model jaardocument, dat sinds 2012 niet langer verplicht is.

Het jaardocument bestaat uit twee delen, te weten:

- het jaarverslag met de resultaten van het werk van de medewerkers van QuaRijn, onze zorg- en dienstverlening, met aandacht voor het inhoudelijk beleid, de inspanningen en de prestaties ten aanzien van cliënten, medewerkers en vrijwilligers.
- de jaarrekening waarin we inzoomen op de financiële resultaten.

'Dichtbij, gedreven en nieuwsgierig...met vertrouwen' zijn onze kernwaarden die een rode draad vormen in de wijze waarop wij werken bij QuaRijn. Dichtbij onze cliënten, hun naasten, onze medewerkers en vrijwilligers en onze omgeving.

Het Kabinet Rutte II regeert nu ruim een jaar. Veel plannen en akkoorden hebben ons inmiddels bereikt en zijn diverse nieuwe wetten voorgelegd aan de Tweede en Eerste Kamer.

Ondertussen zijn er al wel forse veranderingen in werking getreden. Het gaat daarbij niet om plannen en wetten van dit Kabinet, maar om zaken en thema's die in de afgelopen tien jaar in gang zijn gezet. Bijvoorbeeld het scheiden van wonen en zorg en daarmee het verdwijnen van de ZZP 1, 2, en 3. Ook het besef dat een rem op de collectieve zorguitgaven absoluut noodzakelijk is, bestaat al veel langer. De crisis is niet de oorzaak van de veranderingen. De crisis heeft wel onderstreept dat Nederland de hoge zorgkosten niet meer kan betalen. De koers is helder: in de langdurige ouderenzorg wordt voortaan ingezet op meer maatwerk, meer eigen kracht van de burgers, meer zorg in de buurt, meer verantwoordelijkheid bij Gemeenten en meer samenwerking tussen de verschillende zorgaanbieders. Over de veranderingen bestaan allerlei meningen, inzichten en verwachtingen. We verkeren in een fase waarin iedereen het bekijkt vanuit het eigen perspectief dat doorgaans wordt gevormd door de positie of de rol die in zorgland wordt ingenomen.

Het tempo waarin alle veranderingen plaatsvinden getuigt van een (te) hoog ambitieniveau met als risico dat zowel de gemeenten, als de zorgaanbieders, als de burgers de koers uit het oog verliezen. Daarom heeft QuaRijn voor de periode 2013 – 2016 haar missie en visie herijkt en nieuwe strategische kaders opgesteld. Kaders die langer houdbaar zijn dan enkele jaren en waaraan we toekomstige besluiten kunnen toetsen.

Ondertussen was QuaRijn in 2013 'gewoon' aan het werk. Mensen ontvingen verpleging, verzorging, hun huis werd schoongemaakt, en men ontving medische en paramedische zorg. Onze, soms kleine, diensten zijn vaak van heel grote betekenis voor veel mensen.

2013 was financieel wel een omslagjaar. Voorgaande jaren zijn met een negatief saldo afgesloten en medio maart leek ook 2013 weer daarop af te stevenen. Toen werd duidelijk dat er in de reguliere bedrijfsvoering beduidend meer uitgaven dan inkomsten waren. Via plannen van aanpak per regio is er hard gewerkt om de bedrijfsvoering weer op orde te krijgen en terug te gaan naar de begroting: terug naar de basis. Het heeft veel inspanning, pijn en moeite gekost, maar het is gelukt. Het jaar 2013 sluit met een positief saldo. We hebben laten zien dat QuaRijn in beweging kan komen als het nodig is. In 2013 hebben we tegelijkertijd het fundament gelegd voor een solide toekomst.

Ook is in 2013 de verantwoording op beleidsmatig terrein aangepast. De kwalitatieve verantwoording per bedrijfs onderdeel is ingevoerd om zicht te krijgen op de voortgang van de ambities in de kaderbrief, de strategische kaders vanaf 2013, de jaarplannen, de in- en externe audits, de tevredenheidsonderzoeken en bestaande en/of nieuwe risico's. De vastgoedstrategie die in 2012 is vastgesteld is begin 2013 herijkt naar aanleiding van de Kabinetsplannen. Voor Het Zonnehuis en Beatrix is een haalbaarheidsstudie gedaan om de renovatiepotentie van beide locaties te onderzoeken in relatie tot de stop gezette nieuwbouwplannen. De technische potentie is aangetoond en begin 2014 zal de business case moeten uitwijzen of de twee locaties zodanig gerenoveerd kunnen worden, dat zij aan de toekomstige vraag naar lichte zorg op lokaal niveau en zware zorg op regionaal niveau kunnen voldoen.

Trots zijn we op het vernieuwde Ewoud en Elisabeth Gasthuis in Wijk bij Duurstede. Naast een goed thuis voor lichte en zware zorg is hier een centrum ontstaan waar wonen, welzijn en zorg elkaar ontmoeten en versterken.

De bouw van De Koekoek in Veenendaal, een kleinschalig verpleeghuis op basis van scheiden wonen en zorg, loopt voorspoedig. De Koekoek zal in het voorjaar 2014 worden opgeleverd.

Het jaardocument is opgesteld onder verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur, maar is natuurlijk tot stand gekomen uit bijdragen van vele medewerkers, gecoördineerd door de bestuurssecretaris, Wendelies van der Meulen. Ik spreek mijn dank uit naar alle medewerkers en vrijwilligers. Zij zijn de sleutel tot het succes van onze zorg- en dienstverlening en het succes van QuaRijn.

Eind 2013 heb ik besloten om zomer 2014 QuaRijn te verlaten. QuaRijn gaat de toekomst in met een nieuwe bestuurder, daarin heb ik het volste vertrouwen. Ik bedank de Centrale en lokale cliëntenraden, de Ondernemingsraad, de Vrijwilligersraad, het Managementteam en de Raad van Toezicht voor de kritische, constructieve en plezierige samenwerking en het vertrouwen dat zij, gedurende de afgelopen 32 jaar in de Raad van Bestuur hebben gesteld.

Ad de Jong
Raad van Bestuur

2.1 Algemene identificatiegegevens

Tabel: Algemene identificatiegegevens Stichting QuaRijn

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting QuaRijn
Adres	Gansfortstraat 4
Postcode	3961 CR
Plaats	Wijk bij Duurstede
Telefoonnummer	0343 459460
Identificatienummer BRZA/Kamer van Koophandel	30271006
E-mailadres	info@quarijn.nl
Internetpagina	www.QuaRijn.nl

Tabel: Algemene identificatiegegevens KBC B.V.

Naam verslagleggende rechtspersoon	QuaRijn Kennis- en BehandelCentrum B.V.
Adres	Bergweg 2
Postcode	3941 RB
Plaats	Doorn
Telefoonnummer	0343 474849
Identificatienummer BRZA/KvK	30269964
E-mailadres	KBC@QuaRijn.nl
Internetpagina	www.QuaRijn.nl

Tabel: Algemene identificatiegegevens De Tabakshof B.V.

Naam verslagleggende rechtspersoon	De Tabakshof B.V .
Adres	Gansfortstraat 4
Postcode	3961 CR
Plaats	Wijk bij Duurstede
Telefoonnummer	0343 459460
Identificatienummer BRZA/KvK	50349295
E-mailadres	info@detabakshof.nl
Internetpagina	www.tabakshof.nl

2.2 Structuur van het concern

2.2.1 Structuur Stichting QuaRijn

Stichting QuaRijn is een zorgorganisatie in het gebied tussen de A12 aan de Noordkant en de Lek/Nederrijn aan de Zuidkant, de gemeente Bunnik in het Westen en de gemeente Veenendaal in het Oosten. QuaRijn wil lokaal verhecht en zichtbaar zijn in alle dorpen in haar werkgebied, als een goede buur van de senioren die daar woonachtig zijn: dichtbij, gedreven en nieuwsgierig ... met vertrouwen. De Zorgbrede Governance Code vormt de leidraad voor bestuur, toezicht en verantwoording.

QuaRijn wil zo veel als mogelijk kleinschalig werken en de wens van de cliënt als uitgangspunt nemen bij haar zorg- en dienstverlening. We hebben het werkgebied van QuaRijn daarom ingedeeld in drie logische, geografische eenheden (regio's) met een samenhang in locaties en afdelingen.

Regio West

- woonzorgcentrum Bunninchem, Bunnik
- woonzorgcentrum Ewoud & Elisabeth Gasthuis, Wijk bij Duurstede
- ZorgThuis in Hof van Rhijnwijk (Odijk) en Weerdenhof (Werkhoven)
- ZorgThuis in de gemeenten Wijk bij Duurstede, met de kernen Cothen en Langbroek, en Bunnik met de kern Werkhoven

Regio Midden

- woonzorgcentrum Het Zonnehuis, Doorn
- woonzorgcentrum Beatrix, Doorn
- ZorgThuis in de gemeente Utrechtse Heuvelrug, met de kernen Driebergen, Doorn en Maarn

Regio Oost

- woonzorgcentrum De Ridderhof, Amerongen
- De Tabakshof, Elst (Utrecht)
- ZorgThuis, incl. VPT in
 - De Schermerij, Leersum
 - Over het Spoor, Veenendaal
 - Hollandia Staete, Veenendaal
- ZorgThuis in de gemeenten Veenendaal (o.a. Entradatoren) en Rhenen (o.a. Rhenendaal) en in de dorpen Leersum en Amerongen van de gemeente Utrechtse Heuvelrug.

Kennis- en BehandelCentrum B.V.

- Kennis- en BehandelCentrum (KBC), Bergweg 2, Doorn
- Over het Spoor, Veenendaal (dependance)

2.2.2 Besturingsmodel en organisatiestructuur

Stichting QuaRijn kent een Raad van Toezicht met een Raad van Bestuur.

Het managementteam (MT) van QuaRijn wordt gevormd door de drie Regiomanagers, de Manager Kennis- en BehandelCentrum (KBC) en de Manager Bedrijfsvoering. De bestuurssecretaris is toegevoegd aan het managementteam (MT).

Regiomanagers

- Hans Visser regio Midden – vanaf 1 februari 2013
- Joke Korff, a.i. regio Midden – januari 2013
- Jan Timmer regio West
- Fred Busschers regio Oost

Manager KBC

- Maureen Meijlis

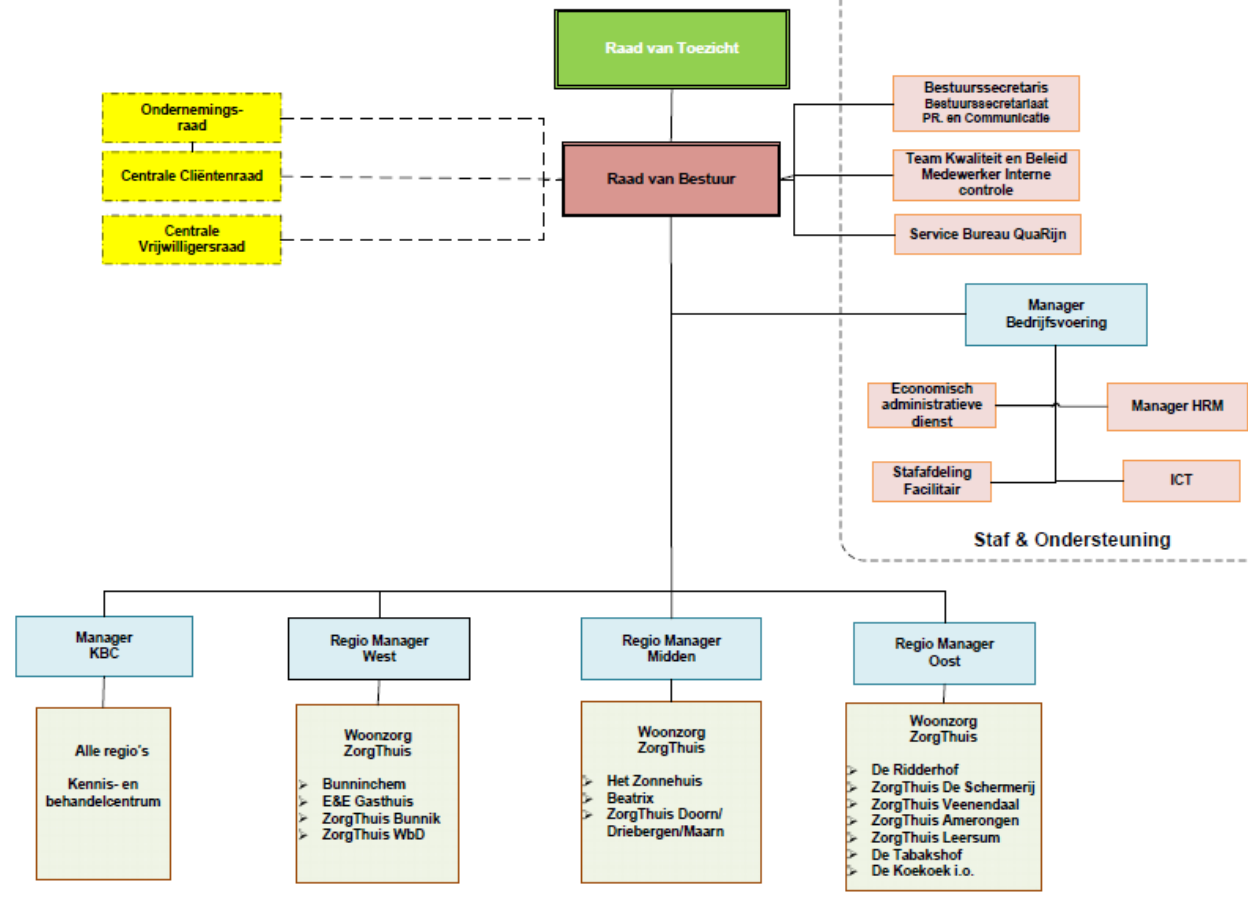
Manager Bedrijfsvoering

- Anno Nijholt

Bestuurssecretaris

- Wendelies van der Meulen

Organogram 1 januari
2013



2.2.3 Toelatingen Stichting QuaRijn 2013

Toelatingen Stichting QuaRijn

Intramurale locaties	Categorie	Doelgroep	2013	2012	2011	realisatie 2013		realisatie 2012		realisatie 2011	
							in %		in %		in %
Het Zonnehuis*	zwaar	somatisch	87	90	90	19.547	62%	33.910	103%	34.131	104%
	zwaar	psychoger. (incl. tjd. hultsv. Beatrix)	78	93	93	28.090	99%	32.962	97%	33.875	100%
De Ridderhof*	zwaar	psychoger.	56	56	56	20.837	102%	21.168	104%	21.105	103%
	licht	verzorging	32	32	32	11.080	95%	11.475	98%	11.306	97%
De Tabakshof	VPT	VPT	12	12	12	4.301	98%	3.926	90%	3.735	85%
De Schermerj	VPT	VPT	0	0	0	3.135	0%	3.104	0%	-	0%
De Ridderhof*	VPT	VPT	0	0	0	25	0%	-	0%	-	0%
Over het Spoor Veenendaal	VPT	VPT	0	0	0	3.712	0%	-	0%	-	0%
Ewoud & Elisabeth Gasthuis *	zwaar	psychoger.	41	26	26	15.548	104%	9.451	100%	9.217	97%
	zwaar	verzorging	38	38	38	14.095	102%	14.114	102%	14.381	104%
	zwaar	somatisch	3	0	0	694	-	-	0%	-	0%
Bunninchem *	licht	verzorging	56	56	56	19.551	96%	19.504	95%	19.845	97%
	zwaar	verzorging (1-1-2013 van De Brug)	20	0	0	7.231	99%	-	0%	-	0%
Verpleegunit Oranjestein	zwaar	psychoger. (1-1-2012 naar Pro Senectute)	0	0	20	-	0%	-	0%	6.991	96%
Beatrix *	licht	verzorging	95	95	95	30.008	87%	33.385	96%	34.141	98%
			518	498	518	177.854		182.999		188.727	

*Aantal dagen realisatie is inclusief mutatedagen

Dagactiviteiten Stichting QuaRijn

	omvang	In dagdelen	In dagdelen		
			2013	2012	2011
dagbehandeling somatek	Doom	10	3.495	3.420	3.295
dagbehandeling PTZ	Doom		116	-	-
dagbehandeling NAH	Doom		612	-	-
dagbehandeling pg	Beatrix Doorn	10	3.991	692	4.323
dagactiviteiten Beatrix	Beatrix Doorn			2.554	1.648
dagbehandeling pg/som	Bunnik	12	6.883	8.660	8.488
dagactiviteiten Trompslaete	Maarn	12	1.178	1.628	1.326
dagactiviteiten De Schermerj	Leersum	10	4.383	4.854	5.305
dagactiviteiten demerit. OC	Amerongen	10	1.379	78	-
dagactiviteiten	Wijk bij Duurstede	10	5.214	4.599	3.935
dagactiviteiten demerit OC	Veenendaal	10	114	-	-
dagactiviteiten Veenendaal	Veenendaal	10	3.511	5.561	5.410
dagactiviteiten De Oude Pastorie	Huizen	10	3.234	1.348	109
dagactiviteiten Het Zonnehuis	Doom	1	-	-	100
		105	34.110	33.395	33.939

Extramurale zorgproductie AWBZ

	uren 2013	uren 2012	uren 2011
Doom, Beatrix	989	4.021	347
Doom, Park Boswijk	-	-	9.429
Leersum/Amerongen	20.192	16.725	19.561
Wijk bij Duurstede	4.832	3.352	2.710
Bunnik	4.582	4.173	3.808
	58.306	53.203	57.636

Extramurale zorgproductie WMO

	uren 2013	uren 2012	uren 2011
Utrechtse Heuvelrug	55.110	54.812	55.154
Wijk bij Duurstede	17.732	19.437	20.451
Bunnik	13.337	13.877	13.360
Rhenen/Veenendaal/Renswoude	22.661	25.551	27.249
	108.840	114.677	116.214

WMO - voor de uitvoering van functie huishoudelijke hulp in het kader van de WMO heeft QuaRijn contracten afgesloten met de gemeenten Wijk bij Duurstede, Veenendaal, Rhenen, Bunnik en Utrechtse Heuvelrug. In de gemeenten Utrechtse Heuvelrug (kern Driebergen) en Wijk bij Duurstede is Abrona op het gebied van huishoudelijke hulp (WMO) onderaannemer van QuaRijn. In de gemeente Utrechtse Heuvelrug is ook Agathos op het gebied van huishoudelijke hulp (WMO) onderaannemer van QuaRijn.

2.2.4 Medezeggenschapstructuur op hoofdlijnen

Medewerkers – QuaRijn heeft conform de Wet op de Ondernemingsraden een Ondernemingsraad (OR) met 15 zetels/leden uit 9 kiesgroepen.

De OR overlegt minimaal zes maal per jaar met de Raad van Bestuur en een maal per jaar met een delegatie van de Raad van Toezicht over het algemene beleid van QR.

Cliënten - ieder woonzorgcentrum heeft zijn eigen, lokale cliëntenraad evenals de woonzorgcomplexen De Schermerij in Leersum en Over Het Spoor in Veenendaal. De lokale raden zijn samengesteld uit vertegenwoordigers van de verschillende gebruikers-/doelgroepen van die locatie. De lokale cliëntenraden hebben een aantal bevoegdheden met betrekking tot het recht om voorstellen te doen en het advies- en verzwaard adviesrecht in een Convenant overgedragen aan de Centrale Cliëntenraad (CCR), die wordt gevormd door vertegenwoordigers van de lokale cliëntenraden (veelal de voorzitter en de secretaris). Lokale cliëntenraden overleggen met 'hun' Regiomanager. De Centrale Cliëntenraad overlegt minimaal zes maal per jaar met de Raad van Bestuur.

De Tabakshof heeft een familieraad, die ook de medezeggenschap van de cliënten en hun familie in De Tabakshof behartigt. De familieraad overlegt met de Manager van regio Oost.

Vrijwilligers - de Centrale Vrijwilligersraad (CVR) behartigt de gemeenschappelijke belangen van de vrijwilligers van QuaRijn, toetst het QuaRijnbeleid met betrekking tot vrijwilligers en adviseert de Raad van Bestuur over het vrijwilligerbeleid. De manier waarop Raad van Bestuur en CVR werken is vastgelegd in de samenwerkingsovereenkomst Vrijwilligersraad en Raad van Bestuur. De CVR bestaat uit minimaal 5 leden, vertegenwoordigers van de (intramurale) locaties van QuaRijn. De Centrale Vrijwilligersraad overlegt minimaal drie maal per jaar met de Raad van Bestuur.

