



*Groei en
van geluk*

Jaarverslag

2018

Inhoud

	Voorwoord jaarverslag 2018	3
1.	Algemene informatie.....	4
1.1	Missie & strategie	4
1.2	Structuur	4
1.3	Risicomanagement.....	4
1.4	Projecten in 2018	5
2.	Normen voor goed bestuur	7
	2.1 Raad van Bestuur	7
	2.2 Raad van Toezicht	7
3.	Cliënten	12
3.1	Cliëntenraad.....	12
3.2	Cliëntgegevens	13
3.3	Klachten	13
4.	Medewerkers	15
4.1	Aantal Medewerkers	15
	4.2 Ondernemingsraad	15
	4.3 Klachten medewerkers	16
5.	Financiële informatie.....	17
5.1	Algemeen	17
5.2	Inleiding op de jaarrekening	17
6.	Toekomstparagraaf	19
7.	Jaarrekening	20

Voorwoord jaarverslag 2018

In dit jaarverslag leest u over onze activiteiten in 2018. We staan onder meer stil bij de stand van zaken van ons meerjarig strategisch programma 'KANS', we geven inzage in de wijze waarop we onze in- en externe samenwerking vorm hebben gegeven en natuurlijk besteden we ook aandacht aan relevante kengetallen.

We hopen u ons enthousiasme over te brengen voor het continu werken en verbeteren van onze organisatie, hierbij inhoudelijk gestuurd door onze missie 'Kwetsbare mensen gelukkig maken'. De voorwaarden, consequenties en resultaten van deze missie worden ieder jaar weer beter zichtbaar op alle niveaus binnen onze organisatie. Daar zijn we trots op en we zien kansen in de voor ons toenemende spanning tussen het realiseren van onze missie enerzijds en de context van wet- en regelgeving vanuit een nog steeds uitdijende systeemwereld anderzijds.

Vraagstukken als 'Hoe matchen we de uitgangspunten van support gericht werken, die uitgaan van de mogelijkheden en talenten van mensen, met het maken van zorgplannen, die zijn gebaseerd op de onmogelijkheden van mensen?' of 'Hoe gaan we om met wensen van klanten die wij, met onze professionele waarden en normen, maar moeilijk kunnen begrijpen laat staan kunnen of durven vervullen?' houden ons hierbij dagelijks bezig. Het zoeken en vinden van nieuwe evenwichten is hierbij de grote uitdaging.

In 2018 zijn de ondersteunende diensten en behandelende disciplines opnieuw gepositioneerd ten opzichte van de regio's. In de vorm van Service Level Agreement's (SLA) is vastgelegd hoe zij zich, zowel in kwalitatieve als in kwantitatieve zin, tot elkaar verhouden. De zorgdirecteuren zijn hierbij verantwoordelijk gemaakt voor een optimale inkoop voor het betreffende kalenderjaar op basis waarvan zij succesvol kunnen zijn in het behalen van de overeengekomen resultaten c.q. onze kritische prestatie indicatoren.

Vanuit onze visie dat waarde voor klanten centraal moet staan en niet de eenzijdig door bureaucratie en professionals gedefinieerde kwaliteit, hebben we in 2018 veel tijd en energie gestoken in de verdere ontwikkeling van onze belevingsgebieden c.q. ons portfolio. Dit is concreet zichtbaar geworden op de, vooralsnog alleen intern zichtbare, website 'vindhetbij.ORO.nl' en in de toenemende professionalisering van initiatieven als 'De Oppas', 'De Tekenmaat' en 'Op kamers'. In 2019 maken we hier, met de komst van een marketeer in ons managementteam, een volgende verbeteringslag overheen.

Dit jaarverslag geeft ook een beeld van waar ORO nu staat. Het is 'slechts' een momentopname van een meerjarig programma. Het programma KANS brengt ons dichterbij de wensen van onze klanten, helpt ons in het vinden van een optimale balans tussen customer intimacy enerzijds en operational excellence anderzijds en houdt ons scherp op externe ontwikkelingen. Ik wens u veel leesplezier.

1. Algemene informatie

1.1 Missie & strategie

Bij ORO bieden we zorg en ondersteuning aan mensen met een verstandelijke beperking binnen de regio 'de Peel' in Noord-Brabant. Met een jaaromzet van ruim 81 miljoen euro, bijna 1600 medewerkers en 1000 vrijwilligers geven wij dagelijks vorm aan onze missie: kwetsbare mensen gelukkig maken. Hierbij gaat het om zelf kiezen en meedoen. Meedoen in de buurt, in de samenleving en van toegevoegde waarde zijn.

Onze strategie hebben we vastgelegd in de notitie KANS *Doen!* (september 2015). De kern van deze strategie is te veranderen van een instelling die een publieke verzekering uitvoert naar een marktgerichte organisatie die zijn bestaansrecht ontleent aan het genereren van klantwaarde en niet via een stelsel van erkenningen. Klanten¹ krijgen steeds meer keuzemogelijkheden, zowel binnen als tussen bronnen van financiering. Maar, als klanten kunnen kiezen, willen we wel graag dat ze dat voor ons doen en niet voor een ander!

Wij zijn op zoek gegaan naar een nieuwe definitie van verbinding met onze klant waarbij klantwensen daadwerkelijk uitgangspunt voor de waarde van onze dienstverlening vormen. En niet, zoals in het verleden, de eigen professionele waarden en normen.

