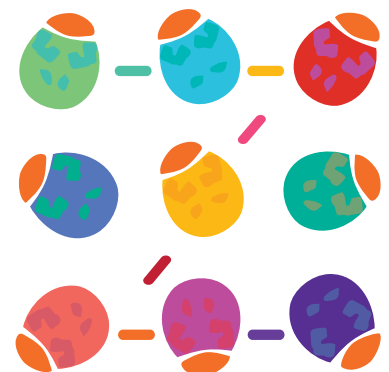


JAAERVERSLAG 2016

**zonnehuisgroep
amstelland**



VERANTWOORDING EN TERUGBLIK

Jaar 2016 in vogelvlucht

Het verslagjaar 2016 was een bijzonder jaar voor Zonnehuisgroep Amstelland. Eind 2015 was in het kader van een financieel herstelplan een reorganisatie in met name ondersteunende diensten en leidinggevende functies ingegaan en werd gestart met zelforganisatie. Ook was in december de sluiting van woonzorgcentrum 't Reijgersbosch aangekondigd. Inmiddels is 2016 afgesloten met een positief financieel resultaat, de reorganisatie gerealiseerd, 't Reijgersbosch, op de dagbesteding na, gesloten en zijn in de teams de eerste stappen naar zelforganisatie gezet. Op het gebied van kwaliteit zijn we halverwege het jaar even geschrokken door de inspectielijsten, maar ook dat is in gezamenlijkheid goed opgepakt met als resultaat dat we niet meer op een lijst staan.

In het voorjaar hebben we ons meerjaren plan 2016-2018 vastgesteld. Op beleidsmiddagen zijn we vervolgens met hoofden en coördinerend Eerst Verantwoordelijk Verzorgenden (Co EVV) en activiteitenbegeleiders (Co AB) ingegaan op wat hart voor kwaliteit van leven betekent in hun werk. Zo vertelden verzorgenden van onze locatie De Luwte hoe ze lege dozen verpleegmaterialen gebruikten om er een kijkdoos van te maken waarin per bewoner werd uitgebeeld wat belangrijk in hun leven was. In een doos werd de winkel nageemaakt waar iemand had gewerkt en in een ander werden afbeeldingen van het park waar iemand vaak kwam in geplakt. Het maken van de dozen zorgde voor leuke gesprekken vol herinneringen en veel familieleden, vrijwilligers en collega's vonden het erg leuk mee te doen aan het creëren van deze 'driedimensionale vorm van levensboek'.

2016 heeft van medewerkers en vrijwilligers veel energie gekost om alle verandering weer een plek te geven, zowel in het primaire proces als bij de ondersteunende diensten. Ik merk gelukkig dat er erg veel positieve energie in de organisatie zit met veel betrokkenheid, deskundigheid en loyaliteit. Dat is ook de reden dat we met elkaar zo'n goed resultaat neer hebben kunnen zetten, zowel financieel als naar kwaliteit. Ik wil iedereen dan ook ontzettend bedanken voor de inzet!

drs. Nelleke Vogel MSM

Bestuurder Zonnehuisgroep Amstelland

1 **AMBITIE**

1.1 **Missie en visie**

Missie Hart voor kwaliteit van leven.

Visie Wij blinken uit in het ondersteunen van wat u van waarde vindt.

1.2 **De doelen van Zonnehuisgroep Amstelland voor 2016-2018**

1. DIALOOG

ZHGA staat bekend om hart voor kwaliteit van leven en waarde toevoegend. Het klantcentrum is partner en bemiddelaar en we investeren in marketing en PR.

ZHGA geeft cliënten en hun familie regie over hun dagelijks leven door in dialoog met hen duidelijke afspraken te maken over wat cliënten van ons kunnen verwachten.

2. SAMENWERKING

In onze wijken ondersteunen we ouderen in wonen, zorg en welzijn op maat door samenwerking met andere organisaties om te zorgen dat mensen zolang mogelijk thuis kunnen blijven wonen. Vastgoed wordt optimaal gebruikt ook voor de ouderen in de wijk.

3. KENNIS EN KWALITEIT

ZHGA vergroot haar bekendheid om expertise in dementie, CVA zorg, revalidatie en palliatieve zorg en biedt deze zorg in de keten en de wijk. Verkenning uitbreiding met aanverwante doelgroepen zoals mensen met Parkinson en dementie op jonge leeftijd.

4. INNOVATIE

ZHGA is innovatief via lerende netwerken binnen en buiten de organisatie en maakt gebruik van (bewezen) domotica, robotica en eHealth die waarde toevoegt voor cliënten.

5. LERENDE TEAMS

ZHGA heeft, afgestemd op de vraag van haar doelgroepen, flexibele en zelforganiserend werkende medewerkers, is een aantrekkelijke werkgever door een lerende organisatie met ruimte voor zelfontplooiing en ambitie.

6. FINANCIËN OP ORDE

De bedrijfsvoering is goed op orde, afgestemd op de vraag en de organisatie is financieel gezond.

2.1 Algemene identificatiegegevens

Stichting Zonnehuisgroep Amstelland

Laan van de Helende Meesters 114 te Amstelveen

Postbus 567

1180 AN Amstelveen

Internetpagina www.zhga.nl

E-mailadres info@zhga.nl

Telefoonnummer 0900-0401441

Identificatienummer Kamer van Koophandel 34142090

Identificatienummers NZa

Zorgkantorregio Amstelland en de Meerlanden: 300-2339

- WoonZorgcentrum en verpleeghuis De Luwte
- WoonZorgcentrum Theresia
- Verpleeghuis het Zonnehuis Amstelveen
- Verpleeghuis het Zonnehuis Westwijk
- Verpleeghuis het Zonnehof Bovenkerk

Zorgkantorregio Amsterdam: 300-2060

- WZDC Menno Simons
- Amstelland Thuiszorg

Zorgkantorregio Utrecht: 300-2060

- WoonZorgcentrum Gerardus Majella
- WoonZorgcentrum Zuiderhof

Stichting Zonnehuisgroep Amstelland is door de Belastingdienst aangemerkt als Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI). RSIN: 809259709.



2.2 Structuur van de organisatie

De activiteiten met betrekking tot intramurale zorg van Zonnehuisgroep Amstelland zijn ondergebracht in de Stichting Zonnehuisgroep Amstelland. De activiteiten met betrekking tot thuiszorg zijn ondergebracht in Zonnehuisgroep Amstelland Thuiszorg BV.

Stichting Zonnehuisgroep Amstelland is op 1 januari 2001 ontstaan uit een fusie tussen verpleeghuis het Zonnehuis Amstelveen, woonzorgcentrum 't Reijgersbosch, woonzorgcentrum De Luwte en woonzorgcentrum Theresia. Daarop volgde op 1 januari 2002 een fusie met woon-, zorg- en dienstencentrum Menno Simons en woon- en dienstencentrum Brahmschhof en op 1 januari 2012 een fusie met Stichting Zorgcentra de Ronde Venen. 1 januari 2014 is Beth Shalom Amstelveen overgenomen door Zonnehuisgroep Amstelland en onderdeel geworden van de locatie Zonnehuis Amstelveen.

JURIDISCHE STRUCTUUR

Stichting Zonnehuisgroep Amstelland is in het bezit van alle toelatingen volgens de bepalingen uit de WTZi. De statutaire zetel is in Amstelveen gevestigd. De stichting is bestuurder van Zonnehuisgroep Amstelland Thuiszorg BV, en bezit 100% van de aandelen. Zonnehuisgroep Amstelland bezit tevens 100% van de aandelen van ZHGA Restaurant Rembrandt BV.

De Raad van Toezicht van Stichting Zonnehuisgroep Amstelland fungeert eveneens als Raad van Toezicht van Zonnehuisgroep Amstelland Thuiszorg BV. Tevens participeert Stichting Zonnehuisgroep Amstelland in VOF Thuiszorg Alliantie Amsterdam en Medisch Centrum Gelderlandplein.

ORGANISATIESTRUCTUUR EN BESTUURSMODEL

De structuur van de organisatie is opgebouwd uit een eenhoofdige Raad van Bestuur die direct leiding geeft aan drie regiomanagers, manager thuiszorg, hoofd medische dienst, hoofd behandelaars, manager Financiën, manager P&O, manager bouw en beheer, hoofd Klantcentrum en marketing en bestuurssecretaris.

Het managementteam bestaat uit: de bestuurder, drie regiomanagers, manager thuiszorg, hoofd medische dienst, manager Financiën, manager P&O en bestuurssecretaris. De managers sturen hoofden zorg en facilitair aan die leiding geven aan zelforganiserend werkende teams.

MEDEZEGGENSCHAPSSTRUCTUUR

De bestuurder is de gesprekspartner van de ondernemingsraad, waarin de locaties, de thuiszorg, het KBO (behandelaars) en de ondersteunende diensten zijn vertegenwoordigd. De locatiecommissies hebben de regiomanagers als gesprekspartner.

De locaties van Zonnehuisgroep Amstelland en Zonnehuisgroep Amstelland Thuiszorg hebben een cliëntenraad. Elke cliëntenraad heeft een vertegenwoordiger in de Centrale Cliëntenraad, die de gesprekspartner is van de bestuurder.

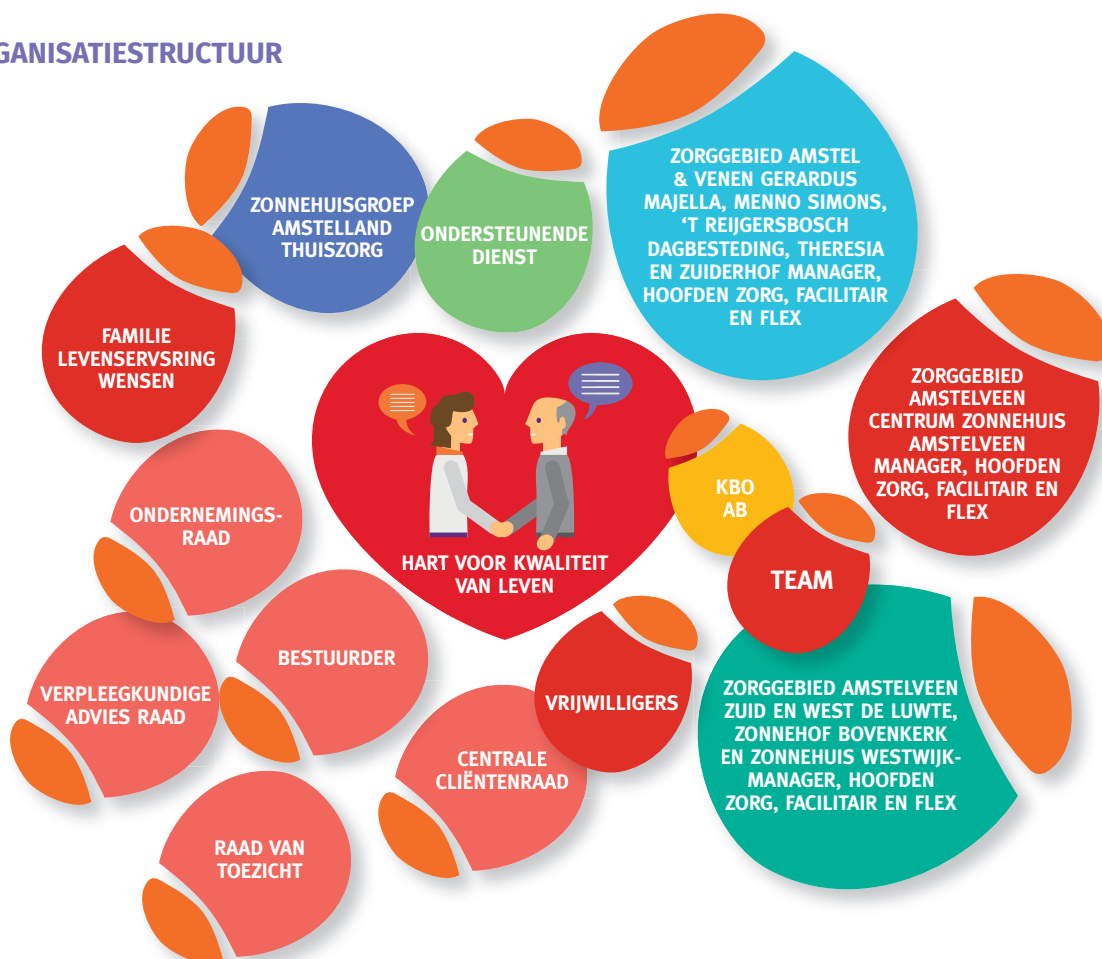
De organisatie kent ook een verpleegkundige/verzorgende adviesraad (VAR) met vertegenwoordigers van verschillende locaties. De VAR is de gesprekspartner van de bestuurder.