2.3 Kerngegevens

2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering

Tabel: Stichting QuaRijn levert de functies

Huishoudelijke verzorging	WMO	Ja
Persoonlijke verzorging	AWBZ	Ja
Verpleging	AWBZ	Ja
Ondersteunende begeleiding	AWBZ	Ja
Activerende begeleiding	AWBZ	Ja
Behandeling	AWBZ	Ja
Verblijf op grond van de AWBZ	AWBZ	Ja

Tabel: Stichting QuaRijn biedt zorg aan de doelgroepen

Psychiatrische aandoening
Psychosociale problemen
Geriatrische revalidatie
Lichamelijke handicap (functiestoornis)
Verstandelijke handicap
Zintuiglijke handicap (functiestoornis)
Somatische aandoening of beperking
Psychogeriatrische aandoening of beperking
CVA-cliënten
Orthopedische cliënten
Cliënten met Korsakov
Cliënten in de laatste fase van hun leven (palliatief terminale zorg)

QuaRijn biedt haar zorg- en dienstverlening zoveel als mogelijk integraal/geïntegreerd aan, met aandacht voor een kwalitatief hoogwaardig totaalpakket. De zorg en diensten worden zowel in- als extramuraal geleverd.

QuaRijn levert ook private zorg- en dienstverlening, hetzij gefinancierd door een PGB, hetzij deels of geheel gefinancierd door de cliënt zelf.

Kennis en Behandel Centrum

Het Kennis en Behandel Centrum van QuaRijn (KBC) heeft haar centrale vestiging in Het Zonnehuis te Doorn en een dependance in Over het Spoor in Veenendaal. Bij het KBC werken professionals die gespecialiseerd zijn in het behandelen en begeleiden van ouderen, chronisch zieken en revalidatiecliënten veelal met complexe problematiek. De professionals (fysiotherapeuten, ergotherapeuten, logopedisten, psychologen, specialisten ouderenzorg en een diëtist) participeren binnen multidisciplinair samengestelde teams. De intramurale disciplines werken onder regie van een Specialist Ouderengeneeskunde (de voormalige verpleeghuisarts). Samen met verzorgenden dragen zij zorg voor het opstellen, uitvoeren en evalueren van de behandeling binnen de kaders van het integraal geformuleerde zorg- en leefplan. De kennis en vaardigheden binnen het KBC zijn hoogwaardig te noemen. Het Zonnehuis Doorn heeft dan ook cliëntgroepen in huis als CVA, orthopedie, Palliatief Terminale Zorg en verpleeghuispsychiatrie. Ook werkt het KBC intensief samen met meerdere zorgaanbieders, zoals het Diakonessenhuis (algemeen ziekenhuis) en Altrecht (Geestelijke Gezondheidszorg).

In 2009 heeft QuaRijn de B.V. QuaRijn Kennis- en BehandelCentrum opgericht, met name om concurrerend te kunnen zijn met de reguliere eerste lijn. Een deel van de activiteiten moet dan in de BV worden ondergebracht. Daarvoor moeten de eerstelijns activiteiten verder worden uitgebreid. In 2012 en 2013 zijn de activiteiten vanuit het KBC in de eerste lijn gestabiliseerd. Ook in 2013 ging veel tijd en energie uit naar de geriatrische revalidatiezorg, het revalidatieklimaat, het verder vormgeven van zogenaamde zorgpaden en het werken met de systematiek van registratie.

In 2013 is aandacht besteed aan het werken in multidisciplinaire teams en het bevorderen van de integratie tussen de disciplines. Dit zal niet alleen leiden tot een betere profilering van het KBC, maar ook tot meer maatwerk aan de klant en betere participatie in lokale netwerken.

De Tabakshof (B.V.)

De juridische entiteit c.q. de B.V. van waaruit QuaRijn de dienstverlening vormgeeft is in 2010 opgericht. Stichting QuaRijn is enig aandeelhouder van deze B.V. De werkzaamheden van/in de B.V. worden uitgevoerd op de begane grond van de locatie De Tabakshof aan Het Bosje 11 in Elst, provincie Utrecht. In september 2010 heeft De Tabakshof haar deuren geopend. QuaRijn heeft de support licentie overeenkomst met Martha Flora B.V. beëindigd per 1 augustus 2013.

Sinds september 2010 biedt De Tabakshof gespecialiseerde zorg aan maximaal 12 mensen met dementie, gebaseerd op het Martha Flora zorgconcept, met veel aandacht voor de juiste attitude en bejegening. De medewerkers van De Tabakshof worden nadrukkelijk geselecteerd op inlevingsvermogen, geduld en hun talent om elke bewoner - en hun familieleden - als een uniek mens te waarderen en als zodanig tegemoet te treden. De Tabakshof werkt met een dubbele bezetting aan medewerkers in vergelijking tot de reguliere zorg. Voor deze bijzondere zorg in De Tabakshof betalen bewoners naast de reguliere eigen bijdrage (op grond van de AWBZ en hun inkomen) een eigen bijdrage aan De Tabakshof/QuaRijn.

In De Tabakshof hebben de bewoners een ruime eigen zit/slaapkamer met een grote badkamer. Er zijn ook speciale familiekamers, waar men bezoek kan ontvangen. Gezelschap en afleiding vinden de bewoners in de Meander, een aaneenschakeling van ruimtes met elk een eigen sfeer en mogelijkheden. Al dan niet geholpen door de medewerkers vinden de bewoners hun eigen weg naar de plek waar zij zich op dat moment het prettigst voelen: de lichte gezellige woonkamer, de knusse eetkeuken, de bibliotheek, de tuinkamer of het atelier. In de besloten tuin op het zuiden kan genoten worden van het buiten zijn in alle seizoenen.

2.3.2 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Tabel: Kerngegevens productie, capaciteit, personeel en opbrengsten 2013

Kerngegevens	Aantal/bedrag
Cliënten	
Aantal intramurale cliënten per einde verslagjaar	441
Aantal cliënten dagactiviteiten per einde verslagjaar	184
Aantal extramurale cliënten exclusief cliënten dagactiviteiten per einde verslagjaar	377
Capaciteit	
Aantal beschikbare plaatsen met AWBZ-verblijf per einde verslagjaar	518
Productie	
Aantal intramurale verzorgingsdagen in verslagjaar	74.734
Aantal intramurale verpleegdagen in verslagjaar	91.253
Aantal dagen VPT	11.173
Aantal dagdelen dagactiviteiten in verslagjaar	34.110
Aantal uren extramurale productie in verslagjaar (exclusief dagactiviteiten)	58.306
Aantal uren WMO huishoudelijke verzorging	108.840
Personeel	
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	1.191
Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	601
Bedrijfsopbrengsten	
Totaal bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	44.788.493
<i>Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten</i>	37.241.745
<i>Waarvan niet-gebudgetteerde zorgprestaties</i>	4.411.077
<i>Waarvan overige bedrijfsopbrengsten</i>	3.135.671

2.3.3 Werkgebieden

QuaRijn levert een breed pakket aan diensten van lichte thuiszorg tot zware residentiële zorg in een verpleeghuisomgeving met specialistische kennis en behandelingsmogelijkheden. Het werkgebied omvat de regio tussen Bunnik en Ede enerzijds en tussen de A12 en de Nederrijn/Lek anderzijds. QuaRijn is aanwezig in de gemeenten: Utrechtse Heuvelrug, Veenendaal, Rhenen, Wijk bij Duurstede en Bunnik.

Stichting QuaRijn is werkzaam in de zorgkantorregio: Utrecht.

2.4 Samenwerkingsrelaties

QuaRijn zoekt de samenwerking met andere organisaties en instellingen, vanuit het besef dat als je samenwerkt “1 + 1 is meer dan twee”. De inhoud en de omvang van de relaties zijn zeer verschillend.

Tabel: Relaties met korte omschrijving van de samenwerking 2013

1. VVT	
ISZ De Brug	<ul style="list-style-type: none"> • Ketenafspraken orthopedie, CVA en dementie • Medische bereikbaarheidsdiensten • Maaltijdservice • Regionaal overleg
Vitras/CMD	<ul style="list-style-type: none"> • Gezamenlijke huisvesting • Ketenafspraken orthopedie, CVA en dementie
Pro Senectute	<ul style="list-style-type: none"> • Verpleegkundige zorg en Medische en paramedische zorg vanuit KBC • Regionaal overleg
Warande	<ul style="list-style-type: none"> • Ketenafspraken orthopedie en CVA • Verkenning samenwerking GRZ • Verkenning samenwerking dagbehandeling DBC
Netwerk Palliatieve zorg Utrecht Stad & Zuidoost	<ul style="list-style-type: none"> • Manager regio Midden is lid van de stuurgroep, teamleider actief in werkgroepen
Interakt Contour	<ul style="list-style-type: none"> • Ketenafspraken ZorgThuis
Charim	<ul style="list-style-type: none"> • Ketenafspraken dementie • Regionaal overleg
Poort van Wijk	<ul style="list-style-type: none"> • Consultatie
2. Aanvullende zorg intramuraal	
Altrecht	<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerkingsovereenkomst consulentschap ten behoeve van doelgroep dubbelproblematiek en niet aangeboren hersenletsel in Het Zonnehuis • Begeleiding en consultatie voor bovengenoemde afdelingen
Omnios	<ul style="list-style-type: none"> • Tandheelkundige zorg in Het Zonnehuis
MPH Doorn	<ul style="list-style-type: none"> • Mondhygiëniste Praktijk Doorn
3. Woningbouwcorporaties	
Habion Houten	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenaar woonzorgcentrum Bunninchem • Eigenaar woon-zorgcomplex Hof van Rhijnwijck, Odijk • Eigenaar Woon-zorgcomplex Weerdenhof, Werkhoven • Landelijk huurdersplatform Zorg
Woonzorg Nederland, Amstelveen	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenaar woonzorgcentrum Ewoud en Elisabeth Gasthuis en de aanleuncomplexen Engkstede en Gansstede • Nieuw- en verbouw Ewoud en Elisabeth Gasthuis

	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenaar Woon-zorgcomplex De Schermerij, Leersum • Eigenaar Woon-zorgcomplex Hollandia Staete, Veenendaal • Eigenaar Woon-zorgcomplex Over het Spoor, Veenendaal • Eigenaar woonzorgcentrum De Ridderhof, Amerongen
Woningstichting Volksbelang, Wijk bij Duurstede	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenaar/bouwer te ontwikkelen Woon-zorgcomplex 'Oranjepoort' in Langbroek
Woningstichting Cothen	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenaar Woon-zorgcomplex Cothen
Heuvelrug Wonen	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenaar aanleuncomplex bij Beatrix • Alarmopvolging huurders Heuvelrug Wonen • Dienstwoningen
Woningbouwvereniging Amerongen	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenaar huurdersgedeelte Woon-zorgcomplex Trompstaete, Maarn • Eigenaar ontmoetingscentrum voor mensen met een beginnende dementie in Amerongen • Bouwproject Allemanswaard
Rhenense Woningstichting	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenaar De Tabakshof • Alarming vanuit QuaRijn aan bewoners in complexen Rhenense Woningstichting
Patrimonium Woningstichting Veenendaal	<ul style="list-style-type: none"> • Alarmopvolging huurders Patrimonium • Eigenaar De Koekoek i.o., Veenendaal • Eigenaar de Entradatoren, Veenendaal
3. Gemeenten	
Wijk bij Duurstede	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling woon- en dienstzone De Engk • WMO – loket (participatie door QuaRijn) • Ontwikkeling Woon-zorgcomplex 'Oranjepoort', Langbroek • Uitvoering huishoudelijke zorg in kader WMO • Ontwikkeling Ketenzorg Dementie Krommerijnstreek, ontmoetingscentrum in E&E
Utrechtse Heuvelrug	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoering huishoudelijke zorg in kader WMO • Ontwikkeling sociale kaart afgerond in 2013 • Ontwikkeling renovatie Het Zonnehuis en Beatrix • Ontwikkeling woonservicezones (Maarn en Driebergen) • Netwerk Ketenzorg Dementie in UH (met overige samenwerkingspartners) • Platform AWBZ/pilot wijkteams (met overige samenwerkingspartners)
Bunnik	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoering huishoudelijke zorg in kader WMO • Steunpunt mantelzorg • Ontwikkeling Ketenzorg Dementie Krommerijnstreek
Rhenen	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoering huishoudelijke zorg in kader WMO • Eenzaamheidsproject ouderen • Ontwikkeling Ketenzorg Dementie
Veenendaal	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoering huishoudelijke zorg in kader WMO • Bouwproject de Koekoek • Eenzaamheidsproject ouderen

	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling Ketenzorg Dementie in Veenendaal • Ontwikkeling Wijkleerbedrijf in Veenendaal
4. Welzijn	
Stichting Binding Wijk bij Duurstede	<ul style="list-style-type: none"> • Voordeurdeler E&E • Lokaal overleg • Gezamenlijk vorm geven aan welzijnsaanbod • Ketenzorg dementie • Tafeltje-dek-je/maaltijden (vanuit WZC Beatrix)
Stichting Seniorenactiviteiten Bunnik	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling samenwerking welzijnsactiviteiten senioren
Stichting Tafeltjedekje Bunnik	<ul style="list-style-type: none"> • Maaltijden aan zelfstandig wonende ouderen
Stichting Welnuh, UHR	<ul style="list-style-type: none"> • Oriëntatie mogelijkheden rondom vervoer dagactiviteitencentra • Regionaal overleg
Alleman Welzijn	<ul style="list-style-type: none"> • Dagverzorging en project eenzaamheid ouderen
Welzijn Veendendaal	<ul style="list-style-type: none"> • Ketenzorg Dementie
5. Eerste lijn functies	
Huisartsen	<ul style="list-style-type: none"> • SOG als consultant van de huisarts • Consultatie en samenwerking • Samenwerking met de huisarts in De Tabakshof • Verhuur ruimten (o.a. Heuvelrug Medisch Centrum in WZC Beatrix) • Gezamenlijk vorm geven aan huisartsenzorg bij ouderen in het zorgcentrum • Ketenoverleggen - zorgconsulent SBQ
Apotheken	<ul style="list-style-type: none"> • Levering medicatie • Farmacologische consultatie
Fysiotherapie	<ul style="list-style-type: none"> • Verhuur ruimten • Fysiofitness
Eerstelijns partners	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling ketenzorg aan senioren in Wijk bij Duurstede • Zorgtoeleidingsoverleg zorgcentrum-thuiszorg-Altrecht Bunnik en Wijk bij Duurstede
Huisartspraktijk Ewoud en Elisabeth	<ul style="list-style-type: none"> • Voordeurdeler E&E • Ontwikkelen huisartsenzorg in samenwerking met KBC • Verbinden 1^e e n2e lijn
Tandarts	<ul style="list-style-type: none"> • Tandartspraktijk in Het Zonnehuis
6. Ziekenhuizen	
Diakonessenhuis	<ul style="list-style-type: none"> • Ketenafspraken orthopedie en CVA • Samenwerking fysiotherapie schoudernetwerk/mammacare • Participatie in bemanning sevicepunt • Participatie regionaal VVT overleg • Ketenoverleg nazorg - zorgconsulent SBQ

Ziekenhuis Gelderse Vallei	<ul style="list-style-type: none"> • Netwerk ouderenfysiotherapie • Zorgconsulent QuaRijn werkzaam bij transferbureau • Ketenafspraken Zorgpaden en ZorgThuis • Samenwerking Geriatrische Revalidatiezorg (GRZ) • Directieoverleg verpleeghuizen • Ketenoverleg intramuraal (TL SBQ) • Ketenoverleg extramuraal (TL SBQ) • Ketenoverleg RAV – zorgconsulent SBQ
Meander	<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerkingsovereenkomst ketenzorg GRZ
7. Opleidingspartners	
ROC Utrecht	<ul style="list-style-type: none"> • Opleidingen in de zorg
Calibris	<ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteitsbeoordelaar • Wijkleerbedrijf Veenendaal
SVOZ	<ul style="list-style-type: none"> • Opleidingen in de zorg, ontwikkeling TOP-klas
Stoc	<ul style="list-style-type: none"> • Opleidingen wonen, welzijn en zorg • FIZ samenwerkingsverband: flexibel aanbod opleiding niveau 3
ROC Veenendaal	<ul style="list-style-type: none"> • Wijkleerbedrijf
ROC A12	<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking leerwerktraject De Koekoek
Hogeschool Ede	<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking leerwerktraject De Koekoek
Hoornbeeck college Amersfoort	<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking leerwerktraject De Koekoek
Hogeschool Utrecht	<ul style="list-style-type: none"> • Opleiding fysiotherapie • Opleiding logopedie
HAN	<ul style="list-style-type: none"> • Opleiding ergotherapie
VU medisch centrum/Gerion	<ul style="list-style-type: none"> • Opleiding SOG
8. Kennisnetwerken	
Zonnehuis Groep	<ul style="list-style-type: none"> • Kennisnetwerken
VU Amsterdam-verpleeghuizen 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Patiëntenzorginnovatie • Kwaliteitsverbetering • Onderwijs • Onderzoek
IVVU	<ul style="list-style-type: none"> • Ondersteuning beleidsprocessen in de provincie • Optreden naar derden (Zorgkantoor) namens gezamenlijke instellingen
9. Diversen	
Bouw Organisatie bouwwezen B.V. Zeist	<ul style="list-style-type: none"> • Lange termijn onderhoudsplan • Begeleiding kleine bouwtrajecten
Coresta	<ul style="list-style-type: none"> • Strategisch Vastgoedplan • Oriëntatie renovatie WZC Beatrix en Het Zonnehuis
Technica	<ul style="list-style-type: none"> • ICT-partner
Immediator bemiddeling bedrijfsartsen	<ul style="list-style-type: none"> • Bedrijfsarts
Gelderse Stichting tot Beheer en Bewindvoering, Arnhem	<ul style="list-style-type: none"> • Stichting inkomensbeheer en bewindvoering t.b.v. financiële dienstverlening cliënten

Rhenendael, Rhenen	<ul style="list-style-type: none"> • Zorg- en dienstverlening aan bewoners Rhenendael
Martha Flora B.V.	<ul style="list-style-type: none"> • Support licentie overeenkomst tot levering van (deels) privaat gefinancierde zorg voor dementerenden (tot 01-08-2013)
Militair Revalidatie Centrum	<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking rond GRZ
Stichting Alzheimer Nederland	<ul style="list-style-type: none"> • Maandelijksse bijeenkomsten in Het Zonnehuis en in Bunninchem: het Alzheimer café • Partner in ketenzorg dementie
Praktijk voor fysiotherapie Weustink	<ul style="list-style-type: none"> • Voordeurdelers E&E • Samenwerking KBC fysio, ergo en logo, 1^e en 2^e lijn
Stichting Boogh	<ul style="list-style-type: none"> • Integreren groep NAH cliënten in nieuwe dagcentrum E&E
Kinderdagverblijf De Rakkers	<ul style="list-style-type: none"> • Voordeurdelers E&E • Opzetten activiteiten voor kinderen en senioren
Abrona	<ul style="list-style-type: none"> • Onderaannemeschap Wmo
Agathos	<ul style="list-style-type: none"> • Onderaannemerschap Wmo
Parknet	<ul style="list-style-type: none"> • Regionale zorg en dienstverlening multidisciplinair Parkinson-patiënten
Voedselbank Bunnik	<ul style="list-style-type: none"> • Uitgiftepunt voedselpakket
Ziel van Wijk	<ul style="list-style-type: none"> • Verbinding leggen met organisaties uit Wijk bij Duurstede • Versterken concept E&E
Hospice Duurstede	<ul style="list-style-type: none"> • Ondersteuning Hospice met diensten

Daar waar QuaRijn kan, zal ze participeren in lokale en regionale activiteiten binnen de sector en aanpalende sectoren. QuaRijn wil niet alles zelf doen, maar in samenwerking bijdragen leveren op gebieden waar ze goed in is.

De Zonnehuis Groep (ZHG)

Stichting QuaRijn maakte - vanwege de rechtsvoorganger Het Zonnehuis - deel uit van de Zonnehuis Groep, een samenwerkingsverband van zes organisaties voor ouderenzorg in Nederland, met een historie die teruggaat tot aan het begin van de vorige eeuw. De zes deelnemers, Zonnehuisgroep Vlaardingen, Zonnehuisgroep Amstelland, Zonnehuisgroep Noord, Zorgcombinatie Zwolle, Zorggroep Apeldoorn en stichting QuaRijn zijn zelfstandige stichtingen, die elkaar vonden in de ambitie om met name de hoog complexe en zware ouderenzorg op een hoger kwaliteitsniveau te brengen. In 2011 hebben de bestuurders en de commissarissen van de deelnemende stichtingen geconcludeerd dat de samenwerkingsconstructie Zonnehuis Groep niet langer paste in het huidige tijdgewricht. Gezocht werd naar manieren om de samenwerking nieuwe vorm en inhoud te geven en om meer naamsbekendheid en betekenis te geven aan de naam Zonnehuis als koepel of organisatorisch verband.

In 2013 heeft QuaRijn haar missie en visie aangescherpt. Dat betekent dat de aandacht van QuaRijn vooral gericht is op regionale verbanden en samenwerking in ketenverband. Mede in dat licht heeft de Raad van Bestuur, gehoord hebbende het Managementteam en de Raad van Toezicht, in augustus 2013 besloten het lidmaatschap van de Zonnehuis Groep op te zeggen.