Onze definitie van geluk bestaat uit twee elementen: zelf regie over je eigen leven kunnen voeren en deel uit maken van de samenleving. Met onze kernwaarden: nieuwsgierig, samen, lef en doen, geven wij kleur en inhoud aan onze missie (bron jaarplan 2018).

De mate waarin wij succesvol zijn meten wij binnen vijf resultaatgebieden: bevlogen medewerkers, loyale klanten, financiën op orde, kwaliteit & veiligheid op orde en groeikansen zien. Als wij kwetsbare mensen gelukkig willen maken, dan hebben we bevlogen medewerkers nodig en loyale klanten. Als randvoorwaarde om dit te blijven doen is het nodig dat zowel onze financiën op orde zijn als de kwaliteit en veiligheid. Deze resultaatgebieden ontwikkelen we verder naar concrete KPI's hierover is meer te lezen in het kwaliteitsrapport (dat voortvloeit uit het Landelijke Kwaliteitskader VG).

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is een onderwerp waar ORO vooral 'onbewust' aandacht voor heeft. Zo wordt er bij nieuwbouw altijd gekeken naar een milieuvriendelijke en duurzame bouwwijze. ORO onderneemt acties in dit kader om te voldoen aan de wetgeving.

1.2 Structuur

ORO is een zelfstandige stichting en hanteert als bestuursstructuur het Raad van Toezicht-model. De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de organisatie. De Raad van Bestuur realiseert in gezamenlijkheid met managers, medewerkers, vrijwilligers en externe stakeholders, zoals de gemeenten en Zorgkantoor, de ambities van ORO.

ORO biedt zorg en ondersteuning vanuit een organisatiestructuur die zich kenmerkt door een indeling in wijken, die geclusterd zijn naar twee regio's. Aan deze regio's geeft een directeur leiding. Het gaat erom dat we alles dichterbij de klant organiseren, waarbij zowel wijkmanagers als medewerkers meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden toegewezen hebben gekregen.

1.3 Risicomanagement

Twee keer per jaar evalueert en analyseert ORO de strategische en tactische risico's. Dit resulteert in een risicoprofiel waarin per risico wordt benoemd wat we doen om het risico te voorkomen en wat

¹ Klanten kunnen zowel cliënten als de cliëntvertegenwoordigers zijn

we doen om de schade zoveel mogelijk te beperken als het risico zich heeft voorgedaan. Elk risico krijgt een score en ze zijn gegroepeerd naar onze gebieden van KPI's. Voor 2018 waren dit de 14 belangrijkste risico's.

- Loyale klanten:
 - o Te trage verandersonnelheid
 - o Verliezen van verbinding met de klant
 - o Imagoschade
- Bevlogen medewerkers:
 - o Fysieke belasting
 - o Psychosociale overbelasting
 - o Onvoldoende behoud van kwalitatief goede medewerkers
- Financiën op orde:
 - o Onbeheersbare omzetbepaling
 - o Uitval ICT
 - o Vastgoed risico
- Kwaliteit en Veiligheid op orde:
 - o Brand
 - o Toename (gewelds)incidenten
 - o Seksueel misbruik
 - o Medicatieonveiligheid
 - o Datalekken

1.4 Projecten in 2018

Vanuit de veranderende omgeving en de strategie van ORO is in 2018 een aantal projecten gestart/voortgezet. Dit waren onder meer:

- Gesprekscyclus: een jaarlijks gesprek volledig gestoeld op de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers en gericht op de kernwaarden lef, nieuwsgierig, samen en doen.
- Uitwerken zes belevingsgebieden:
 - o Ontwikkelen en fijn omgaan met elkaar
 - o Bewegen en een gezond lichaam
 - o Fijn wonen en rustig slapen
 - o Lekker (samen) eten en drinken
 - o Een fijne, nuttige dag(besteding)
 - o Genieten van vrije tijd

Voor de belevingsgebieden in de praktijk is een Doe-lab ontwikkeld, waarin met nieuwe ideeën geëxperimenteerd kan worden. In het eerste kwartaal van 2019 is de lancering van 'vindhetbij.nl' waarin alle producten en diensten zijn opgenomen.

- Geluksbudget, zorgcoördinatoren hebben voor al hun Wlz-cliënten 100 euro gekregen om genietmomenten te creëren zonder dat er een hele administratie voor moet worden opgesteld. Met het geluksbudget kunnen medewerkers van ORO iets extra's doen. Een groot of klein moment, dat maakt niet uit, het gaat erom dat de cliënt geniet.
- Supportgericht werken:

De boodschap die ORO met Supportgericht Werken aan cliënten wil meegeven, is: "Doordat medewerkers van ORO worden getraind in Supportgericht werken word ik meer in staat gesteld mijn eigen leven te leven, mijn eigen wensen te verwezenlijken. Er wordt nu écht naar mij geluisterd. Dat leren medewerkers. We gaan het samen doen. Niet vóór mij, maar mét mij! De dingen die ik goed kan worden als uitgangspunt genomen en vanuit dat vertrekpunt gaan we kijken wat er allemaal nog meer mogelijk is. Maar ik maak de keuzes hierin! Het is fijn wanneer ik de medewerkers meehelp om dit beter te leren doen."