AANTALLEN MEDEWERKERS

	GEMIDDELDE 2016		GEMIDDELDE 2015	
	aantal	FTE	aantal	FTE
Zonnehuis Amstelveen	249	174,59	245	175,60
De Luwte	11	77,95	105	73,74
Zonnehuis Westwijk	95	66,96	94	70,59
Zonnehuis Bovenkerk	47	36,94	48	37,91
Menno Simons	31	18,46	23	14,77
Theresia	61	39,94	48	37,91
't Reijgersbosch	40	24,67	72	47,31
Gerardus Majella	46	27,25	61	34,39
Zuiderhof	45	25,74	22	12,59
KBO	46	30,52	46	30,75
Flexpool	50	0,20	83	8,26
ZHGA Thuiszorg	187	100,26	232	116,64
Mobiliteitsbureau	26	18,87	49	24,00
Ondersteunende diensten	75	59,85	96	77,14
Totaal	1.109	702,04	1.239	763,41

Toelichting: Als gevolg van de reorganisatie en sluiting van 't Reijgersbosch is er een afname van het aantal medewerkers. Op sommige locaties is een toename te zien als gevolg van de zwaarder wordende zorg. De thuiszorg heeft zich terug getrokken uit Amsterdam Oud-Zuid, waardoor het aantal medewerkers is gekrompen.

ORGANISATIESTRUCTUUR



2.3 Kernactiviteiten

Kerngegevens productie, capaciteit, personeel en opbrengsten	2015	2016
Aantal intramurale cliënten in verslagjaar (incl. kortdurend verblijf)	716	672
Aantal feitelijke intramurale plaatsen op 31 december	754	611
Aantal extramurale cliënten excl. dagactiviteiten op 31 december (Wlz, ZvW en WMO)	1.117	709
Aantal cliënten dagactiviteiten op 31 december (Wlz en WMO)	90	70
Aantal uren extramurale productie in verslagjaar Wlz	50.054	24.940
Aantal uren extramurale productie in verslagjaar ZvW Wijkverpleging	111.292	99.382
Aantal uren extramurale productie in verslagjaar WMO	21.714	17.423
Aantal intramurale dagen zorg excl. Behandeling	174.034	176.378
Aantal intramurale dagen zorg incl. Behandeling	87.339	69.578
Totaal bedrijfsopbrengsten in verslagjaar		
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	61.906.860	60.878.493
Subsidies (excl. WMO en Jeugdzorg)	1.257.070	1.674.464
Overige bedrijfsopbrengsten	4.354.164	2.416.804
Som der bedrijfsopbrengsten	67.518.094	64.969.761

Zonnehuisgroep Amstelland levert ouderenzorg op grond van de Wet langdurige zorg (Wlz), geriatrische revalidatiezorg, verpleging en persoonlijke verzorging en consulten van specialist ouderengeneeskunde op grond van Zorgverzekeringswet (Zvw), dagbesteding, begeleiding en hulp bij het huishouden op grond van Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo).

Wij bieden in Amstelveen, Amsterdam-Buitenveldert, De Ronde Venen en Ouder Amstel alle vormen van thuiszorg: verpleging, verzorging en ondersteuning. Onze teams zijn klein en vertrouwd, cliënten kunnen meestal dezelfde dag al bij ons terecht.

Voor ouderen met fysieke beperkingen of geheugenproblemen bieden AOC Menno Simons, Dagbesteding De Reiger, Dagbesteding Gerardus Majella en Dagbesteding Wimbleton een professionele omgeving om de dag door te brengen. Er zijn aangepaste activiteiten en deelnemers kunnen begeleid worden door bijvoorbeeld een fysiotherapeut en creatief therapeut. Via een gemeentelijke toewijzing (Wmo), particulier, Persoonsgebonden Budget of overbruggingszorg bij een Wlz indicatie kunnen ouderen deelnemen aan de dagbesteding. Via de dagbesteding is er ook ondersteuning aan de naasten van deelnemers aan de dagbesteding, zowel individueel als via gespreksgroepen.

LOCATIES

Als ondanks alle mogelijkheden het thuis niet langer gaat, bieden onze locaties een prettige woon-omgeving met zorg en/of behandeling. Elk van de locaties heeft een eigen sfeer.

Regio Amstelveen Zuid-West.

Zonnehuis Westwijk, Jasmijnlaan 2, 1187 EL Amstelveen.

KVK 34142090, Vestigingsnr. 000023133007.

Kleinschalig wonen voor 91 cliënten met dementie.



De Luwte, Wimbledonpark 361, 1185 XJ Amstelveen.
KvK 34142090. Vestigingsnr. 000023132965.
Kleinschalig wonen voor 48 cliënten met dementie en 54 appartementen voor cliënten met somatische zorgvraag.

Zonnehof Bovenkerk, Salamander 2, 1187 BS Amstelveen.
KVK 34142090, Vestigingsnr. 000023132973.
Kleinschalig wonen voor 48 cliënten met dementie.

Regio Amstelveen Centrum.

Zonnehuis Amstelveen, Groenelaan 7, 1186 AA Amstelveen.
KVK 34142090, Vestigingsnr. 000023132981.
Afdelingswonen voor 72 cliënten met dementie en 60 cliënten met somatische zorgvraag.
Eenpersoonskamers en sanitair voor 60 cliënten Geriatrische Revalidatie zorg, 10 cliënten voor Eerstelijnsverblijf intensief, 6 cliënten palliatieve zorg, en 20 cliënten met somatische zorgvraag.

Regio Amstel en Venen.

Theresia, Ronde Hoep Oost 25, 1191 KC Ouderkerk a/d Amstel.
KVK 34142090, vestigingsnr. 000023133015.
Appartementen en huiskamers voor 27 cliënten met dementie en 43 cliënten met somatische zorgvraag.

Menno Simons, Noordhollandstraat 17A, 1081 AS Amsterdam.
KVK 34142090, vestigingsnr. 000023133031.
Appartementen en huiskamers voor 24 cliënten met dementie.

Zuiderhof, Futenlaan 50, 3645 GE Vinkeveen.
KVK 34142090, vestigingsnr. 000025224298.
Appartementen voor 45 cliënten met somatische zorgvraag.

Gerardus Majella, Bozenhoven 157, 3641 AE Mijdrecht.
KVK 34142090, vestigingsnr. 000024103519.
Appartementen voor 42 cliënten met dementie.

3.1 Dialoog

ZHGA staat bekend om hart voor kwaliteit van leven en waarde toevoegend. Het klantcentrum is partner en bemiddelaar en we investeren in marketing en PR. ZHGA geeft cliënten en hun familie regie over hun dagelijks leven door in dialoog met hen duidelijke afspraken te maken over wat cliënten van ons kunnen verwachten.

In 2016 is een ontwikkeltraject tot meer dialoog met de cliënt en diens netwerk in gang gezet. We streven ernaar dat verzorgenden elke dag in gesprek gaan met de cliënten en de cliënt echt te willen kennen. Een weerslag van de afspraken komt in het Elektronisch Cliënt Dossier (ECD). Eind 2016 zijn we een traject gestart om de indeling in het ECD hierop aan te passen. We maken daarbij gebruik van beproefde voorbeelden die via het programma Waardigheid en Trots zijn ontwikkeld. We doen dit in overleg met cliënten/naasten die meedoen aan een pilot cliëntenportaal, waardoor zij zelf het ECD kunnen inzien. Met het project cliëntenportaal doen we sinds september 2016 mee aan het programma Waardigheid en Trots.

De dialoog met cliënten met dementie gaan we aan vanuit de benadering belevingsgerichte zorg. In 2016 zijn hierover een conferentie en scholingen geweest en verbeterplannen uitgevoerd in het kader van de ontwikkelplannen Wlz. In het kader van belevingsgericht zorg hebben we een stappenprogramma met interventies (o.a. voor onbegrepen gedrag), een scholingsprogramma en Dementia Care Mapping om de interacties te verbeteren.

Om te weten wat cliënten echt willen doen we vanaf voorjaar 2016 mee aan het project "Leven zoals je wilt". Dit is een experiment bedacht en opgezet door de zorgkantoren Zorg en Zekerheid en Zilveren Kruis, in samenwerking met het ministerie van VWS van het project met de naam Waardigheid en Trots. Het doel van dit project is om samen met allerlei zorgaanbieders cliënten méér te laten leven zoals zij dat willen wanneer zij een WLZ-indicatie krijgen (dus wanneer ze bij ons in zorg komen). Wensen van bewoners van Zonnehuis Amstelveen gebouw Juliana zijn geïnventariseerd en worden uitgevoerd. Het gaat erom te kunnen doen wat belangrijk voor een cliënt is. Voorbeelden staan op onze website en facebookpagina's. Ook brengen we nu voor zover mogelijk huisbezoeken bij cliënten op de wachtlijst. Met dit project zijn we ook verbonden aan het project Radicale vernieuwing van het LOC (Landelijk Overleg Cliëntenraden).

Familie hebben we meer betrokken door een familiefestijn per locatie te organiseren. In een ontspannen setting was er gelegenheid om elkaar meer te leren kennen en familie kon ervaren wat zij konden doen. Op de dag van de mantelzorg zijn aan aanwezige mantelzorgers rozen uitgedeeld als dank.