HOOFDSTUK 3 - BESTUUR, TOEZICHT, BEDRIJFSVOERING en MEDEZEGGENSCHAP

3.1 Normen voor goed bestuur

Stichting QuaRijn hanteert de *Zorgbrede Governancecode 2010* van de brancheorganisaties in de zorg.

3.2 Raad van Bestuur

Tabel: Samenstelling Raad van Bestuur 2013

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
A.J. (Ad) de Jong	Bestuurder	<ul style="list-style-type: none">Voorzitter huurdersplatform Zorg Habion

QuaRijn werkt volgens het Raad van Bestuur-Raad van Toezicht besturingsmodel.

De arbeidsvoorwaarden voor de bestuurder zijn gebaseerd op de Adviesregeling van de Nederlandse Vereniging van Zorgdirecteuren (NVZD).

De Raad van Bestuur van Stichting QuaRijn verklaart ...

1. dat QuaRijn een zorgonderneming met bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid is en de volgende uitgangspunten hanteert:
 - a. de cliënt en diens gerechtvaardigde wensen en behoeften worden in de zorg centraal gesteld. Iedere cliënt van QuaRijn heeft een (zorg)leefplan waarin de afspraken van de cliënt met de organisatie over de zorg- en dienstverlening zijn vastgelegd;
 - b. de voor de zorg- en dienstverlening beschikbaar gestelde middelen worden zo effectief en doelmatig mogelijk aangewend;
 - c. de zorg voldoet aan de eigentijdse kwaliteitseisen.
2. dat de Raad van Bestuur integer is en zich toetsbaar opstelt ten aanzien van zijn eigen functioneren en dat elke vorm en schijn van persoonlijke bevoordeling dan wel belangenverstrengeling tussen de bestuurder en QuaRijn wordt vermeden.
3. dat de Raad van Bestuur geen nevenfuncties uitoefent zonder toestemming van de Raad van Toezicht.

Informatievoorziening Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht ontvangt:

- Begroting en Jaarrekening QuaRijn
- Begroting en Jaarrekening KBC BV
- Begroting en Jaarrekening De Tabakshof BV
- Managementletter
- Accountantsverslag
- Kaderbrief
- Jaarplan QuaRijn
- Kwartaalrapportages: kwalitatieve verantwoording
- Kwartaalrapportages: financieel
- Maandelijks financiële forecast
- Jaardocument Maatschappelijke Verantwoording
- Verslagen van de bijeenkomsten van de auditcommissie
- Verslagen van de vergaderingen van het Managementteam
- Verslagen van de overlegvergaderingen van de RvB met de Ondernemingsraad
- Verslagen van de overlegvergaderingen van de RvB met de Centrale Cliëntenraad
- Notitie Raad van Bestuur aan Raad van Toezicht voor iedere vergadering van de Raad van Toezicht, met - zoals de naam zegt - toelichting op de agendapunten en de vergaderstukken en, indien relevant: actuele informatie over nieuwe en lopende zaken en ontwikkelingen binnen QuaRijn, haar omgeving en de sector.
n.b. deze informatie gaat onverkort ook naar het managementteam en in aangepaste vorm naar de medezeggenschapsorganen en het middenkader.

3.3 Raad van Toezicht

3.3.1 Raad van Toezicht Stichting QuaRijn

De Raad van Toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de stichting. De Raad van Toezicht staat de Raad van Bestuur met raad terzijde. De leden van de Raad van Toezicht richten zich bij de vervulling van hun taak naar het belang van de stichting en de met haar verbonden onderneming(en).

De leden van de Raad van Toezicht ontvangen een maandelijks vergoeding, conform de adviesregeling van de (Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg).

De samenstelling, (her)benoeming, werkwijze en taken van de Raad van Toezicht zijn vastgelegd in het reglement Raad van Toezicht Stichting QuaRijn. Voor ieder lid van de Raad van Toezicht is een algemene profielschets van toepassing met daarin de kwaliteiten en eigenschappen die van ieder lid van de Raad worden verwacht. Daarnaast is er per zetel een profiel met een voor die zetel specifieke detaillering naar achtergrond, discipline en

deskundigheid. Voorafgaand aan een herbenoeming en bij een vacatures wordt steeds nagegaan of de profielschets voor die zetel nog voldoet of moet worden aangepast. De profielschets is openbaar en voor eenieder opvraagbaar.

Bij de jaarlijkse evaluatie van het eigen functioneren van de Raad van Toezicht wordt naast het functioneren van de Raad en haar leden ook telkenmale gecheckt dat:

- a. een lid niet tegelijkertijd een functie vervult van lid van een Raad van Bestuur van een binnen het werkgebied van QuaRijn werkzame organisatie of onderneming die geheel of gedeeltelijk dezelfde werkzaamheden vervult als QuaRijn;
- b. een voormalig lid van de Raad van Bestuur tot drie jaar na einde dienstverband niet kan worden benoemd tot lid van de Raad van Toezicht. Evenzo medewerkers en personen die tot QuaRijn zijn toegelaten;
- c. de Raad van Toezicht zodanig is samengesteld dat leden ten opzichte van elkaar, de Raad van Bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en onbevangen kunnen opereren;
- d. leden in jaarlijkse verantwoording inzicht geven in door hen uitgeoefende nevenfuncties;
- e. het lid dat op voordracht van de Centrale Cliëntenraad (CCR) is benoemd - conform statuten - zijn functie vervult zonder last of ruggenspraak en zonder dat deelbelang te laten prevaleren.

Na het overlijden van de heer Koudijs in oktober 2012, is in december 2012 de werving voor zijn opvolging gestart. Mevrouw Van Wegberg is per 1 maart 2013 benoemd tot lid van de Raad van Toezicht 'publieke domein en op bindende voordracht van de Centrale Cliëntenraad'.

Conform rooster van aan- en aftreden Raad van Toezicht treedt de heer De Vries per 1 januari 2014 af. De Raad van Toezicht heeft op 30 oktober het specifieke profiel voor zijn opvolger vastgesteld. De werving is in november van start gegaan. Op 23 december heeft de Raad van Toezicht de heer E. Sas benoemd tot lid van de Raad van Toezicht 'financiële portefeuille' per 1 januari 2014.

Deskundigheden en aandachtsgebieden

Voorzitter	Ing. T.H.F.G.J.A. van Herpen
Vice voorzitter	J.H. van Wijk MSM
Financieel-economisch	Drs. A.L.C. Tymann Drs. A. de Vries
Juridisch	Mr. R. Vissink
Gezondheidszorg, bestuur	Drs. A. de Vries Drs. J.H. van Wijk MSM
Vastgoedontwikkeling	Mr. R. Vissink
Publieke domein	M.H.W.H. van Wegberg

Cliëntvertegenwoordiging

M.H.W.H. van Wegberg

benoemd op voordracht van de Centrale
Cliëntenraad, zonder last of ruggespraak

Remuneratiecommissie

Ing. T.H.F.G.J.A. van Herpen, voorzitter
Drs. A. de Vries

Auditcommissie financiën

Drs. A. de Vries, voorzitter
Drs. A.L.C. Tymann

Tabel: Samenstelling Raad van Toezicht Stichting QuaRijn 2013

Naam	Functie(s)	Nevenfunctie(s)	Aan- & Aftreden	M/V
T.H.F.G.J.A. van Herpen ing. Voorzitter	gepensioneerd	<ul style="list-style-type: none">lid Ledenraad Rabobank Vallei en Rijn	01-10-2009 31-12-2014	M
J.H. van Wijk drs. MSM vice-voorzitter	bestuurder Stichting Zorggroep Amsterdam- Oost	<ul style="list-style-type: none">voorzitter RvC Stichting Woningbeheer Betuwe, Lienden	01-01-2011 31-12-2014	M
A. de Vries drs.	gepensioneerd	<ul style="list-style-type: none">lid Raad van Toezicht regiobibliotheek Zuid/Oost Utrecht (ZOUT)	01-10-2009 31-12-2013	M
M.H.W.H. van Wegberg op bindende voordracht CCR	coach, therapeut, advi- seur, docent, Centrum voor mensontwikkeling Wijk bij Duurstede		20-03-2013 19-03-2017	V
A.L.C. Tymann drs.	zelfstandig interim- en project-manager Tymann & Snel	lid Raad van Toezicht Staerk	01-01-2012 31-12-2015	V
R. Vissink mr.	Dudok bouw- en vastgoedrecht, Amsterdam	<ul style="list-style-type: none">lid Vysyn	01-01-2012 31-12-2015	M

Remuneratiecommissie - beoordeling functioneren Raad van Bestuur

De Raad van Toezicht heeft uit haar midden een remuneratiecommissie ingesteld voor de beoordeling en remuneratie van de Raad van Bestuur. De commissie vervult de werkgeverrol voor de Raad van Bestuur. Zij voert jaarlijks een functioneringsgesprek met de Raad van Bestuur en betreft daarin tevens de uit de evaluatie van de Raad van Toezicht voortkomende aandachtspunten. De commissie rapporteert aan de Raad van Toezicht. Op 26 november 2013 heeft de remuneratiecommissie het jaarlijkse functioneringsgesprek gevoerd met de bestuurder. Het verslag van dit gesprek is in het bezit van de remuneratiecommissie.

De heer De Jong heeft de remuneratiecommissie op 26 november laten weten dat hij gebruik wil maken van de pre-pensioenregeling en daarom medio 2014 zijn functie zal neerleggen.

Auditcommissie

De auditcommissie is een vaste adviescommissie van de Raad van Toezicht. De taken en bevoegdheden, samenstelling en werkwijze van de commissie zijn beschreven in het reglement auditcommissie. De commissie bestaat uit twee door de Raad van Toezicht uit zijn midden benoemde leden, met het aandachtsgebied 'financiën/financieel economisch'. De Raad van Bestuur is structureel aanwezig bij de vergaderingen van de auditcommissie, veelal vergezeld door de Manager Bedrijfsvoering. De verslagen van de bijeenkomsten van de auditcommissie worden toegezonden aan de Raad van Toezicht en ter informatie aan het Managementteam.

De auditcommissie is in 2013 acht maal bijeen geweest. Besproken zijn:

- Managementletter 2012 én 2013
- Begroting 2013 én 2014 QuaRijn
- Accountantsverslag 2012
- Jaarrekeningen 2012 QuaRijn, De Tabakshof B.V., KBC B.V.
- Maandelijkse financiële forecasts
- Kwartaal-, halfjaar- en negenmaandcijfers 2013 , exploitatie en productie
- Jaardocument Maatschappelijke Verantwoording 2012, incl. jaarrekening
- Jaarrekening 2012 De Tabakshof B.V. 2
- Jaarrekening 2012 KBC B.V.
- Businesscases De Tabakshof, De Koekoek en E&E Gasthuis
- Plan van Aanpak ombuigingen

Beoordeling functioneren Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht evalueert elk jaar haar functioneren, het functioneren van de Raad van Bestuur en de relatie tussen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur, in een aparte vergadering, zonder de aanwezigheid van de Raad van Bestuur. De reglementen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur en de Zorgbrede Governancecode dienen als leidraad. De evaluatie Raad van Toezicht heeft op 17 december 2012 plaatsgevonden. Het

verslag is in bezit van de remuneratiecommissie. De voorzitter heeft een korte weergave gegeven van de bijeenkomst in de RvT-vergadering van 20 februari 2013. In oktober 2013 is afgesproken om in het voorjaar van 2014 een themamiddag Raad van Toezicht te organiseren 'governance gekoppeld aan het functioneren van de Raad van Toezicht'.

Relatie Raad van Toezicht – accountant

De accountant wordt jaarlijks uitgenodigd voor de bespreking van de jaarrekening van de Raad van Bestuur met de auditcommissie. De accountant is eveneens aanwezig in de mei-vergadering van de Raad van Toezicht bij de bespreking – en goedkeuring – van de jaarrekening. In 2013 was dat op 7 mei (auditcommissie) en 22 mei (Raad van Toezicht).

Vergaderingen Raad van Toezicht Stichting QuaRijn

De voorzitter van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur vormen samen de agendacommissie Raad van Toezicht die de vergaderingen van de Raad van Toezichtvergaderingen voorbereidt.

De Raad van Toezicht is in 2013 tien maal in vergadering bijeen geweest in aanwezigheid van de Raad van Bestuur en tweemaal zonder de Raad van Bestuur.

De jaarlijkse overlegvergaderingen van CCR en OR met de Raad van Bestuur en een delegatie van de Raad van Toezicht, met als onderwerp 'algemene gang van zaken bij QuaRijn' hebben in 2013 plaatsgevonden op: 15 oktober met de CCR en mevrouw Van Wegberg (de heer Van Herpen was verhinderd) en op 16 oktober met de OR en de heer Van Herpen (de heer Van Wijk was verhinderd) en De Vries.

De jaarlijkse bijeenkomst Raad van Toezicht-Raad van Bestuur heeft op 2 april plaatsgevonden. Onderwerp: toekomstverkenning QuaRijn.

Door de Raad van Toezicht in zijn vergaderingen in 2013 besproken onderwerpen, besluiten en goedkeuring voorgenomen besluiten van de Raad van Bestuur

Bij zijn toezicht hanteert de Raad van Toezicht als uitgangspunt de vraag of het beleid wordt gevoerd overeenkomstig de elementaire beginselen van verantwoord ondernemerschap. Dit bepaalt ze op basis van de statutaire doelstellingen van de stichting. De Raad van Toezicht ziet erop toe dat het beleid in ieder geval in overeenstemming is met wettelijke en statutaire vereisten en de richtlijnen van de Zorgbrede Governancecode en dat de continuïteit van de stichting gewaarborgd is. De Raad van Toezicht vergewist zich ervan dat de door de Raad van Bestuur voorgenomen en genomen besluiten op goede gronden berusten en zorgvuldig tot stand zijn gekomen.

In 2013 zijn aan de orde geweest:

1. Bouw: plannen, haalbaarheidsonderzoeken, financiën, contracten, voortgang
 - Doorn (Het Zonnehuis en Beatrix)
 - E&E Gasthuis (bouw/renovatie)
 - De Koekoek (nieuwbouw)
 - De Tabakshof (aan-/verbouw)
 - Oranjepoort (nieuwbouw)
2. Financiële situatie QuaRijn - Ombuigingen 2013
3. Het Kabinetsbeleid, kansen en bedreigingen voor QuaRijn 2014 en verder
4. Zorginkoop
5. Zorgmonitor
8. Zonnehuis Groep
9. Strategische kaders 2013 – 2016
10. Kaderbrief 2014
11. Begroting QuaRijn 2013 en 2014
12. Begroting De Tabakshof B.V. 2013 en 2014
13. Jaardocument Maatschappelijke verantwoording QuaRijn, inclusief jaarrekening, 2012
14. Jaarrekening De Tabakshof B.V. 2012
15. Jaarrekening KBC BV 2012
16. Managementletter 2012 én 2013
17. Accountantsverslag 2012
18. Kwartaalrapportages: kwalitatieve verantwoording
19. Kwartaalrapportages: tussentijdse cijfers
20. Maandelijks financiële forecasts
21. Businesscases
 - E&E Gasthuis
 - De Tabakshof
 - De Koekoek
22. Uitkomsten audits door Lloyds in het kader van de HKZ
23. Benoeming twee nieuwe leden van de Raad van Toezicht: mevrouw Van Wegberg en de heer E. Sas
24. Procedure opvolging de heer De Jong

3.4 Bedrijfsvoering

3.4.1 Planning en Control

Ten behoeve van een goede aansturing en besturing van de organisatie heeft QuaRijn een planning- en control cyclus om, binnen de financiële en wettelijke mogelijkheden, strategisch beleid om te zetten naar daadwerkelijke actie in de organisatie.

De cyclus start met het formuleren van een Strategisch Beleidsplan. In 2012 zijn Strategische Pijlers benoemd ter uitvoering van dit plan. Deze meerjarenplannen zijn vertaald in jaarplannen. In deze jaarplannen wordt in detail aangegeven welke activiteiten het komende jaar zullen worden verricht ter realisatie van de strategische pijlers.

In 2013 zijn in navolging op het herdefiniëren van de missie en visie, ook strategische kaders geformuleerd. Deze vervangen de strategische pijlers.

In 2013 is een andere manier van verantwoording ingevoerd. De kwalitatieve verantwoording is ingevoerd om de verandering van strategische pijlers naar strategische kaders te blijven verbinden met de jaarplannen. Ook is meer de focus gelegd op de verantwoording per manager in plaats van een totaalverantwoording op strategische pijlers.

Aan de kwalitatieve verantwoording zijn ook onderwerpen toegevoegd op het gebied van voortgang HKZ-audit, tevredenheidsonderzoeken en nieuw opgekomen risico's.

De verantwoording per manager is per kwartaal, waarin deze rapporteert naar de Raad van Bestuur. Naar aanleiding van deze verantwoording vindt het gesprek over het gevoerde beleid van de manager met de Raad van Bestuur plaats.

Tot en met het jaar 2012 was het gebruikelijk om per kwartaal te rapporteren over de financiële stand van zaken per bedrijfsonderdeel en in totaal en werd deze in relatie gebracht met de begroting. Deze rapportagevorm is ook in 2013 gebleven.

Mede als gevolg van de financiële resultaten over de afgelopen jaren is een nieuw instrument ingezet. Vanaf 2013 wordt er maandelijks een forecast uitgebracht die de resultaten in gerealiseerde maanden koppelt aan de verwachting in de resterende maanden. Daarbij wordt er per bedrijfsonderdeel/manager inzicht gegeven in de relatie tussen zorgomzet en personeelskosten op basis van dezelfde systematiek.

Het forecast instrument heeft als doel om snel op hoofdlijnen inzicht te verschaffen in de financiële stand van zaken met een doorkijk naar de rest van het jaar. Deze komt 15 dagen na afloop van de maand beschikbaar.

Ten behoeve van de voorbereiding op de begrotingsopstelling en –bespreking, worden in de Kaderbrief de toekomstige ontwikkelingen geschetst en de wijze waarop QuaRijn hier mee om wil gaan. Eveneens wordt in de kaderbrief ook de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen lijn en staf benoemd. De Kaderbrief wordt in het MT besproken, waarna de uitgangspunten van de begroting worden geformuleerd.

In het MT wordt de conceptbegroting voor het komende jaar opgesteld en voor 1 november door de Raad van Bestuur vastgesteld. De vastgestelde begroting en jaarplan worden aangeboden aan en besproken met de Raad van Toezicht (goedkeuring), de Centrale Cliëntenraad (advies), de Ondernemingsraad (informatie) en de Vrijwilligersraad (informatie).

Gekoppeld aan de resultaten van de zorgproductie wordt binnen het MT ook een mogelijke herschikking in het licht van de zorgcontractering besproken. De herschikking in juni geeft de mogelijkheid tot uitbreiding van de contracteerruimte, maar ook het risico op verkleining van de contracteerruimte indien de productie in het 1^e kwartaal achter loopt op de productie afspraak. De herschikking in oktober biedt voor het laatst de mogelijkheid tot aanpassing van de contracteerruimte in dat jaar, en vormt tevens de basis voor de contractering in het jaar daaropvolgend. Voor 1 maart na afloop van het jaar wordt de gerealiseerde zorgproductie definitief ingediend bij het zorgkantoor met overlegging van een accountantsverklaring.

De resultaten van het betreffende jaar worden verantwoord in het jaardocument, dat voor 1 juni na afloop van het jaar moet zijn opgemaakt en gepubliceerd. Het jaardocument wordt in mei ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht aangeboden. Het jaardocument wordt tevens ter advies voorgelegd aan de Centrale Cliëntenraad en ter informatie aan de Ondernemingsraad en de Vrijwilligersraad.

In het begin van 2014 is de planning & controlcyclus opnieuw beschreven. Naast een concretisering van te nemen stappen is risicomanagement hierin geïntegreerd.

3.4.2 Risicomanagement

In het kader van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid continuïteit te bieden in de zorgverlening in een continu veranderende omgeving die een veelheid van invloed uitoefenen op QuaRijn, is QuaRijn in 2011 gestart met de vormgeving van het risicomanagement. Doelstelling hierbij is om de risico's en onzekerheden waarmee QuaRijn geconfronteerd wordt, in beeld te brengen en te houden en hier een passend instrumentarium op te ontwikkelen om de risico's en onzekerheden beheersbaar te houden. Dit in het licht van het kunnen zekerstellen van de huidige en toekomstige zorg- en dienstverlening aan de cliënten van QuaRijn.

Met inzet van KPMG zijn in 2011 de belangrijkste risico's breed in de organisatie geïnventariseerd en geprioriteerd op basis van kans en impact. De belangrijkste risico's en beheersmaatregelen worden onderstaand nader beschreven.

