

Jaardocument 2017

woonzorgcentra
kwaliteit
geluk **veilig**
respect zorg
vertrouwd **aandacht** samen
liefde **thuis** gezellig
welzijn cliënt **tevreden**
warmte Activiteiten **theater**
welbevinden **Drenthe**
lachen Wmo thuiszorg
behoefte **galerie**
bij de burens

Inhoudsopgave

Maatschappelijk verslag

Voorwoord	3
1. Inleiding / uitgangspunten van de verslaggeving	6
2. Profiel van de organisatie	7
2.1 Algemene identificatiegegevens	7
2.2 Structuur van de organisatie / missie en visie	8
2.3 Kerngegevens	11
2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering	11
2.3.2 Cliënten/capaciteit/productie, personeel en opbrengsten	14
2.3.2.1 Verzorging en Verpleging	15
2.3.3 Werkgebied	15
2.4 Samenwerkingsrelatie	16
3. Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap	18
3.1 Normen voor goed bestuur	19
3.2 Raad van Bestuur	20
3.3 Raad van Toezicht	21
3.3.1 Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur/Directie	21
3.4 Principes Governancecode Zorg 2017	22
3.4.1 Maatschappelijke doelstelling en legitimatie	22
3.4.2 Waarden en normen	22
3.4.3 Randvoorwaarden en voorwaarden voor invloeden van Belanghebbenden	23
3.4.4 Invulling naleving Governancecode Zorg 2017	23
3.4.5 Besturing gericht op de maatschappelijke doelstelling	24
3.4.6 Toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling	25
3.4.7 Permanente ontwikkeling professionaliteit en deskundigheid	29
4. Algemeen beleid	30
4.1 Visie, strategie en meerjarenbeleid	30
4.2 Algemeen beleid in verslagjaar	30
4.3 Maatschappelijk verantwoord ondernemen	31
4.4 Naleving gedragscodes	31
4.5 Risicoparagraaf	33
4.6 Toekomstparagraaf	34
5. Bedrijfsvoering	35
6. Financieel beleid	35
Lijst met afkortingen	40
Financieel jaarverslag	41

Voorwoord Directie

Het jaar 2017 is voor Zorggroep Drenthe een jaar van verandering geweest. Een jaar van wezenlijke verandering, als het gaat om hoe we de toekomst met betrekking tot de ouderenzorg zien. Waar wil de huidige, maar zeker ook de toekomstige, oudere wonen en leven. In het jaar 2017 zijn we verder gegaan om onze huidige gebouwen gereed te hebben voor de toekomst.

Mooi wonen

Onze toekomstige bewoner wil een mooie woonomgeving, waarin een luxe appartement centraal staat. Een appartement die van alle gemakken voorzien is, met een volledig ingerichte keuken, een wasmachine aansluiting, een gastentoilet en 75 m² woonoppervlak. Wanneer je daar de totale woonomgeving van het gebouw bij optelt en dan heb ik het over onder ander een mooi restaurant, het theater, een galerie of een gezellig plekje aan de leestafel in het bruin café, dan kunnen bewoners een hotelachtige sfeer ervaren. Een plek waar altijd wat te doen is.

Zorggroep Drenthe vindt het erg belangrijk dat bewoners zich thuis voelen in haar locaties. Hierdoor creëren we een gevoel van 'welbevinden', waardoor mensen zich beter voelen.

Verandering en omdenken

2017 is duidelijk een jaar waarin we met grote - en soms minder grote stappen bezig zijn om de organisatie om te zetten van een organisatie met alleen verzorgings- en verpleeghuizen, naar een organisatie waar we zorg leveren, maar waar we nog veel meer kunnen bieden. Activiteiten die het leven veraangenamen en die het leven meer waarde geven, waardoor ziekte of eenzaamheid meer op de achtergrond komen. We zien dat het 15 jaar geleden ingezette beleid, nu zijn vruchten afwerpt.

Zo'n transitie gaat niet zonder slag of stoot, dat mag duidelijk zijn, iedereen moet daaraan wennen. Jarenlang ingeslepen gewoontes moeten worden bijgeschaafd, dat zal nog een aantal jaren duren. Het betekent voor iedereen een omslag in denken.

Ik wil mijn waardering ook uitspreken als het gaat om de medezeggenschapsorganen. Ook zij gaan mee in deze beweging en staan achter dit beleid.

Meer welzijn, minder zorg

Wij zijn ervan overtuigd, dat als de cliënt een hoger welzijn ervaart, hij beter in zijn vel zit. Op het moment dat de cliënt deelneemt aan activiteiten en onder de mensen is, heeft hij geen zorg nodig en voelt hij zich beter, wat zorgkosten reduceert.

Ondanks dat we wederom een groei in de omzet zien, blijft het ook voor Zorggroep Drenthe heel lastig om de (financiële) eindjes aan elkaar te knopen. De regelgeving en indicaties die elk jaar verandert blijft voor zorginstellingen een heikel punt, waarop wij ons steeds maar weer moeten aanpassen. Dit brengt onder andere een hoge werkdruk met zich mee.

Langer thuis wonen

Daarnaast zien we dat 'langer thuis blijven wonen', ons zorgen baart. Een beleid wat vanuit de overheid jaren geleden is ingezet. Langer thuis blijven wonen is mooi, maar de manier waarop vind ik zorgelijk. Voor sommige ouderen is het haast niet meer mogelijk om thuis te blijven wonen, vanwege allerlei lichamelijke- en geestelijke beperkingen.

Daarnaast zien we steeds meer eenzaamheid optreden onder ouderen. En de druk op mantelzorgers wordt steeds hoger.

De afgelopen jaren zien wij in onze woonzorgcentra dat cliënten in zeer slechte toestand bij ons komen wonen. Een gevolg hiervan is, dat de gemiddelde verblijfsduur de laatste jaren sterk is afgenomen.

Deze cliënten kunnen niet eerder worden opgenomen, omdat ze geen indicatie meer krijgen. Wat wij zien, is dat cliënten niet meer kunnen deelnemen aan het maatschappelijk verkeer, waardoor eenzaamheid ontstaat. En door hun broze gezondheid liggen valincidenten op de loer, waardoor de zorgverlening uiteindelijk duurder gaat worden.

Treurig vind ik het dat dit hier in dit land, waar zoveel welvaart is, dit blijkbaar moet.

Verhuur appartementen

Zorggroep Drenthe is ervan overtuigd, dat dit anders moet en ook anders kan.

Wanneer ik nu zie dat het aantal huurders wat in onze locaties woont steeds groter wordt, puur omdat men niet meer thuis kan en wil blijven wonen. Mensen voelen zich niet meer 'vertrouwd' thuis en gaan dan liever wonen binnen de muren van het woonzorgcentrum, waar ze alle zorg en faciliteiten om hun heen hebben en wat veiligheid en rust biedt.

Zorggroep Drenthe is nu anno 2017 gelukkig zover dat zij voor deze mensen een prachtig alternatief heeft in de vorm van een mooi ruim appartement, waarin iedereen nog volledig zelfstandig kan wonen, maar waar zorg dichtbij is.

Alles wat men nog zelf wil, koken, wassen, eigen huishouden doen, kan hier gewoon. Is men niet meer in staat om dat te doen of wil de bewoner graag dat wij het doen, dan kan dat!

Daarnaast kunnen de bewoners genieten van alle faciliteiten die onze gebouwen te bieden hebben en deelnemen aan de vele activiteiten die worden georganiseerd.

Wij zijn ervan overtuigd dat dit de toekomst is. De transitie naar moderne ouderenzorg kost naast veel energie ook veel geld. Veranderingen kosten geld, al is het alleen al om alle neuzen de juiste richting in te krijgen.

Tarieven

Tarieven staan steeds meer onder druk en de eisen die zorgverzekeraars en de inspectie stellen aan de zorgorganisaties en zorgvormen, zullen steeds zwaarder drukken op de budgetten. Er moet steeds meer werk worden verricht voor minder geld. Daarnaast moeten de salarissen omhoog. Dit is uiteraard iets waar wij achter staan, maar dan willen we dat ook terugzien in onze tarieven. Helaas is het tegenovergestelde waar.