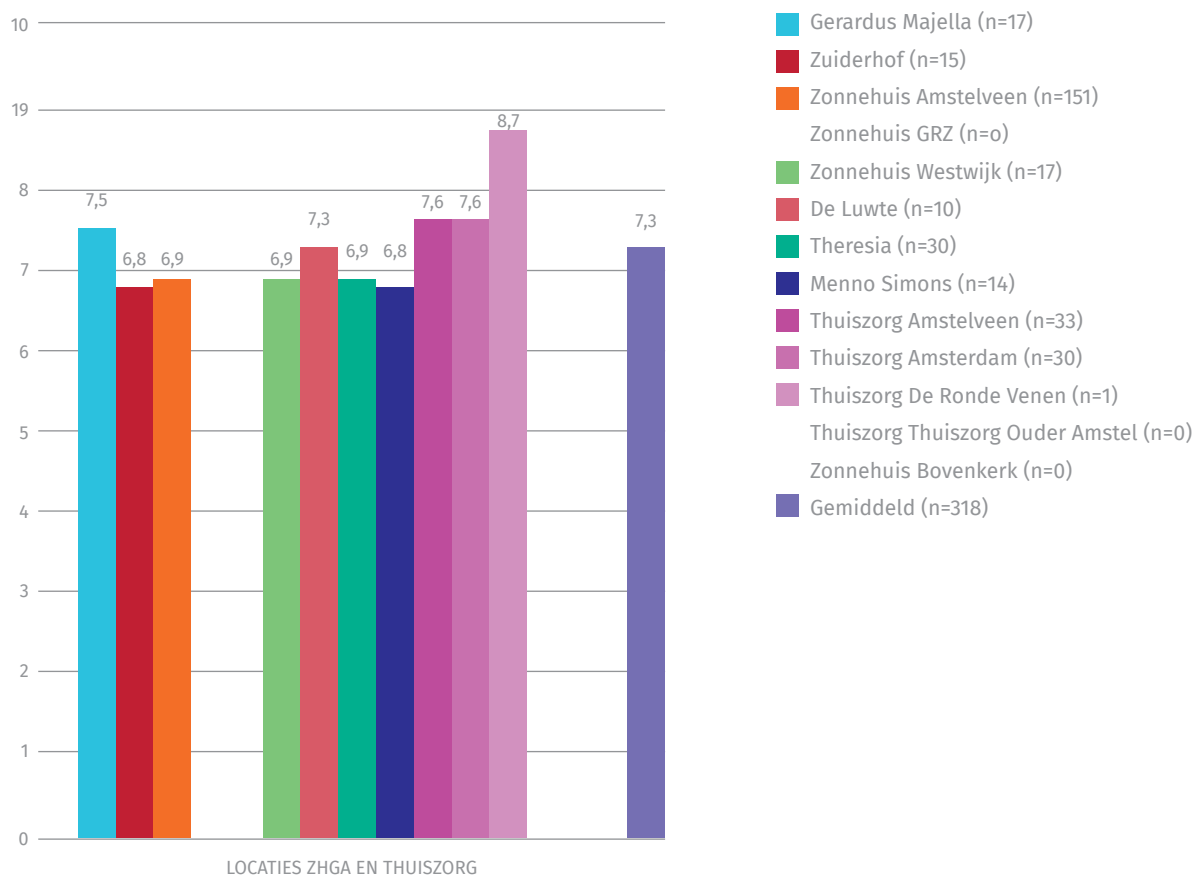
Het klantcentrum heeft in 2016 meer klanten dan ooit geholpen. We merken dat cliënten langer thuis blijven wonen, waardoor de periode die zij ons wonen korter wordt. Ook revalidanten gaan eerder naar huis. De actuele wachttijden van onze locaties zijn te vinden op www.zhga.nl/klantcentrum/wachtlijst.

In de zorgplanbesprekingen maken verzorgenden met cliënt en familie afspraken en worden de ervaringen besproken.

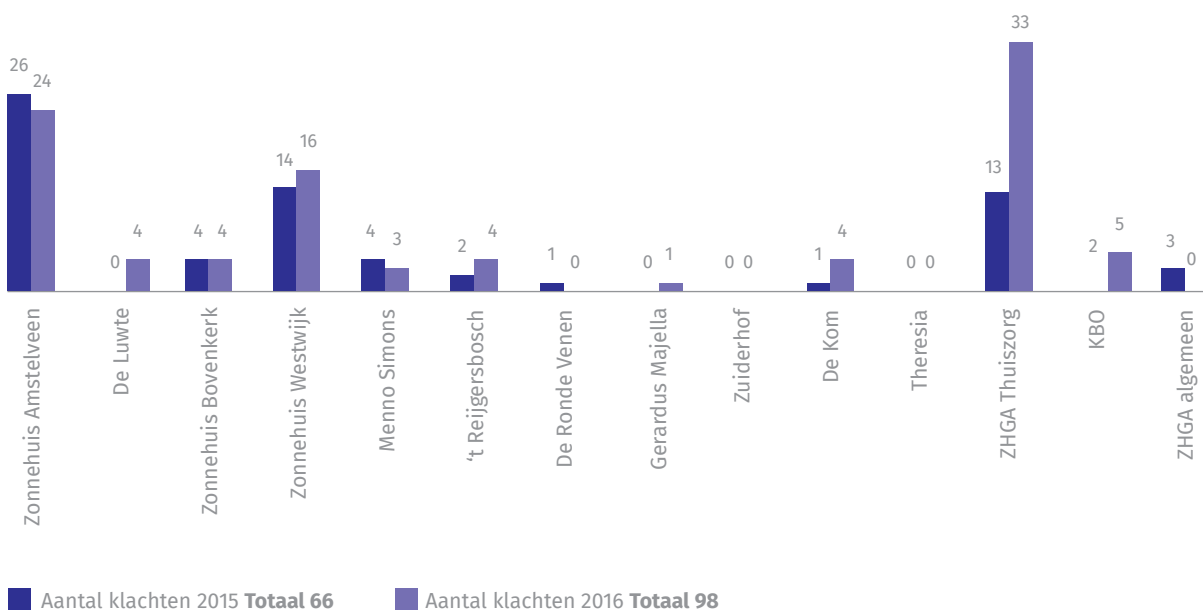
De bestuurder houdt elke maand op een locatie met een groep cliënten/familieleden en de betrokken regiomanager open gesprekken over wat er leeft en wat verbeterpunten zijn. Een wens die meerdere keren wordt genoemd door familie is: "Ik wil dat alle medewerkers mijn moeder/vader echt leren kennen." Concrete verbeterpunten over bijvoorbeeld informatievoorziening of schoonmaak zijn direct na de besprekingen opgepakt.

In 2016 hebben we op alle locaties ook tips en tops geïntroduceerd; een laagdrempelig formulier voor cliënten en familie om waardering en verbeterpunten te bespreken. Op familieavonden en in de bewonersbladen geven we de tips en tops en verbeteracties erop weer. Daarnaast hebben we geïnvesteerd in een toename van recensies op Zorgkaart Nederland.

ZORGKAART NEDERLAND, CLIËNTTEVREDENHEID



KLACHTEN BIJ ONAFHANKELIJK KLACHTBEMIDDELAAR IN 2016 VERGELEKEN MET 2015





AANDACHTSPUNTEN VAN KLACHTBEMIDDELAAR N.A.V. KLACHTEN IN 2016

Cliënten en familie wensen een snelle en duidelijke informatievoorziening:

- over het stappenplan bij het revalidatieproces en ontslagprocedure
- over redenen waarom het niet lukt om bepaalde afspraken m.b.t. de zorgverlening niet na te komen
- over wie wanneer komt (thuiszorg)
- over wie zij over welke onderwerpen kunnen benaderen (bekendheid met lijnfunctionarissen en hun taakstelling).

Indien een klacht niet direct is op te lossen helpt een betere communicatie de cliënttevredenheid te vergroten. Een voorbeeld hiervan is het personeelstekort en de daaruit volgende planningsproblemen in de thuiszorg geweest. Toen er een persoonlijke (telefonische) uitleg vanuit de organisatie werd gegeven, droeg dit bij aan begrip en tevredenheid, omdat cliënten zich serieus genomen voelden.

3.2 Samenwerking

In onze wijken ondersteunen we ouderen in wonen, zorg en welzijn op maat door samenwerking met andere organisaties om te zorgen dat mensen zolang mogelijk thuis kunnen blijven wonen. Vastgoed wordt optimaal gebruikt ook voor de ouderen in de wijk.

In 2016 is onze samenwerking met welzijnsorganisaties Vita (Amstelveen), Tympaan-de Baat (Mijdrecht en Vinkeveen) en Dynamo (Amsterdam-Zuid) verstevigd. We bieden meer gezamenlijk activiteiten voor ouderen in de wijk en mantelzorgondersteuning, o.a. ook via het Alzheimercafé. Meer samenwerking met bedrijven in de buurt heeft ook geleid tot een toename van leuke activiteiten voor bewoners en ouderen in de wijk. In samenwerking met reclamebureau Etcetera zijn we een bijzonder initiatief gestart: Het Sociaal Afhaalpunt. Een plek waar omwonenden een pakketje kunnen laten bezorgen en bij het afhalen gelijk even een praatje kunnen maken met een van de bewoners.

Ruim 500 vrijwilligers zorgen voor extra aandacht voor sfeer en activiteiten voor bewoners en ouderen in de wijk. Toenemende samenwerking tussen verzorgenden en vrijwilligers is een onderdeel van kwaliteitsscholingen en een speerpunt van de stichtingsbrede vakgroep activiteitenbegeleiding. Vrijwilligertevredenheid is in 2016 via een korte enquête gemeten op alle locaties. Het gemiddelde cijfer is een zeer ruime 7. Verbeterpunten zijn met name de communicatie naar vrijwilligers bij bijzonderheden en er is behoefte aan informatieve themabijeenkomsten voor vrijwilligers.

In november 2016 is door Bébouw Midreth, een VolkerWessels onderneming, de eerste 'technische' paal geslagen voor de bouw van de huisvesting van 45 intramurale cliënten en 62 zorgappartementen in woonzorgproject Theresia in Ouderkerk aan de Amstel. De nieuwe zorggebouwen zijn aangekocht door Bouwinvest Healthcare Fund. Het zorggebouw met zorgfaciliteiten voor de huisvesting van 45 intramurale cliënten zal door Zonnehuisgroep Amstelland worden gehuurd. De 62 zorgappartementen in de vrije verhuur worden medio 2018 in de verhuur gebracht.

De ontwikkeling is door Bébouw Midreth, ZorgID, Zonnehuisgroep Amstelland en het Bouwinvest Healthcare Fund in nauwe samenwerking met de betrokken gemeente en belanghebbenden gedaan. In Mijdrecht is op vergelijkbare wijze een plan voor de bouw van de huisvesting van 45 intramurale cliënten en 28 zorgappartementen door dezelfde partijen ontwikkeld. We verwachten daar in het voorjaar van 2018 de eerste paal te kunnen slaan. Bébouw Midreth is verantwoordelijk voor de realisatie van het project. ZorgID is betrokken als adviseur om het plan te optimaliseren. Bébouw Midreth en ZorgID zijn beiden onderdeel van VolkerWessels.



ZONNEHUISGROEP AMSTELLAND NEEMT DEEL AAN DE KETENS

- Ketenzorg Dementie Amstelland en de Meerlanden
- Amsterdamse Zorgketen Dementie
- Ketenzorg Dementie West-Utrecht
- Palliatief netwerk
- CVA netwerk
- Alliantie Ouderenzorg Amstelland
- UNO (Universitair Netwerk Ouderenzorg)

De Stichting Vrienden van Zonnehuisgroep Amstelland wil het leven van bewoners in het zorgcentrum aangenamer maken. De doelstelling van de Vriendenstichting is: tegemoet komen aan wensen en behoeftes die niet betaald kunnen worden uit het reguliere, steeds krappere zorgbudget. Zij doen hierover verslag op hun eigen website. Het afgelopen jaar hebben zij o.a. geld geschonken voor de aanschaf van true doors in Zonnehuis Amstelveen.