- *Onvoldoende gekwalificeerde medewerkers:* de huidige en zeker de toekomstige arbeidsmarkt biedt onvoldoende aanbod van gekwalificeerde medewerkers. Ter beheersing van dit risico heeft QuaRijn een scholingsaanbod ontwikkeld om enerzijds medewerkers aan te trekken en blijvend te binden, anderzijds om binnen de eigen organisatie medewerkers de mogelijkheid te geven zich verder te ontwikkelen door scholing.
- *Verouderd Vastgoed:* QuaRijn kent een bestaand aanbod van zorgvastgoed zowel koop als huur. Om een voldoende aantrekkelijke aanbieder te zijn, zal het aanbod van zorgvastgoed moeten mee ontwikkelen met de veranderende vraag van de zorgvrager. Het huidige vastgoed van QuaRijn is deels functioneel verouderd. Om het financiële risico in relatie tot het toenemend eigen risicodragerschap van QuaRijn te beheersen, is in 2011 een financiële vastgoedanalyse uitgevoerd. Ten behoeve van het meerjaren

inzicht en de vormgeving van het toekomstig vastgoed, is in 2012 een Strategisch Vastgoedplan opgesteld. De financiële vertaling vindt plaats in het dynamische vastgoed rekenmodel. In verband met de in 2012 aangekondigde verdere stappen in het extramuraliseren van zorg is dit plan geactualiseerd. Het geactualiseerde plan is in april 2013 gereedgekomen.

- *Cultuur binnen QuaRijn te weinig resultaat- en ondernemingsgericht:* QuaRijn kent een historie als uitvoeringsorganisatie van de AWBZ, de huidige dynamiek binnen de zorg vraagt echter om ondernemend gedrag. Prikkel voor het leveren van prestaties ontbreken echter nagenoeg en prestaties zijn niet vooraf geëxpliciteerd en overeengekomen. Middels een in 2011 gestart Management Development programma en door het formuleren van meetbare resultaten in de zorg (evaluatie zorgplannen, criteria Zorgkantoor) zal QuaRijn dit risico aanpakken. Dit programma is in 2013 afgerond.
- *Onvoldoende personele bezetting:* QuaRijn kent lang openstaande vacatures en met de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt wordt dit knelpunt groter. Middels de TOPklas, een actief wervingsbeleid, beoordeling en beïnvloeding van de uitstroom, verder ontwikkelen van scholingsaanbod en het verder ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap wil QuaRijn voorkomen dat zij onvoldoende personeel heeft voor de aan haar gestelde zorg- en dienstverleningsvragen.
- *Veranderend krachtenspel tussen zorginstelling en financiers (w.o. zorgkantoor):* de vanzelfsprekendheid van de beschikbaarheid van een vaststaand budget is definitief verleden tijd. De herdefinitie van de AWBZ vereist onderzoek naar en realisatie van nieuwe bronnen van financiering. Om al haar zorg- en dienstverlening betaald te krijgen, zal QuaRijn zich actief inzetten in het stakeholdersmanagement naar gemeentes (WMO), zorgkantoor (AWBZ) en zorgverzekeraars (ZVW). Daarnaast zal zij ook private zorg- en dienstverlening verder ontwikkelen. Hiermee wil QuaRijn een blijvend passend aanbod aan zorg en diensten leveren ondanks de veranderende financiering.
- *Onvoldoende toerusting management, bestuur en toezicht door verzwaring van taken:* op diverse niveaus binnen de QuaRijn organisatie wordt een veranderend beroep gedaan op de kennis, kunde en ervaring door de huidige dynamiek c.q. de marktwerking in de zorg. Om effectief te kunnen blijven sturen, zal het management, bestuur en toezicht van QuaRijn zich verder scholen middels bijvoorbeeld het gestarte MD traject en zal zij kennis nemen van de veranderingen in de zorgmarkt.
- *Onberekenbare regionale overheid:* niet alleen de zorg, maar ook de regionale overheid kent diverse ontwikkelingen waar zij op moet inspelen en hetgeen van invloed is op zorgaanbieders zoals QuaRijn. Een belangrijke ontwikkeling is de overheveling van diverse zorg- en begeleidingsproducten naar de WMO. QuaRijn ervaart dat de regionale overheid nog niet altijd zelf over voldoende kennis en ervaring beschikt om deze veranderingen goed aan te pakken, waarmee er onzekerheden voor QuaRijn ontstaan. QuaRijn ziet wel dat de regionale overheid bezig is deze kennisachterstand weg te werken. Om dit risico te beheersen zal QuaRijn blijvend zorgen voor korte lijnen met het gemeentelijk apparaat en de gemeentelijke politiek.

- *Onvoldoende productie:* met de ontwikkelingen in de zorgmarkt is een vanzelfsprekend aanbod van (nieuwe) cliënten verleden tijd. QuaRijn moet zorgen zichtbaar te zijn voor zowel de cliënt als ook het cliëntstelsel daaromheen. Hiervoor zoekt QuaRijn naar effectieve maatregelen om zichtbaar te zijn en te blijven, zoals het realiseren van een structureel overleg met verwijzers en indiceerders. Daarnaast is QuaRijn bezig om een helder en passend productenaanbod te formuleren.

3.5 Cliëntenraad

3.5.1 Structuur medezeggenschap cliënten

Ieder woonzorgcentrum – en De Schermerij en Over het Spoor - heeft een eigen, lokale cliëntenraad die overlegt met de desbetreffend verantwoordelijke regiomanager. De lokale cliëntenraden hebben een aantal bevoegdheden met betrekking tot het recht om voorstellen te doen en het advies- en verzwaaard adviesrecht in een convenant overgedragen aan de Centrale Cliëntenraad (CCR). Deze bevoegdheden zijn vastgelegd in het Convenant Centrale Cliëntenraad en Raad van Bestuur. Elke lokale raad is met twee leden (veelal de voorzitter en de secretaris) vertegenwoordigd in de CCR. De CCR overlegt met de Raad van Bestuur.

3.5.2 Samenstelling Centrale Cliëntenraad (CCR)

De CCR bestaat uit vertegenwoordigers van de 7 locaties en heeft dus formeel 14 leden. Begin 2013 had CCR 9 leden.

Tabel: Samenstelling centrale cliëntenraad 2013

Naam lid		Functie/rol binnen CCR
Mw. W. Duitser	Het Zonnehuis	lid (tot juni)
Dhr. W.B. Blokhuis	Het Zonnehuis	lid
Mw. T. de Kreuk-Barnard	De Schermerij	voorzitter
Mw. M.P.E.M. van Leeuwen-Starink	De Schermerij	Vice-voorzitter
Mw. J. Oudbroekhuizen-Jansen	Beatrix	lid
Mw. W.J. Hofland-Lagerwey	Beatrix	lid
Mw. N. Vernie	Bunninchem*)	lid
Mw. H. Blom	Over het Spoor	lid
Mw. A. Kuipers-Zijngé	Over het Spoor	lid
-	De Ridderhof **)	
Dhr. W. van der Wal	E&E Gasthuis ***)	Lid (vanaf oktober)
Ambtelijke ondersteuning	Mw. Elly van der Wurff secretaresse	

*) Bunninchem heeft er voor gekozen om alleen de voorzitter deel te laten uitmaken van de CCR

***) De Ridderhof: in de loop van 2012 hebben de leden van de lokale cliëntenraad van De Ridderhof om uiteenlopende redenen hun lidmaatschap van de cliëntenraad opgezegd. Het bleek lastig om vervangers te vinden; het is tot nu toe nog niet gelukt. Daarom is De Ridderhof ook niet vertegenwoordigd in de CCR.

****) E&E Gasthuis: de lokale cliëntenraad van het E&E Gasthuis had bij haar aantreden eind 2011 aangegeven de aandacht en energie vooral te willen richten op de (medezeggenschap van de) cliënten van het E&E en voorlopig niet te willen deelnemen aan de CCR. Per oktober 2013 neemt de heer Van der Wal, vice voorzitter van de lokale cliëntenraad, deel aan de CCR.

Ondersteuning en budget van de CCR

De CCR krijgt ambtelijke ondersteuning van een secretaresse voor 9 uur per week. De Centrale Cliëntenraad dient een begroting van enig kalenderjaar in bij de stichting. Deze begroting wordt in de overlegvergadering met de bestuurder besproken en geaccordeerd.

Jaarlijks overleg met (delegatie van) Raad van Toezicht

Op 15 oktober 2012 heeft de jaarlijkse overlegvergadering van CCR met de Raad van Bestuur en een (delegatie van) de Raad van Toezicht plaatsgevonden. Mevrouw Van Wegberg, lid van de Raad van Toezicht op bindende voordracht van de CCR, heeft aan de vergadering deelgenomen. De heer Van Herpen was verhinderd.

Jaarlijks overleg Raad van Bestuur, regiomanagers, bestuurssecretaris met cliëntenraadsleden

Jaarlijks vindt een bijeenkomst van Raad van Bestuur, regiomanagers en bestuurssecretaris met (alle) cliëntenraadsleden van QuaRijn plaats. Doel: verbinding. Dit keer stond op de agenda: 'QuaRijn toekomstbestendig' en was ook de manager bedrijfsvoering uitgenodigd. De cliëntenraadsleden werden geïnformeerd over de veranderingen in de (langdurige) zorg, de ontwikkelingen die op QuaRijn afkomen en de visie van QuaRijn op de toekomst. Er werd volop gebruik gemaakt van de gelegenheid om vragen te stellen en suggesties naar voren te brengen.

3.5.3 Adviezen aan en gespreksonderwerpen met de Raad van Bestuur

De CCR is in 2013 dertien maal in vergadering bijeen geweest. Zeven van de vergaderingen werden gevolgd door het overleg met de bestuurder. De CCR krijgt, als medezeggenschapsorgaan, structureel de beschikking over:

- Kwartaalrapportages
- Maandelijke forecast
- Jaarplan
- Begroting
- Kaderbrief
- Jaardocument
- Notitie Raad van Bestuur t.b.v. de vergaderingen van de Raad van Toezicht

Van zowel de overlegvergaderingen als van de onderlinge vergaderingen worden verslagen gemaakt, die na vaststelling worden voorzien van een paraaf van de voorzitter van de CCR en - in het geval van de overlegvergadering – ook de paraaf van de bestuurder. De verslagen van de overlegvergaderingen worden ook toegezonden aan de teamleiders van QuaRijn.

Adviezen CCR

- De CCR heeft in 2013 zes maal positief advies uitgebracht, te weten over:
- Overeenkomst Volledig Pakket Thuis
- Laatste Zorg – afleggen van een overleden cliënt
- Begroting QuaRijn 2013
- Benoeming mevrouw Van Wegberg tot lid van de Raad van Toezicht op bindende voordracht van de CCR per 1 maart 2014 (opvolging de heer Koudijs). Jaarrekening en Jaardocument Maatschappelijke Verantwoording QuaRijn 2012
- Deelname door 3 locaties van QuaRijn aan een onderzoek van UNO-VUmc naar antibioticaresistentie en gebruik in verpleeghuizen.

Financiële situatie QuaRijn- in maart bleek de financiële situatie van QuaRijn er niet goed uit te zien. De inkomsten en uitgaven waren niet met elkaar in balans; er werd meer uitgegeven dan er inkam. Maatregelen waren nodig om op het gewenste niveau uit te komen én om de opgelopen schade in te halen. Raad van Bestuur heeft de CCR hierover steeds schriftelijk geïnformeerd via maandelijkse forecasts met een toelichting op de stand van zaken op dat moment, de genomen maatregelen en de resultaten. De financiële situatie was een vast agendapunt op iedere overlegvergadering.

Mevrouw Van Wegberg - nieuw lid Raad van Toezicht - is per 1 maart benoemd tot lid van de Raad van Toezicht op bindende voordracht van de CCR. Na een kennismakingsgesprek met mevrouw Van Wegberg in aanwezigheid van de voorzitter van de Raad van Toezicht, de heer Van Herpen, heeft de CCR positief advies uitgebracht over haar benoeming, met de kanttekening in het vervolg eerder en meer bij de werving en selectie van een lid van de Raad van Toezicht op voordracht van de CCR betrokken te willen worden.

In het najaar heeft mevrouw Van Wegberg de overlegvergadering RvB-CCR bijgewoond. Mevrouw Van Wegberg heeft de CCR toegezegd in 2014 alle lokale cliëntenraden te zullen bezoeken.

Zorgen over de Zorg - de CCR maakt zich zorgen over de ontwikkelingen in de zorg, vooral de extramurale zorg. Het overheidsbeleid is erop gericht om mensen zo lang mogelijk thuis te laten worden. De CCR heeft bij de bestuurder aangedrongen op maatregelen van de kant van QuaRijn om (potentiele) cliënten zo goed mogelijk te kunnen blijven bedienen.

Informatie - in 2013 heeft de CCR van de Raad van Bestuur ontvangen:

- Kwartaalrapportages: zowel kwalitatieve verantwoording als financieel
- Vervoer dagbesteding
- Overeenkomst geriatrische revalidatie
- Een nieuw uniform alarmeringssysteem voor geheel QuaRijn
- Ketenzorg dementie, waarin QuaRijn participeert
- MIC procedure
- Cliëntagenda
- Cliënttevredenheidsonderzoek. De CCR heeft drie vragen aan het onderzoek kunnen toevoegen die betrekking hadden op de bekendheid van de cliëntenraden bij de cliënten
- Palliatieve zorg in de thuiszorg

- Bouwplannen Zonnehuis
- Kaderbrief 2014

3.5.4 Commissie van vertrouwenslieden

Stichting QuaRijn is - via haar lidmaatschap van Actiz - aangesloten bij de Landelijke Commissie van Vertrouwenslieden, gevestigd in Utrecht.

3.6 Ondernemingsraad

3.6.1 Structuur medezeggenschap medewerkers

De Ondernemingsraad (OR) van QuaRijn bestaat uit vijftien leden, gekozen vanuit negen kiesgroepen:

- (1) het Kennis- en Behandelcentrum,
- (2) Staf-&Ondersteuningsdiensten,
- (3) De Schermerij, Hollandia Staete en Over het Spoor,
- (4) Bunninchem,
- (5) De Ridderhof,
- (6) Beatrix,
- (7) Ewoud & Elisabeth Gasthuis en
- (8) Het Zonnehuis.

3.6.2 Samenstelling Ondernemingsraad 2012

De leden treden om de vier jaar af conform OR-reglement; aftredende leden zijn terstond herkiesbaar. In 2015 zijn er weer nieuwe OR-verkiezingen

<i>Naam en functie OR-lid</i>	<i>Kiesgroep</i>	<i>Functie binnen de OR</i>
Remmelt Oosterveen Adviseur facilitaire zaken E&E Gasthuis	Staf & Ondersteuning	Voorzitter Lid cie Algemeen beleid
Christel de Nooy-van Mierlo Coördinator woning B, tijdelijke huisvesting Beatrix	Beatrix	Vice-voorzitter en secretaris Lid cie Algemeen beleid
Joke Aalbers-Verhoef Medewerker zorg en welzijn niveau 3, Over het Spoor	Hollandia Staete en Over het Spoor	OR-lid Lid commissie HRM
Anja van Opstal Teamleider Hoteldienst Beatrix	Beatrix	OR-lid (per 16-10-2013) Lid commissie FinEc
Mieke Goudzwaard Teamleider zorg en welzijn, vp-unit, E&E Gasthuis	E&E Gasthuis	OR-lid Lid commissie FinEc
Ranilse van Harten-Mulder Medewerker zorg en welzijn niveau 3, De Schermerij	De Schermerij	OR-lid Lid commissie HRM
Joke Kippersluys-Gaasbeek Medewerker zorg en welzijn niveau 3, medische dagverzorging, Over het Spoor	Het Zonnehuis	OR-lid Lid commissie Arbo

Paul Konings Specialist ouderengeneeskunde, Het Zonnehuis	Kennis- en Behandelcentrum (KBC)	OR-lid Lid commissie FinEc
Lenie Kosterman Huishoudelijk medewerker en cliëntbegeleider, Bunninchem	Bunninchem	OR-lid Lid commissie Arbo
Heleen de Kroon Medewerker zorg en welzijn niveau 3, nachtdienst, De Ridderhof	De Ridderhof	OR-lid Lid commissie PR & Communicatie
Marianne van Ledden Medewerker zorg en welzijn niveau 3, De Ridderhof	De Ridderhof	OR-lid Lid commissie Arbo
Anneke Veenendaal-Nijhuis Medewerker zorg en welzijn niveau 1, E&E Gasthuis	E&E Gasthuis	OR-lid Lid commissie PR & Communicatie
Jetty van der Vlist Medewerker zorg en welzijn niveau 1, Het Zonnehuis afd. Elisbos	Het Zonnehuis	OR-lid Lid commissie Arbo
Marieke van Wijk Medewerker zorg en welzijn niveau 3, Bunninchem	Bunninchem	OR-lid Lid commissie HRM
Aline Zaaier Verpleegkundig team Het Zonnehuis	Het Zonnehuis	OR-lid (per 14-03-12) Lid commissie FinEc
Ambtelijke ondersteuning: Vera Heins secretaresse		Lid cie strategisch beleid

Budget en ondersteuning

Voor 2013 was een bedrag gereserveerd van € 26.000 "kosten OR". Dit betreft trainingen, abonnementen en attenties voor de onderlinge verhoudingen en is exclusief OR-lidmaatschapsuren en eventuele vervanging: 4 uur per lid en 6 uur voor de voorzitter.

Advieskosten zijn p.m. opgenomen in de begroting.

De OR heeft in 2013 secretariële ondersteuning gekregen van 16 uur per week.

Opleiding en training

De OR heeft op 15 en 16 mei een tweedaagse maatwerktraining gevolgd bij SBI. Op 9 oktober hebben de OR leden 'OR Live 2013' bezocht, de beurs voor OR en medezeggenschap. De OR commissies hebben in 2013 geen cursus of training gevolgd.

Werken in/met OR-commissies - de nieuwe werkwijze

Om met 15 leden optimaal te kunnen functioneren en een goede gesprekspartner te zijn voor de Raad van Bestuur werkt de OR met vijf commissies: (1) commissie Arbo, (2) commissie HRM, (3) commissie FinEc (financieel-economische zaken), (4) commissie Algemeen beleid en (5) commissie PR & Communicatie. De OR commissies buigen zich over de door de Raad van Bestuur aan de OR toegezonden documenten die hun aandachtsgebied betreffen. Vragen van de kant van de OR kunnen zo al vóór de overlegvergaderingen aan de bestuurder of betreffende manager worden voorgelegd en ingebracht in de overlegvergadering. Dit werkt wel zo efficiënt.

Communicatie met de achterban

De OR heeft in 2013 gewerkt aan meer en betere contacten met de achterban, door:

- OR Jaarverslag, handzaam en leesbaar, verspreiding onder alle QuaRijn medewerkers
- een luisterend OR oor bij knelpunten
- Deelname aan werkgroepen en commissies op QuaRijn niveau
- organiseren van een bijeenkomst voor medewerkers over het Sociaal Plan
- aanwezigheid van OR leden tijdens de informatiebijeenkomsten voor medewerkers over de hervormingen langdurige ouderenzorg

3.6.3 Adviezen, instemming en andere onderwerpen besproken met Raad van Bestuur

De OR is in 2013 elf keer bijeen geweest voor een OR-vergadering en tien keer voor een overlegvergadering met de Raad van Bestuur.

Vanwege de financiële situatie en de uitwerking van de Kabinetsplannen, heeft op verzoek van de OR in 2013 twee maal een Vergadering Algemene Gang van Zaken binnen QuaRijn plaatsgevonden (AGZ, art. 24 WOR) in aanwezigheid van een delegatie van de Raad van Toezicht: op 19 juni en 16 oktober.

De Raad van Bestuur heeft in 2013 diverse onderwerpen besproken met de OR, sommige ter informatie, andere vergezeld van een advies- of instemmingverzoek. De OR heeft ook op eigen initiatief enkele onderwerpen op de overlegagenda gezet, waaronder de jaarlijkse evaluatie van de zomerperiode en daarover ongevraagd advies uitgebracht.

Doorlopend Sociaal Plan QuaRijn – het vorige Sociaal Plan QuaRijn liep op 1 oktober 2012 af. Het was vooral gericht op de gevolgen van de fusie per oktober 2009. QuaRijn en de OR willen de beschikking hebben over een continu doorlopend Sociaal Plan. De ontwikkelingen waar QuaRijn zich voor gesteld ziet, zowel intern als extern, maken het noodzakelijk om de gevolgen daarvan voor de medewerkers te borgen. Het nieuwe Sociaal Plan voor de komende drie jaar zal dan ook vooral gericht zijn op herinrichting en herstructurering van de organisatie. Uitgangspunt is dat medewerkers worden her- of overgeplaatst binnen de eigen organisatie. Indien dit niet mogelijk is wil QuaRijn ernaar streven medewerkers kansen en mogelijkheden te bieden binnen de sector VVT.