Als ik zie dat ons bedrijfsresultaat is gereduceerd met 1,3 miljoen ten opzichte van 2016, dan is dat een teken aan de wand. Omdat Zorggroep Drenthe een goede financiële basis heeft, kunnen we dit nog opvangen, maar het is geen gezonde situatie. Hier zal snel verandering in moeten komen, want dit baart mij ernstig zorgen.

Toekomst

Zoals ik al eerder aangaf, is het belangrijk dat wij onze medewerkers mee krijgen in de transitie die wij als visie hebben; om van verzorgings-verpleeghuis een woon(zorg)beleving te maken. We zullen ervoor moeten zorgen dat wij als Zorggroep Drenthe genoeg personeel krijgen om onze bewoners een thuisgevoel te geven en indien nodig goed te verzorgen en aandacht te geven.

Daar hebben we gemotiveerde mensen voor nodig en doen hiervoor ons uiterste best, omdat dit pure noodzaak is. We zoeken mensen met passie voor zorg, die graag in één van onze woon(zorg)belevingen willen werken.

De komende jaren zullen wij het aanpassen van onze gebouwen voortzetten aan de veranderde belevingswereld van onze nieuwe cliënten. In 2018 zal het gebouw van Symphonie (beter bekend als het Else van der Laanhuis) worden aangepast, waardoor ook hier een hotelachtige open sfeer zal ontstaan. Dit geldt ook voor de Wenning. Bij deze locatie worden acht appartementen en multifunctionele ruimtes bijgebouwd.

Daarnaast is Zorggroep Drenthe de Groninger markt aan het verkennen. Er is een intentieovereenkomst getekend om in samenwerking met Stichting de Vondel uit Groningen in Groningen Zuid een nieuwe woon(zorg)beleving te bouwen met zo'n 150 appartementen. Wij zijn gevraagd de expertise rondom de nieuwbouw te leveren.

Ten slotte wil ik alle medewerkers, vrijwilligers en mantelzorgers bedanken voor hun inzet en voor de kwaliteiten die zij willen inzetten voor onze Zorggroep.

S. Pranger

1. Inleiding

Dit jaardocument gaat over het verslagjaar 2017 van Stichting Zorggroep Drenthe Holding te Assen en wordt in dit segment geschreven. Onder de paraplu van Stichting Zorggroep Drenthe Holding vallen 4 stichtingen, te weten:

- Stichting Zorggroep Drenthe
- Stichting Zorggroep Drenthe Thuis
- Stichting Zorg aan Huis Groningen
- Stichting Zorg aan Huis Friesland

Wij profileren ons onder de naam Zorggroep Drenthe. Deze merknaam is een sterk merk geworden. Uit doelgroeponderzoeken blijkt dat we veel genoemd worden door onze doelgroep. Ook zijn de verschillende locaties en de zorg die Zorggroep Drenthe thuis verleent goed bekend onder de doelgroep. Zorggroep Drenthe legt de focus op mooi wonen, een hoog welzijnsniveau en kwalitatief goede zorgverlening. Cliënten voelen zich thuis, of ze nu in onze woonzorgcentra wonen of hulp krijgen van Zorggroep Drenthe in de thuissituatie. Gastvrijheid, cliëntgerichtheid en ondernemerschap zijn duidelijke pijlers waar de organisatie zich op richt voor de toekomst. Op het moment van schrijven van dit verslag houden we tevens onze positionering tegen het licht om onderscheidend en toekomstbestendig te blijven voor de komende jaren.

Het jaardocument gaat over het boekjaar 2017 en is opgesteld op grond van de Regeling Verslaggeving WTZi. De economische, milieu- en sociale aspecten van de organisatie zijn terug te vinden in dit jaarverslag.

De jaarrekening omvat de organisatie Stichting Zorggroep Drenthe Holding. Het jaarverslag zal een overzicht geven van de behaalde doelstellingen. Deze doelstellingen zijn afgeleid van het beleidsplan 2016-2020, opgesteld door de Raad van Bestuur en goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

Wij hopen dat het maatschappelijk jaarverslag een goed beeld zal geven van de ontwikkelingen binnen Stichting Zorggroep Drenthe Holding.

2. Profiel van de organisatie

2.1 Algemene gegevens

Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Zorggroep Drenthe Holding
Adres	Industrieweg 15
Postcode	9402 NP
Plaats	Assen
Telefoonnummer	0592-331232
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41020216
E-mailadres	info@zorggroepdrenthe.nl
Internetpagina	www.zorggroepdrenthe.nl

Wlz-functies geleverd door het concern

Functie	Ja/nee
Huishoudelijke verzorging	Ja
Persoonlijke verzorging	Ja
Verpleging	Ja
Begeleiding	Ja
Behandeling	Ja
Verblijf op grond van de Wlz	Ja

Overige Wlzprestaties geleverd door het concern

Prestatie	Ja/nee
Uitleen verpleegartikelen	Nee
Prenatale zorg	Nee
Advies, instructie en voorlichting	Ja
Voedingsvoorlichting	Nee

Overige zorg geleverd door het concern

Prestatie	Ja/nee
Dieetadvisering	Nee

Doelgroepen cliënten Wlz-zorg

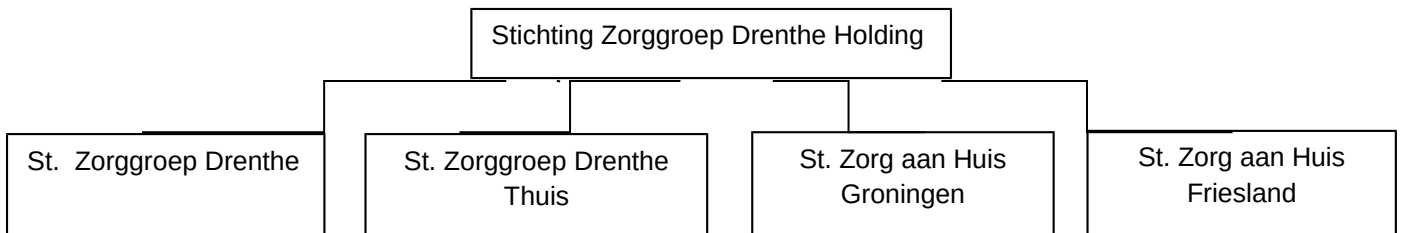
Doelgroep	Ja/nee
Somatische aandoening of beperking	Ja
Psychogeriatrische aandoening of beperking	Ja
Psychiatrische aandoening	Ja
Lichamelijk handicap	Nee
Verstandelijke handicap	Nee
Zintuiglijke handicap of communicatieve stoornis	Nee
Psychosociale problemen	Nee

2.2 Structuur van de organisatie

Stichting Zorggroep Drenthe heeft 6 woonzorgcentra en een appartementencomplex gevestigd in de provincie Drenthe. Ze bieden Wlz zorg, huishoudelijke zorg, persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding, behandeling en verblijf.

De juridische structuur is een stichtingsvorm.

Onder Stichting Zorggroep Drenthe Holding, hierna te noemen Zorggroep Drenthe, vallen op 31 december 2017 een viertal stichtingen, aangegeven in onderstaand schema:¹



De juridische structuur

Zorggroep Drenthe is een stichting die statutair gevestigd is in Assen.

De doelstelling van Zorggroep Drenthe is het aanbieden van gedifferentieerde verzorging en verpleging voor ouderen met zorgbehoeften. Deze doelstelling wordt nagestreefd door middel van het bieden van vraaggerichte zorg- en dienstverlening aan ouderen in en buiten het woonzorgcentrum.

Het individuele zorg-leefplan vormt de basis om deze zorg- en dienstverlening op een verantwoorde -, cliëntgerichte - en integrale manier te kunnen uitvoeren.