De boodschap die ORO aan verwanten wil meegeven, is: "Doordat medewerkers van ORO worden getraind in Supportgericht werken wordt er echt naar mij geluisterd. We gaan samenwerken, want ook ik als naastbetrokkene word als deskundige gezien. Ook zal de aansluiting met mijn zoon/dochter/broer/zus beter worden en de zorg verbeteren. Het is fijn wanneer ik de medewerkers meehelp om dit beter te leren doen.

In de 2018 zijn er 7 groepen getraind in Supportgericht Werken. Boven op de al in 2017 getrainde teams (8). In 2018 startten de volgende teams met de basisopleiding SGW:

- Hoge Hees
- Lage Hees
- Laarhuys
- KDC (helpt van het team)
- En twee gemixte groepen met nieuwe medewerkers en medewerkers die de opleiding eerder niet konden volgen in hun team.

Ook zijn er 7 groepen die de workshop Supportgericht Werken hebben gevolgd. Dit is een verkorte versie van de totale opleiding. Dit waren teams uit ondersteunende diensten en het team van de nacht zorg. Een groep van (regie)behandelaren volgde een maatwerk opleiding en 2 groepen van paramedici volgde deze maatwerk opleiding.

- Zorgcampus: De combinatie van zorg, technologie en hospitality maakt werken en leren bij Zorgcampus de Peel anders: samen gaan we voor levensgeluk. Binnen Zorgcampus de Peel werken vijf zorgorganisaties samen, met elk hun eigen identiteit: Elkerliek, GGZ Oost Brabant, ORO, Savant Zorg en de Zorgboog. Studenten leren door hun opleiding bij Fontys (HBO) of ROC ter AA (MBO) bij deze uiteenlopende organisaties verschillende doelgroepen en locaties kennen. Er werd in 2018 een intentieverklaring getekend en er zijn 2 klassen, MBO en HBO verpleegkundigen in Zorg-campus verband van start gegaan.
- ORO entree: De afdeling is inmiddels gestart met implementatie van het systeem dat matching verzorgt tussen open plaatsen en wachtenden. In Q1 2019 worden de werkprocessen en systeem verder uitgewerkt met het doel om klanten direct te kunnen horen en helpen, zodat het bijdraagt aan tevreden klanten. Voor 2019 zijn de kosten van ORO Entree nog als project opgenomen.
- Fit en Vitaal was in 2018 nog een project. Er is per regio een actieplan opgesteld. Inmiddels is Fit en Vitaal een vast onderdeel van de HR-strategie en hiermee is het project afgerond.
- Transitie Kind en Jeugd: In 2018 is er gewerkt aan de interne en externe verbindingen binnen 'jeugd. Dit hield onder meer in: relatiemanagement jeugd, tarieven Kinderdag Centrum, onduidelijkheden externe omgeving ambulante jeugd. Per 01.03.2018 is een transitie manager 'Jeugd' gestart. Door de extra vraag, de professionelere inkoop/verkoop van ORO en de betere verbindingen is er een productiestijging in Jeugd ontstaan. Per februari 2019 worden de jeugdtaken geclusterd en ondergebracht bij twee wijkmanagers.

2. Normen voor goed bestuur

Binnen ORO is de Zorgbrede Governance Code van kracht. De codebepalingen voor goed governance worden toegepast. Met dit jaarverslag leggen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur verantwoording af over het beleid en de activiteiten van ORO en over het uitoefenen van de toezichthoudende en bestuurlijke taak.

Door middel van de profielschets voor het lidmaatschap van de Raad van Toezicht en de aandacht voor specifieke deskundigheid van de individuele leden is de Raad van Toezicht zodanig samengesteld dat zij haar toezichthoudende rol goed kan vervullen. De Raad van Toezicht handelt geheel onafhankelijk. De leden van de Raad van Toezicht worden geworven conform een vastgestelde benoemingsprocedure.

De bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht zijn vastgelegd in een reglement. Ook hanteert ORO een reglement voor de Raad van Bestuur en een Managementreglement. In het reglement voor de Raad van Bestuur is de verhouding tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur uitgewerkt.

De Raad van Bestuur verstrekt de Raad van Toezicht periodiek de informatie die de Raad van Toezicht nodig heeft voor een goede uitoefening van haar taak. De informatie die minimaal verstrekt moet worden is vastgelegd in het Bestuursstatuut.

2.1 Raad van Bestuur

Samenstelling Raad van Bestuur in 2018

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
De heer drs. J.H.J.G-M. Roelofs MBA	Raad van bestuur, voorzitter	<ul style="list-style-type: none">• Waarnemend voorzitter Raad van Toezicht Zorgorganisatie Santé Partners Tiel• Bestuurslid VNO-NCW Helmond/ Peelregio

Nevenfuncties van de Raad van Bestuur worden gemeld aan en afgestemd met de Raad van Toezicht.