In 2012 en 2013 heeft een delegatie van de OR als toehoorder deelgenomen aan het overleg tussen Raad van Bestuur en vakbonden over het nieuwe Sociaal Plan. Op verzoek van de vakbonden heeft de OR op 6 februari 2013 een bijeenkomst voor medewerkers georganiseerd om hen te informeren over het nieuwe concept Sociaal Plan. Op 27 februari is het doorlopend Sociaal Plan (looptijd 1 oktober 2012 tot 1 oktober 2015) ondertekend door de Raad van Bestuur en de vakbonden (Abvakabo FNV, CNV Publieke Zaak, FBZ en Nu '91).

Actuele financiële situatie QuaRijn – de actuele financiële situatie van QuaRijn stond vanaf april 2013 als vast onderwerp op de agenda van de overlegvergaderingen. In het voorjaar van 2013 bleek er sprake te zijn van achterblijvende productie en overschrijding van personeelskosten, waardoor QuaRijn dreigde af te stevenen op een fors verlies. Per regio is toen een plan van aanpak opgesteld om via ombuigingen weer in balans te komen. Via financiële forecasts per maand werden de resultaten van de ombuigingen gevolgd.

Uitwerking kabinetsbeleid – de gevolgen van het kabinetsbeleid werden vanaf april 2013 in elke overlegvergadering besproken. QuaRijn heeft drie werkgroepen 'Kabinetsbeleid' ingesteld waaraan ook OR-leden deelnamen. In november heeft de Raad van Bestuur informatiebijeenkomsten voor alle medewerkers georganiseerd op diverse locaties over de hervormingen in de langdurige ouderenzorg en de gevolgen hiervan voor stichting QuaRijn. Hierbij waren ook OR-leden aanwezig.

Inkrimpingsmaatregelen – de OR heeft in mei een verzoek ontvangen voor instemming met inkrimpingsmaatregelen conform het sociaal plan vanwege de capaciteitsvermindering van Het Zonnehuis en capaciteitsuitbreiding van Ewoud & Elisabeth Gasthuis. Doordat de reductie pg in Het Zonnehuis niet gelijk op is gegaan met de uitbreiding in het E&E Gasthuis ontstond er een overschot aan medewerkers van niveau 1 en 2 én een tekort aan niveau 3. Een soortgelijke operatie stond te gebeuren voor somatiek. Om vergelijkbare problemen als bij de pg te voorkomen is voorgesteld maatregelen tot inkrimping conform het sociaal plan in te zetten.

De OR heeft ingestemd met de uitvoering van de genoemde maatregelen (voor de duur van in eerste instantie 3 maanden: 1 juli tot 1 september 2013), die conform het sociaal plan beperkt waren tot de functiegroepen waar zich het probleem voordeed. Tevens heeft de OR ingestemd met het uitvoeren van een belangstellingsregistratie op de afdelingen PG Het Zonnehuis, Kaapsebos en Stamerbos.

In augustus heeft de OR positief advies uitgebracht over verlenging van de duur van de maatregelen met 1 maand, tot 1 oktober 2013.

De OR heeft opnieuw sterk aangedrongen op een actueel formatieplaatsenplan, mede om de ontwikkelingen goed te kunnen monitoren.

Verdere inkrimpingsmaatregelen – in mei had QuaRijn de OR advies gevraagd over maatregelen voor een afgebakend bedrijfsonderdeel (zie hierboven). In oktober ontving de OR een adviesaanvraag over verdere inkrimpingsmaatregelen voor heel QuaRijn. Aangezien de voorgestelde maatregelen niet alleen de gevolgen van het kabinetsbeleid betroffen, maar ook – nog steeds - de financiële situatie betroffen, hadden de maatregelen een bredere grondslag dan de inkrimpingsmaatregelen. De Raad van Bestuur en OR kwamen overeen de einddatum te vervroegen 1 juli naar 1 mei 2014. Met inachtneming van het toepassen van het Sociaal Plan heeft de OR daarna geadviseerd de maatregelen uit te voeren.

Adviezen en instemming OR

- Bereikbare dienst zorg (positief advies opheffing QuaRijn bereikbare dienst zorg met ingang van 1 oktober 2013)
- Beleid Persoonlijke Beschermingsmiddelen (instemming)
- Benoeming mevrouw Van Wegberg tot lid Raad van Toezicht op bindende voordracht CCR (positief advies)
- Arbobeleid bij bouwprojecten (instemming)
- Beleid arbeidsovereenkomsten (instemming)
- Beleid NEN 3140 (positief advies)
- Bedrijfsnoodplan (instemming)
- Beleid Sociale Veiligheid en Sanctiebeleid ongewenst gedrag (instemming)
- Beleid Verlof (instemming)
- Profiel en benoeming nieuw lid Raad van Toezicht (opvolging dhr. de Vries) (positief advies)
- Ziektewet Eigenrisicodragerschap (positief advies).

De onderwerpen **Protocol Gezond roosteren** en **Beleid Fysieke belasting** zijn in 2013 meerdere keren met de bestuurder besproken in de overlegvergaderingen. Definitieve versies liggen eind 2013 nog niet voor.

Informatie – in 2013 heeft de OR van de Raad van bestuur ontvangen.

- Doorlopend Sociaal Plan stichting QuaRijn (1 oktober 2012 - 1 oktober 2015)
- Onderhoud FWG en werkwijze / plan van aanpak definitief maken RCP
- Begroting 2013
- Notitie Verzuim QuaRijn
- Kwalitatieve Verantwoording QuaRijn
- Kaderbrief 2014
- Financiële Forecast QuaRijn
- Strategische kaders QuaRijn 2013-2016
- Plan van aanpak 2013 Arbocommissie QuaRijn
- Visie op opleidingen
- Jaardocument Maatschappelijke Verantwoording 2012 en Jaarrekening 2012 De Tabakshof

3.7 Centrale Vrijwilligersraad

3.7.1 Medezeggenschap vrijwilligers QuaRijn

Vrijwilligers zijn belangrijk voor Stichting QuaRijn. QuaRijn hecht dan ook belang aan inspraak/medezeggenschap van vrijwilligers op het vrijwilligersbeleid en alles wat met vrijwilligers te maken heeft, geregeld via een vrijwilligersraad. In de Samenwerkingsovereenkomst tussen de Centrale Vrijwilligersraad (CVR) en de Raad van Bestuur van QuaRijn zijn de doelstellingen van de CVR vastgelegd:

- het behartigen van de gemeenschappelijke belangen van de vrijwilligers van de stichting, en
- het adviseren over en toetsen van het beleid met betrekking tot vrijwilligers binnen de stichting.

De CVR heeft informatierecht en adviesrecht. Informatierecht houdt onder meer in dat de Raad van Bestuur de informatie verstrekt die nodig is voor het goed functioneren van de vrijwilligersraad. Het adviesrecht bestaat eruit dat de CVR de Raad van Bestuur gevraagd en ongevraagd advies geeft over alles wat betrekking heeft op het vrijwilligersbeleid en vrijwilligerswerk binnen de stichting. De Raad van Bestuur moet de CVR in ieder geval advies vragen over voorgenomen besluiten op het gebied van vrijwilligersbeleid.

Om 'feeling' te houden met de vrijwilligers op de locaties heeft de raad gekozen voor contactpersonen per locatie, de zogenaamde locatievertegenwoordigers. Helaas hebben nog niet alle locaties een locatievertegenwoordiger in 2013.

3.7.2 Samenstelling Vrijwilligersraad

Tabel: Samenstelling Centrale Vrijwilligersraad 2013

Naam lid		Functie binnen VR
Dhr. Aalt Petersen	Het Zonnehuis	Voorzitter (tot juni)
Dhr. Peter Gerrits	Het Zonnehuis	Secretaris
Dhr. Eduard van Loenen	Het Zonnehuis	Lid (tot april)
Mw. Gerry van Koten-de With	E&E Gasthuis	Lid
Dhr. Kees Bom	Bunninchem	Vice voorzitter
Mw. Ingrid Kraay-Bosschee	E&E Gasthuis	Lid

Tabel: Locatievertegenwoordigers Centrale Vrijwilligersraad 2012

Locatievertegenwoordigers	Locatie
Mw. Patricia Kanis	E&E Gasthuis
Mw. Gerrie Helmink	Beatrix
Mw. Jans van Oudbroekhuizen	Beatrix
Mw. Marty Balfort	Bunninchem
Mw. Jans van Oudbroekhuizen	Beatrix
vacatures	Het Zonnehuis, De Ridderhof, De Schermerij, Over het Spoor en Hollandia Staete

3.7.3 Adviezen, instemming en andere onderwerpen besproken met Raad van Bestuur

De CVR is in 2011 zes maal bijeen geweest: drie 'eigen' vergaderingen (21 januari in Het Zonnehuis, 22 april in Bunninchem, 28 oktober in Het Zonnehuis) en drie overlegvergaderingen met de Raad van Bestuur (op 4 maart, 10 juni en 11 november).

Onderwerpen besproken met de Raad van Bestuur

- Vrijwilligerstevredenheidsonderzoek
- Evaluatie vrijwilligersdag 2013
- Actuele financiële situatie QuaRijn
- Hoe verder met de vrijwilligersraad

Ook in 2013 heeft de CVR geprobeerd zo veel mogelijk aandacht te krijgen voor de CVR en de werving van locatievertegenwoordigers. De leden waren aanwezig op alle locaties tijdens de jaarlijkse vrijwilligersdag en tijdens de introductiebijeenkomsten voor vrijwilligers.

4.1 Meerjarenbeleid

4.1.1 Missie en visie

QuaRijn staat voor een nieuwe, uitdagende toekomst waarin zekerheden nauwelijks meer bestaan en tot nu toe gebruikelijke organisatievormen ter discussie staan. (ouderen)Zorg wordt schaars en duur en moeilijker toegankelijk, financieringsregimes wijzigen en nemen af. De grote omschakeling die in de ouderenzorg nodig is, is het 'ontzorgen', het bewegen van zorg naar kwaliteit van leven. Anders dan in de curatieve zorg staat niet herstel voorop, maar het verbeteren van de kwaliteit van leven, ondanks de beperking van het ouder worden. Het medisch model moet worden losgelaten daar waar aandacht, participatie, welzijn of andere diensten mogelijk een betere bijdrage leveren voor die cliënt. In dat kader heeft QuaRijn in juni 2013 haar missie en visie herijkt.

QuaRijn heeft ook een opdracht om ervoor te zorgen dat aan de doelgroepen, die minder in staat zijn de regie zelf (of via familie) te voeren en ook minder in staat zijn om financiële keuzes te maken, ook de juiste zorg- en dienstverlening wordt geboden.

Missie

'QuaRijn ontwikkelt duurzaam zorg voor ouderen in de regio. We ondersteunen levenskwaliteit en menselijke waardigheid*

** lees: aandacht, participatie, welzijn of andere diensten*

Belangrijk is daarbij hoe QuaRijn dit wil doen in het toekomstperspectief van de komende, moeilijke, maar uitdagende jaren.

In de huidige zorg van QuaRijn is het aanbodmodel nog steeds dominant, waardoor vragen van cliënten in termen van zorgaanbod worden beantwoord. Door kwaliteit van leven en het creëren van waarde centraal te stellen, krijgen vragen van de cliënt een antwoord in termen van hulp, ondersteuning en soms zorg. Van traditionele zorgaanbieder moet QuaRijn zich transformeren tot een organisatie die de zelf- en samen redzaamheid versterkt en kwaliteit van leven toevoegt, die (sociale) netwerken mobiliseert en professionele zorg alleen inzet waar nodig. De professional voegt als het ware in het leven van de cliënt in. Hierdoor blijft de regie meer dan ooit bij de cliënt, die daarmee dan ook werkelijk centraal staat. Aan QuaRijn de taak om te zorgen dat de cliënt die regie ook krijgt.

Visie

'QuaRijn levert de juiste zorg op het juiste moment. We zijn proactief in het organiseren van zorg die aansluit bij de behoefte en de wens van de cliënt. QuaRijn kent de keten en de keten kent QuaRijn, wij kijken over organisatiegrenzen heen. Vanuit aandacht voor de cliënt leveren onze medewerkers kwaliteit en service.

Groots in kleinschaligheid...

QuaRijn biedt alle gevraagde zorg- en dienstverlening zo dicht mogelijk in de buurt van de cliënt aan, vaak zelf, soms samen met anderen. QuaRijn is daarmee in ieder geval de regievoerder van het antwoord op de vraag van de cliënt.

4.1.2 Kernwaarden van QuaRijn

Dichtbij

QuaRijn is er voor de cliënt zo dichtbij mogelijk, letterlijk en figuurlijk. QuaRijn komt naar de leefwereld van de cliënt, of *creëert* een nieuwe veilige en vertrouwde leefomgeving. Elke medewerker die die leefomgeving betreedt voegt zich als het ware in de leefomgeving van de cliënt in, is er voor de cliënt en hanteert *nabijheid* als professionele kernwaarde.

Nieuwsgierig

Vanuit een nieuwsgierig professionele houding gaan we een oprecht persoonlijke relatie aan met onze cliënten. Wij bepalen niet voor de cliënt maar gaan steeds in overleg zodat de cliënt professionele zorg krijgt en tegelijk vanuit eigen regie de eigen levenskwaliteit bepaalt.

... met vertrouwen

Cliënten kunnen erop vertrouwen dat QuaRijn zijn afspraken nakomt. QuaRijn is een goede werkgever voor zijn medewerkers, bij wie oprechtheid en integriteit hoog in het vaandel staan.

4.1.3. Strategische kaders

Macro gezien is het door de vergrijzing, de economische crisis en gewijzigde voorkeuren van cliënten onmogelijk om de voorzieningen in de ouderenzorg op hetzelfde peil te houden. Op dezelfde weg doorgaan is niet wenselijk en niet mogelijk. Het is niet wenselijk omdat cliënten meer zeggenschap willen over de zorg en dienstverlening die zij krijgen, en het is niet mogelijk omdat de AWBZ bij ongewijzigd beleid onbetaalbaar wordt.

De kabinetsvoornemens voor 2013 – 2016 hebben grote impact op de toekomst van QuaRijn. Hierin schuilt het gevaar dat QuaRijn zich geheel laat leiden door de politieke besluitvorming, hierop reageert en voorbij gaat aan een langer termijn perspectief. Door de politiek wordt enorme nadruk gelegd op kostenbesparingen. Hierdoor loopt QuaRijn het gevaar van eendimensionale oplossingen terwijl een integraal, samenhangend pakket nodig is. Daarom heeft QuaRijn in 2013 strategische kaders voor de periode 2013 – 2016 opgesteld. Kaders die langer houdbaar zijn dan enkele jaren en waaraan toekomstige besluiten altijd getoetst moeten worden.

1. Cliënten

- a. QuaRijn neemt de vraag van de cliënt als uitgangspunt bij al haar werkprocessen.
- b. De zorg- en dienstverlening is cliëntgericht, waarbij ondersteuning bij kwaliteit van leven en versterking van de zelfredzaamheid voorop staan. Daar waar nodig ondersteunt QuaRijn in de eigen regievoering van de cliënt.
- c. QuaRijn is de expert in de regio bij de zorg voor kwetsbare ouderen. Zij werkt proactief aan regionale en lokale zorgvernieuwing.
- d. QuaRijn richt zich nadrukkelijk op een integraal aanbod van wonen, welzijn, zorg en behandeling in de regio, waarbij bestaande landelijke zorgprogramma's de bouwstenen zijn.
- e. QuaRijn investeert in de omslag van formele naar informele zorg.
- f. De zorg- en dienstverlening staat los van de mogelijke financieringsbronnen die de cliënt ter beschikking staan, maar is wel gekoppeld aan de hoogte van de financieringsmogelijkheden.

2. Medewerkers

- a. QuaRijn medewerkers werken vanuit de relatie, zijn gemotiveerd en werken continu aan professionalisering en verbetering van de individuele en gezamenlijke dienstverlening.
- b. De medewerkers kennen een hoge mate van professioneel en autonoom handelen.
- c. QuaRijn benut talenten en weet medewerkers te binden en te boeien. Zij faciliteert medewerkers bij het maken van de omslag in denken en handelen (van zorgen voor ... naar zorgen dat ...).
- d. Werken bij QuaRijn wordt gekenmerkt door een hoge mate van verantwoordelijkheid in een gezond en open werkklimaat. Werken bij QuaRijn is leuk!
- e. QuaRijn kent en onderhoudt een vanzelfsprekend leer- en ontwikkelingsklimaat voor haar medewerkers en vrijwilligers. Competentiemanagement verbindt hierbij de kwaliteiten van de organisatie met die van de medewerkers en vrijwilligers. 'E-Learning wordt de standaard.

3. Stakeholders

- a. QuaRijn zoekt nadrukkelijk de samenwerking met huisartsen, gemeenten, ziekenhuizen, woningbouwcorporaties en collega zorgaanbieders om haar doelstellingen waar te kunnen maken.
- b. QuaRijn ontwikkelt, en werkt hierbij lokaal samen met welzijnsorganisaties, vrijwilligers- en cliëntenorganisaties om de zelf- en samen redzaamheid te bevorderen.
- c. QuaRijn ontwikkelt samen met woningbouwcorporaties en vastgoedorganisaties nieuwe vormen van wonen, welzijns- en servicediensten passend bij de doelgroepen.
- d. QuaRijn is proactief in het, samen met andere organisaties, ontwikkelen van ketens.
- e. QuaRijn ontwikkelt samen met collega zorgaanbieders nieuwe vormen van opleiden met als doel om het zowel voor schoolverlaters als zij-instromers aantrekkelijk te maken in de sector te gaan werken.

4. Bedrijfsvoering

- a. QuaRijn profileert zich als een maatschappelijke ondernemer. Zij levert niet alleen zorg- en dienstverlening maar investeert ook in de sociale omgeving van cliënten. De bedrijfsvoering is gericht op de mate waarin de zorg- en dienstverlening de cliënt echt helpt, op uitkomsten in termen van kwaliteit van leven en niet op handelingen, verrichtingen of uren en minuten.
- b. QuaRijn heeft haar bedrijfsprocessen op orde en werkt conform een PDCA cyclus.
- c. QuaRijn is financieel gezond, reserveert jaarlijks 1,5 % van de omzet voor vermogensvorming en heeft een solvabiliteit van minimaal 20 %.
- d. QuaRijn kent een bedrijfsvoering die anticipeert op de ontwikkeling van het keten denken.
- e. QuaRijn werkt aan een inhaalslag op het gebied van informatisering, digitalisering en automatisering. E-Health is daarbij een belangrijk uitgangspunt.
- f. Alle vernieuwende producten en diensten worden financieel getoetst via een businessplan, dat uitgaat van een sluitende exploitatie binnen drie jaar na de start.

5. Overig

- a. QuaRijn investeert in duurzaamheid, op het gebied van de relatie met de cliënt en de medewerker, alsook bij inkoop, bouw-, installatie- en energievraagstukken.

4.2 Beleid en prestaties 2013

In 2013 heeft QuaRijn de strategische kaders 2014-2016 geformuleerd. Deze vervangen de strategische pijlers uit 2012. In 2013 is ook een andere manier van verantwoording ingevoerd: de kwalitatieve verantwoording per kwartaal. Hierin wordt niet alleen verantwoording afgelegd over de behaalde resultaten met betrekking tot de strategische kaders, maar ook over de resultaten met betrekking tot de concrete speerpunten uit de kaderbrief, de jaarplannen van de managers, de stand van zaken van projecten en overige onderwerpen.

De opbouw van de verantwoording in dit jaardocument is gebaseerd op de opbouw van de kwalitatieve verantwoording.

4.2.1 Algemeen

Voorop: een gezonde bedrijfsvoering - in 2013 lag voor vrijwel heel QuaRijn de focus op de financiën en werken aan een gezonde bedrijfsvoering. De inkomsten en uitgaven moesten meer met elkaar in balans worden gebracht. Terugdringing en beheersing van de (personele) kosten waren het motto. Daar is veel tijd en energie in gestoken. Het resultaat over 2013 toont aan dat dit is gelukt. De nieuwe begrotingssystematiek en het nieuwe managementinformatiesysteem 'zorgmonitor' waren daarbij onmisbaar. QuaRijn heeft eind 2013 niet alleen de achterstand ingehaald, maar ook een stevig fundament gelegd voor de toekomst.

De andere kant van de medaille is wel, dat al die aandacht voor de financiële situatie van QuaRijn vertragend heeft gewerkt op een aantal innovatieve projecten en activiteiten die conform de afspraken in de kaderbrief 2013 opgepakt hadden moeten worden.

Van traditie naar transitie - de kaderbrief 2013 gaf al een opsomming van de op dat moment bekende ontwikkelingen in de sector. Vergrijzing, stijgende kosten, een dreigend tekort op de arbeidsmarkt en bezuinigingen van tot dusver ongekende grootte komen op ons af. Per kwartaal, soms per maand komt er soms een andere, nadere invulling van voorgenomen plannen. QuaRijn heeft de Kabinetsplannen en maatregelen doorgerekend op de impact voor haar financiële bedrijfsvoering. De impact is fors en brengt de nodige risico's voor de continuïteit van QuaRijn met zich mee.