Zonnehuisgroep Amstelland is een zelfstandige organisatie die voort komt uit de landelijke Zonnehuis Groep en Vereniging Het Zonnehuis. De andere zelfstandige zorgorganisaties zijn:

- Zorggroep Apeldoorn en omstreken
- Zonnehuisgroep IJssel-Vecht
- Zonnehuisgroep Noord
- Zonnehuisgroep Vlaardingen
- Quarijn

Zonnehuisgroep Amstelland is aangesloten bij de koepelorganisaties Actiz, Sigra (Samenwerkende zorginstellingen in Groot Amsterdam), IVVU (Instellingen voor Verpleging en Verzorging in Utrecht) en VBZ (Kennemerland).

3.3 Kennis en kwaliteit

ZHGA vergroot haar bekendheid om expertise in dementie, CVA zorg, revalidatie en palliatieve zorg en biedt deze zorg in de keten en de wijk. Verkenning uitbreiding met aanverwante doelgroepen zoals mensen met Parkinson en dementie op jonge leeftijd.


In 2016 heeft Zonnehuisgroep Amstelland de activiteiten in de ketens dementie, CVA en palliatieve zorg voortgezet en kennis over omgaan met deze ziekten verspreid in het digitale infobulletin (ook te vinden via www.zhga.nl/verwijzers) en presentaties hierover aan ketendeelnemers.

Zonnehuisgroep Amstelland is voorzitter van de keten dementie in Amstelland. Samen met de ketenpartners is er in het najaar van 2016 een nieuw visie document ondertekend.

Met de partners van het CVA netwerk is er in 2016 een digitale kaart gemaakt voor met name huisartsen in de regio. Tijdens de presentatie van deze kaart hebben onze diëtist en logopedist ook een presentatie gegeven over slikproblemen na een herseninfarct.

Via o.a. deelname aan het netwerk Parkinson wordt de kennis over deze ziekte verdiept. Er wordt een expertteam van behandelaars en verzorgenden ontwikkeld die cliënten op al onze locaties de gewenste behandeling kunnen geven. Ook is onderzoek gestart naar ontwikkeling van een gewenst zorgarrangement voor jonge mensen met dementie.

De uitkomsten van het stakeholderonderzoek in 2016 geven bij een relatief lage respons van 22% toch aan hoe verwijzers en samenwerkingspartners over Zonnehuisgroep Amstelland oordelen: een hoge waardering (8) op samenwerking, betrokkenheid bij cliënt, deskundigheid, professionaliteit.



De cliënttevredenheid is in 2015 gemeten via de CQ. De uitkomsten voor alle locaties zijn te vinden op: www.zhga.nl/over-ons. De CQ Geriatrische revalidatie uit 2016 scoorde behalve op informatie van de afdeling op alle punten hoger of op het landelijke gemiddelde.

In september is het ISO kwaliteitscertificaat behaald. Dit certificaat sluit meer dan de voorganger HKZ aan op hart voor kwaliteit van leven.

ZHGA heeft voor alle medewerkers een digitaal en actueel kwaliteitshandboek via intranet applicatie sharepoint.

Medewerkers zijn aantoonbaar bevoegd en bekwaam. Zij volgen minimaal een keer per jaar scholingen in voorbehouden handelingen en kwaliteitsscholingen zoals omgaan met dementie, familieparticipatie etc. De scholingen bevatten huiswerkopdrachten. Zo nodig vinden extra scholingen plaats.

Implementatie en borging van afspraken en beleid vindt plaats via periodiek werkoverleg, kwaliteitsflyers, stichtingsbrede commissies die adviseren over verbeteracties naar aanleiding van metingen en een geborgd systeem van minstens drie stichtingsbrede interne audits per jaar op alle locaties door een intern auditteam.

In 2016 zijn teamrollen en aandachtsvelders benoemd voor hygiëne, ergo en veiligheid, mondzorg, wondzorg, continëntie en superusers webECD. Er is een scholingsprogramma met aandacht voor feedback en het verspreiden van de kennis op de locatie. Deze scholingen zijn voortgekomen uit de extra middelen voor waardigheid en trots.

Er zijn drie inhoudelijk kennis-commissies onder leiding van het hoofd medische dienst: hygiëne, medicatie en Zorg en Dwang. Deze commissies komen minimaal 4 keer per jaar bijeen. Na elke bijeenkomst worden er nieuwsbrieven en/of flyers opgesteld om de kennis te verspreiden.

Op grond van een opmerking van de inspectie tijdens het bezoek aan Menno Simons op 31 maart 2016 worden de Meldingen Incidenten Clienten (MIC) voortaan op teamniveau geanalyseerd. Dit geldt ook voor de Meldingen Incidenten Medewerkers (MIM). De inspectierapporten zijn te vinden via www.zhga.nl/over-ons/kwaliteit-en-veiligheid.

In september 2016 zijn voor alle locaties de inspectie indicatoren voor o.a. valincidenten, mondzorg en medicatiegebruik ingevuld. De uitkomsten staan op de website van de inspectie en Zorgkaartnederland.

3.4 Innovatie


ZHGA is innovatief via lerende netwerken binnen en buiten de organisatie en maakt gebruik van (bewezen) domotica, robotica en eHealth die waarde toevoegt voor cliënten.

In 2016 heeft zorgrobot Zora opgetreden bij bewegingsgroepen en andere groepsactiviteiten in Gerardus Majella. We zijn met zorgrobot Zora betrokken bij een project van IVVU, studenten van Hogeschool Utrecht doen onderzoek naar de inzet en effecten van Zora.

Vanaf 2016 zijn er in Menno Simons zogenaamde slimme sensoren voor bewoners die i.v.m. valgevaar 's nachts extra controle nodig hebben. De verzorgenden kunnen de bewegingen via geanonimiseerde beelden op hun smartphone volgen. Dit draagt bij aan een betere nachtrust en veiligheid. Eind 2016 is de pilot voortgezet in Zonnehof Bovenkerk.

In februari 2016 en in september 2016 zijn in respectievelijk Zonnehuis Westwijk en de revalidatie van Zonnehuis Amstelveen Leer Innovatie Netwerken (LIN) gestart. Op een LIN lopen HBO-V studenten gemiddeld 2 maanden stage. Zij leren door uitvoering in de praktijk en dragen tegelijkertijd door onderzoeksprojecten, klinische lessen en vragen kennis over aan verzorgenden.

Het LIN is een initiatief vanuit ons lectoraat gezondheid en welzijn van kwetsbare ouderen van Robbert Gobbens. Aan de LIN is een Lecturer Practitioner (LP), een docent van Hogeschool InHolland,



verbonden. Het LIN is sinds juli 2016 ook een project dat onder Waardigheid en Trots valt en het LIN biedt een platform om in 2018/2019 het predicaat Topcare revalidatie en dementie te behalen. De lector is in 2016 ook een onderzoekscommissie gestart om onderzoeken binnen Zonnehuisgroep Amstelland op elkaar af te stemmen en er voor te zorgen dat relevante resultaten gedeeld worden tussen locaties.

In augustus is met hulp van sponsors een beweegbalkon in Zonnehuis Westwijk geopend. Dit beweegbalkon heeft een aantal zitjes en plantenbakken op werkhoogte waar onze bewoners mee aan de slag kunnen. De kleurrijke beweegtoestellen maken nieuwsgierig. Er is een geluidsbal die liedjes en verhalen laat horen, wanneer er stevig naar rechts gedraaid wordt. Naast de geluidsbal staat een instrument voor arm- en schouderoefeningen. De verrijdbaarheid daarvan is zeer geschikt voor onze cliënten die in een rolstoel zitten. De grote xylofoon van hout maakt een mooi, diep geluid. Het vraagt wel kracht om dit te bereiken. Het vlinder speelbord is niet alleen voor onze ouderen leuk, maar ook voor kleinkinderen die op bezoek komen. De waterbol doet aan als een fontein die uitnodigt om je handen even op te leggen.

Eind 2016 zijn op alle locaties belevenistafels gekomen. Deze tafel heeft een interactief tafelblad waarmee verschillende spelletjes gedaan kunnen worden en herinneringen opgehaald kunnen worden. De belevenistafel wordt op de locaties gebruikt door bewoners, familie, medewerkers en vrijwilligers. De tafel is verrijdbaar en daarom kan iedereen er plezier van beleven. Wij hebben in overleg met de centrale cliëntenraad de belevenistafels aangeschaft van de extra middelen die wij kregen vanuit het landelijke programma waardigheid en trots.

3.5 Lerende teams

ZHGA heeft, afgestemd op de vraag van haar doelgroepen, flexibele en zelforganiserend werkende medewerkers, is een aantrekkelijke werkgever door een lerende organisatie met ruimte voor zelfontplooiing en ambitie.

In 2016 is Zonnehuisgroep Amstelland gestart met het realiseren van de nieuwe missie: Hart voor kwaliteit van leven. Om dat te bereiken hebben we als middel zelforganisatie in gezet. Meer verantwoordelijkheid bij de teams, meer het vak terug geven aan de professionals en hen vooral stimuleren om echt kwaliteit van leven te bieden afgestemd op de leefwereld van de cliënt. De professionals weten vanuit hun opleiding en ervaring wat de cliënt nodig heeft. Zij kunnen daarbij ondersteuning gebruiken van managers, hoofden en ondersteunende diensten. Nu meer vanuit een ondersteunende rol i.p.v. een voorschrijvende rol. Het is een stevige omslag voor onze organisatie, maar een belangrijke omslag om 'Hart voor kwaliteit van leven' mogelijk te maken en het werk met elkaar leuk te maken. Het is een omslag die tijd kost en soms eng is, vanwege de angst om fouten te maken en de angst om daar voor afgestraft te worden. We gaan die weg daarom met elkaar bewandelen. Niet door een blauwdruk op de organisatie te leggen, maar door stap voor stap met elkaar te ontdekken met vertrouwen en gelijkwaardigheid als basis.

Hoofden zorg en facilitair hebben in 2016 via Vilans een incompany traject van scholing en coaching 'Anders vastpakken' gevolgd. Personeelsadviseurs en opleiders hebben een training leercoach gevolgd en zijn aan teams gekoppeld. Teams hebben zelf aandachtsvelders benoemd en zijn zelf gaan roosteren. De kaders van de projectgroep kanteling werktijden zijn daarin meegenomen. De teams lopen hun eigen traject in eigen tempo. Eind 2016 bleek dat de besturingsvisie en verandervisie nog aanscherping behoefde en daarom wordt de weg naar zelforganisatie vanaf 2017 verder bewandeld.