2.2 Raad van Toezicht

Samenstelling Raad van Toezicht in 2018

Naam/deelname commissies	Aandachtsgebied	(Neven)functies
De heer P.M.M Castenmiller (voorzitter) <ul style="list-style-type: none">• Agendacommissie• Remuneratiecommissie	Algemeen bestuurlijk en zorginhoudelijk	

<p>De heer Th.W.M. van de Schepop MBA-H</p> <ul style="list-style-type: none"> • Commissie Kwaliteit Veiligheid en Risicomanagement • Remuneratiecommissie • Agendacommissie 	<p>Kwaliteit en veiligheid en HRM</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur zorg BV Buitenplaats de Poel • Partner Habitat Lekker Leven Ondernemingen • Partner van de Praktijk • Directeur S.O.V.M. Holding BV • CEO krediet unie zorg • Voorzitter Branchevereniging Zorgcollectief Midden-IJssel / Oost Veluwe
<p>Mevrouw drs. H.G.O.M. Berkers</p> <ul style="list-style-type: none"> • Commissie Audit en Vastgoed 	<p>Financiën en Control</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Commissarissen DAR NV • Lid RvC NV Industriebank Liof • Directeur Lenny Berkers Management BV • Stichting pensioenfonds Dr. F.J.A. Buytendijk • Voorzitter Stichting GamMediCare • Voorzitter Stichting Vrienden van het Blue Planet Harp Ensemble • Lid maatschappelijke Adviesraad TISEM, Tilburg University • Senior expert PUM • Penningmeester Stichting Serviceprojecten Rotary Nuenen
<p>Mevrouw mr. R.P.M. van der Avort-Lier MHA Op voordracht van de CCR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Commissie Kwaliteit Veiligheid en Risicomanagement 	<p>Zorg, juridische zaken, in het bijzonder gezondheidsrecht, governance, kwaliteit en veiligheid</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hoofd Juridische Zaken Stichting Jeroen Bosch Ziekenhuis • Secretaris Stichtingsbestuur Bijna Thuis Huis, Oirschot
<p>Mevrouw mr. W.L.P. van Rooij</p> <ul style="list-style-type: none"> • Commissie Audit en Vastgoed 	<p>Juridisch, marktgericht denken en ondernemerschap</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Advocaat/eigenaar Vogelaar & Van Rooij Advocaten

		<ul style="list-style-type: none"> • Directeur Van Rooij-Jeucken Advocatuur B.V. • Directeur W.L.P. van Rooij Beheer B.V • Lid van Commissarissen Woonveste (op voordracht van de huurders)
Mevrouw T. Cornelissen <ul style="list-style-type: none"> • Commissie Kwaliteit Veiligheid en Risicomanagement 	Kwaliteit en veiligheid en HRM	
De heer ir. R. Gradus <ul style="list-style-type: none"> • Commissie Audit & Vastgoed 	Vastgoed	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Raad van Commissarissen Woningstichting De Zaligheden • Vicevoorzitter Woningstichting Kleine Meerij • Directeur en bestuurder Farcha BV • Lid Raad van Toezicht bij TIWOS

Met betrekking tot de Raad van Toezicht en de leden zijn naast de stichtingsstatuten en het bestuursstatuut, de volgende regelingen leidend:

- profielschets voor de voorzitter, respectievelijk leden;
- samenstelling en benoemingsprocedure Raad van Toezicht;
- rooster van aftreden;
- reglement Raad van Toezicht;
- reglement Commissies Raad van Toezicht;
- informatieprotocol Raad van Toezicht/Raad van Bestuur;
- reglement Raad van Bestuur inzake ontstentenis.

In 2018 hield de Raad van Toezicht twee brainstorm-bijeenkomsten met als thema:

- 22-05-2018: Strategische workshop als voorbereiding op de zelfevaluatie en eventuele werving van nieuwe leden voor de Raad van Toezicht;
- 13-11-2018: Raad van Toezicht SMO en Raad van Toezicht ORO: kennisuitwisseling

Verder voerde de Raad van Toezicht op 22-05-2018 met een delegatie van de Centrale Cliëntenraad een overleg en op 29-10-2018 ging een delegatie van de Raad van Toezicht in overleg met de Centrale Cliëntenraad. Een overleg met het Managementteam is op 03-07-2018 gehouden. Met de ondernemingsraad overlegde een delegatie van de Raad van Toezicht op 06-02-2018. Het jaarlijkse bezoek van een delegatie van de ondernemingsraad bij de Raad van Toezicht is van november 2018 verzet naar maart 2019 door de verkiezingen en de start en inwerken van nieuwe OR-leden. De ontwikkelpunten, gevolgde opleidingen/bijenschappen zijn te vinden op: <https://www.nvtz.nl/>.

In de vergaderingen van de Raad van Toezicht met de Raad van Bestuur heeft de Raad van Toezicht besloten tot:

- het verlenen van de goedkeuring aan het Jaardocument 2018 inclusief Jaarrekening en het accountantsverslag;
- samenstelling commissies Raad van Toezicht per 2018;
- honorering van de Raad van Toezicht conform de door de NVTZ voorgestelde systematiek;
- het verlenen van goedkeuring aan het ORO jaarplan 2018 en de begroting van 2018.

Verder zijn in 2018 de volgende thema's en onderwerpen aan de orde geweest:

Strategie/organisatie:

- managementletter 2017
- managementrapportages
- reserve aanvaardbare kosten
- visie en ontwikkelingsplan Raad van Toezicht, toekomstinvulling Raad van Toezicht
- KANS Doen!
- Ontwikkeling Gezondheidscentrum
- Ontwikkeling en voortgang Zorgcampus
- Ontwikkeling en voortgang NZA tarieven
- Bouwteam versus aanbesteding
- Advies waarborgen vertrouwelijke stukken
- strategisch personeelsbeleid: servicedesk, zorgcampus De Peel, gesprekscyclus, Fit en Vitaal, recruitment
- kwaliteitskader VG & meten van succes, kwaliteitsrapportage 2017
- kaderbrief 2019
- ICT

Innovatie:

- oppascentrale
- belevingsgebieden

Huisvesting:

- Masterplan Rijtven, fase 2

Leerpunten Raad van Toezicht:

Goed Bestuur en goed toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede zorg zoals opgenomen in de nieuwe Zorgbrede Governance Code die per 1 januari 2017 is ingegaan. In het licht van deze nieuwe code heeft de Raad van Toezicht tijdens haar zelfevaluatie van 2017 stilgestaan bij Raad van Toezicht als team. In 2018 is een profieldiscussie geweest, met een terugblik op het afgelopen jaar en de verbeterpunten voor volgend jaar. De leerpunten voor 2018 waren:

1. Herijken van de profielen en competenties (met methodiek Insights, begeleid door Paul Keursten van Kessels en Smit);
2. Human Resource toevoegen aan de Raad van Toezicht commissie Kwaliteit Veiligheid en Risicomanagement;
3. Relatiebeheer met medezeggenschap:
 - Gedachtenvorming met de CCR over thema's;
 - Meer aandacht voor toetsing van de missie.

De Raad van Bestuur stelt de volgende leerdoelen voor de Raad van Toezicht voor 2019 voor:

1. Missie, visie en kernwaarden als toetsingskader en in de communicatie;
2. Diepte op inhoud;
3. Sparren versus adviseren.

Werkbezoeken:

<i>Locatie/Afdeling</i>	<i>Datum</i>	<i>Tijd</i>	<i>RvT-leden</i>
Laarhuys / Regio 2	09.03.2018	09.00 – 11.00 uur	P. Castenmiller R. Gradus W. van Rooij H. Berkers T. Cornelissen
Noordzone wonen, Den Dreef 5b en De Loop 12 intensieve zorg / Regio 1	08.06.2018	10.00 – 12.00 uur	T. van de Schepop W. van Rooij R. van der Avort
Servicedesk en ICT/ Ondersteunende diensten	21.09.2018	09.00 – 11.00 uur	R. Gradus T. Cornelissen H. Berkers

3. Cliënten

3.1 Cliëntenraad

De structuur van medezeggenschap volgt de organisatiestructuur en hiermee ligt de medezeggenschap per locatie in de wijk. Op de locatie worden huiskamergesprekken gehouden, dit wordt begeleid door de zorgcoördinator. Elke wijk heeft een wijkraad waarin cliënten en cliëntvertegenwoordigers zitting hebben. Beleid dat voor 2 of meer wijken geldt wordt besproken met de Centrale Cliëntenraad (CCR).

Dertien wijken zijn met een afgevaardigde vertegenwoordigd in de Centrale Cliëntenraad (CCR). Zowel in de wijkraden als in de CCR worden cliënten ondersteund door een cliëntcoach.

In elke vergadering van de CCR komen er punten vanuit de wijkraden ter sprake. Ook zijn de directeuren en de manager Kennis en Behandeling aangeschoven om de ontwikkelingen in hun regio dan wel teams te bespreken. In totaal kwam de CCR 9 keer bij elkaar voor een eigen vergadering en 5 keer vergaderde CCR samen met de Raad van Bestuur. Daarnaast is er een overleg geweest van de CCR met het MT en overlegde de CCR 2 keer met een delegatie van de Raad van Toezicht

Adviezen door Centrale Cliëntenraad aan de Raad van Bestuur

De gevraagde adviezen hadden de volgende onderwerpen:

- Begroting 2018
- Jaarrekening, jaarverslag ORO 2017
- Zorg op afstand, gebruik van Domotica binnen ORO
- Herinrichting Kennis en behandeling/ Behandeling en expertise
- Tijdelijke oplossing vacature wijkmanager Someren
- Transitie Vennen-woningen
- Regionale klachtencommissie cliënten met BOPZ
- Aanpassing wijkindeling regio 1 en inzet wijkmanagers in opleiding
- Aanstellen manager KDC en wijkmanager Gemert-Bakel
- Waskosten 2019
- Tarieven diensten en services
- Clustering Logeren en BSO
- Begroting 2019

De volgende (beleids)issues zijn met de CCR besproken:

- Jaarplan 2017 & 2018
- Rol wijkmanager, zorgcoördinator en zelfsturend teams
- Brochure 'Wat betaalt ORO en wat betaalt de cliënt' 2018
- Geluksbudget

3.2 Cliëntgegevens

Kerngegevens Wlz	2017	2018
Aantal wooncliënten zzp/zorgprofiel wooncliënten mét DB	523	523
Aantal wooncliënten zzp/zorgprofiel zonder DB	187	183
Aantal cliënten Volledig Pakket Thuis	1	1
Aantal cliënten met Modulair Pakket Thuis	336	335
Totaal aantal cliënten	1.047	1.042

Kerngegevens per financieringsbron	2017	2018
Aantal cliënten Jeugdwet	261	241
Aantal cliënten persoonsgebondenbudget	136	138
Aantal cliënten Wmo	418	429
Aantal cliënten Wlz	1047	1042
Aantal cliënten eerstelijnszorg, onderaannemerschap (NB deze cliënten zijn niet allemaal uniek)	513	418
Aantal cliënten voor rekening cliënt	24	27
Totaal unieke cliënten	1.864	1.844

Omdat een cliënt gebruik kan maken van verschillende financieringsvormen is het totaal aantal opgeteld per financieringsvorm hoger dan het totaal aan unieke cliënten.