Ons streven is dat cliënten tevreden zijn over hun woonomgeving, welzijn en de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening. Daarvoor is tevens nodig om de organisatie met betrekking tot kwaliteit efficiënt in te richten, zodat de medewerkers tevreden zijn over de kwaliteit van hun werkomstandigheden.

De missie van Zorggroep Drenthe luidt als volgt:

Zorggroep Drenthe brengt in haar werkgebied ouderenzorg in de breedste zin van het woord tot ontwikkeling en verleent in dat kader verpleging/verzorging/begeleiding/diensten aan ouderen met zorgvragen, dit veelal in combinatie met huisvesting, teneinde hen in staat te stellen zo zelfstandig mogelijk te kunnen functioneren.

De missie is aangevuld met: "Cliëntgerichte service".

Visie op zorg, wonen en welzijn

Uit respect voor de autonomie van de cliënt en om tegemoet te komen aan diens eigenheid en privacy biedt Zorggroep Drenthe een gevarieerd aanbod aan woon-zorgmilieus.

De visie is aangevuld met; 'Onze professionele medewerkers stellen de cliënt centraal en hebben plezier in hun werk'.

¹ De Stichting Zorg aan Huis Groningen en Friesland zijn op dit moment stichtingen zonder activiteiten.

Met andere woorden; Zorggroep Drenthe streeft ernaar dat cliënten zolang mogelijk zelfstandig en naar eigen inzicht en levensstijl kunnen blijven wonen, zowel in hun eigen huis als in het woonzorgcentrum.

Inleven in de persoonlijke belevingswereld van de cliënt maakt het mogelijk om zorg te verlenen die zich richt op het totale welbevinden van de cliënt. Daarbij staat een respectvolle bejegening ongeacht levensbeschouwing, ras, cultuur of samenlevingsvorm voorop.

Goede zorg is naast goed 'uitgevoerde' zorg ook aandacht hebben voor de manier waarop de cliënt zijn of haar leven wil leiden. Op deze manier kan de cliënt zich veilig voelen, autonomie behouden en zijn/haar leven richting geven.

De vraag van de cliënt is uitgangspunt van de zorgverlening. Op basis van de vraag wordt een zorg-leefplan gemaakt dat aansluit bij de persoonlijke levensstijl van de cliënt.

In de visie van Zorggroep Drenthe omvat welzijn een complex van factoren, namelijk: mooi en ruim wonen, een lekkere maaltijd, activiteiten en een schoon huis, maar ook huiselijkheid, gezelligheid, warmte, verbondenheid en steun. De woon- en werksfeer bepaalt of ouderen het woonzorgcentrum als 'thuis' ervaren. Aandacht voor de werksfeer en kwaliteit van arbeid is allereerst van belang voor de medewerkers, maar zal zich ook vertalen in de kwaliteit van de zorgverlening. Mooi wonen en een hoog welzijnsniveau zijn speerpunten voor nu en in de toekomst.

Zorggroep Drenthe is van mening dat als haar cliënten mooi wonen en het welzijnsniveau op een hoog niveau ligt, dit de zorgverlening reduceert en de levensvreugde toeneemt.

*“Mooi
wonen en
een hoog
welzijnsni
veau zijn
speerpun
ten voor
nu en in
de
toekomst”*

De kernwaarden, waaruit de missie en visie zijn ontstaan, zijn; PUUR – PLEZIER – PROFESSIONEEL – POSITIEF.

Ondernemerschap is de kern van onze organisatie. Er heerst een houding van zelfstandigheid, durf, initiatief en creativiteit. Bij ondernemerschap gaat het om drie onderdelen: kansen zien, kansen benutten en waarde creëren. Gedrag daarbij kenmerkt zich door lef en authenticiteit.

Zorggroep Drenthe toont lef en durf door nieuwe projecten te starten in een tijd dat de zorg in een neerwaartse spiraal zit. Ze ziet kansen door de ontwikkelingen die er zijn in de zorg en durft 'de kop boven het maaiveld' uit te steken. Dit heeft zich o.a. geuit door de nieuwbouw van Mozaiek in Zuidlaren en de Wester Es in Beilen en de bouw van appartementencomplex Messchenstaete in Assen. Messchenstaete valt niet onder de categorie woonzorglocatie, maar biedt huurappartementen 'in een hoger segment' met zorg dichtbij. Daarnaast is binnen deze locatie een tal van (luxe) faciliteiten aanwezig, zoals een Wellness, restaurant en een fitnessruimte. Mozaiek biedt naast ruime appartementen bijzondere faciliteiten, waaronder een galerie en een theater.

Ondernemerschap is echter ook een gedrag dat noodzakelijk is voor medewerkers binnen de stichting. Want alleen dan ontstaat de mogelijkheid om ideeën om te zetten in concrete vernieuwingen. Zorggroep Drenthe ontwikkelt en stimuleert ondernemend gedrag, omdat

ondernemerschap een noodzaak is geworden, ook in de zorg.

De organisatorische structuur

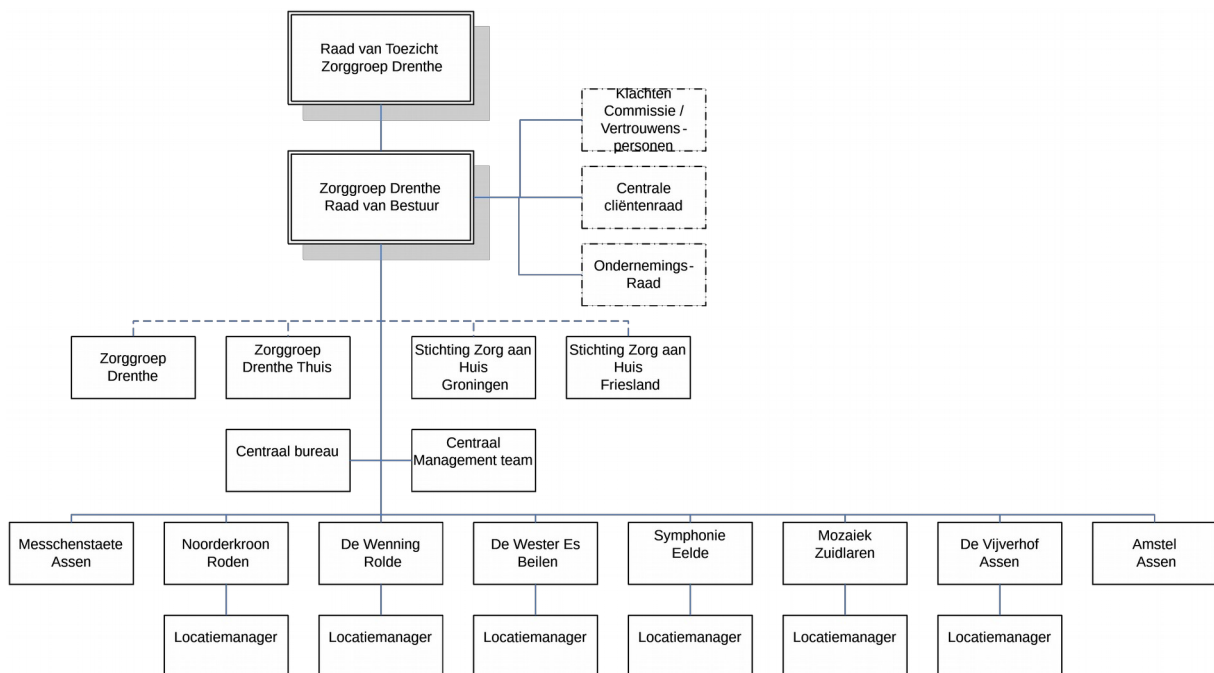
De bestuursstructuur van Zorggroep Drenthe bestaat uit een Raad van Toezicht en een Raad van Bestuur. Het bestuur van de Stichting is opgedragen aan de Raad van Bestuur onder toezicht van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht stelt het aantal leden van de Raad van Bestuur en de hoofdlijnen van hun taakverdeling vast.