VERTROUWENSPERSOON

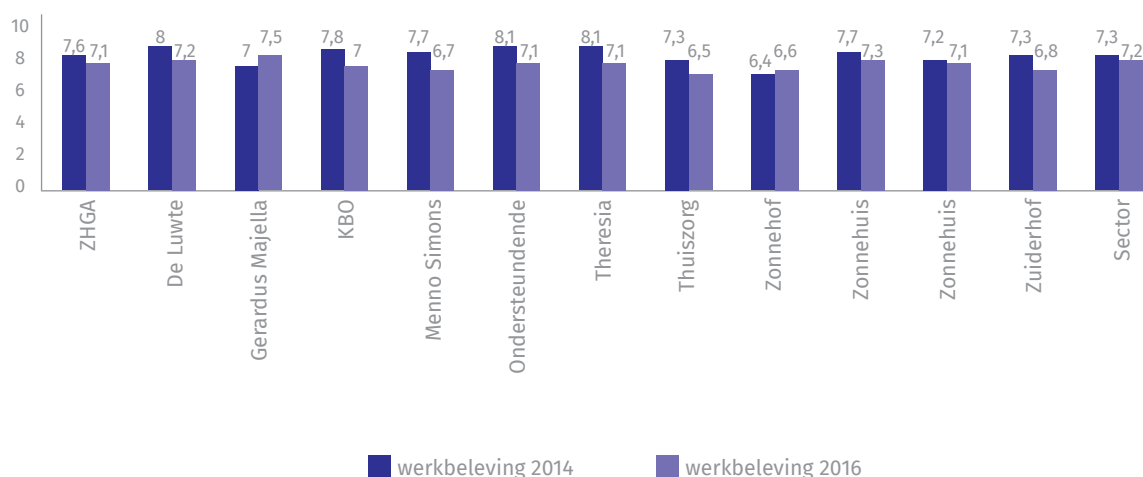
In 2016 is er door individuele medewerkers geen beroep gedaan op de interne en externe vertrouwenspersoon. Op verzoek van de regiomanager heeft de vertrouwenspersoon op de locatie 't Reijgersbosch een groepsgesprek gehad met medewerkers die boventallig werden verklaard in verband met sluiting van de locatie. De medewerkers hebben zich openlijk en vrijelijk geuit. Ze ervaren het als plezierig "het hart te kunnen luchten".

Een aantal facilitaire medewerkers van Zuiderhof en Gerardus Majella kreeg een individueel gesprek over het al dan niet boventallig verklaard worden. De vertrouwenspersoon was ter plekke aanwezig voor de eerste opvang. Het feit dat er aan opvang was gedacht door de regiomanager werd positief gevonden.

MEDEWERKERSTEVREDENHEID

Medewerkerstevredenheid is eind 2016 onderzocht via deelname aan het onderzoek van branchevereniging Actiz. In 2016 heeft Zonnehuisgroep Amstelland meegedaan aan het breedere medewerkerstevredenheidsonderzoek. De organisatie scoorde net iets onder gemiddeld op werkbeleving met een 7,1.

De uitkomsten zijn in vergelijking tot 2014 lager, maar begrijpelijk gezien de reorganisatie die eind 2015 plaats vond en de sluiting van locatie 't Reijgersbosch in 2016.



In 2016 zijn in totaal 57 Meldingen Incidenten Medewerkers (MIM) gedaan. Dit is een daling ten opzichte van 2014 en 2015 (91 meldingen). Er is zeer waarschijnlijk sprake van ondermelding, door het digitaal melden. Daarom is eind 2016 het papieren meldingsformulier er weer naast ingevoerd. In het najaar 2016 is binnen de commissie veiligheid gesproken over de ondermelding. De commissie had niet de indruk dat er door de ondermelding belangrijke signalen zouden blijven liggen, deze worden op afdelings- of locatie niveau opgepakt. Zonnehuisgroep Amstelland heeft op deze manier echter geen compleet beeld van de incidenten en mogelijke risico's. In het managementteam is daarom de noodzaak van meldingen besproken en ook tijdens de training van de aandachtsvelders Ergo & Veiligheid eind 2016 is aandacht besteed aan het nut en de noodzaak om incidenten met medewerkers te melden.



3.6 Financiën op orde

De bedrijfsvoering is goed op orde, afgestemd op de vraag en de organisatie is financieel gezond.

Het financiële beleid is erop gericht dat wordt voldaan aan de financiële randvoorwaarden voor het uitvoeren van het meerjarenbeleidsplan gericht op een rendabele zorgexploitatie en uitvoering gevend aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid als ouderenzorgorganisatie. Dit dient te geschieden in een zorgmarkt met een grote dynamiek, onder meer door politieke besluitvorming. In het algemeen is sprake van krimpende capaciteit, zwaarder en complexer wordende zorg, druk op tarieven en een duurder wordende personeelsinzet, en steeds meer voorfinanciering in plaats van bevoorschotting.

Binnen dit kader is het financieel beleid gericht op borging van een adequate:

- Risicobeheersing binnen het Governance, Risk management & Compliance framework.
- Administratieve Organisatie en Interne Controle, waarbinnen de financiële functie zich integer en onafhankelijk opstelt (“interne geweten”).
- Financieel-administratieve processen: productie-, klant-, personeels- en financiële registraties.
- Management control cyclus: strategische planning, forecasting, rapportage & analyse, (bij)sturing.
- Bedrijfseconomische onderbouwing van (investerings)beslissingen.
- Liquiditeitspositie en financieringsstructuur.
- Nakoming van gestelde bankcovenants, financiële performance normratio's en afspraken met onze stakeholders.
- Zorgcontractering en –monitoring, inclusief de toepassing en uitwerking van beleidsregels.
- Integere financiële verantwoording aan onze stakeholders, waarbij de jaarrekening is voorzien van een goedkeurende accountantsverklaring.

Voor 2017 zal de invulling hiervan voor de ondersteuning van de zelforganiserende (zorg)teams een belangrijk aandachtspunt zijn.

De financiële resultaten voor 2016 staan uitgewerkt in het financiële verslag.

4.1 Zorgbrede governancecode

Zonnehuisgroep Amstelland volgt als Wtzi toegelaten zorginstelling de zorgbrede governancecode.

Per 31 december 2012 zijn de statuten herzien en geactualiseerd op de governancecode. De positionering, informatievoorziening, samenstelling, benoeming en wijze van toezicht houden door de Raad van Toezicht is vastgelegd in een reglement. Dit reglement Raad van Toezicht wordt periodiek geëvalueerd en is voor het laatst in 2016 geactualiseerd.

Voor alle medewerkers heeft Zonnehuisgroep Amstelland een gedragscode met daarin afspraken en artikelen over professionaliteit, respect naar cliënten, privacy en aannemen van attenties. Zonnehuisgroep heeft een stichting brede commissie ethiek die gevraagd en ongevraagd advies geeft en op verzoek een moreel beraad per team organiseert over zaken die het team aandraagt.

De bestuurder legt per kwartaal verantwoording af over de realisatie van de doelstellingen, de strategie, het beleid en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling en liquiditeitsprognoses, inclusief exploitatieoverzichten, risicoanalyses en verzuimcijfers. Deze bestuursverslagen worden in de vergaderingen van de Raad van Toezicht mondeling toegelicht en ook verspreid naar centrale cliëntenraad en ondernemingsraad.

De openbare verantwoording van de realisatie van de doelstellingen vindt plaats via dit openbare jaarverslag. Het enquêterecht is sinds 2006 opgenomen in de statuten van Zonnehuisgroep Amstelland. Het enquêterecht ligt bij de Landelijke Organisatie Cliëntenraden (LOC). Zonnehuisgroep Amstelland heeft sinds 2010 een klokkenluidersregeling.

4.2 Compliance en bedrijfsvoering

Zonnehuisgroep Amstelland heeft een bedrijfscode als addendum bij de arbeidsovereenkomst voor betrokken functionarissen zoals MT leden en leidinggevenden van ondersteunende diensten.

Mevrouw mr. K. Wassenburg, juridisch adviseur binnen ZHGA is door de Raad van Bestuur benoemd als compliance officer. Naast de compliance officer is een compliance commissie benoemd bestaande uit de compliance officer, de controller, regiomanager, manager informatisering en automatisering en bestuurssecretaris.

Elke vorm en schijn van persoonlijke bevoordeling dan wel belangenverstremgeling tussen enerzijds leden van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht en anderzijds de zorgorganisatie wordt vermeden. Dit is vastgelegd in de respectievelijke reglementen voor deze bestuursorganen. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor bedrijfsvoering overeenkomstig wet- en regelgeving en voor een adequaat financieel beleid en risicobeheersing. De Raad van Bestuur legt daarover verantwoording af en de Raad van Toezicht ziet daar op toe.

In de loop van 2016 is begonnen met een hernieuwde invulling van ons Governance, Risk management en Control framework (GRC). Daarbij wordt rekening gehouden met de per 1 januari 2017 herziene Zorgbrede Governancecode. Er vindt een risico-inventarisatie plaats van de voor onze organisatie belangrijkste risico's (in termen van impact en waarschijnlijkheid) in relatie tot onze meerjaren doelstellingen en er wordt gekeken naar maatregelen van risicobeheersing en de effectiviteit daarvan. Daarbij wordt specifiek gekeken naar het frauderisico. Tevens wordt de rol van de compliance



commissie en de compliance officer binnen dit framework opnieuw uitgewerkt.

De Raad van Bestuur rapporteert hierover en direct over eventueel acuut optredende risico's aan de Raad van Toezicht.

Ten behoeve van een integere bedrijfsvoering geldt een bedrijfscode, gedragscode en een regeling klokkenluiders.

Als belangrijke risico's worden onder meer onderkend: risico's op het gebied van kwaliteit en veiligheid (inclusief complexer wordend gedrag van cliënten), medicatie en hygiëne; het onvoldoende inspelen op de marktvraag, onze communicatie met belanghebbenden en het onderhouden van onze relaties met de eerste lijn; de onvoldoende beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel, het vastgoedrisico (leegstand en aanwending), financiële risico's (liquiditeit, financiering, exploitatie) en informatie-veiligheid en -continuïteit (zoals het voorkomen van datalekken).

De inrichting van de administratieve organisatie en interne controle is gericht op het voldoen aan wet- en regelgeving (waaronder beleidsregels en controleprotocollen), een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering en zekerheid hierover, een betrouwbare financiële verantwoording (juist, tijdig en volledig) en beveiliging van bedrijfseigendommen.

MANAGEMENT CONTROL

De management control-cyclus voorziet in het begrotingsproces vanuit de jaarlijks geactualiseerde meerjaren prognose op basis van onze meerjaren doelstellingen. Aan de meerjaren prognose zijn gekoppeld een jaarlijkse actualisatie van ons strategisch vastgoedplan en onze strategische personeelsplanning.

Startpunt van de jaarbegroting is de kaderbrief die de begrotingsruimte aangeeft. De Raad van Toezicht keurt de begroting goed. Maandelijks wordt door middel van managementrapportages, waaronder een variantieanalyse met de belangrijkste stuurvariabelen, gerapporteerd over de bedrijfsvoering waarbij resultaten worden geanalyseerd en een update van de forecast voor het jaar wordt gemaakt. Per kwartaal worden ook de financiële performance ratio's ten opzichte van de gestelde norm gerapporteerd. Besluitvorming wordt bedrijfseconomisch getoetst. Het verantwoordelijke management legt maandelijks verantwoording af aan de Raad van Bestuur. Hierbij komt ook risicobeheersing aan de orde. Beheersingsmaatregelen bestaan verder uit bevoegdhedenschema's, mandateringsregels, voorschriften en instructies en geborgde functiescheidingen. Interne controles vinden plaats conform regelgeving en eisen die gesteld worden aan de administratieve organisatie. Fraude, of een vermoeden daarvan, wordt direct gemeld aan de Raad van Bestuur.

De externe accountant rapporteert zijn bevindingen naar aanleiding van de accountantscontrole (in management letter en accountantsverslag) gelijkelijk aan de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht.