3.3 Klachten

In lijn met de Wet kwaliteit klachten en geschillen (Wkkgz) heeft ORO een onafhankelijke klachtenfunctionaris. Cliënten en verwanten kunnen bij hem terecht met 'formele' klachten. ORO heeft ook twee cliëntenvertrouwenspersonen waar cliënten en verwanten te allen tijde hun vragen en onvrede kunnen uiten. Nog voor een vraag over onvrede een formele klacht wordt. Cliënten en verwanten beslissen zelf bij wie zij hun klacht willen neerleggen.

Vragen en klachten cliënt vertrouwenspersonen

Gegevens cliëntvertrouwenspersonen	2017	2018
Aantal klachten ingediend bij de cliëntvertrouwenspersonen	14	15
Aantal vragen ingediend bij de cliëntvertrouwenspersonen	4	0
Aantal klagers die hun klacht uitten bij klachtenfunctionaris	0	0

De klachten betroffen: organisatie (2), bejegening door cliënten naar elkaar toe (3), bejegening van medewerkers naar cliënt toe (7), accommodatie (1), voeding (1), regels (1), informatie (1), organisatie vanuit de zorgaanbieder niet op orde (5), medicatie (1), somatische zorg (1), gebrek aan aandacht (2), zorgplan (1), niet houden aan afspraken (1). Een klacht/vraag kan meerdere onderwerpen betreffen, vandaar dat het totaal aantal klachten/vragen lager ligt dan het aantal onderwerpen. De cliëntvertrouwenspersonen boden ondersteuning en gaven informatie. Een enkele keer werd doorverwezen en een keer werd contact opgenomen met een wijkmanager.

De onafhankelijke klachtenfunctionaris ontving in 2018 5 klachten.

Gegevens onafhankelijke klachtenfunctionaris	2017	2018
Aantal klachten ingediend bij de klachtenfunctionaris	2	5
Aantal door de klachtenfunctionaris behandeld	2	5

De rode lijn in de klachten is ook dit jaar de communicatie. Het advies van de klachtenfunctionaris is familie te betrekken en te communiceren met cliënten op een bij hen passend niveau. De klachten hebben in een aantal gevallen geleid tot adviezen aan de bestuurder. Deze heeft aangegeven de adviezen op te volgen.

4. Medewerkers

4.1 Aantal Medewerkers

Gegevens	Aantal 31-12-2017	31-12-2018
aantal fte, in loondienst:	981	1005
aantal medewerkers, in loondienst:	1504	1564
aantal vrijwilligers:	921	963

4.2 Ondernemingsraad

De medewerkers van ORO worden vertegenwoordigd door de Ondernemingsraad (OR). De OR wordt verkozen uit alle geledingen van de organisatie. De OR van ORO heeft 15 zetels en wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris. In december 2018 vervroegde de OR de verkiezingen van maart 2019 zodat de OR weer voltallig van start kon gaan in 2019.

In 2018 hebben er 13 formele OR-vergaderingen plaatsgevonden. Ook heeft de OR 7 formele overlegvergaderingen met de bestuurder gehouden.

Tenminste tweemaal per jaar bespreekt de bestuurder de algemene gang van zaken van ORO met de OR. In dit overleg doet hij mededeling over besluiten die in voorbereiding zijn en betrekking hebben op aangelegenheden voor het komende half jaar, zoals bedoeld in artikel 25 WOR, adviesrecht van de OR en artikel 27 WOR, instemmingsrecht van de OR. Dit gesprek gebeurt met het jaarplan ORO. Deze bespreking was op 19.06.18 en 04.12.18. Ook is informeel gesproken over de zoektocht naar goede medewerkers enerzijds en het herontwerpen (redesign) van de zorg anderzijds om medewerkers te vinden en te binden.

Normaliter heeft de OR tweemaal per jaar een overleg met het MT. In 2018 was er op 29.05.2018 een bijeenkomst met het MT, leden Raad van Toezicht en wijkmanagers over start ups en business denken. Deze dag zou in het najaar een vervolg krijgen, maar deze is niet doorgegaan. Op 09.01.2018 en 25.09.2018 was er een contactmoment met de CCR. Op 11.12.2018 was er een overleg met een delegatie van wijkmanagers. Op 15.05.2018 en 18.12.2018 was er overleg met de contactpersonen van de OR.

Zorgcampus

De ondernemingsraden van de bij de Zorgcampus betrokken organisaties (zie pagina 6) hebben besloten om gezamenlijk op te trekken. Zij gaven gezamenlijk instemming aan het verzoek tot het vergroten van de interne arbeidsmarkt over de grenzen van de eigen organisaties. Ook is besloten om een voorbereidingscommissie in te stellen voor betere stroomlijning van de basisinformatie. Doel van deze commissie is gezamenlijk op te trekken, zowel in een adviseringstraject als bij informatieve aangelegenheden. Deze voorbereidingscommissie bestaat uit maximaal 10 leden (2 leden per OR) en wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris van een van de betrokken ondernemingsraden.