Zorggroep Drenthe kent binnen de woonzorgcentra de volgende opbouw in structuur: directeur/bestuurder, locatiemanager, teamleiding, medewerker.

De organisatiestructuur is in 2017 aangepast. Dit omdat de huidige structuur niet meer paste bij deze tijd. De locatiecoördinatoren, nu locatiemanagers, worden 'de ondernemers' van de locatie en zullen (nog) meer moeten sturen en monitoren op de bedrijfsvoering. De kunst is om ook de teamleiding en medewerkers hierin mee te nemen, zodat ook medewerkers meer en meer worden gestuurd op bewustwording, gezamenlijkheid en ondernemerschap.

Er is een aantal diensten die stichting breed functioneren en de diverse locaties ondersteunen; Control & Financiën, Technische Dienst (TD), Informatisering & Automatisering, Cliëntadvisering, Personeel & Organisatie, Beleidszaken, Behandeldienst, Secretariaat en Marketing & Communicatie. Deze diensten vallen onder het Centraal Bureau.

Organogram Zorggroep Drenthe



Toelatingen waarover de organisatie beschikt

Zorggroep Drenthe bood in 2017 intramurale zorg aan totaal 419 cliënten, onderverdeeld in 250 zonder behandeling en 169 met behandeling.

Binnen de locaties de Vijverhof, Symphonie, de Wester Es en Mozaiek wordt naast verzorgingshuiszorg ook verpleeghuiszorg verleend in samenwerking met de specialist ouderengeneeskunde. De Vijverhof en Symphonie zijn tevens instellingen voor beschermd wonen. Daarnaast zijn de etages sfeervol en huiselijk ingericht.

Zorggroep Drenthe heeft een eigen behandeldienst, bestaande uit;

- specialist ouderengeneeskunde;
- eerste geneeskundige/BOPZ-arts
- psychologen;
- maatschappelijk werkers;
- casemanager dementie;
- physician assistant;
- praktijkverpleegkundige.

Met externe partijen ligt er een samenwerkingsovereenkomst voor het leveren van ook andere expertise, bv. fysiotherapie, ergotherapie, mondzorg en diëtetiek.

De behandeldienst wordt ingezet binnen de verpleeghuiszorg op eerdergenoemde locaties.

2.3 Kerngegevens

2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering

Soort organisatie

Woonzorgcentrum : Verzorging en Verpleging;
Begeleiding;
Behandeling.

Thuiszorg : Verzorging en Verpleging;
Specialistische Verpleging;
Huishoudelijke Verzorging;
Begeleiding;
Advies, instructie en voorlichting;
PG-team;
Ambulant Geheugen Team.

Erkende zorgfuncties

Huishoudelijke Verzorging, Persoonlijke Verzorging, Verpleging, Begeleiding, Behandeling en Verblijf zijn erkende zorgfuncties die bij Zorggroep Drenthe worden geboden. Genoemde zorg wordt in principe verleend aan ouderen.

“De verpleeghuisappartementen voor BOPZ cliënten zijn net als de andere appartementen ruim en voorzien van keukenblok en eigen badkamer”

Kernactiviteiten Wlz zorg

(Intramurale) woonzorgcentrumzorg

Tijdens een duurzaam verblijf komen cliënten permanent in het woonzorgcentrum wonen. Het gaat dan vooral om cliënten voor wie het niet mogelijk is zelfstandig te blijven wonen, bijvoorbeeld als er continu toezicht nodig is, omdat er geregeld zorg op afroep nodig is of omdat er zoveel zorg nodig is dat dit thuis niet meer te regelen valt.

Hieronder valt zorg aan ouderen met een indicatie voor huishoudelijke verzorging, persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding en verblijf.

(Intramurale) verpleeghuiszorg

Verpleeghuiszorg wordt geboden aan cliënten met meer complexe zorgvragen. Het gaat dan om grotere beperkingen dan cliënten in het woonzorgcentrum, waarvoor meer uitgebreide zorg of verpleging nodig is.

Verpleeghuiszorg kan geboden worden aan cliënten met lichamelijke problemen en beperkingen, er is dan sprake van somatische zorg. Een andere groep cliënten wordt bij het stijgen van de leeftijd geconfronteerd met geestelijke achteruitgang of dementie. Dan is er psychogeriatrische zorg nodig. Bij verpleeghuiszorg is de specialist ouderengeneeskunde de hoofdbehandelaar.

Ook kunnen verschillende disciplines, zoals psycholoog en maatschappelijk werk, bij de zorgverlening betrokken worden. Er vindt afstemming plaats om in overleg met de cliënt goede afspraken te maken over de benodigde behandeling, verzorging en begeleiding.

Thuiszorg

Zorggroep Drenthe verleent zorg- en dienstverlening aan huis in de ruimste zin des woords. Thuiszorg kan bestaan uit persoonlijke verzorging en verpleging, huishoudelijke verzorging, begeleiding, specialistische verpleging, Advies, Instructie Voorlichting (AIV) of dementiezorg thuis. De zorg wordt geboden op basis van een indicatie van de wijkverpleegkundige. Voor AIV is geen indicatie nodig.

Het specialistisch team bestaat uit verpleegkundigen. Door het inzetten van dit team kunnen patiënten die complexe zorg nodig hebben, in hun eigen omgeving verpleegd worden. De wens van velen om opname in een ziekenhuis te voorkomen of te verkorten wordt hierdoor vervuld. Het specialistisch team bestaat uit verpleegkundigen die zijn opgeleid om specialistische zorg te verlenen bij cliënten thuis, maar ook in de woonzorgcentra.

Het team wordt regelmatig bijgeschoold, om bevoegd en bekwaam te blijven voor het uitvoeren van specialistische handelingen.

Aangezien ouderen de laatste jaren langer thuis blijven, worden we regelmatig geconfronteerd met pg-cliënten in de thuiszorg. Om meer aandacht te hebben voor deze problematiek heeft Zorggroep Drenthe een casemanager dementie voor thuiszorgcliënten. Daarnaast beschikt Zorggroep Drenthe over een Ambulant Geheugen Team (AGT) welke bestaat uit psychologen, casemanager dementie en artsen. Het AGT wordt ingezet op aanvraag van de huisarts.

“Eenzaamheid, veiligheid en ‘zorg in de buurt’ zijn de voornaamste redenen van cliënten om een appartement in onze woonzorgcentra te huren”

Privaat gefinancierde activiteiten die door Zorggroep Drenthe worden aangeboden zijn:

- restaurant;
- theater;
- personenalarmering;
- klussendienst;
- tuinonderhoud;
- verhuur van appartementen.

Toelichting verhuur appartementen

Steeds vaker wordt er gebruik gemaakt van het huren van een appartement binnen de veilige muren van het woonzorgcentrum. Dit zien we vooral bij cliënten met een ZZP 1-3. Zij huren nu een appartement binnen één van onze locaties en krijgen thuiszorg van Zorggroep Drenthe. Eenzaamheid, veiligheid en 'zorg in de buurt' zijn de voornaamste redenen van cliënten om een appartement in onze woonzorgcentra te huren.

Regeren betekent vooruitzien en vooruit denken. Daarom heeft Zorggroep Drenthe 10 jaar geleden de bouw en verbouw van haar locaties al ingezet, en zijn er in de nieuwbouw ruime twee- en driekamer appartementen gecreëerd. Zo'n 25% van het totaal aantal appartementen in onze woonzorgcentra worden op dit moment verhuurd.

Mede door de verhuur van appartementen is er geen leegstand binnen onze locaties en hebben we nog steeds een wachtlijst. De nieuwbouwlocaties beschikken over appartementen van 75m² (indeling; zie afbeelding).



2D impressie appartementen nieuwbouw

2.3.2 Cliënten / capaciteit / productie / personeel en opbrengsten

Intramuraal: In 2017 zagen we de intramurale productie met- en zonder behandeling dalen. Dit bevestigt de trend, die door de overheid is ingezet, dat de ouderen langer thuis moeten blijven wonen.