4.3 Raad van Bestuur

Zonnehuisgroep Amstelland heeft een eenhoofdige Raad van Bestuur (statutair). Deze functie wordt sinds 1 juni 2015 vervuld door mevrouw drs. N. Vogel MSM. Zij heeft als nevenfunctie lid van de Raad van Toezicht Adoptievoorzieningen Nederland en neemt deel aan het bestuur van de Stichting Europees Verpleegkundig Congres.



4.4 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht was per 31 december 2016 als volgt samengesteld:

- *De heer dr. R.W. van Olden (1959)*, voorzitter van deze Raad van Toezicht sinds 4 november 2015 en lid sinds 1 oktober 2010. Volgens rooster herkozen per 1 oktober 2014.
Hoofdfunctie: - Senior Director Therapeutic Area Cystic Fibrosis, EMEA, Horizon Pharma Europe BV.
Nevenfuncties: - Gemeenteraadslid Gemeente De Ronde Venen.
- Bestuurslid HollandBio.
- *De heer dr. G. Gerding (1957)*, lid van deze Raad van Toezicht sinds 1 januari 2013. Volgens rooster herkozen per 1 januari 2017.
Hoofdfunctie: - Voorzitter Raad van Bestuur Stichting Gemiva-SVG Groep.
Nevenfuncties: - Voorzitter van het bestuur van de Vereniging voor Italiaanse taal en cultuur Dante Alighieri (Comitato di Rotterdam)
- Vice-voorzitter van de Raad van Toezicht van de Marnix Academie (Stichting Protestants Christelijk Hoger Beroepsonderwijs Utrecht) te Utrecht.
- Vice-voorzitter van de Raad van Toezicht van Stichting Perspekt (keurmerk in de zorg).
- *De heer drs. E.P.J. Heijdelberg (1953)*, lid van deze Raad van Toezicht sinds 1 januari 2013. Volgens rooster herkozen per 1 januari 2017.
Hoofdfunctie: - Voorzitter Raad van Bestuur William Schrikker Groep.
Nevenfunctie: - Directeur en enig aandeelhouder E.P.J. Heijdelberg Public Health Consultants B.V.
- *Mevrouw drs. L.V. Jonkers-Kuiper (1946)*, lid van deze Raad van Toezicht sinds 1 januari 2009. Volgens rooster afgetreden per 31 december 2016.
Hoofdfunctie: - Zelfstandig consultant en coach te Hoofddorp.
Nevenfuncties: - Voorzitter van de Raad van Toezicht van Netherlands School of Public and Occupational Health (NSPOH).
- *Mevrouw C.E.P.M. den Houting-Stevens (1965)*, lid van deze Raad van Toezicht sinds 1 april 2016.
Hoofdfunctie: - Manager Financiën / Programmamanager bij Groot Hoogwaak (tot 1 maart 2017)
Nevenfuncties: - Voorzitter Raad van Toezicht Stichting voor Protestants-Christelijk Primair Onderwijs Duin- en Bollenstreek (tot 1 juni 2016)
- Lid Raad van Toezicht Kraamzorg Rotterdam & Omstreken
- *Mevrouw mr. drs. W. Aardenburg (1966)* is lid van deze Raad van Toezicht per 1 januari 2017.
Hoofdfunctie: - senior rechter, rechtbank Noord-Holland.
Nevenfuncties: - Lid Raad van Toezicht Woningbouwvereniging Brederode Wonen
- Lid Klachtencommissie NVM

COMMISSIES

De Raad van Toezicht kent een auditcommissie financiën (leden: de heer Gerding en mevrouw den Houting), remuneratiecommissie (leden: de heer Van Olden en de heer Heijdelberg) en een commissie kwaliteit en veiligheid (leden: de heer Heijdelberg en mevrouw Aardenburg).

Leden van de Raad van Toezicht zijn in 2016 twee keer aanwezig geweest bij de vergadering van de Ondernemingsraad (18 februari en 25 augustus) en twee keer per jaar bij de vergadering van de Centrale Cliëntenraad (22 maart en 21 december).

De honorering van de Raad van Toezicht kent drie elementen:

- Het jaarbedrag op basis van de te besteden tijd en energie.

- Vergoeding van de werkelijke onkosten. Bij het vergoeden van werkelijk gemaakte onkosten wordt met declaraties gewerkt.
- Vergoeding van kwaliteit- en deskundigheid bevorderende activiteiten. Hiertoe behoren onder andere de kosten van het lidmaatschap van de NVTZ, educatie en zo nodig het inroepen van een externe deskundige.

De honorering van de leden van de Raad van Toezicht van Stichting Zonnehuisgroep Amstelland wordt vastgesteld door de Raad van Toezicht. De WNT en de adviesregeling van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ) vormen de grondslag voor het remuneratiebeleid. Over 2016 bedraagt de honorering van leden van de Raad van Toezicht € 7.000 exclusief BTW voor de leden en € 10.500 voor de voorzitter.

VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht heeft in 2016 acht keer vergaderd, waaronder een themabijeenkomst over het meerjaren beleidsplan en het lectoraat, een themavergadering over de thuiszorg en een zelfevaluatiebijeenkomst. Daarnaast is er een themabijeenkomst over zelforganisatie geweest met het MT, de centrale cliëntenraad en vertegenwoordiging van ondernemingsraad. De Raad van Toezicht heeft besluiten genomen respectievelijk goedkeuring verleend aan:

- Nieuwbouwplannen (inclusief grondverkoop en huurcontract) voor Zonnehuis Theresia en Zonnehuis Mijdrecht
- Jaardocument/jaarrekening 2016
- Accountantsverslag
- Begroting 2017
- Benoeming 2 nieuwe leden Raad van Toezicht
- Uitvoering herstelplan thuiszorg en verkenning samenwerking met andere organisaties
- Herbenoeming 2 leden Raad van Toezicht
- Vaststelling norm salaris bestuurder WNT

De Raad van Toezicht heeft sinds het verslagjaar 2015 Deloitte Accountants B.V. als externe accountant, audit partner namens Deloitte Accountants B.V. is de heer drs. W.J. van de Rijdt RA.

REFLECTIE OP TOEZICHT IN 2016

Voor de Raad van Toezicht was 2016 een belangrijk jaar. De besluiten die we met elkaar in 2015 hebben moeten nemen, waaronder een zeer forse reorganisatie en de sluiting van onze locatie in Duivendrecht, moesten het kantelpunt worden voor een gezonde bedrijfsvoering in 2016. We zijn er trots op om te zien dat alle medewerkers van Zonnehuisgroep Amstelland de noodzaak van de reorganisatie hebben ingezien en zich weergaloos hebben ingezet om er een succes van te maken. De Raad van Toezicht is zich bewust dat elke wijziging van personeel of proces veel impact heeft op de somatische en psychogeriatrische cliënten zowel intra- als extramuraal evenals de familieleden. Gedurende het jaar hebben we zowel met de Centrale Cliëntenraad als met de Ondernemingsraad hierover goed contact gehouden.

Het toezichthoudend team is in 2016 gewijzigd door het aantrekken van mevrouw Den Houting en het afscheid van mevrouw Jonkers, die zich de laatste 8 jaar toezichthoudend voor Zonnehuisgroep Amstelland heeft ingezet. Mevrouw Aardenburg is aangezocht om het team per 1 januari te completeren, waarmee de Raad van Toezicht op volle sterkte is voor het jaar 2017.



4.5 Cliëntenraad

De locaties van Zonnehuisgroep Amstelland en Zonnehuisgroep Amstelland Thuiszorg hebben een cliëntenraad en er is een gezamenlijke centrale cliëntenraad (CCR). Overleg vindt plaats conform het convenant CCR en de overeenkomst cliëntenraad. In 2016 had de CCR zes keer een overlegvergadering met de bestuurder en zes zelfstandige vergaderingen. De CCR is aangesloten bij het Landelijk Overleg Cliëntenraden (LOC) en vraagt dit zo nodig om advies.

Samenstelling Centrale Cliëntenraad (per 31 december 2016)

Theresia, Dhr. D. Hamaker

Zonnehuis Amstelveen, Mw. A. Kok

Zonnehuis Westwijk / De Luwte / Zonnehof Bovenkerk / De Luwte, Dhr. H. Rubens

Menno Simons, Mw. G. van der Neut

De Ronde Venen, Mw. T. van Klink

Zonnehuisgroep Amstelland Thuiszorg, Dhr. L. Fokker


Vanaf 1 januari t/m 1 juli 2016 was mw. K. Eeland onafhankelijk voorzitter, vanaf 1 juli 2016 is zij opgevolgd door mw. V. Bras.

GEVRAAGDE ADVIEZEN

- Activiteitenbegeleiding nieuwe stijl en verenigingsleven. Na advies van CCR is voorstel aangepast en is op grond van een gezamenlijk werkbezoek aan een andere organisatie een nieuw voorstel gemaakt.
- Jaarplan kwaliteit. Positief advies met kritische opmerkingen over het aantal metingen. Dit advies is overgenomen voor de ontwikkelplannen Wlz 2017.
- Meerjaren beleidsplan 2016 – 2018. Positief advies met aanvullende opmerkingen die zijn verwerkt.
- Aanvraag deelname Waardigheid en Trots met project cliëntenportaal en Leer Innovatie Netwerk (LIN). Positief advies met opmerkingen die zijn overgenomen in de uiteindelijke aanvraag. De aanvraag is voor beide projecten overgenomen.
- Aanvraag extra middelen Waardigheid en Trots 2016. Positief advies met opmerking om ook concrete activiteiten middelen aan te schaffen. Dit is verwerkt en uitgevoerd.
- Nieuwe onafhankelijke klachtenbemiddelaar. Een lid van de CCR heeft deelgenomen aan het selectietraject.
- Nieuwe leden Raad van Toezicht. De voorzitter van de CCR heeft deelgenomen aan het selectietraject voor 2 nieuwe leden Raad van Toezicht.
- Nieuwbouw Mijdrecht en Ouderkerk a/d Amstel. Positief advies met opmerkingen over leren van ervaringen en energiegebruik.
- Tips en tops registratie. Positief advies met aanvullende opmerkingen over terugkoppeling.
- Convenant CCR. Het convenant van de CCR is geëvalueerd en geactualiseerd met opmerkingen van de CCR.
- Nieuwe voorzitter CCR. Vanwege ernstige ziekte is kort na aantreden van de onafhankelijk voorzitter een nieuwe onafhankelijk voorzitter geworven, geselecteerd en benoemd door de CCR.
- Aanvraag extra middelen Waardigheid en Trots 2017. Positief advies
- Onderzoekscommissie. Een van de CCR leden is toegetreden tot de centrale onderzoekscommissie waar onderzoeksaanvragen worden besproken.

ONGEVRAAGDE ADVIEZEN

- Zorg na overlijden. De laatste zorg aan de overledene direct na overlijden is door ZHGA uitbesteed aan een uitvaartverzorger. De CCR heeft geadviseerd cliënten en familie een keuzemogelijkheid te geven en heeft daarbij aangegeven hoe dit duidelijk geregistreerd kan worden. Dit advies is overgenomen en geïmplementeerd.
- Rolstoelbus gebruik. De CCR heeft gevraagd hoe de rolstoelbussen worden ingezet en geadviseerd om eenduidig beleid en prijzen te hanteren. Dit wordt nog nader uitgewerkt.