Hieronder volgen de projecten waarin een afgevaardigde van de OR in 2018 zitting heeft gehad:

- Strategische personeelsplanning
- Onderzoek werkdruk Kennis & Behandeling
- Interne trainers
- Privacy
- Nieuwe roostervisie
- Inrichting Servicedesk / Topdesk

- Gastvrijheid
- Werving & Selectie
- Masterplan Het Rijn
- Transitie Wonen
- Purchase 2 Pay

Instemming verleend aan:

- interne kandidaten en informatie Zorgcampus
- instellen Regionale Bezwarencommissie
- verlenging wettelijke opzegtermijn d.d. 18 september 2018
- invoering 0-urencontract voor oproepmedewerkers Flexbureau
- Fit & Vitaal 2.0
- contracten bepaalde tijd
- loslaten uren criteria functie wijkmanager en zoco

Geen instemming is verleend aan:

- Verlenging wettelijke opzegtermijn d.d. 20 augustus 2018

(positief) advies is gegeven over:

- Kennis & Behandeling
- project "de Oppas"
- transitie Vennen
- herinrichting proces afrekenen/overzetten jaaruren standen en gewenste situatie geïntegreerd in het rooster- en arbeidstijdenbeleid
- werving & selectie
- jaarrekening 2017
- ORO entree
- inzet busbegeleiding KDC
- tijdelijke teammanager Behandeling
- aanpassing wijkindeling regio 1 en inzet Wijkmanagers i.o.
- marketing binnen ORO

(negatief) advies is uitgebracht over:

- tijdelijke oplossing vacature Someren

4.3 Klachten medewerkers

In 2018 heeft de klachtencommissie medewerkers 1 klacht ontvangen. Deze werd niet ontvankelijk verklaard omdat deze gericht was tegen (de werkwijze van) een afdeling binnen ORO en niet tegen een persoon. De klacht was niet te herleiden als een ongewenste omgangsvorm van personen.

De medewerkersvertrouwenspersonen zijn bij 8 meldingen betrokken geweest. Deze meldingen hebben niet geleid tot een formele klacht.

5. Financiële informatie

5.1 Algemeen

Het financiële beleid van ORO bestaat uit de volgende doelen:

- ORO is een financieel gezonde organisatie, zowel op de korte als de lange termijn, om zo vanuit het financiële perspectief een bijdrage te leveren aan een stabiele organisatie waarin de zorg en ondersteuning aan bestaande en nieuwe cliënten, alsmede de kwaliteit van de dienstverlening voorop staan;
- ORO heeft voldoende weerstandsvermogen en noodzakelijke voorzieningen om continuïteit te bieden;
- ORO streeft naar een jaarlijks overschot op de exploitatiebegroting ten behoeve van de vermogensopbouw en innovatiebudget;
- Het financiële beleid biedt ondersteuning aan het proces van vernieuwing en uitbreidingen;
- ORO is in staat om voldoende vreemd vermogen aan te trekken tegen marktconforme tarieven;
- ORO zorgt voor een efficiënte en effectieve besteding en transparante verantwoording van de geldmiddelen die zij ontvangt ten behoeve van de jaarlijks overeengekomen dienstverlening (de productieafspraken).

Op grond van de jaarrekeninggegevens voert ORO een stresstest uit die bestaat uit zes financiële kengetallen. Hiermee wordt jaarlijks bepaald of ORO voldoende capaciteit heeft om aan haar rente- en aflossingsverplichtingen te voldoen en wordt de solvabiliteit en winstgevendheid van 2018 beoordeeld. Met andere woorden op basis van deze kengetallen wordt getoetst of ORO voldoet aan de gestelde doelstellingen opgenomen in het financiële beleidsplan.

5.2 Inleiding op de jaarrekening

In deze inleiding op de jaarrekening zijn de uitkomsten van de stresstest opgenomen en een algemene conclusie daarop. De gebruikte cijfers zijn afkomstig uit de jaarrekening zoals opgenomen in hoofdstuk 7. Voor een verdere analyse van de financiële cijfers wordt verwezen naar de cijfers en toelichtingen daarop opgenomen in het jaardocument en de cijfers die gepubliceerd worden op DigiMV.

Kortlopende ratio's

Ratio	Definitie	Score 2017	Norm	Score 31-12-2018	Afwijking	Interpretatie
DSCR	Debt service coverage ratio	2,06	> 1,25	2,36	✓ 1,11	Mate waarin de organisatie in staat is haar financiële verplichtingen te voldoen.
ICR	Interest coverage ratio of interestdekkingsgetal	2,28	> 2	2,97	✓ 0,97	Mate waarin de organisatie kan terugvallen op de winst voor interest en belasting zonder dat zij in financiële moeilijkheden komt.

Het valt op dat de DSCR en de ICR ten opzichte van 2017 hoger uitvallen. Dit wordt veroorzaakt doordat het resultaat boekjaar opgenomen in de jaarrekening 2018 hoger is dan dat van 2017. Het resultaat boekjaar 2018 is gestegen ten opzichte van 2017. Een belangrijke verklaring voor de stijging van het resultaat is de tariefafpraak voor de kosten Jeugdzorg. In 2017 zorgde de contractafpraak met de gemeenten nog voor een verlies op de Jeugdzorg. Verder heeft ORO in 2018 maatregelen getroffen om verlieslatende locaties financieel op orde te krijgen. Een voorbeeld hiervan is de transitie van de Vennenhoeven. Verder dient opgemerkt te worden dat ORO in 2018 de

doorontwikkeling van de ondersteunende diensten heeft uitgesteld als compensatie voor de fte stijging van de zorgfuncties. Hierdoor heeft ORO het begrote resultaat voor 2018 kunnen realiseren.