Drie werkgroepen hebben de opdracht gekregen om voor een deelgebied aan te geven hoe het beste op de maatregelen gereageerd kan worden. Waar liggen de risico's en waar liggen de kansen voor QuaRijn? Daar is de vastgoedstrategie bij betrokken. De werkgroepen zijn met veel creatieve ideeën, interessante oplossingsrichtingen en soms al concreet, uitgewerkte voorstellen gekomen.

In de tweede helft van november heeft de bestuurder een ronde langs de locaties in de regio gemaakt om de medewerkers te informeren over de ontwikkelingen in de zorg in relatie tot het overheidsbeleid, wat dit concreet voor QuaRijn en voor die locatie betekent en hoe QuaRijn voor de middellange termijn aankijkt naar de diensten die ze nu levert. Het heeft naast onzekerheid ook begrip opgeleverd.

4.2.2 met betrekking tot Cliënten

Het Ewoud & Elisabeth Gasthuis – Wijk bij Duurstede – beschikt eind 2013 over een geheel nieuwe vleugel en een gerenoveerde begane grond en eerste en tweede verdieping in het ‘oude’ deel van het gasthuis. De officiële opening van het nieuwe Gasthuis zal in het voorjaar van 2014 plaatsvinden. In het nieuwe pand komen wonen (met zorg) diensten, welzijn, eerstelijnsfuncties, dagcentrum, activiteitencentrum, kinderdagverblijf en horeca bij elkaar. De samenwerkingspartners, de zogenaamde voordeurdelers, geven samen vorm aan het concept ‘het nieuwe Thuis’: een uitnodigend gastvrijheidsconcept van ontmoeten, deelnemen, eten & drinken in een ambiance die geen zorguitstraling heeft. Dit maakt dat in toenemende mate verschillende groepen hun weg naar het E&E vinden, zoals plaatselijke verenigingen, om gebruik te maken van de voorzieningen. Zo ontstaan weer nieuwe (samenwerkings-) verbanden die een bijdrage kunnen leveren aan het welzijn van zowel bewoners van het E&E als de inwoners van Wijk bij Duurstede.

Het nieuwe gasthuis heeft 10 kleinschalige groepswoonings voor PG en somatiek. Deze voorzieningen dragen bij aan het dichtbij kunnen blijven wonen, in de plaatselijke omgeving, en sociale contacten in tact kunnen blijven.

De Koekoek – Veenendaal - de nieuwbouw van een nieuw, kleinschalig, verpleeghuis in Veenendaal wordt gerealiseerd door woningbouwcorporatie Patrimonium uit Veenendaal. QuaRijn ontwikkelt er geclusterde woningen Kleinschalig Wonen voor 39 cliënten met pg-problematiek, volledig volgens scheiden wonen en zorg. De bewoners betalen zelf de huurcomponent. De zorg wordt geleverd volgens Het VPT (Volledig Pakket thuis) concept. Onder aansturing van een multidisciplinair (zorg, behandeling, financiën, bouw, HRM, SBQ, facilitair) samengestelde werkgroep ‘kwartier maken’ wordt projectmatig toegewerkt naar de opening en ingebruikname van De Koekoek in het voorjaar van 2014.

De Tabakshof (Elst, Utrecht) - private zorg voor ouderen met dementie. In december 2013 is besloten tot uitbreiding van het aantal plaatsen van 12 naar 13. Deze uitbreiding kan met relatief eenvoudige bouwkundige aanpassingen gerealiseerd worden.

Bouwplannen Doorn – al ruim 10 jaar is Het Zonnehuis bezig met nieuwbouwplannen. Vanwege de economische ontwikkelingen heeft QuaRijn de plannen eind 2012 stil gelegd. De tijden zijn inmiddels nog meer veranderd. In dat licht is voor de twee eigendomslocaties in Doorn een scenariostudie uitgevoerd en de haalbaarheid van renovatie onderzocht. Daar zijn twee scenario’s voor Het Zonnehuis uit naar voren gekomen (voor de korte en voor de middellange termijn). Beide scenario’s worden in combinatie gezien met een scenario voor Beatrix. De scenario’s worden in 2014 uitgewerkt in businesscases, die zullen moeten uitwijzen of exploitatie mogelijk is.

WoonZorgComplex Oranjepoort, Langbroek: initiatiefnemer is woningbouwcorporatie Volksbelang in Wijk bij Duurstede met QuaRijn als zorgontwikkelaar. Het gaat om 25 zorgappartementen in een multifunctioneel complex (woningen, dorps huis, supermarkt, bibliotheek, school, peuterspeelzaal) waarin QuaRijn preferente zorgaanbieder wordt. QuaRijn heeft er een steunpunt van waaruit ZorgThuis kan worden geleverd. De Oranjepoort opent begin 2014 haar deuren.

In regio Oost zijn in 2013 twee **OntmoetingsCentra (OC) dementie** van start gegaan: in Amerongen in januari en in Veenendaal in juni. In 2014 wordt het OC Krommerijnstreek geopend in het dagcentrum van het E&E Gasthuis.

QuaRijn heeft in 2013 het **zorgproduct VPT** binnen het gehele verzorgingsgebied ontwikkeld. Ze zal het waar mogelijk inzetten om - ondanks het budgetplafond van het zorgkantoor - toch een aanbod te creëren voor cliënten met een ZZP-indicatie. In regio Oost is het aanbod van VPT in 2013 uitgebreid. Het wordt er aangeboden in:

- Over het Spoor, Veenendaal
- De Schermerij, Leersum
- De Tabakshof, Elst (Utrecht)

Samen met Woonzorg Nederland onderzoekt QuaRijn de mogelijkheden van uitbreiding van het dienstenpakket in de woon-zorgcomplexen op het gebied van **private welzijns- en/of gemaksdiensten**.

Geriatrische revalidatie zorg (GRZ) - de geriatrische revalidatie is als DBC verder ontwikkeld in samenwerking met het Militair Revalidatie Centrum. Uitvoering conform het projectplan van juli 2012 waarin o.a. de externe projectstructuur met het MRC beschreven staat. De samenwerking met het MRC is bestendig. De intentieverklaring zal worden omgezet in een samenwerkingsovereenkomst. Het concept was eind 2013 gereed.

4.2.2 met betrekking tot Medewerkers

Het **MD-traject** voor de leidinggevende is begin 2013 positief afgerond. Een werkgroep van MT leden en teamleiders zal de ontwikkeling van het middenkader en de inbedding van de QuaRijn kernwaarden onder medewerkers verder vorm geven.

Het **opleidingsaanbod** voor medewerkers is in 2013 aangepast het gewenste leer- en ontwikkelingsklimaat van QuaRijn, waarbij E-learning het uitgangspunt is. Een pilot E-learning BIG is van start gegaan. De ervaringen zijn goed.

Op 27 februari 2013 hebben de vakbonden en QuaRijn het doorlopend **sociaal plan** ondertekend.

In mei is het **beleid sociale veiligheid medewerkers** vastgesteld en de implementatie in gang gezet, incl. benoeming van een medewerkers vertrouwenspersoon.

Transitie langdurige (ouderen)zorg - QuaRijn heeft zich samen met 23 andere zorgorganisaties uit de provincie Utrecht ingeschreven voor deelname aan het sectorplan. De speerpunten zijn: interne/externe mobiliteit en duurzame inzetbaarheid.

4.2.3 met betrekking tot Stakeholders

QuaRijn werkt waar mogelijk en zo veel mogelijk samen met overheden, bedrijven en organisaties aan de ontwikkeling en levering van passende zorg- en dienstverlening voor ouderen in haar verzorgingsgebied.

Zie de hoofdstukken: Samenwerkingsrelaties (pagina 16) en Samenleving en belanghebbenden (pagina 61).

In het E&E gasthuis is een **activiteitencentrum** gestart waar met andere partijen zoals de huisarts, fysiotherapie, kinderdagverblijf en ander aanwezige welzijnsorganisaties nauw wordt samengewerkt.

Begin 2013 is in Veenendaal gestart met een **Wijkleerbedrijf**. Stagebegeleiding met aandacht en structuur biedt leerlingen van het ROC de mogelijkheid kennis te maken met de zorg. In de eerstejaars evaluatie zijn de gemeente, het ROC/Calibiris en de overige ketenpartners positief over het behaalde resultaat.

QuaRijn is een samenwerking gestart met HBOV zorg en management als voorbereiding op de ingebruikname van de nieuwe locatie De Koekoek in Veenendaal als **Werkleerbedrijf**.

QuaRijn is een onderzoek gestart om VPT exclusief behandeling om te zetten naar VPT inclusief behandeling om zodoende de **eerste lijn en huisarts** te ondersteunen en zo mogelijk te ontlasten

4.2.4 met betrekking tot Bedrijfsvoering

Bij Bedrijfsvoering had de lopende financiële problematiek nog veel aandacht nodig. Maar daarnaast is er ook veel aandacht besteed op de regie en daaruit volgende werkzaamheden om in een professionele planningscyclus te komen tot een gedragen begroting. Oftewel behouden van dat wat goed gaat en verder ontwikkelen aan wat beter moet. De ontwikkelde begrotingssjablonen hebben daar goed aan bijgedragen

De acties om het aantal uren van uitzendkrachten fors terug te brengen, het ziekteverzuim te verlagen en het aandeel van de contractformatie terug te brengen naar maximaal 80% van de **begrote formatie** is bij verschillende teams succesvol doorgevoerd.

Het onderdeel '**verantwoording**' binnen de planning & controlcyclus is geïmplementeerd. Kwantitatief is de forecast als instrument toegevoegd. Kwalitatief is een verantwoording per manager toegevoegd.

Diverse businesscases (Alarmering, E&E, Tabakshof, De Koekoek, Topklas) zijn beoordeeld. Het werken met **businesscases** is onderdeel van de besluitvorming geworden.

De **zorgmonitor** is als nieuw managementinformatiesysteem in gebruik genomen. Deze geeft op tal van gebieden informatie en daarmee inzicht. Van Raad van Bestuur tot aan teamleiders gebruiken dit systeem om de voortgang te volgen en te bewaken.

Er is een **productfolio-analyse** opgesteld. Deze geeft zicht en richting hoe we kijken naar onze producten en diensten in meerjarenperspectief.

Het **inkoopbeleid** is herzien en vastgesteld. Facilitair Advies werkt het beleid, samen met de teamleiders Hoteldienst, verder uit en implementeert dit in het 1e kwartaal van 2014.

De overgang naar **IBAN** (andere nummering van bankrekeningnummers) is succesvol doorgevoerd in de administraties

De **werkgroep digitalisering** is gestart om gewenste projecten met elkaar in verbinding te brengen en samen te laten komen in een concreet plan. Het plan zal begin 2014 gereed zijn.

De aanschaf van het **digitale recruitmentsysteem** heeft geleid tot 10 uur minder administratieve werkzaamheden per week.

De afdeling Automatisering heeft op verschillende locaties **lesruimte (computers)** ingericht t.b.v. E-Learning in Bunninchem, Het Zonnehuis Doorn en Entradatoren in Veenendaal.

Automatisering is bezig geweest met het uitzoeken en omzetten van **mobiele telefonie** voor geheel QuaRijn. Hier zal een besparing gerealiseerd worden in combinatie met het verhogen van de snelheid waar mogelijk.

4.2.5 Overig - duurzaam

Printerinstellingen zijn QuaRijn-breed veranderd. Zwart-Wit en dubbelzijdig printen is de standaard geworden. Dat is goed voor het milieu en levert ook een bescheiden besparing op.

De locatie Bunninchem heeft meegedaan aan een **energiestrijd**. De eerste resultaten zijn bemoedigend. De uitslagen zijn begin 2014 bekend.

4.3 Kwaliteit

Behaald certificaat	HKZ Thuiszorgorganisaties, verpleeghuizen en verzorgingshuizen.
Reikwijdte	Het verlenen van wonen, zorg en welzijn; verpleging, behandeling, verzorging, huishoudelijke zorg, dagbehandeling, dagverzorging en begeleiding op de locaties en thuis
Datum uitreiking	18 september 2011
Datum expiratie/geldigheid	18 september 2014
Toetsende instantie	Lloyd's Register Nederland B.V.

4.3.1 Kwaliteitsmanagementsysteem

QuaRijn is HKZ gecertificeerd. Naast de reguliere externe audits zijn in 2013 bij diverse onderdelen van QuaRijn interne audits uitgevoerd. Door middel van interne controles worden de cliëntdossiers binnen de gehele organisatie structureel gecheckt. Hierin zijn ook zorginhoudelijke controles opgenomen op de actualiteit van bijvoorbeeld een valpreventieanalyse en de mogelijkheden van de cliënt wat betreft medicatiebeheer.

Middels informatie en communicatie vindt er op **diverse niveaus kwaliteitsbewaking** plaats, namelijk via:

- Werkoverleg en Ondernemingsraad (medewerkerniveau)
- Cliëntenraden (locatie - en stichtingsniveau)
- Cliëntbespreking/leefplanevaluatie (individueel cliëntniveau)
- Kwaliteitscontroles middels interne audits en interne controles.

QuaRijn heeft een **Reglement Registratie Persoonsgegevens**. Medewerkers en cliënten zijn - en nieuwe medewerkers en cliënten worden - hierover geïnformeerd. Geregeld is wie/welke functionaris tot welk toegang heeft tot welke registraties van persoonsgegevens. Gegevens die met computersystemen worden verwerkt, zijn door middel van inlogcodes en toegangsrechten toegankelijk voor medewerkers die hiertoe uit hoofde van hun functie toegang tot nodig hebben.

4.3.2 Kwaliteit van gebouwen en brandveiligheid

In alle gebouwen waar QuaRijn zorg verleent, zijn conform de Gebruiksvergunning en het Bouwbesluit maatregelen genomen ter beperking van brand en de gevolgen daarvan. Deze zijn uit te splitsen in bouwkundige, installatietechnische en organisatorische maatregelen. De locaties beschikken over een brandmeldinstallatie met volledige bewaking. Dat wil zeggen dat alle ruimten zijn voorzien van rook- of hittemelders die aangesloten zijn op een brandmeldcentrale. Organisatorisch zijn er regels en procedures opgesteld ter voorkoming en bestrijding van brand en gedeeltelijke of gehele ontruiming van het pand. Deze regels en procedures zijn per locatie vastgelegd in het Ontruimingsplan.

Bedrijfshulpverlening (BHV) - Op grond van de Arbeidsomstandighedenwet beschikt QuaRijn over bedrijfshulpverlening (BHV). Bedrijfshulpverlening is bedoeld om tot het moment dat professionele hulpverlening ter plaatse is de calamiteit zo goed mogelijk te beheersen en het de professionele hulpverlening mogelijk te maken de hulpverlening zo snel mogelijk over te nemen.

Alle intramurale locaties hebben een BHV-organisatie om deze eerste hulpverlening te waarborgen. BHV'ers volgen jaarlijks de herhalingscursus BHV en oefenen de ontruiming. In de informatiegids voor bewoners is een paragraaf aan dit onderwerp gewijd. Alle medewerkers ontvangen bij indiensttreding een folder over brandveiligheid en BHV. Ook vrijwilligers ontvangen bij 'indiensttreding' een folder met informatie, die specifiek voor deze doelgroep is geschreven. Minimaal één keer per jaar verschijnt er in het huisblad een artikel over brandveiligheid en bedrijfshulpverlening.

Inbraakbeveiliging / sociale veiligheid – alle locaties hebben ten behoeve van de inbraakbeveiliging een Sleutelplan. Dat plan geeft een overzicht van ruimten met bijbehorende slot- en sleutelnummers. In het sleutelbeheersplan wordt beschreven welke functionaris toegang heeft tot welke (groepen van) ruimtes en hoe de uitgifte- en innameprocedure voor sleutels is. Afhankelijk van de situatie zijn buitendeuren elektronisch beveiligd en kan via een telefoonverbinding of intercom contact worden gelegd met de bezoeker aan de deur.

Onder de term **sociale veiligheid** wordt verstaan de bescherming of het zich beschermd voelen tegen gevaar dat veroorzaakt wordt door of dreigt van de kant van menselijk handelen in de openbare ruimte. Om de sociale veiligheid te verhogen, zijn bij een aantal locaties buiten en/of binnen beveiligingscamera's aangebracht.

Toegankelijkheid gebouwen - QuaRijn bouwt bij alle nieuwbouw- en renovatieprojecten volgens 'het seniorenlabel' en 'geboden toegang'. Dit betekent dat liften bedtoegankelijk zijn en alle gemeenschappelijke toegangsdeuren elektronisch zijn te bedienen. De drempels hebben een maximale hoogte van 1 centimeter, dit om een goede overgang van stoffering te kunnen garanderen of als eventuele waterkering. Alle centrale gebouwen van QuaRijn zijn goed bereikbaar per openbaar vervoer, met een bushalte binnen 200 meter afstand.

Legionella - Alle locaties hebben een beheersplan legionella. De plannen voldoen aan het waterleidingsbesluit 2004 en de ISSO-norm 55.1 van 2005. De adviezen en noodzakelijke controles, zoals omschreven in dit plan, worden periodiek via audits door Aquaserva

uitgevoerd. Vroegtijdige signalering van de aanwezigheid van de legionellabacterie in bijvoorbeeld sanitaire ruimten is op deze wijze mogelijk.

Rookbeleid - Alle openbare en verblijfsruimten op de locaties van QuaRijn zijn rookvrij. Cliënten mogen wel roken in hun eigen appartement. Voor de rokende medewerkers zijn beperkte voorzieningen buiten de gebouwen gecreëerd.

4.4 Kwaliteit ten aanzien van cliënten

4.4.1 Kwaliteit van zorg

Cliënttevredenheidsmeting - CQ-Index – in november 2013 is onder alle cliëntgroepen een cliënttevredenheidsmeting uitgevoerd. De uitkomsten worden begin 2014 verwacht en zullen dan als eerste door het MT met de cliëntenraden worden besproken, gevolgd door bespreking in de ‘eigen’ lokale cliëntenraden.

Indicatoren Verantwoorde Zorg - de meting van de zorginhoudelijk indicatoren heeft in december 2013 plaatsgevonden binnen geheel QuaRijn. Ook hiervan worden de uitkomsten begin 2014 verwacht. In 2013 zijn binnen heel QuaRijn uitgebreide cliëntagenda's in gebruik genomen waarin ook de risico-inventarisaties een plek krijgen zodat deze nog meer onderdeel van het dagelijkse werk worden.

4.4.2 Klachten van cliënten

Bij QuaRijn werken mensen voor mensen. We weten dat onze medewerkers zich voor 100% inzetten voor onze cliënten. We weten ook: waar mensen werken, worden fouten gemaakt en van fouten kun je leren. Dat willen we bij QuaRijn graag. We zien een klacht als een gratis advies. Maar dan moeten we die fouten wel horen. We adviseren onze cliënten dan ook om hun ontevredenheid of klacht zo snel mogelijk aan te kaarten bij een van de medewerkers, de teamleider of manager. De medewerkers klachtenopvang op de locaties kunnen hen daarbij behulpzaam zijn. Willen, of kunnen cliënten dat niet – of komen ze er niet uit – dan kunnen ze terecht bij de klachtenfunctionaris om hen verder te helpen.

De procedure rondom klachten is vastgelegd in het klachtenreglement van QuaRijn. Voor cliënten hebben we een brochure gemaakt ‘Klagen mag..’ waarin staat beschreven welke weg zij kunnen bewandelen wanneer zij niet tevreden zijn met de zorg- en dienstverlening van QuaRijn. Op de website staat de klachtenregeling vermeld.

Klachtenbemiddeling - bij klachtenbemiddeling wordt in goed overleg gezocht naar oplossingen die recht doen aan de belangen van alle bij de klacht betrokken partijen. De klachtenfunctionaris geeft niet, zoals de klachtencommissie, een oordeel over de klacht. Klachtenbemiddeling levert in het algemeen meer tevreden cliënten op dan behandeling van klachten door een externe klachtencommissie. Uitgangspunt van bemiddeling is dat een klacht het beste daar opgelost kan worden, waar hij is ontstaan. Niet elke cliënt is in staat om

een klacht goed te uiten jegens degene tegen wie de klacht gericht is. Als een gesprek niet direct mogelijk is of niet tot een oplossing leidt, kan de klachtenfunctionaris ondersteuning bieden. De klachtenfunctionaris helpt de betrokken partijen op basis van hoor en wederhoor bij het zoeken van een goede oplossing, waarbij rekening gehouden wordt met wederzijdse belangen. Bemiddeling heeft de voorkeur omdat dit de mogelijkheid biedt om de (vertrouwens-) relatie tussen klager en hulpverlener te herstellen.

Klachtencommissie - als de klager geen bemiddeling wenst of de bemiddeling leidt niet tot het gewenste resultaat dan wijst de klachtenbemiddelaar op de mogelijkheid om de klacht te laten behandelen door de externe klachtencommissie, waarbij een uitspraak wordt gevraagd over de gegrondheid van de klacht. De klachtenbemiddelaar kan ondersteuning bieden bij het indienen van de klacht. QuaRijn is voor alle klachten – incl. BOPZ - aangesloten bij de externe klachtencommissie van Quasir.