De CCR wordt in toenemende mate gevraagd om beoordeling van de situatie bij ZHGA door externe toezichthouders en stakeholders. Leden van de CCR waren in 2016 aanwezig bij:

- Bezoek leden VVD Tweede Kamer fractie aan Zonnehuis Amstelveen (bezoek was geïnitieerd door CCR lid)
- Overleg met zorgkantoor Wlz Amstelland en Meerlanden over ontwikkelplannen en voortgang herstelplan
- Aanvraag deelname programma Waardigheid en Trots
- Inspectiebezoek aan Menno Simons op 31-3-2016
- Bijeenkomsten in het kader van het regionale project “Leven zoals je wilt”
- ISO audit kwaliteit.

4.6 Ondernemingsraad

SAMENSTELLING VAN DE ONDERNEMINGSRAAD (PER 31 DECEMBER 2016)

KBO, Lonneke Visser (voorzitter)

De Luwte, Petra van Leeuwen (secretaris)

Ondersteunende Diensten, Gerrit Horsman (tweede voorzitter)

Theresia, Jacqueline Buur (tweede secretaris)

Zonnehuisgroep Amstelland Thuiszorg, Hank van Essen, Sandra van der Hammen en vacature

Zonnehuis Westwijk, Frederik Bicker Caarten

De Ronde Venen, Milou de Jong

Menno Simons, Sila Jibodh

Zonnehof Bovenkerk, Corrie Kreymborg

Zonnehuis Amstelveen, Femke Taat, Marieke Barnard en vacature

INSTEMMING GEGEVEN AAN

- Externe vacaturestop niveau 3 en 4
- Wijziging werving en selectie (onderdeel herplaatsingsbeleid 't Reijgersbosch
 - Herplaatsing beleid 't Reijgersbosch en aanpassing herplaatsingsbeleid
- Keuze arbodienst
- Aanpassing regeling dienstkleding
- Arbojaarplan 2016 – 2017
- Procedure functioneringsgesprekken
- Wijziging procedure MIM

ADVIESAANVRAGEN

- Advies nieuwbouw Mijdrecht / Ouderkerk a/d Amstel
- Uitbesteden van de salarisadministratie
- Voordracht kandidaten klachtencommissie (Annelijn v.d. Slikke en Patricia v.d. Beek)
- Concept inrichting concernstaf ZHGA
- Definitieve inrichting ondersteunende diensten
 - Advies hoofd vastgoed en hoofd klantcentrum en marketing bij bestuurder positioneren
 - Advies inzake ICT bij manager financiën positioneren
 - Advies personeels- en salarisadministratie bij manager P&O onder te brengen
- Organisatie ontwikkeling
- Taken en bevoegdheden
- Inrichting functiehuis facilitair
- Outsourcing I&A
- Eigen Risico Dragen inzake WGA
- Formatiereductie facilitair De Ronde Venen
- Voordracht van twee nieuwe leden Raad van Toezicht
- Transformatieplan Zonnehuisgroep Amstelland



4.7 Verpleegkundige Advies Raad (VAR)

SAMENSTELLING VAR (PER 31 DECEMBER 2016)

- Peter van Kempen (voorzitter), verzorgende niveau 3, coördinerend EVV, Zonnehuis Amstelveen
- Aukje Merkus, verzorgende niveau 3, coördinerend EVV, Theresia (secretaris)
- Alie van Es, praktijkverpleegkundige, KBO
- Caroline Koers, verzorgende niveau 3, EVV, Zonnehuis Amstelveen
- Sophia Meijer, verzorgende niveau 3, EVV, Zonnehuis Amstelveen
- Corinja Hermanns, verzorgende niveau 3, EVV, Zonnehof Bovenkerk
- Debby Bette, Gespecialiseerd verpleegkundige, Zonnehuisgroep Amstelland Thuiszorg
- Leyla Vonk, verpleegkundige niveau 4, Zonnehuis Westwijk
- Marianne Roskamp, verzorgende niveau 3, Menno Simons

De VAR is net als de Ondernemingsraad op centraal niveau ingesteld en is samengesteld uit verpleegkundigen en verzorgenden van verschillende locaties. De VAR heeft in 2016 vier keer overleg gehad met het Bestuur en vier keer zelfstandig vergaderd.

De VAR is een expertiseplatform op het gebied van de verpleegkundige zorg. De VAR oefent invloed uit door het geven van gevraagd en ongevraagd advies aan het Bestuur. Het hoofddoel van de VAR hierbij is het bewaken en optimaliseren van de kwaliteit van de verzorgende- en verpleegkundige zorg. De VAR bepaalt zelf over welke beleidsonderwerpen zij een advies uitbrengt. De keuze hiervoor wordt afgestemd met het Bestuur. Het overleg is open en transparant en de relatie van de VAR met het Bestuur is gebaseerd op wederzijds respect en vertrouwen.

In 2016 heeft de VAR adviezen gegeven over de ontwikkeling van zelforganisatie, de ontwikkelplannen voor de Wlz zorg en de besteding van de extra middelen vanuit Waardigheid en Trots en onderzoeken vanuit het lectoraat. Een lid van de VAR had ook een gesprek met de externe auditor voor de ISO certificering.

Eén lid van de VAR is lid van de onderzoekscommissie.

5.1 Algemeen; herstel van de liquiditeits- en financiële positie

In 2015 kwam de financiële positie van Stichting Zonnehuisgroep Amstelland onder zware druk te staan. Met onze stakeholders (onze huisbankier en andere bankrelaties, het Waarborgfonds voor de zorgsector en de zorgkantoren Zorg en Zekerheid en Zilveren Kruis) werd een herstelplan afgesproken dat was gericht op:

1. Herstel van onze zorgexploitatie door het realiseren van een substantiële kostenverlaging door doorvoeren van een reorganisatie van ondersteunende diensten en locatie-overhead.
2. Het vanuit een herstelde zorgexploitatie creëren van voldoende buffer om de liquiditeits- en solvabiliteitspositie te herstellen en exploitatierisico's op te vangen.
3. Het afscheid nemen van de niet-zorggerelateerde verlieslatende activiteiten: afkoop van het langlopende huurcontract voor Residentie de Oude Meesters, gefinancierd uit de verkoop van parkeerplaatsen en de overdracht van Restaurant Rembrandt aan een pachter.
4. Het realiseren van de nieuwbouw (in Mijdrecht en Ouderkerk aan de Amstel, maar niet meer in Duivendrecht) voor kleinschalig wonen in lijn met ons transitieplan en onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Daarnaast het doorvoeren van scheiden wonen-zorg en sluiting van niet langer rendabele locaties. In oktober 2015 is besloten om onze locatie 't Reijgersbosch in Duivendrecht te sluiten wat per eind november 2016 is gebeurd.

Deze maatregelen zijn in 2016 geëffectueerd en de financiële positie is daardoor beduidend verbeterd. Hierdoor én door een van de NZa ontvangen uitkering in het kader van boekwaardereparaties van twee van onze locaties, is de liquiditeitspositie aanzienlijk verbeterd. Ook de financieringsratio's lieten een sterk herstel zien. Door het grote aantal bijzondere afboekingen in 2015 en ook de voorzieningen die in 2016 moesten worden gevormd, ligt de solvabiliteit nog onder het gewenste niveau.

De eerste contracten met de bouwer en belegger voor onze nieuwbouwprojecten in Ouderkerk a/d Amstel en Mijdrecht werden in de loop van 2016 getekend en in het vierde kwartaal werd gestart met de bouw in Ouderkerk. Hiermee samenhangend werd een deel van de grond overgedragen aan de belegger en ontvingen wij vergoedingen voor gemaakte plan- en legeskosten.

De ontwikkeling van het resultaat van de thuiszorg in 2016 is de dissonant in dit herstelverhaal. Door een te zwakke monitoring en een hoge inzet van personeel niet in loondienst als gevolg van onvoldoende sturing en een hoog ziekteverzuim, en benodigde resultaatvoorzieningen, boekte de thuiszorg een substantieel verlies van € 1,1 mln. Door de aanstelling van een interim-manager met als opdracht een herstelplan te formuleren en uit te voeren, verbeterde het resultaat van de thuiszorg in het vierde kwartaal richting de nullijn.

In januari 2017 is in de bijeenkomst met onze stakeholders besloten dat wij hen niet langer per maand informeren over de voortgang van ons herstelplan en onze financiële resultaten, maar eenmaal per kwartaal.

5.2 Ontwikkeling van de zorgexploitatie

OPBRENGSTEN

De opbrengsten uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning daalden met 1,5%.

De intramurale opbrengsten (Wlz) stonden in het verslagjaar verder onder druk als gevolg van de sluiting van onze locatie 't Reijgersbosch in Duivendrecht, waarbij cliënten sneller konden worden overgeplaatst dan verwacht. Cliënten konden deels worden overgeplaatst van de regio van



zorgkantoor Zorg en Zekerheid naar zorgkantoor Zilveren Kruis waardoor het risico van overproductie ontstond. Gelukkig kregen wij deze productie in de herschikking toegewezen.

De ZP-mix ontwikkelde zich positief. De opbrengsten uit de subsidieregeling eerstelijnsverblijf namen toe met € 0,5 mln. De opbrengsten uit de diensten verleend door het Kennis en Behandelcentrum Ouderen ontwikkelden zich wederom bevredigend.

De geriatrische revalidatiezorg liet een behoorlijke groei zien, waarbij de rentabiliteit toenam door een scherpere bewaking en sturing.

De opbrengsten uit de zorgverzekeringswet namen af doordat de inzet van teams in de thuiszorg werd teruggebracht in het kader van het herstelplan voor de thuiszorg.

De opbrengsten in het kader van de WMO daalden fors onder meer als gevolg van minder voorzieningen voor dagbehandeling en dagbesteding.

De afstoting van residentie de Oude Meesters had zijn weerslag op de inkomsten uit verhuur. De overige opbrengsten worden beïnvloed door bijzondere posten. In het vorige verslagjaar zijn de opbrengsten uit de verkoop van parkeerplaatsen (€ 1,6 mln.) in het kader van het herstelplan als bate gerealiseerd. In 2016 zijn de vergoedingen voor gemaakte plankosten (€ 0,4 mln.) samenhangend met de nieuwbouwplannen in Ouderkerk en Mijdrecht ontvangen.

PERSONEELSKOSTEN EN CONTRIBUTIEMARGE

De personeelskosten daalden als gevolg van de uitgevoerde reorganisatie van ondersteunende diensten en locatie-overhead. Niet alleen nam de personeelsbezetting af, de personeelsmix ontwikkelde zich gunstig door een groter aandeel zorgmedewerkers. De personeelsbezetting daalde 11%, van 809,1 fte naar 722,2 fte. De kosten van personeel niet in loondienst stegen daarentegen fors, van € 0,6 mln. naar € 1,1 mln., met name voor de inzet van zorgpersoneel en financieel specialisten, die nodig was als gevolg van de reorganisatie. In de cao 2016-2018 is afgesproken dat werknemers, met terugwerkende kracht van 5 jaar, recht hebben op ORT (onregelmatigheidstoeslag) over opgenomen verlofuren. De hiervoor benodigde reservering ten laste van het resultaat in 2016 bedraagt € 1,6 mln. Belangrijk voor een gezonde zorgexploitatie is een goede productiviteit in relatie tot de gewenste kwaliteit van de zorgverlening en behoud van de contributiemarge: dat is de bijdrage die de totale personeelsinzet levert om de overige bedrijfskosten en afschrijvingen, die een vaster karakter hebben, te kunnen dekken. De contributiemarge wordt vooral bepaald door de tariefontwikkeling van de zorgproductmix en de productiviteit en kosten van het ingezette personeel.