We worden steeds meer afgerekend op de gemiddelde zorg die per cliënt wordt ingezet. De zorgverzekeraars proberen op deze wijze de 'schadelast' te beperken. Dit heeft tot gevolg dat de totale omzet in uren in 2017 fors is gedaald.

	2017	2016
<i>Aantal uren Extramurale productie Zvw / Wlz</i>		
Persoonlijks verzorging	110.521	130.169
Verpleging	5.570	7.584
Begeleiding	114	321
Behandeling	12	100
Totaal aantal uren	116.217	138.174

De productie voor de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo) liet in 2017 een stijging zien, ten opzichte van 2016 (+ 14,7%). Dit in tegenstelling tot de productie Zvw; deze liet een daling van - 15,9% zien.

Aantal uren Extramurale productie Wmo

	2017	2016
Algemene Voorziening Schoonmaak (AVS)	59.385	48.521
Huishoudelijke verzorging 1	25.750	19.428
Huishoudelijke verzorging 2	65.599	62.006
Begeleiding	872	1.511
Totaal aantal uren	150.734	131.466

Bedrijfsopbrengsten

	2017	2016
Totale opbrengsten	41.085.483	40.639.603
Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	26.880.371	26.313.494
Waarvan overige opbrengsten	14.205.112	14.326.109

2.3.2.1 Verzorging en Verpleging

Kerngegevens	Aantal/bedrag
Cliënten/productie/capaciteit	
Aantal intramurale cliënten in verslagjaar	752
Aantal extramurale cliënten excl. cliënten dagactiviteiten (incl. Wmo op 31 december.	1.724
Aantal uren extramurale productie in verslagjaar (incl. Wmo)	266.951
Aantal intramurale verzorgingsdagen in verslagjaar	152.935
Personeel	
Aantal personeelsleden in loondienst op 31 december	1.437
Gemiddeld aantal Fte's in loondienst in 2017	696
Bedrijfsopbrengsten	
Totaal bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	41.085.483
<i>Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten</i>	26.880.371
<i>Waarvan overige bedrijfsopbrengsten</i>	14.205.112

2.3.3. Werkgebied

Zorggroep Drenthe richt zich voornamelijk op het verlenen van zorg en diensten in- en rondom de gemeenten Assen, Aa en Hunze, Tynaarlo, Midden-Drenthe en Noordenveld. Wmo-zorg, AVS, HV-1 en HV-2. GGZ-C (Beschermd wonen) en Begeleiding, wordt in eerder genoemde Drentse gemeenten geboden.

Naast verblijf in de woonzorgcentra, behoort ook tijdelijk verblijf (ELV= eerstelijnsverblijf) of hotelzorg tot de mogelijkheden, evenals dagverzorging.

Tijdelijk verblijf kan worden geboden in de woonzorgcentra, maar ook biedt Zorggroep Drenthe tijdelijk verblijf in de Amstelflat in Assen en in de Noorderkroon in Roden. Binnen deze laatste 2 locaties beschikken cliënten over een volledig ingericht appartement met aparte slaapkamer, een keuken en badkamer. Dagverzorging wordt geboden in de Vijverhof en Mozaiek.

2.4 Samenwerkingsrelaties

Zorggroep Drenthe probeert in samenwerking met andere (zorg) organisaties zo goed mogelijk te voldoen aan de kwaliteit van zorg (verlening) die wordt geboden.

Met collega zorgaanbieders zijn zorgketens gevormd om cliënten tijdens de verschillende fasen van het zorgproces de nodige zorg te bieden.

Met een zorgketen wordt beoogd de overplaatsing van de ene naar de andere verblijfs-situatie tijdig en snel te laten verlopen.

Dat kan betrekking hebben op de relatie woonzorgcentrum - verpleeghuis, maar ook tussen thuis en woonzorgcentrum, ziekenhuis en verpleeghuis of woonzorgcentrum.

De inzet van de zorgaanbieders die deel uitmaken van een zorgketen is erop gericht om continuïteit in zorg te realiseren en zo te vermijden dat cliënten tussen wal en schip terecht komen.

Samenwerking met collega zorgaanbieders:

- Samenwerking met woonzorgcentrum Derkshoes in Westerbork inzake verlenen van de expertise verpleeghuiszorg PG en Somatiek van Zorggroep Drenthe aan Derkshoes.
- Samenwerking met verpleeghuis Anholt, Wilhelmina Ziekenhuis Assen en Thuiszorgorganisatie Icare: Stroke Service Assen. Deze hulpverlening wordt verleend in de Vijverhof. Dit is een regionale organisatievorm voor cva-ketenzorg met als doel dat specialistische - en generalistische hulpverleners gezamenlijk voor de juiste patiënt de juiste zorg, op de juiste manier en de meest geschikte plaats leveren in alle fasen van de aandoening.

Samenwerking met Woningbouwstichtingen

- Samenwerking S.E.W.
Het betreft hier de samenwerking met de Stichting Eelder Woningbouw inzake zorg- en dienstverlening in de aanleunwoningen bij Symphonie en aan de Stoffer Holtjerweg en de Hemstukken in Eelde.
- Samenwerking woningbouwvereniging Woonservice
Het betreft hier de zorg- en dienstverlening in de aanleunwoningen bij de Wester Es.
- Samenwerking Woningstichting de Volmacht
De Woningcorporatie en Zorggroep Drenthe werken samen teneinde aan het taakveld 'Wonen, Zorg en Welzijn' verder invulling te geven in hun werkgebied.

- **Samenwerking met Actium**
Het betreft hier de samenwerking op het gebied van personenalarmering en het evt. verlenen van zorg- en dienstverlening aan huurders/cliënten in Assen-oost, appartementencomplex De Veste en de Rondeel en de Abraham Kuypersstraat nrs. 60 t/m 116 en 118 t/m 174, die eigendom zijn van deze woningcorporatie.
- **Samenwerkingsovereenkomst met Actium inzake het plaatsen van alarmering en het aanbieden van thuiszorg aan de bewoners van de Dichtershof te Assen.**
- **Samenwerking met de gemeente Midden-Drenthe, Woonservice en Stichting Welzijn Ouderen Midden-Drenthe om gezamenlijk te werken aan de planvorming voor een Woonservicezone in het centrum van Beilen; plan 'Wonen op Jade'.**
- **Samenwerking met Mooiland Vitalis om gezamenlijk te gaan werken aan; 'het realiseren van optimaal wonen in combinatie met zorgdiensten' in de Amstelflat in Assen. Hier is tevens een zorgsteunpunt van Zorggroep Drenthe gerealiseerd. Ook heeft Zorggroep Drenthe hier 24 appartementen gehuurd, waar verzorgingshuishouding en tijdelijk verblijf wordt verleend.**
- **Samenwerking tussen Zorggroep Drenthe de Noorderkroon en stichting Woonborg betreft de huisvesting, de intra- en extramurale zorg in wooncomplex de Noorderkroon.**
- **De intentie tot samenwerking met stichting de Vondel in Groningen om de expertise van Zorggroep Drenthe (directievoering, bouwcoördinator en marketing & communicatie) in te zetten bij de nieuwbouw van een nieuw te bouwen appartementencomplex in Groningen-zuid.**
- ***Andere samenwerkingsrelaties:***
Naast bovenstaande samenwerkingsrelaties zijn er meerdere belanghebbenden waar Zorggroep Drenthe mee te maken heeft. Dit zijn onder meer het Zorgkantoor en de Zorgverzekeraars in verband met de financiering van de Wlz, thuiszorg en het maken van productieafspraken; de gemeenten in verband met bouw/verbouw, maar ook in verband met de Wmo; cliëntenorganisaties (LOC/ROC); de Inspectie voor de Gezondheidszorg in het kader van de kwaliteitswet en de overheid in het kader van wet- en regelgeving en anderzijds als financier door bijv. gebruik te maken van subsidies, toezichthouders, Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) en overheid.

3. Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap

3.1 Normen voor goed bestuur

Zorggroep Drenthe hanteert de Zorgbrede Governancecode 2010. Dit betekent dat de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht de normen in deze Governancecode onderschrijven, hanteren en uitvoeren.

Conform de Governancecode heeft er op 25 augustus 2017 een evaluatie plaatsgevonden van de Raad van Toezicht. Deze evaluatie is schriftelijk vastgelegd.

Tevens heeft een functionerings- evaluatiegesprek plaatsgevonden tussen de Raad van Bestuur en de voorzitter en secretaris van de Raad van Toezicht. Dit gesprek is eveneens schriftelijk vastgelegd.

In de Governancecode van Zorggroep Drenthe wordt op onderstaande punten afgeweken van de landelijk geldende Governancecode:

2.4.1 aanvulling

In afwijking op de Governancecode is geen verplichting opgenomen om periodiek te wijzigen van accountant. Voorsnog wordt dit niet noodzakelijk geacht. Jaarlijks zal dit punt worden geagendeerd.

2.4.3 vervalt; luidt als volgt:

De Raad van Toezicht bespreekt de jaarstukken, het accountantsverslag en de managementletter met de Raad van Bestuur. De accountant is aanwezig bij de vergadering van de Raad van Toezicht, welke in het teken staat van de jaarrekeningen.

4.1.4 vervalt en luidt als volgt:

De voorzitter en secretaris van de Raad van Toezicht voeren een jaarlijks gesprek met de Raad van Bestuur over diens functioneren.

4.2.7 aanvulling

Krachtens overgangsrecht treden de leden die in 2011 of eerder zijn aangesteld af conform rooster van aftreden.

Governancecode Zorg 2017

Per 1 januari 2017 is de nieuwe Governancecode Zorg 2017 van kracht. De Governancecode Zorg is in de eerste plaats een richtinggevend en levend document voor de sector zelf. De code biedt de sector een instrument om de governance zo in te richten dat die bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg, aan het realiseren van haar maatschappelijke doelstelling en daarmee aan het maatschappelijk vertrouwen.

Uitgangspunt voor de code vormen zeven principes, t.w.: goede zorg; waarden en normen; invloed belanghebbenden; inrichting governance; goed bestuur; verantwoord toezicht en continue ontwikkeling.

Zorggroep Drenthe is in 2017 gestart de Governancecode 2017 af te stemmen op haar organisatie.

3.2. Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur/Directie

Samenstelling Raad van Bestuur:

Samenstelling	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
S. Pranger	Directeur/Bestuurder	Geen

Het bestuur van de stichting wordt gevormd door de statutaire directie, welke onder toezicht staat van de Raad van Toezicht.

De directie/bestuurder is belast met het besturen van de stichting en de uitvoering van de dagelijkse leiding van de onder de aangesloten stichtingen ressorterende instellingen en de voorbereiding en uitvoering van het omtrent vorenbedoelde instellingen te voeren gemeenschappelijk- en stichtingsbeleid, zoals beschreven in de statuten van de stichting.

Algemene taakomschrijving

De Raad van Bestuur is belast met:

1. a. het besturen van de stichting, en
b. de uitvoering van:
 - de dagelijkse leiding van de onder de aangesloten stichtingen ressorterende instellingen, zulks met inachtneming van de voor de betreffende instellingen geldende statutaire, contractuele en/of reglementaire bepalingen;
 - de voorbereiding en uitvoering van het omtrent vorenbedoelde instellingen te voeren gemeenschappelijk- en stichtingsbeleid.
2. De Raad van Bestuur is - mits met voorafgaande schriftelijke goedkeuring van de Raad van Toezicht - bevoegd tot het aangaan van overeenkomsten:
 - a. tot het verkrijgen, vervreemden of bezwaren van registergoederen;
 - b. waarbij de stichting zich als borg of hoofdelijk medeschuldenaar verbindt of zich voor een derde sterk maakt;
 - c. waarbij de stichting zich tot zekerheid voor een schuld van een ander verbindt.

Bezoldiging

De bezoldiging van de Raad van Bestuur is, conform de NVZD-indicatoren, vastgesteld door de Raad van Toezicht. De Raad van Bestuur heeft geen recht op toelages; de jaarlijkse aanpassing van het salaris is die, welke wordt overeengekomen conform NVZD advies.

De Raad van Bestuur mag naast de bestuursfunctie, nevenwerkzaamheden verrichten indien daarvoor toestemming is verleend door de Raad van Toezicht. Belangenverstrengeling is niet toegestaan en moet op deze manier worden voorkomen.

Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen Zorg

In 2017 heeft de Raad van Toezicht het bezoldigingsmaximum voor de bestuurder vastgesteld op € 121.000 (uitgaande van 8 punten; betekent klasse II). Zie tevens de toelichting op de resultatenrekening punt 24 'Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)' blz. 25 van de jaarrekening Zorggroep Drenthe Holding.

Werving nieuwe bestuurder

Medio 2018 zal de huidige bestuurder vertrekken. De Raad van Toezicht heeft executive search bureau 'Slim Partner in Search' in de arm genomen voor de werving van een nieuwe bestuurder. Voor de procedure zijn twee sollicitatiecommissies ingesteld (afvaardiging Raad van Toezicht en afvaardiging CMT) en één adviescommissie (afvaardiging OR en Centrale Cliëntenraad). De vacature wordt medio februari 2018 gepubliceerd. De nieuwe directeur/bestuurder zal per 1 juli worden aangesteld.

Bestuurlijke en professionele verantwoordelijkheden

De ouderenzorg, waaronder de sector VVT (verzorging/verpleging/thuiszorg), is sterk in ontwikkeling. Een centraal element daarin is de ontwikkeling van aanbodgestuurde naar vraaggestuurde zorg.

Dit stelt ook nieuwe eisen aan de organisatie, het management en de professionals in de instellingen. Eén van de punten die hierbij aan de orde komt, is de rol van de medische discipline bij de instelling.

De wettelijke kaders, waarbinnen de medische verantwoordelijkheden worden uitgeoefend, zijn onder meer:

- * de Kwaliteitswet Zorginstellingen;
- * de Wet BIG (Beroepen Individuele Gezondheidszorg);
- * de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen;
- * Wet Bescherming persoonsgegevens;
- * de Wet BOPZ (Bijzondere Opnemingen in Psychiatrische Ziekenhuizen) (indien van toepassing);
- * de Wet WGBO (Wet op de Geneeskundige Behandeloovereenkomst);
- * WTZi (Wet Toelatingen Zorginstelling);
- * Zorgverzekeringswet (Zvw);
- * Wet Publieke Gezondheidszorg (WPG);
- * Wet langdurige zorg (Wlz);
- * Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo).

De eindverantwoordelijke voor het totale beleid van de instelling, inclusief de zorg, ligt ongeacht het gekozen bestuursmodel bij "het bestuur" in de zin van de wet. Derden (cliënten, overheid, inspectie en verzekeraars) kunnen het bestuur hierop aanspreken.

De medewerkers van de instelling dragen de door directeur/bestuurder opgedragen hiërarchische verantwoordelijkheden. Naast de aansprakelijkheid van de instelling hebben beroepsoefenaars een eigen professionele verantwoordelijkheid.

Zorggroep Drenthe beschikt over een bestuursreglement.