Tenslotte kan de klachtenbemiddelaar de klager wijzen op externe mogelijkheden zoals het Tuchtcollege voor de Gezondheidszorg of de Inspectie voor de Gezondheidszorg.

Kwaliteitsverbetering - het oplossen van individuele klachten is één van de doelstellingen van de klachtenregeling, maar daarnaast heeft de klachtenregeling vooral ook tot doel om structurele tekortkomingen in de zorgverlening of de organisatie te signaleren en deze signalen aan te wenden voor kwaliteitsverbetering. In het kader van kwaliteitsverbetering - HKZ - houden teamleiders klachtenregistraties bij. Niet alleen van ontvangen, schriftelijke klachten, maar van alle bij hen expliciet geuite klachten door cliënten. De klachtenregistraties zijn onderwerp van gesprek in de werkoverleggen van de teams en de overleggen van de teamleiders met de regiomanagers. Per kwartaal stelt de regiomanager per organisatorische eenheid een totaalregistratie van klachten op, op basis van de registraties van de teamleiders. Deze kwartaalrapportage wordt aangevuld met de klachten die zijn ontvangen door de klachtenfunctionaris.

Tabel: Aantal ingediende klachten per regio/klachtenfunctionaris 2013

Onderverdeling	Aantal klachten
Regio Oost	25
Regio Midden	53
Regio West	34
Klachtenfunctionaris	39*)

*) Van de 39 klachten, zijn 16 klachten eerst in de regio ingediend en later bij de klachtenfunctionaris

Tabel: Onderverdeling in categorieën

(aspecten van) klachten	Klachten-commissie	Regio's	Klachtenfunctionaris
Kwaliteit zorg		20	7
Bejegening		15	6
Communicatie/info-voorziening		24	8
Organisatie/planning		23	10
Financiën		4	1
Technisch mankement/gebrek		11	3
Overlast		3	
Maaltijd/voeding		5	2
Huishouding/schoonmaak			
Was/vermissing kleding		7	2
Totaal aantal klachten		112	39

Adviezen en aanbevelingen

- Wanneer er verschillende medewerkers betrokken zijn bij de zorgverlening, moet de onderlinge communicatie optimaal geregeld zijn.
- Informeer familie/bewoners tijdig bij veranderingen in de zorg/personele bezetting.
- Het tijdig informeren over de kosten/noodzaak en procedure m.b.t. het plaatsen van een hoog-laagbed, voorkomt verrassingen voor de bewoner/familie.
- Tijdens het opnamegesprek moet goed worden uitgelegd wat de betekenis is van de rol van de eerste contactpersoon. Dit voorkomt verwarring en onduidelijkheid achteraf.
- De brochure 'vertegenwoordiging van de cliënt' moet standaard worden toegevoegd aan het welkomstpakket.
- Het is belangrijk om contact te onderhouden met de familie/bewoner aangaande de veranderingen binnen de organisatie.
- Bij veel klachten blijkt de communicatie onvoldoende te zijn geweest. Uitleg over het waarom van het handelen, bijvoorbeeld waarom het tijdstip waarop de medewerker zorg komt verlenen is verschoven, voorkomt dat onvrede ontstaat.
- De communicatie aan de 'poort' – bij het afsluiten van de zorgovereenkomst met QuaRijn - is van essentieel belang voor de verdere zorg die een cliënt ontvangt. Aan

de poort duidelijk aangeven wat QuaRijn wel en vooral wat QuaRijn niet kan bieden (de verwachtingen duidelijk uitspreken), voorkomt veel klachten.

- Het registreren van uitingen van onvrede (klachten) levert belangrijke informatie op voor de zorg- en dienstverlening van QuaRijn aan haar cliënten. Het is een van de informatiebronnen waar de organisatie zijn voordeel mee kan doen door het aanbieden van nog betere zorg: registreren van klachten, een middel om als QuaRijn onderscheidend te zijn.

4.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers

4.5.1 personeelsbeleid en kwaliteit van het werk

QuaRijn wil haar medewerkers een goede werkomgeving bieden door te investeren in de bedrijfscultuur en de ontwikkeling van die medewerkers. Ook investeert ze in de veiligheid van de medewerkers door te werken met op **NEN-3140-normen** gecontroleerde apparatuur.

Het **medewerkerstevredenheidsonderzoek** is eind 2013 uitgevoerd. De respons was met 38% lager dan in 2011 (45%). Over het algemeen lijken de medewerkers van QuaRijn tevreden met hun werk. Dit blijkt uit het feit dat de respondenten gemiddeld een 7,9 als rapportcijfer geven. Deze score is hoger dan in 2011 (7,6). De tevredenheid met de organisatie is met een 6,7 ook verbeterd ten opzichte van 2011 (6,4). Uiteraard waren er ook de nodige verbeterpunten. Die worden in overleg met de OR verder uitgewerkt.

QuaRijn heeft het **verzuimbeleid** hoog op de agenda staan. Eind 2012 lag het verzuimpercentage op 6,93%, één procentpunt hoger dan in 2011!

De uitdaging voor 2013: daling van het verzuim! Acties zijn in gang gezet: scholing voor leidinggevenden, (her)invoering van het Sociaal Medisch Overleg en vaststelling van reïntegratieplaatsen. Eind 2013 is het cumulatief voortschrijdend verzuim met 0,37% verlaagd naar 6,38%. De (begrotings)norm is 5%. De daling is vanaf april ingezet.

4.5.2 Arbo – jaarverslag 2013

Dit verslag is een samenvatting van arbo-activiteiten die in 2013 bij QuaRijn hebben plaatsgevonden. Feitelijk wordt het arbobeleid continue geëvalueerd door de arbocommissie met als leidraad het 'Plan van aanpak 2013 Arbocommissie'. In 2013 is de arbocommissie zes keer bijeengekomen. Van alle bijeenkomsten zijn verslagen gemaakt over de voortgang van actiepunten en getroffen maatregelen. De medezeggenschap (OR) was goed vertegenwoordigd binnen de arbocommissie evenals arbocontactpersonen uit de regio's en inbreng nodige deskundigheid (preventiemedewerker, HR, Facilitair en KBC).

De BHV-coördinatoren uit de regio's zijn onder voorzitterschap van Hoofd BHV vier keer bijeen geweest om kennis en informatie te delen over brandveiligheid, BHV-opleidingen en de BHV-organisatie. De planning van tussentijdse oefeningen, instructies aan overige medewerkers en voorlichting aan cliënten zijn in de regio's grotendeels uitgevoerd. De BHV-

opleidingen (basis- en herhalingslessen) zijn geëvalueerd en er heeft oriëntatie plaatsgevonden naar verbetering op de kwaliteit en effectiviteit. E-learning in combinatie met praktijklessen is als beste optie naar voren gekomen. In 2014 zullen de BHV-opleidingen 'nieuwe stijl' ingevoerd worden. Verder zijn afspraken gemaakt om de BHV-ers formeel aan te wijzen door middel van een aanstellingsbrief. In 2014 zal verder gekeken worden naar de bezetting van het aantal BHV/ers en het (intern) opleiden van personeel tot 'Ontruimers'. Ook zal de organisatie van de BHV beoordeeld worden via een interne audit.

Met betrekking tot arbobeleid zijn de MIM-procedure, Prikaccidentenprotocol, Beleid Fysieke Belasting, Bedrijfsnoodplan, Beleid Sociale veiligheid, Plan van aanpak Werkdruk en Sanctiebeleid Ongewenst Gedrag vernieuwd en onder de aandacht gebracht van de medewerkers en leidinggevenden. Zo zijn nieuwe afspraken gemaakt met PreventCare als meldpunt en afhandeling van prikaccidenten en is kenbaarheid gegeven aan de vertrouwenspersoon medewerkers (ongewenst gedrag). De aanpak van werkdruk en gezond roosteren zal in 2014 verder uitgewerkt worden.

Het Platform Fysieke Belasting is halverwege 2013 opgestart met als belangrijkste doelstelling het Beleid Fysieke Belasting op Stichtingsniveau gestalte te geven en te borgen. De actiepunten zijn o.a. het werven van til/transferdeskundigen, inventariseren van knelpunten en organiseren til/transfertrainingen. Het Platform is drie keer bijeengekomen en bestaat uit een voorzitter, vertegenwoordiging namens KBC, Arbo/HR en drie teamleiders uit zorgteams per regio (incl. ZorgThuis). De uitwerking van het beleid is vastgelegd in een plan van aanpak en zal in 2014 verder uitgewerkt worden.

Vanuit het Beleid Persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM) is een nadere inventarisatie gehouden naar de aanwezigheid en conditie van PBM in de regio's. De uitkomsten geven aan dat er voldoende voorraden PBM aanwezig zijn op de afdelingen, maar geen afspraken zijn gemaakt over (centrale) inkoop waarbij gekeken wordt naar kwaliteit, beschermingsniveau en houdbaarheid van PBM. Besloten is om voor ZorgThuisteam over te gaan tot verstrekking van 'Healtkittens' (zorgtassen) gevuld met PBM en care middelen. In 2014 zal de uitwerking van het PBM-beleid verder gemonitord worden.

Met betrekking tot arbotaken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, beleid persoonlijke beschermingsmiddelen, MIM-procedure, prikaccidentenprotocol en beleid fysieke belasting, hebben de arbocontactpersonen uit de Arbocommissie de opdracht gekregen deze onderwerpen onder de aandacht te brengen van de medewerkers binnen de regio's. In de praktijk blijkt het moeilijk de medewerkers en leidinggevenden met deze onderwerpen te bereiken. In 2014 zal communicatie en promotie verder de aandacht krijgen.

4.5.3 Vrijwilligers

Eind 2012 is onder vrijwilligers een tevredenheidsonderzoek gehouden. De uitkomsten zijn besproken met de regio's en de Centrale Vrijwilligersraad (CVR). De CVR heeft twee speerpunten voor beleid 2013 aangewezen: verbetering van communicatie en werving van jongere vrijwilligers. De regio's hebben als speerpunten genoemd: communicatie, waardering en bejegening van vrijwilligers door beroepskrachten en profilering van de contactpersoon.

In 2013 heeft QuaRijn weer twee introductiebijeenkomsten voor nieuwe vrijwilligers georganiseerd en twee themabijeenkomsten voor vrijwilligers over respectievelijk eenzaamheid bij ouderen en levensvreugde en levensmoeheid.

Op peildatum 31 december 2013 heeft QuaRijn 593 vrijwilligers geregistreerd 'in dienst': 124 mannen en 469 vrouwen.

In 2013 zijn er 142 nieuwe vrijwilligers ingeschreven, waarvan er 27 in hetzelfde jaar ook weer zijn uitgeschreven. Totaal hebben 112 vrijwilligers in 2013 QuaRijn verlaten. Dit betekent, dat het aantal vrijwilligers met 30 is toegenomen ten opzichte van 2012, een groei van ongeveer 5%. Positief is dat er een lichte verjonging van het vrijwilligersbestand te zien is. Zo is het aantal vrijwilligers onder de 40 jaar gegroeid van 17 naar 29. Zie de tabel hieronder.

Tabel: Leeftijdsopbouw vrijwilligers op 31 december 2012 en 2013

Leeftijd	Aantal 2012	Aantal 2013
90 jaar en ouder	3	4
80 t/m 89 jaar	47	40
70 t/m 79 jaar	158	149
60 t/m 69 jaar	212	222
50 t/m 59 jaar	85	96
40 t/m 49 jaar	41	43
Onder de 40 jaar	17	29
Totaal	563	593

Maatschappelijke stages

In het schooljaar 2012/2013 hebben 80 middelbare scholieren hun maatschappelijke stage bij een van de locaties van QuaRijn gedaan, hetzelfde aantal als in 2011/2012. Opmerkelijk is het grote aantal maatschappelijke stages bij De Ridderhof, namelijk 32.

NL Doet

Verschillende locaties hebben op 21 en 22 maart 2013 meegedaan met NL Doet en daarvoor subsidie ontvangen van het Oranjefonds.

4.5.4 Personeelsinformatie stand 31 december 2013

	Jaarcijfers 2013 QuaRijn		Jaarcijfers 2013 Tabakshof	
	Aantal	fte	Aantal	fte
Verloop personeel				
Instroom in verslagjaar	161	63,58	3	1,22
Uitstroom in verslagjaar	*)201	67,64	2	0,33
Ziekteverzuim excl. Zwangerschapsverlof				
Verzuimpercentage		6,38	5,33	
Vacatures				
Totaal personeel		89		
Moeilijk vervulbaar		3		
Ingetrokken		15		
Personeel cliëntgebonden		65		
Cliëntgebonden moeilijk vervulbaar		3		
WMO				
huishoudelijke hulp	162	54,25		
Personeelsformatie				
Patiëntgebonden				
Management en staf	34	28,89	1	0,88
Behandel en -ondersteunend	37	22,81		
Activiteitenbegeleiding	31	15,19	3	1,22
Verpleegkundigen niv. 5	5	2,42		
Verpleegkundigen niv. 4	31	18	1	0,56
Verzorgenden etc. niv. 3	299	179,38	13	7,33
Helpenden etc. niv. 2	132	64,15	1	0,44
Zorghulpen etc. niv. 1	68	21,32	4	0,89
Zorg niv. 0	22	6,49		
Huishoudelijk	2	0		
Subtotaal patiëntgebonden	823	412,90	23	11,32
Leerlingen				
Verpleegkundigen etc. niv. 5	0	0		
Verpleegkundigen etc. niv. 4	2	1,33		
Verzorgenden etc. niv. 3	68	56,67		
Helpenden etc. niv. 2	2	1,39		
Zorghulpen etc. niv. 1	0	0		
Subtotaal leerlingen	60	50,49		
Management en ondersteunend				
Algemeen en adm.	79	50,29		
Hotelfuncties	136	58,45	2	0,72
Terrein- en gebouwgebonden	9	7,5		
Subtotaal management/ondersteunend	221	116,24	2	0,72
Personeel in loondienst	1.116	588,53	25	12,04
Stagiaires verpl/verz etc.	44	0	2	0
Overige stagiaires	7	0		

*) Waarvan 92 binnen een jaar of einde bepaalde tijd, 8 in proeftijd, 6 ontslag en 9 pensioen/OBU/Flex

4.6 Samenleving en belanghebbenden

4.6.1 De Mensen

QuaRijn is als zorgonderneming nauw betrokken bij de maatschappij. Ook met de marktwerking in de wereld van de zorg, is haar voornaamste taak het leveren van vertrouwde, goede zorg- en dienstverlening aan haar cliënten, met als voorwaarde een gezonde bedrijfsvoering.

Om mensen langer in staat te stellen zelfstandig te wonen heeft QuaRijn de ZorgThuis en de dagbestedingactiviteiten verder uitgebreid en ontwikkelt ze Woon-zorgcomplexen in alle dorpen in haar werkgebied. In deze Woon-zorgcomplexen huren cliënten een appartement van de woningbouwcorporatie of zijn ze de eigenaar van een appartement. QuaRijn is de eigenaar/huurder van de zorginfrastructuur in de complexen. Indien gewenst nemen de cliënten er de zorg- en dienstverlening af bij QuaRijn. De ontwikkeling en de aanpassing van de zorg- en dienstenpakketten vraagt continue aandacht. Ze moeten immers blijven aansluiten bij de wensen van de inwoners van het werkgebied: de afnemers.

Via de Steunpunten Mantelzorg biedt QuaRijn in Wijk bij Duurstede en Bunnik ondersteuning aan mensen die de zorg voor een hulpbehoevende naaste op zich hebben genomen. Door de veranderingen in de wet- en regelgeving verwacht men dat er in toenemende mate een beroep gedaan zal worden op mantelzorgers. Hierdoor zal ook de behoefte aan ondersteuning van deze groep toenemen. Het Steunpunt Mantelzorg wordt gefinancierd door de gemeenten Wijk bij Duurstede en Bunnik en door een bescheiden inzet van eigen middelen.

In 2013 is de ontwikkeling naar een signaleringsnetwerk eenzaamheid in Bunnik verder uitgebouwd. QuaRijn is een van de kernpartners die het netwerk vormgeven. In Rhenen en Veenendaal draaien dergelijke 'eenzaamheidsprojecten voor ouderen' al langer.

Om de cliënt optimale (keten)zorg te kunnen bieden, werkt QuaRijn waar mogelijk samen met zorgorganisaties, woningcorporaties, gemeenten, huisartsen, ziekenhuizen en overige ketenpartners.

4.6.2 Meerwaarde maatschappij

QuaRijn wil een maatschappelijke ondernemer zijn en dus een meerwaarde betekenen voor die maatschappij. Zij levert niet alleen zorg- en dienstverlening, maar investeert ook in de sociale omgeving van cliënten, door voorzieningen en activiteiten op de locaties open te stellen voor mensen van buiten de locatie en cliënten te stimuleren deel te nemen aan externe activiteiten. Dit verbreedt de sociale leefwereld van de cliënten.

Sociale meerwaarde wordt bereikt door vertrouwde en goede zorg voor cliënten. QuaRijn ondersteunt de omgeving van de (toekomstige) cliënt door te participeren in gemeentelijke welzijns- en zorgprojecten op het gebied van de ontwikkeling van woonservicegebieden, kleinschalig wonen, WMO-loketten, steunpunten mantelzorg en de vaak meer regionaalgerichte netwerken ketenzorg dementie, palliatieve zorg en GRZ.

Netwerk Palliatieve Zorg Zuid Oost Utrecht - QuaRijn neemt deel aan dit netwerk van aanbieders van palliatieve zorg. Het Zonnehuis heeft een palliatieve unit, waar ook dagbehandeling wordt aangeboden. In 2013 participeerde de manager van regio Midden en de betreffende teamleider in dit netwerk. Dit samenwerkingsverband zet zich sinds 2004 in voor ontwikkeling en samenhang van palliatieve zorg voor patiënten en hun naasten in de laatste levensfase. Het netwerk is actief in de gemeenten Utrecht, De Bilt, Zeist, Bunnik, Wijk bij Duurstede en Utrechtse Heuvelrug. Het netwerk richt zich op:

- verbeteren van de continuïteit van de palliatieve zorg;
- versterken van de samenhang van het netwerk;
- verbeteren van de deskundigheid van de zorgverleners binnen de regio.

Ketenzorg GRZ – op 1 januari 2013 is de Geriatrische Revalidatiezorg vanuit de AWBZ overgeheveld naar de Zorgverzekeringswet. Deze overheveling heeft onder andere tot doel de kwaliteit en doelmatigheid in de gehele keten te vergroten. De geriatrische revalidatiezorg van QuaRijn wordt in Het Zonnehuis in Doorn aangeboden. In het kader van de ketenzorg GRZ heeft QuaRijn net als andere VVT aanbieders samenwerkingscontracten afgesloten met het ziekenhuis Gelderse Vallei én Medisch Centrum Meander. Met het Militair Revalidatiecentrum Aardenburg vormde QuaRijn reeds een samenwerkingsverband. In 2013 is versterking van die samenwerking onderzocht. Naast formele samenwerkingsverbanden heeft QuaRijn verwijsslijnen met het Diaconessenhuis, het UMCU en het Antonius ziekenhuis.

Dementie – ketenzorg: QuaRijn participeert proactief in/aan de netwerken en zorgketens dementie in de gemeenten Utrechtse Heuvelrug, Veenendaal en Wijk bij Duurstede, die waar mogelijk het initiatief nemen om ontmoetingscentra te openen. Hoewel de fasering van de inrichting van deze ketens verschillend is hebben zij allen dezelfde speerpunten:

- Vroegsignalering
- Mobiel geriatrische teams
- Casemanagement
- Ontmoetingscentra voor zowel cliënten als hun mantelzorgers

Ontwikkeling woonservicegebieden - QuaRijn participeert in diverse werkgroepen van de gemeente Utrechtse Heuvelrug en werkt samen met diverse organisaties om dorpsgericht tot woonservicegebieden te komen. Een van de gestelde doelen was ontwikkeling van een digitale sociale kaart. Dit project is halverwege 2013 afgerond. QuaRijn heeft samen met lokale woningcorporaties, het gezondheidscentrum en welzijnsorganisaties de rol van aanjager van de woonservicegebieden binnen de gemeente.

Ontwikkeling platform AWBZ aanbieders – In 2012 is vanuit diverse AWBZ aanbieders en de gemeente Utrechtse Heuvelrug het idee ontstaan om met elkaar te verkennen in hoeverre samenwerking mogelijk is met het oog op de overhevelingen van AWBZ naar Wmo. Dit heeft onder andere geresulteerd in een samenwerkingsovereenkomst voor de pilot extramurale begeleiding in Driebergen-Rijsenburg. In deze pilot is ervaring opgedaan met een nieuwe manier van werken. Gekeken is naar wat de cliënt nog zelf kon, waar zijn omgeving of anderen bij kunnen helpen en waar eventueel professionele hulp nodig is. QuaRijn heeft actief deelgenomen aan deze pilot en is nauw betrokken bij het vervolg.