De contributiemarge (productie-opbrengsten minus de kosten van de personeelsformatie) steeg in het verslagjaar met 15%, een goed resultaat.

Het ziekteverzuim steeg in het jaar naar een niveau van 6,0% met name als gevolg van reorganisatie-effecten (sluiting locatie 't Reijgersbosch, mobiliteit) en de overgang naar zelforganiserend werken. De sociale premiedruk steeg als gevolg van hogere heffingen voor de werkhervattingskas.

De overige personeelskosten daalden door besparingen en zuinigheid ten behoeve van het financieel herstel. Dit betrof met name opleidings- en studiekosten en kosten voor werving en selectie.

OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

Besparingen en zuinig werken werden vooral zichtbaar in de overige bedrijfskosten, deze daalden met bijna 13% exclusief incidentele posten (zoals de afkoop in 2015 van het huurcontract van residentie De Oude Meesters ad. € 1,4 mln.). De besparingen betroffen met name algemene kosten (kopiëren, drukwerk, software, abonnementen), onderhouds- en energiekosten en lagere huurkosten (wegvallen huur residentie De Oude Meesters).

AFSCHRIJVINGEN

De afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen werden in 2015 sterk beïnvloed door incidentele afschrijvingen; hiervoor gecorrigeerd namen de afschrijvingslasten toe met 3%.



RESULTAAT TOEGEREKEND AAN DE ZORGEEXPLOITATIE

Het resultaat dat kan worden toegerekend aan de zorgexploitatie, gecorrigeerd voor de hierna toegelichte bijzondere posten, bedroeg € 2,7 mln. (in 2015 € 0,3 mln.). Het resultaat van Zonnehuisgroep Amstelland Thuiszorg BV, dat hierin is begrepen was in 2016 € 1,1 mln. negatief (in 2015 nihil).

NIET-ZORGERELATEERDE ACTIVITEITEN

Onze niet-zorggerelateerde activiteiten van Residentie de Oude Meesters en het daaraan gelieerde Restaurant Rembrandt zijn met ingang van 1 januari 2016 beëindigd.

BIJZONDERE JAARREKENINGPOSTEN

Het verslagjaar 2016 kent een aantal bijzondere jaarrekeningposten die hier nader worden toegelicht. Voor het grote aantal omvangrijke bijzondere jaarrekeningposten in 2015 wordt verwezen naar ons jaardocument 2015. De bijzondere posten in 2016 betreffen:

- Conform de cao 2016-2018 wordt aan medewerkers met terugwerkende kracht van 5 jaar over opgenomen verlof de ORT-component uitbetaald; hiervoor is een voorziening ad. € 1,6 mln. gevormd. Conform de regeling wordt de voorziening in drie jaarlijkse termijnen (2016/2017/2018) uitbetaald.
- In november 2015 heeft de NZa naar aanleiding van een ingediend bezwaar positief beslist op een verzoek tot boekwaardecorrectie van de huurpanden Menno Simons in Amsterdam en 't Reijgersbosch in Duivendrecht. Deze boekwaardecorrectie heeft geresulteerd in een uitbetaling aan Zonnehuisgroep Amstelland van € 2,1 mln. De correctie is bedoeld om een structurele verlaging van de huurkosten van deze panden voor de komende jaren te realiseren. Aangezien het hier om een onvoorwaardelijke uitbetaling gaat is deze betaling voor het deel dat niet ter compensatie van de kapitaalslasten 2017 komt, in 2016 als opbrengst verantwoord (€ 1,9 mln.).
- Als gevolg van de reorganisatie van de ondersteunende diensten is de kantoorhuisvesting hiervan begin 2016 vacant geworden. Op 1 mei 2017 is met de verhuurder een afkoop van het meerjarige huurcontract overeengekomen waarvoor een voorziening is gevormd tezamen met een kleinere voorziening van een van onze locatiecontracten; in totaal € 2,2 mln.
- Als onderdeel van de nieuwbouw in Ouderkerk a/d Amstel en Mijdrecht wordt grond overgedragen. De grondtransactie voor Ouderkerk is geëffectueerd in december 2016 met een positief resultaat ad. € 0,4 mln.
- Vanwege de sluiting van onze locatie 't Reijgersbosch in Duivendrecht per 1 december 2016, dienen herstelkosten te worden gemaakt voor het opleveren aan de verhuurder, ad. € 0,1 mln.
- Voor het herstel van het financiële resultaat van de thuiszorg is besloten om in 2018 te stoppen met huishoudelijke verzorging. Voor deze (kleinere) reorganisatie is een voorziening gevormd ad. € 0,1 mln.

Bijzondere, incidentele posten in het geconsolideerd resultaat 2016

Resultaat boekjaar	974
Verlieslatende huurcontracten	-2.159
Uitgekeerde boekwaardereparatie	1889
Voorziening ORT over verlof, 5 jaar terug	-1.637
Resultaat grondtransactie Ouderkerk a/d Amstel	442
Opleveringskosten vanwege sluiting 't Reijgersbosch	-140
Reorganisatievoorziening Thuiszorg	-112
Totaal	-1.717
Resultaat voor bijzondere posten	2.691



OPERATIONEEL RESULTAAT

Het totaal van het resultaat zorgexploitatie en bovengenoemde bijzondere posten leidt tot een operationeel resultaat over het verslagjaar van € 1,0 mln.

EIGEN VERMOGEN EN FINANCIERING

Het eigen vermogen en de solvabiliteit daalden in 2015 substantieel als gevolg van de bijzondere afboekingen. Als gevolg van de correctie van het eigen vermogen per ultimo 2015 voor de terugname bijzonder waardevermindering ad. € 1,9 mln. komt de solvabiliteit in 2015 uit op 13%. Ondanks de bijzondere posten in 2016 werd een positief operationeel resultaat gerealiseerd waardoor het eigen vermogen en de solvabiliteit weliswaar verder verbeterden maar nog duidelijk onder de norm zitten. De solvabiliteit steeg naar 15%.

In onze begrotingen en meerjarenplan reserveren wij voor het creëren van een buffer ter herstel van de financiële positie

De langlopende schulden blijven ten opzichte van de materiële vaste activa relatief hoog doordat tegenover de aflossingen van de leningen relatief hoge afschrijvingen staan als gevolg van investeringen in met name ICT met een relatief korte economische levensduur.

KASSTROOM

Performance ratio's financiële positie	2016	2015	NORM
Rendement (netto-resultaat/opbrengsten)	1,5%	-11,2%	> 1,5%
ROIC:EBIT (eigen vermogen+nettoschuld)	5,6%	-8,0%	> 7,5%
Solvabiliteit: eigen vermogen/totaal vermogen	14,8%	12,8%	> 20%
Budgetratio (eigen vermogen/opbrengsten)	18,6%	16,5%	> 15%
Leverage (langlopende schulden/MVA)	73,1%	70,7%	< 70%
Current Ratio vlottende activa/kortlopende schulden	0,69	0,47	> 1,0
DSCR (EBITDA/aflossingen+rentelast)	1,36	-0,04	> 1,2
ICR: EBIT/rentelasten	1,49	-2,24	> 2.0

De kasstroom was € 5,1 mln. positief. Dit was het gevolg van het herstel van de exploitatie en de uitgekeerde boekwaardereparatie.

PERFORMANCE RATIO'S FINANCIËLE POSITIE

De performance ratio's werden in 2015 sterk beïnvloed door de bijzondere, incidentele posten. In 2016 zien we een sterk herstel van de resultaatratio's en de financieringsratio's. De solvabiliteit is verbeterd maar nog duidelijk onder de norm.

HERZIENING EIGEN VERMOGEN 2015; CORRECTIE IMPAIRMENT FINANCIAL LEASE ZUIDERHOF

In de vergelijkende cijfers van 2015 is ten opzichte van het jaardocument 2015 de volgende wijziging aangebracht.

Naar aanleiding van onze jaarlijkse bedrijfswaardeberekening en impairmentanalyse is vast komen te staan dat de in 2012 verantwoorde bijzondere waardevermindering die in 2014 deels is teruggenomen, op basis van de aanwending van de locatie en de inzichten in 2015 geheel had moeten worden teruggenomen. Dat betekent dat in 2015 een terugname van de bijzondere waardevermindering ad. € 1,9 mln. had moeten worden verantwoord. Dit leidt tot een correctie van het beginvermogen van 2016 met + € 1,9 mln. tot € 11,1 mln.

Voor onze locatie Menno Simons geldt dat het huurcontract verlieslatend is. Hiervoor had in 2015 een voorziening moeten worden opgenomen, maar deze fout is in 2016 hersteld omdat deze geen materiële impact heeft op het financiële resultaat en de positie van 2015.



TOELICHTING VAN RISICO'S VAN FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Zonnehuisgroep Amstelland maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de stichting blootstellen aan kredietrisico, renterisico en kasstroomrisico en liquiditeitsrisico. Om deze risico's te beheersen is een Treasury-statuut opgesteld waarin het financieringsbeleid is vastgelegd. Daarnaast beschikt de stichting over meerjarenprognoses van exploitatie, balans en kasstroom. Jaarlijks worden liquiditeits- en investeringsbegrotingen opgesteld welke zijn goedgekeurd door de Raad van Bestuur. De jaarlijkse liquiditeitsprognose wordt per maand gespecificeerd en de actuele kasstroom en liquiditeitspositie worden dagelijks gerapporteerd aan de manager Financiën en ICT. Verwezen wordt naar de toelichting op de (geconsolideerde) jaarrekening.

WET NORMERING TOPINKOMENS (WNT)

Zonnehuisgroep Amstelland heeft de Beleidsregels toepassing WNT als normenkader bij het opmaken van de jaarrekening gehanteerd. De functies van Raad van Bestuur en Directeur Bedrijfsvoering zijn aangemerkt als topfunctionaris binnen onze organisatie. Per 1 oktober 2016 is de functie van Directeur Bedrijfsvoering komen te vervallen.

Voor het verslagjaar 2016 geldt dat sprake is van een onverschuldigde betaling aan de directeur bedrijfsvoering die als vordering is opgenomen in de jaarrekening.

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

De niet in de balans opgenomen verplichtingen zijn toegelicht na tabel 10 in de toelichting op de (geconsolideerde) balans. Het betreft voornamelijk huurverplichtingen voor in totaal € 2.284.412, leaseverplichtingen voor in totaal € 36.953 en gestelde zekerheden voor in totaal € 240.514. Het Waarborgfonds voor de zorgsector (Wfz) waarin wij deelnemen kan via de obligoverplichting een beroep doen op financiële hulp van zijn deelnemers op het moment dat het Wfz op zijn garantieverplichtingen wordt aangesproken en zelf onvoldoende middelen heeft om zijn garantieverplichtingen te kunnen voldoen. De maximale verplichting bedraagt 3% van de restantschuld van de geborgde leningen en komt voor Zonnehuisgroep Amstelland uit op € 1.387.485. Vanuit reorganisaties en de reguliere bedrijfsvoering kunnen in algemene zin geschillen ontstaan. De aard van deze geschillen is momenteel niet van dien aard dat Zonnehuisgroep Amstelland een voorziening meent te moeten vormen.