3.3 Raad van Toezicht

3.3.1 Samenstelling, bezoldiging en werkwijze Raad van Toezicht

Samenstelling Raad van Toezicht per 31 december 2017

Naam	Functie in de Raad van Toezicht	Beroep	Nevenfuncties
Dhr. B.P. Oosthoek	Voorzitter	Juridisch Adviseur	-
Dhr. E. Kraal,	Vice-voorzitter	Ondernemer (mede-eigenaar Salutem bv. en Zorgweb bv.)	- Voorzitter Stichting Vrienden van de Wester Es
Mevr. A. Vonk	Secretaris	Voormalig directie Zorg	-
Dhr. F. van Kammen	Lid	Hoofd Personeel, Organisatie en Opleiding en stafdiensten (Regiecentrum Bescherming en Veiligheid)	-
Dhr. A. Alserda	Lid	Zelfstandig gevestigd financieel adviseur/consultant onder de naam "Alserda Finance",	- Vicevoorzitter RvT stichting De Burcht te Wedde - Lid RvT stichting Maatschappelijk Juridische Dienstverlening te Groningen - Vicevoorzitter Rekenkamer-commissie gemeente Bellingwedde en Vlagtwedde - Penningmeester Stichting Streek Historisch Centrum te Stadskanaal

Beleid bezoldiging Raad van Toezicht

De leden van de Raad van Toezicht krijgen een vergoeding voor hun werkzaamheden, conform NVTZ.

Naam	Bedrag per jaar (bruto)
B.P. Oosthoek	13.500
A. Alserda	10.880*
F.S. van Kammen	9.000
E. Kraal	9.000
A.Vonk	9.000

*Bij dhr. A. Alserda is in 2017, bij het Bruto-inkomen, een bedrag van € 1.880 verantwoord. Deze had betrekking op 2016, echter is deze pas gefactureerd en betaald in 2017. Dit bedrag was al verantwoord in de jaarrekening van 2016.

Daarnaast beschikt de Raad van Toezicht over een eigen budget, waaruit o.a. scholingskosten worden gefinancierd.

3.4 Principes Governancecode Zorg 2017

Zoals eerder vermeld is Zorggroep Drenthe in 2017 gestart met de overgang van de Governancecode 2010 naar de Governancecode 2017.

3.4.1 Maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie

De stichting draagt de naam stichting Zorggroep Drenthe Holding. De doelstelling van Zorggroep Drenthe is het aanbieden van gedifferentieerde verzorging en verpleging voor ouderen met zorgbehoeften. Deze doelstelling wordt nagestreefd door middel van het bieden van vraaggerichte zorg- en dienstverlening aan ouderen in en buiten het woonzorgcentrum. Het individuele zorgleefplan vormt de basis om deze zorg- en dienstverlening op een verantwoorde -, cliëntgerichte - en integrale manier te kunnen uitvoeren.

Ons streven is dat cliënten tevreden zijn over de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening. Daarvoor is het tevens nodig om de organisatie met betrekking tot kwaliteit efficiënt in te richten, zodat de medewerkers tevreden zijn over de kwaliteit van hun werkomstandigheden.

Wij vinden het belangrijk dat mensen zich thuis voelen in onze woonlocaties. Daarom zorgen we voor een mooie en ruime woonomgeving in een schoon huis, lekkere maaltijden en gezellige activiteiten. Huiselijkheid, gezelligheid, warmte, verbondenheid en steun zijn speerpunten. Daar werken we met z'n allen aan.

De doelstelling om mooi wonen en goede huisvesting voor onze cliënten te creëren blijft de komende jaren in ontwikkeling. De afgelopen jaren hebben we onze gebouwen geüpgraded als het gaat om het aanpassen van de algemene ruimten. Daarnaast hebben we voor twee locaties (Mozaiek, Zuidlaren en de Wester Es, Beilen) nieuwbouw gepleegd. In Assen is een totaal nieuw appartementencomplex gebouwd door Zorggroep Drenthe in het hogere segment. In 2018/2019 zullen ook de Wenning en Symphonie worden aangepakt. Wij willen ook hier een hotelachtige sfeer creëren voor cliënten.

In de nieuwbouw hebben we rekening gehouden met het creëren van ruime appartementen. We merken dat we deze woningen nu ook goed kunnen verhuren, waardoor er steeds meer scheiden van wonen en zorg ontstaat. Zorggroep Drenthe streeft ernaar dat haar cliënten zo lang mogelijk zelfstandig en naar eigen inzicht en levensstijl kunnen blijven wonen. Dit is mogelijk gemaakt met de faciliteiten, die deze appartementen bieden. De kwaliteit van de zorg wordt jaarlijks getoetst door een auditcommissie van Prezo.

3.4.2 Waarden en normen

Het beleid van Zorggroep Drenthe is gericht op het behalen van een redelijk rendement op het geïnvesteerde kapitaal om de continuïteit te waarborgen. De waarden en normen die door Zorggroep Drenthe gehanteerd worden staan onder andere beschreven in de gedragscode (zie ook 4.4. Naleving gedragscodes).

Bij de zorggroep heerst een open cultuur, waarin medewerkers elkaar kunnen aanspreken op zaken, die goed en minder goed gaan. Ook wordt het gewaardeerd als medewerkers meedenken met de organisatie en wordt de dialoog aangegaan met medewerkers, hoe zij denken over bepaalde zaken.

Medewerkers krijgen bij ons de kans zich verder te ontwikkelen. Om een voorbeeld te noemen: In 2017 hebben 20 medewerkers van Zorggroep Drenthe Thuis hun diploma 'helpende' behaald door deel te nemen aan een BBL-traject. Het merendeel van deze groep is nu doorgestoomd naar de opleiding 'Verzorgende-IG'. Daarnaast zijn er jaarlijks verzorgenden die zich verder ontwikkelen tot verpleegkundige. Ook op andere vlakken worden er cursussen en bijeenkomsten bijgewoond om op de hoogte te blijven van het vakgebied.

De zorggroep beschikt over 2 vertrouwenspersonen voor cliënten en 2 voor haar medewerkers. De vertrouwenspersonen voor cliënten hebben in 2017 twee klachten behandeld, waarin een van de vertrouwenspersonen heeft bemiddeld. Voor wat betreft de vertrouwenspersonen voor medewerkers zijn er in totaal 19 vertrouwelijke gesprekken gevoerd. De gesprekken hadden te maken met bejegening en intimidatie van leidinggevenden.

Ook heeft Zorggroep Drenthe een klokkenluidersregeling. Dit is bekend bij onze medewerkers en te vinden op het intranet.

3.4.3 Randvoorwaarden en voorwaarden voor invloed van belanghebbenden

Zorggroep Drenthe heeft per regio een onderdeelcommissie (OC). Vanuit de (regionale) OC's is één persoon afgevaardigd naar de ondernemingsraad. De ondernemingsraad bestaat uit 6 leden. Daarnaast zijn er plaatsvervangende OR-leden benoemd. Zowel de OR-leden als de plaatsvervangende OR-leden worden nauw betrokken bij alle ontwikkelingen om de achterban goed te kunnen informeren.

Mocht door een (nieuwbouw-) project of ingrijpende ontwikkeling behoefte zijn aan een (tijdelijke) onderdeel-commissie, dan kan deze te allen tijde worden samengesteld.

De Centrale Cliëntenraad bestaat uit 5 leden. Iedere lokale cliëntenraad heeft 1 lid afgevaardigd naar de Centrale Cliëntenraad. Elke lokale cliëntenraad vertegenwoordigt een regio: gemeente Assen (cliëntenraad de Vijverhof), gemeente Aa en Hunze (cliëntenraad Wenning), gemeente Midden-Drenthe (cliëntenraad de Wester Es), gemeente Tynaarlo ten westen van de A28 en Noordenveld (cliëntenraad Symphonie) en gemeente Tynaarlo ten oosten van de A28 (cliëntenraad Mozaiek).

In de Ondernemingsraad en de Centrale Cliëntenraad worden onderwerpen op centraal niveau besproken. In de lokale cliëntenraad worden onderwerpen besproken die voornamelijk op de locatie zijn gericht.

3.4.4 Invulling naleving Governancecode Zorg 2017

De bestuursstructuur van Zorggroep Drenthe bestaat uit een Raad van Toezicht en een Raad van Bestuur. Het bestuur van de Stichting is opgedragen aan de Bestuurder onder toezicht

van de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht stelt het aantal leden van de Raad van Bestuur en de hoofdlijnen van hun taakverdeling vast. Deze zijn vastgelegd in de statuten.