Woondienstenzone "De Engk" in Wijk bij Duurstede – de nieuwbouwvleugel van het E&E maakt deel uit van de ontwikkeling van de wijk 'De Engk'. Op de begane grond wordt een aantal voorzieningen samengebracht, onderdeel van de woondienstenzone. Met de voordeurdelers is het traject van samenwerking ingegaan. Doel: komen tot afspraken om de zorg- en dienstverlening met elkaar beter vorm te geven, afspraken gericht op ketenzorg, vernieuwing en uiteindelijk kostenbesparing in de gehele keten.

De voordeurdelers/samenwerkingspartners zijn:

- Woonzorg Nederland (eigenaar van het gebouw)
- Gemeente Wijk bij Duurstede (regievoerder totale project De Engk en opdrachtgever WMO-loket)
- Kinderdagverblijf De Rakkers
- Stichting Binding (welzijn)
- Stichting Boogh (dagbesteding cliënten niet-aangeboren-hersenletsel/NAH)
- Vitras (thuiszorg)
- Fysiotherapiepraktijk Weustink
- Kennis en BehandelCentrum QuaRijn: SOG, ergo en logo: samenwerking 1^e en 2^e lijn
- Stichting Saltro
- Ontmoetingscentrum Ketenzorg dementie Krommerijnstreek
- Stichting Hospice Wijk bij Duurstede
- Huisartsenpraktijk Ewoud en Elisabeth
- Centrum Jeugd & Gezin
- Spreekuur GGD jeugd

Ontwikkelingen rondom de WMO in de gemeente Wijk bij Duurstede - QuaRijn is medeontwikkelaar van het WMO-loket in Wijk bij Duurstede. Het loket is centraal in Wijk bij Duurstede gesitueerd. QuaRijn buigt zich samen met de gemeente en Stichting Binding over de invulling en verdere invulling van dit loket.

Dagactiviteiten in vrijwel alle dorpen in de regio. In de loop van 2013 is het dagcentrum in de nieuwbouw van het E&E Gasthuis in gebruik genomen. Verschillende partijen werken er samen en verschillende doelgroepen worden er samengebracht.

Basis thuiszorg Entradatoren - thuiszorg voor mensen met een lichamelijk beperking. QuaRijn biedt basis thuiszorg aan, aan cliënten van InteraktContour, die zelfstandig wonen in de Entradatoren in Veenendaal.

Het **Wijkleerbedrijf** in Veenendaal biedt leerlingen van het ROC via stagebegeleiding met aandacht en structuur de mogelijkheid om kennis te maken met de (thuis) zorg. In augustus is gestart met de tweede groep stagiaires. Na de eerstejaars evaluatie zijn de gemeente, het ROC/Calibiris en de overige ketenpartners positief over het behaalde resultaat. Zowel voor leerlingen van het ROC, als mogelijk in de toekomst ook mensen met een moeizame toegang tot de arbeidsmarkt, biedt het leerbedrijf een kans om kennis te maken met de zorg en het verkrijgen van een serieuze baan. Eind 2014 hebben de samenwerkingspartners afgesproken het Wijkleerbedrijf in 2014 uit te breiden in capaciteit (5dagen per week open).

De vorming van een **Werk/Leerbedrijf** in De Koekoek neemt steeds meer concrete vormen aan. QuaRijn is een samenwerking gestart met de HBOV's zorg & management in Utrecht en Ede en het ROC Veenendaal als voorbereiding op de ingebruikname van de nieuwe locatie De Koekoek in Veenendaal.

QuaRijn geeft **stagiaires en schoolverlaters** een kans om van de zorg hun beroep te maken. In 2010 is de TOPklas (**Talent Ontwikkelen in de Praktijk**) gestart; een doorlopende leerlijn van drie jaar voor schoolverlaters met het diploma VMBO TL. Leerlingen sluiten steeds een onderdeel af met een diploma dat op dat moment van de opleiding van toepassing is. Door afsluiting van ieder leer/praktijkonderdeel met een diploma, kunnen leerlingen eerder 'uitstappen' zonder dat hun studie-inspanningen 'voor niets' zijn geweest. Met een dergelijk diploma zijn ze gekwalificeerd voor een baan in de zorg.

Verbetering van kwaliteit van de zorg door **Flexibele instroom zorgopleidingen** door het samenwerkingsverband van Beweging 3.0, De Biltshuysen, QuaRijn, Zorgspectrum en Charim met de Brancheservicepunten Zorg Utrecht en Amersfoort, het Leerwerkloket Utrecht, WerkgeversServicepunt Utrecht Midden en opleidingsinstituut STOC. Het biedt de mogelijkheid om opleidingen toegespitst op de zorg versneld te doorlopen. Een voordeel voor zowel werkgevers als werknemers.

Huisvesting voor medewerkers in de zorg - in samenwerking met Woningbouwcorporatie Heuvelrug Wonen zijn huisvestingsmogelijkheden voor QuaRijn medewerkers ontwikkeld. B&W van de gemeente Utrechtse Heuvelrug heeft toestemming verleend om aan mensen die in de zorg werken voorrang te verlenen bij de toewijzing van appartementen in complex Hoog Moersbergen in Doorn. Er komen gemiddeld circa 4 appartementen per jaar beschikbaar; QuaRijn krijgt deze als eerste aangeboden voor haar medewerkers.

4.6.3 Milieu

QuaRijn investeert in duurzaamheid, niet alleen op het gebied van de relatie met de cliënt en de medewerker, maar ook bij inkoop, bouw-, installatie- en energievraagstukken.

In 2013 zijn de printerinstellingen QuaRijnbreed veranderd. Zwart-wit en dubbelzijdig printen is de standaard geworden. Dat is goed voor het milieu en levert ook een besparing op, zij het bescheiden.

Bunninchem heeft in 2013 meegedaan met een energiewedstrijd 'Energiewedstrijd Zorghuizen 2014'. Zestien zorgorganisaties in Nederland stelden zich ten doel in de periode 2013-2014 op een enthousiaste manier 12% energie (gas en stroom) besparen. De resultaten worden in mei 2014 bekend gemaakt.

4.7 Financieel beleid

In de geconsolideerde jaarrekening van stichting QuaRijn is De Tabakshof B.V. opgenomen. De Tabakshof B.V. is een 100% dochter van QuaRijn. Ook het KBC B.V. maakt onderdeel uit van QuaRijn. De activiteiten in deze B.V. waren in 2012 nihil en derhalve is deze BV niet mee geconsolideerd.

In de begroting van 2013 heeft QuaRijn een vermogensgroei van 1% per jaar opgenomen. Het eigen vermogen voldoet aan de normen en het is van belang jaarlijkse positieve resultaten te halen. Naast het realiseren van een structureel positieve bedrijfsvoering resulteert dit ook in een stijging van het eigen vermogen. Dat is nodig om de zeker in de toekomst toenemende risico's op te kunnen vangen. Ook biedt dit voordelen bij het financieren van reguliere activiteiten en toekomstige investeringen.

4.7.1 Resultaat

Als eerste wordt inzicht gegeven in het resultaat van QuaRijn (exclusief deelnemingen) per kwartaal, zodat een goed beeld ontstaat van de vorderingen om de dreigende negatieve exploitatie om te buigen naar een positieve exploitatie. Daarna wordt ingegaan op het resultaat van de deelneming in De Tabakshof. Deze paragraaf sluit met het geconsolideerde resultaat van QuaRijn.

4.7.1.1 QuaRijn – exclusief resultaat deelnemingen

Het jaar 2013 is afgesloten met een positief resultaat van € 285.001 (2012: € 1.160.180 negatief).

De negatieve trend van het 4^e kwartaal 2012 is versterkt doorgegaan in het 1^e kwartaal van 2013. De eerste forecast van 2013 die halverwege maart 2013 uitkwam, voorspelde een resultaat van € 2.450.000 negatief op jaarbasis. Het financiële overzicht tot en met het 1^e kwartaal liet al een resultaat zien van € 574.000 negatief. Zeker vanaf dat moment is de meeste, zo niet alle, energie gaan zitten in het ombuigen van een negatieve naar een positieve bedrijfsvoering.

In het 2^e kwartaal zijn plannen van aanpak per regiomanager opgesteld met de ambitie om in ieder geval het jaar 2013 positief te eindigen. Veel acties waren gericht op het terugbrengen van de personele kosten en vermindering van uitzendkrachten. Waar mogelijk is geprobeerd de omzet te verhogen. In mei werd de eerste verbetering zichtbaar en in juni volgde een verdere forse verbetering. Dat succes werd alleen overschaduwd door de terugvallende productie bij de geriatrische revalidatiezorg. Landelijk en ook bij QuaRijn liep deze fors terug. Er is besloten om onderdelen in de scholingsbegroting en innovatie activiteiten te schrappen. De forecast van juni voorspelde voor QuaRijn € 1.287.000 als negatief resultaat op jaarbasis.

In het 3^e kwartaal is een verdere verbetering opgetreden. Ondanks de vakantieperiode, met de noodzaak om vakantiekrachten in te zetten, liep het tekort verder terug. De forecast van september voorspelde voor QuaRijn € 1.147.000 als negatief resultaat op jaarbasis.

Het werken met minder personeel werd ook in het 4^e kwartaal gecontinueerd in de regio's en dit zorgde voor een verbetering van het resultaat.

Daarnaast waren er de nodige meevallers.

In de begroting 2013 was berekend, dat de kosten en opbrengsten van huisvesting aan elkaar gelijk zouden zijn. Dat uitgangspunt was ook bij het opstellen van de forecast en financiële overzichten gehanteerd. In het kader van het opstellen van de begroting 2014 zijn de effecten voor 2014 én 2013 nader onderzocht. Daaruit is gebleken dat de opbrengsten in 2013 circa € 300.000 hoger zijn dan de kosten.

Er was ook een akkoord bereikt voor een nieuwe cao per 1 september 2013. Dit zorgt voor een stijging van de kosten met 0,8% op jaarbasis. In de begroting en dus in de realisatie was rekening gehouden met 1% aan kosten. Het verschil zorgde voor een verbetering van het resultaat met € 60.000.

Uit een inventarisatie van balansposten in de jaarrekening 2012 bleek dat een aantal aannames daarin gunstiger zijn uitvallen met een voordeel van € 130.000.

Er was met succes een aanvraag ingediend om de BTW van de oude plankosten terug te vragen. Dat leverde een voordeel van € 160.000 op.

Door de keuze om dit initiatief in Het Zonnehuis te starten en de daaraan verbonden uitgangspunten, daalt de voorziening bouw Het Zonnehuis met € 321.000.

Van bovenstaande meevallers is € 611.000 als incidenteel aan te merken.

Het resultaat uit reguliere bedrijfsvoering voor QuaRijn is uiteindelijk uitgekomen op € 326.000 negatief.

4.7.1.2 De Tabakshof

Het jaar 2013 is afgesloten met een positief resultaat van € 83.061 (2012: € 78.513 negatief). De Tabakshof laat in 2013 voor het eerst een positief resultaat zien. Begin 2013 is een businesscase ontwikkeld waarbij de daarin opgenomen maatregelen moesten leiden tot een positief resultaat en op termijn een positief eigen vermogen. De maatregelen hebben effect gehad. De personeelskosten zijn gedaald en de omzet is gestegen.

4.7.1.3 QuaRijn geconsolideerd

Het jaar 2013 is afgesloten met een positief resultaat van € 368.062 (2012: € 1.238.693 negatief).

Onderstaande opstelling geeft een goed inzicht van de invloed die incidentele posten op het jaarresultaat van de afgelopen jaren gehad heeft.

	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
Analyse resultaten	€	€	€	€
Regulier QuaRijn	659.000	551.000	75.000	-326.000
Regulier Tabakshof	-398.000	-110.000	-78.000	83.000
Incidentele posten	-	-1.562.000	-1.236.000	611.000
Resultaat jaarrekening	<u>261.000</u>	<u>-1.121.000</u>	<u>-1.239.000</u>	<u>368.000</u>

Een nadere toelichting van de mutaties ten opzichte van 2013 is terug te vinden in de jaarrekening zelf.

4.7.1.4 QuaRijn in 2014

QuaRijn is het jaar 2014 goed gestart. De forecast (maart) voorspelt voor QuaRijn een resultaat van € 1.195.000 positief.

De forecast (maart) voorspelt voor De Tabakshof een resultaat van € 23.000 positief.

De eindejaar verwachting voor 2014 komt (peilmaand maart) uit op € 1.218.000 positief.

Het financiële overzicht tot en met het 1^e kwartaal 2014 komt uit op € 253.000 positief.

4.7.2 Financiële positie

	2013	2012	2011
Resultaat	368.062	-1.238.693	-1.121.384
Opbrengsten excl. overige bedrijfsopbrengsten	41.652.822	42.720.138	38.228.890
Resultaatratio	0,9	-2,9	-2,9
	2013	2012	2011
Vlottende activa	7.488.007	8.983.344	11.231.677
Vlottende passiva	7.872.504	7.467.382	8.214.671
Liquiditeit	95,1%	120,3%	136,7%
	2013	2012	2011
Eigen vermogen	7.588.434	7.220.372	8.459.067
Balans totaal	19.021.394	19.087.171	21.588.618
Solvabiliteit (EV/balanstotaal)	39,9%	37,8%	39,2%
	2013	2012	2011
Eigen vermogen	7.588.434	7.220.372	8.459.067
Totaal opbrengsten	44.788.493	45.570.039	40.800.243
Solvabiliteit (EV/totaal opbrengsten)	16,9%	15,8%	20,7%

De financiële positie is ten opzichte van eerdere jaren verbeterd. De resultaatratio is weer positief.

De liquiditeit is mede door een fors aantal investeringen aan de lage kant. De liquiditeit zal de komende jaren weer hoger worden.

De solvabiliteit (eigen vermogen / balanstotaal) is goed en is in 2013 verder verbeterd. Dat heeft zowel te maken met een hoger eigen vermogen als met een lager balanstotaal. Dit niveau voldoet ruimschoots aan interne en externe eisen.

De solvabiliteit (eigen vermogen / totaal opbrengsten) is ook gestegen. Dat heeft zowel te maken met een hoger eigen vermogen als met lagere opbrengsten. Dit niveau voldoet aan de interne en externe eisen. Het beleid van QuaRijn is er op gericht om deze ratio op een hoger niveau te brengen.

4.7.3 Beleid

4.7.3.1 Zorgcontractering

QuaRijn heeft in 2013 een productie afspraak gemaakt die ruimte bood om de te leveren zorg ook declarabel te maken. De realisatie was iets hoger met als resultaat een overproductie van € 13.371 op jaarbasis.

4.7.3.2 Beleid ten aanzien van financiering

De reguliere exploitatie wordt gefinancierd vanuit de bevoorschotting van de budgetgelden. QuaRijn belegt de niet direct benodigde financiën via kortlopende deposito's en vermijdt agressieve financiering. Alleen langlopende leningen, bijvoorbeeld voor bouwactiviteiten, worden gefinancierd via banken met een vaste rente en looptijd. Voor huurpanden worden huurcontracten afgesloten voor normaal geldende termijnen.

4.7.3.3 Bekostiging huisvestingslasten

Sinds 2009 is sprake van een transitiefase voor de bekostiging van de materiële vaste activa en huurkosten die tot op heden in aanmerking komen voor integrale nacalculatie. Het WTZi bouwregime is afgeschaft en vanaf 2012 wordt ook de nacalculatie van de kapitaallasten afgebouwd met gelijktijdige invoer van de Normatieve Huisvestingscomponent (NHC). Kapitaallasten moeten vanaf 2012 geleidelijk gedekt worden via een component in de integrale tarieven. Niet langer bestaat zekerheid over de inkomsten en daarmee de dekking van de huisvestingslasten. Afhankelijk van het zorgaanbod (de ZZP mix), de bezettingsgraad en de geleverde productie kunnen de inkomsten sterk fluctueren. Hierdoor ontstaan risico's voor het vastgoed, zoals exploitatierisico's (leegstand, onderbezetting), boekwaarderisico's (marktontwikkeling) en het risico van afwaardering bij exploitatieverliezen (impairment). Afschrijvingstermijnen worden met ingang van 2011 gebaseerd op de economische levensduur en niet meer op de oude bekostigingssystematiek. Ook voor de in 2011 nog nacalculerbare huurcontracten treedt eenzelfde bezettingsrisico op.

In de jaarrekening van 2011 is QuaRijn overgegaan op afschrijving op basis van economische levensduur. Dit betekent dat per pand de (verwachte) economische levensduur is bepaald en investeringen gedurende die periode worden afgeschreven.

Vaste activa met een lange levensduur zijn in 2012 beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen op basis van de op dit moment bekend zijnde wijzigingen en

omstandigheden die van invloed kunnen zijn op de mogelijkheid de huidige boekwaarde terug te verdienen met verwachte inkomsten. De verwachte inkomsten zijn gebaseerd op de overgangsregeling rondom invoer van de NHC. Vanaf 2012 tot 2018 wordt de nacalculatie stapsgewijs afgebouwd en worden de inkomsten gebaseerd op gerealiseerde zorgproductie. Uit de uitgevoerde vastgoedanalyse en interne berekeningen concluderen wij dat de vergoeding van het vastgoed de komende jaren op een voldoende niveau blijft.

In 2013 is het strategisch vastgoedplan geactualiseerd op alle bekende ontwikkelingen.

Voor de huurpanden wordt voor de economische levensduur aangesloten bij de gebruikersduur tot aan einde huurperiode. Voor de panden in eigendom wordt vanaf 2013 aangesloten bij de termijnen die voor de recent ontwikkelde businesscase voor Beatrix en Het Zonnehuis zijn bepaald. De businesscase is opgesteld voor deze locaties om via renovatie/verbouw de levensduur van deze locaties te verlengen met 20 jaar. Deze businesscase resulteert in een positieve bedrijfswaardeberekening, waarin de boekwaarde van huidige investeringen alsmede enig achterstallig onderhoud gedekt zijn.

De drie gehuurde zorgcentra, Ewoud & Elisabeth Gasthuis, Bunninchem en De Ridderhof, vallen onder operational lease en zijn ook zodanig in de jaarrekening als een 'niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen' opgenomen.

4.7.3.4 Bekostiging Beleid ten aanzien van het recent ingezette regeringsbeleid

In het regeerakkoord van het kabinet Rutte II staan ambitieuze plannen ten aanzien van de gezondheidszorg. De intramurale zorg wordt beperkt tot ZZP4 en hoger. De lagere ZZP's verdwijnen en gaan mee in het scheiden van wonen en zorg. Daarbij worden aanspraken beperkt en dienstverlening versoerd. De aanspraken op de huishoudelijke hulp worden sterk teruggebracht tot het hoogst noodzakelijke voor degenen die het echt nodig hebben en het niet zelf kunnen betalen.

QuaRijn heeft de financiële risico's van zowel zorg als vastgoed in beeld gebracht. In 2013 zijn werkgroepen bezig om een gepast antwoord op deze risico's te geven en waar mogelijk om te zetten in kansen.

QuaRijn heeft de portfolio aan producten en diensten opnieuw beoordeeld in het licht van bovenstaande veranderingen. Toetsing heeft plaatsgevonden aan de hand van de volgende criteria "Aantrekkelijk in de markt" en "Aantrekkelijk voor QuaRijn".

Het bovenstaande is in relatie gebracht met de vastgoedportefeuille. Daaruit volgt de keuze om de huidige vastgoedportefeuille te behouden en de potentiële kansen die hierin opgeslagen zitten te benutten.

4.7.3.5 Beleid ten aanzien van managementinformatie

In het begin van 2013 is gekeken welke niet-financiële informatie gewenst was om te integreren in het managementinformatiesysteem SAS. Dat heeft een goed beeld opgeleverd waar de wensen liggen. Een snelle implementatie bleek met SAS niet goed mogelijk.

Er is gekeken naar een goed alternatief en deze is gevonden in de zorgmonitor van Unit4.

Op basis hiervan is besloten met SAS te stoppen en de zorgmonitor te implementeren. De zorgmonitor geeft standaard al een breed beeld op de vlakken van financiën, medewerkers, cliënten en zorgproductie waarin een groot deel van de geïnventariseerde wensen ingewilligd kon worden.

Conform planning is de zorgmonitor in juni gebouwd en vanaf 4 juli 2013 in gebruik genomen. Alle gebruikers hebben een cursus gehad. Vrij snel is helder geworden dat de zorgmonitor in een duidelijke behoefte voorziet. Deze wordt volop gebruikt door managers, teamleiders, Raad van Bestuur, HRM en EAD.

Implementatie van de zorgmonitor heeft een belangrijke bijdrage geleverd om de (be)sturing van het eigen bedrijfsonderdeel en team te ondersteunen.

HOOFDSTUK 5 - JAARREKENING 2013