Overige ratio's

Ratio	Definitie	Score 2017	Norm	Score 2018	Afwijking	Interpretatie
Resultaat en performance						
Rentabiliteit	Resultaat in procenten van de omzet	1,30%	> 1,5%	1,8%	✓ 0,30%	Geeft de winstgevendheid van de organisatie aan in relatie tot de omzet.
Financiële positie en structuur						
Solvabiliteit	Omvang eigen vermogen tov omvang totaal vermogen	38,00%	> 20%	40%	✓ 20%	Mate waarin de organisatie over een buffer beschikt om eventuele verliezen op te vangen (financiële weerbaarheid).
Loan to Value	De verhouding tussen de langlopende schulden en de materiële vaste activa	58,40%	< 70%	57,1%	✓ 12,9%	
Rente- en aflossingscapaciteit						
Net Debt / EBITDA	Netto schuld van een onderneming tov de grove cashflow, de winst voor afschrijvingen, rentelasten en belasting	2,60	< 3,5	2,01	✓ 1,49	Mate waarin de organisatie in staat is haar rentedragende schulden terug te betalen.

Op basis van de huidige cijfers, die zijn gebaseerd op het resultaat voor heel 2018 en de balanswaarden per 31 december 2018, geven de uitkomsten van de stresstest een positief beeld. De kengetallen met betrekking tot de rentabiliteit, de financiële positie en structuur en rente- en aflossingscapaciteit laten een score boven de norm zien.

Genormaliseerd resultaat

Exploitatie (x € 1.000)	2017	2018
Totaal bedrijfsopbrengsten	77.358	81.397
Totaal bedrijfslasten	76.334	79.931
Resultaat boekjaar	1.023	1.466
Nagekomen correctie Wlz	-	-
Dotatie en vrijval voorziening nabetalings ORT	-478	-83
Vrijval overige personeelsvoorzieningen (o.a. jubilea)	-	-
Compensatie transitievergoeding langdurig zieken	-	-195
Asbestvoorziening	52	37
Vrijval voorziening vastgoedproject Smalle Haven boekjaar 2012	-	-300
Boekwinst/verlies vaste Activa	-291	597
Nagekomen baten en lasten oude jaren	-	65
Eenmalige (transitiekosten) ICT	600	-
Totaal Incidentele baten (-) en lasten	-117	121
Genormaliseerd resultaat	906	1.587

Het genormaliseerde resultaat 2018 is gestegen ten opzichte van 2017. Deze stijging kan worden verklaard door de stijging van het resultaat boekjaar. Deze stijging is toegelicht onder de kortlopende ratio's. De incidentele baten en lasten zoals uit bovenstaand overzicht blijkt heffen elkaar nagenoeg op.

6. Toekomstparagraaf

Met de ontwikkelingen en onze inzet in 2018 en de jaren daarvoor, hebben we een goede en gezonde basis gelegd voor de voortgang van ons programma KANS. Dit programma, hoewel natuurlijk nooit echt 'af', loopt door tot en met kalenderjaar 2020. In dat jaar willen we een aantal zaken gerealiseerd hebben, waaronder een structuur en cultuur die beter aansluiten bij de dynamiek van de wereld van vandaag. 'Onszelf ontwikkelen van een instelling voor uitvoering van een publieke verzekering naar een eigentijdse marktgerichte organisatie', is de opdracht die we onszelf destijds hebben gesteld en die nog steeds onveranderd aan de orde is.

Wat betreft onze missie en visie gaan we in 2019 extra accent leggen op het internaliseren hiervan bij al onze medewerkers op alle niveaus. Vooral aandacht voor het concreet vorm geven van onze visie en missie op de werkvloer is hierbij een belangrijk punt. Het verzorgen van een wond doe je immers anders als je de betreffende cliënt een fijn moment van menselijk contact wil bezorgen dan als je sec de wond zo goed mogelijk wil behandelen. Dit soort noties zijn onderscheidend belangrijk voor de aard van onze dienstverlening. Het doorleven daarvan vraagt relatief veel inspanning, omdat we als zorgprofessionals doorgaans zo anders denken c.q. zijn opgeleid.

We gaan deze organisatie-brede training met dezelfde intensiteit combineren met het nemen van eigenaarschap hierop. De waarde van onze dienstverlening wordt immers bepaald door de relatie tussen de individuele klant en onze medewerker. Deze medewerker moet hierbij in onze visie dan ook maximale mogelijkheden en bevoegdheden hebben om de klant gelukkig te maken, zonder daarbij beperkt te worden door hiërarchische structuren en/of beperkende regelgeving hieromtrent. Het is onvoldoende gebleken om sec deze beperkingen weg te nemen. Medewerkers moeten deze vrijheid en ruimte ook daadwerkelijk (leren) beleven en nemen.

Tegen deze achtergrond werken we in 2019 verder aan de reeds ingezette ontwikkeling van het scheiden van hiërarchische structuren enerzijds en inhoudelijke kennis anderzijds daar waar het inhoudelijke communicatie en besluitvorming betreft. Inhoudelijke besluiten moeten immers worden genomen door mensen met kennis van zaken en niet door mensen die 'slechts' de baas zijn. Tevens gaan we met de komst van de marketeer in 2019 een splitsing realiseren tussen uitvoering van onze dienstverlening enerzijds en de marketing anderzijds.

We gaan weer flinke stappen maken in 2019, met slechts één doel voor ogen: het gelukkig maken van kwetsbare mensen.

April 2019

Jan Roelofs
Raad van Bestuur

7. Jaarrekening