De Raad van Toezicht staat de Raad van Bestuur met raad terzijde en kan op eigen initiatief advies uitbrengen aan de Raad van Bestuur, indien hij dit uit hoofde van zijn toezichthoudende en adviserende taak gewenst acht.

Indien nodig kan zij een bemiddelende/arbitrerende rol vervullen aangaande vraagstukken die onderwerp zijn van bestuurlijke besluitvorming.

Informatie rondom ontwikkelingen en lopende zaken binnen Zorggroep Drenthe ontvangt de Raad van Toezicht, van de Raad van Bestuur, onder andere tijdens haar vergaderingen en door middel van vastgestelde notulen, actie- en besluitenlijsten van;

- Centraal Managementteam
Centrale Cliëntenraad-Ondernemingsraad.

In 2017 heeft tevens een jaarlijkse evaluatie plaatsgevonden tussen Raad van Bestuur met de voorzitter en secretaris van de Raad van Toezicht. Deze evaluatie is schriftelijk vastgelegd.

3.4.5 Besturing gericht op de maatschappelijke doelstelling

Binnen Zorggroep Drenthe zijn jaarplannen opgesteld per locatie met behulp van de A3 methode. Aan de hand van de door de Raad van Bestuur goedgekeurde jaarplannen worden jaarlijks in het najaar de begroting en budgetten voor het komende jaar opgesteld.

Via maandelijkse rapportages worden de Raad van Bestuur en budgethouders geïnformeerd over de realisatie ten opzichte van de begroting en kan waar nodig bijsturing plaatsvinden. Er wordt vanuit 5 aandachtsgebieden gerapporteerd: productie, omzet, inzet personeel, materiële kosten en ziekteverzuim.

Daarnaast vindt het afleggen van verantwoording over het gevoerde beleid en de geleverde prestaties plaats door middel van het jaardocument. De Raad van Toezicht wordt bij iedere vergadering door de Raad van Bestuur geïnformeerd ten aanzien van de relevante ontwikkelingen binnen Zorggroep Drenthe.

Besluiten die worden genomen zijn vastgelegd in de notulen van de verschillende overleggen.

Zorggroep Drenthe beschikt niet over een informatieprotocol. Het onderwerp informatievoorziening is opgenomen in het reglement van de Raad van Toezicht (punt 2a. Informatievoorziening en informatieverschaffing).

3.4.6 Toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling

Werkwijze Raad van Toezicht

Algemene taken en verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken van de Stichting. De Raad van Toezicht staat de Bestuurder met raad terzijde en kan op eigen initiatief, advies uitbrengen aan de Bestuurder, indien vanuit de toezichthoudende en adviserende taak gewenst wordt. Indien nodig kan de Raad een bemiddelende/arbitrerende rol vervullen aangaande vraagstukken die onderwerp zijn van bestuurlijke besluitvorming.

Door de Bestuurder wordt informatie rondom ontwikkelingen, strategie en de risico's, verbonden aan de activiteiten van de organisatie, de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en de financiële verslaglegging verstrekt. Verder wordt toezicht gehouden op de kwaliteit en veiligheid van zorg, naleving van wet- en regelgeving en de verhouding met belanghebbenden. Voor de Bestuurder vervult de Raad van Toezicht de werkgeversrol en zorgt dat de organisatie is voorzien van een capabele Bestuurder. Van lopende zaken binnen Zorggroep Drenthe ontvangt de Raad van Toezicht informatie van de Bestuurder, o.a. tijdens haar vergaderingen en door middel van vastgestelde notulen, actie- en besluitenlijsten van; Centraal Management Team; Centrale Cliëntenraad; Ondernemingsraad,

De leden van de Raad van Toezicht zijn lid van de NVTZ (Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorginstellingen).

De bestuursstructuur van Zorggroep Drenthe bestaat uit een Raad van Toezicht en een Raad van Bestuur. Het bestuur van de Stichting is opgedragen aan de Bestuurder onder toezicht van de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht stelt het aantal leden van de Raad van Bestuur en de hoofdlijnen van hun taakverdeling vast. Deze zijn vastgelegd in de statuten.

De leden van de Raad van Toezicht worden als volgt benoemd:

- één lid wordt benoemd op bindende voordracht van de gezamenlijke cliëntenraden van de stichting;
- vier leden worden benoemd op bindende voordracht van de Raad van Toezicht van de Stichting Zorggroep Drenthe, gevestigd te Assen.

Profiel en samenstelling Raad van Toezicht

De samenstelling van de Raad van Toezicht dient zo te zijn, dat de leden gezamenlijk beschikken over de vereiste kennis om de doelen van beleid, strategie, resultaten van de geboden zorg, de organisatie en de bedrijfsvoering in algemene zin te kunnen beoordelen en als sparringpartner voor de Bestuurder te kunnen fungeren. Streven is dat de verhouding man/vrouw binnen de Raad van Toezicht 50/50% is.

De Raad van Toezicht dient te bestaan uit leden met kennis over de volgende aandachtsgebieden:

- Financieel-economisch
- Juridisch
- Medisch/zorginhoudelijk
- (landelijke) Politiek
- Organisatiedeskundigheid

Alle leden hebben een specifiek aandachtsgebied en nemen deel aan de commissievergaderingen.

In de vernieuwde Governancecode Zorg zijn de gewenste profielen verder uitgewerkt.

Toezichthoudende taken

In 2017 heeft de Raad van Toezicht zijn toezichthoudende taak uitgeoefend door middel van regelmatig overleg met de Bestuurder in de vorm van gestructureerde vergaderingen van een door de Bestuurder voorbereide agenda en toegezonden vergaderstukken. De Raad van Toezicht heeft in 2017 vijfmaal met de Bestuurder vergaderd.

Tevens vindt er periodiek overleg plaats tussen de Bestuurder en de voorzitter van de Raad van Toezicht. De voorzitter en vicevoorzitter zitten eenmaal per jaar een Centraal Management Teamoverleg en overleg met de CCR bij. Daarnaast vindt er jaarlijks een brainstormsessie plaats tussen de Bestuurder en de Raad van Toezicht, waarin bepaalde actuele onderwerpen uitgebreid worden besproken. Deze vond plaats op 23/24/25 augustus.

In de adviserende en toezichthoudende rol van de Raad van Toezicht zijn in 2017 onder meer de volgende onderwerpen aan de orde geweest:

- exploitatieoverzichten;
- productieafspraken 2017 Zorggroep Drenthe met Zorgverzekeraars en Zorgkantoor;
- goedkeuring jaarrekening en jaardocument 2016;
- accountantsverslag 2016;
- goedkeuring begroting 2017 en 2018;
- plannen extra investeringen;
- ontwikkelingen in de zorg- en dienstverlening;
- nieuwbouw de Wester Es en verhuizing bewoners;
- verbouw- en nieuwbouwplannen de Wenning;
- verbouwplannen Symphonie en aanleunwoningen Mozaiek;
- opening van Messchenstaete en voortgang bezetting en diensten;
- verslagen auditcommissie en commissie kwaliteit en veiligheid en resultaten cliënt- en medewerkertevredenheidsonderzoek;
- behalen zorgcertificaten en kwaliteitsonderzoeken;
- verslag doelgroepenonderzoek;
- benoeming lid renumratiecommissie;
- regeling bezoldiging in kader WNT;
- strategisch beleid tot 2020;
- organisatiestructuur;
- in gang zetten procedure vertrek Bestuurder;
- vertrek in 2018 van voorzitter en lid Raad van Toezicht;
- opnieuw opstellen van Governancecode Zorg;
- toekomstige ontwikkelingen met Stichting de Vondel;
- evaluatie functioneren Bestuurder;
- Zelfevaluatie Raad van Toezicht.

Besluiten van het bestuur waaraan de Raad zijn goedkeuring gegeven heeft in verslagjaar:

- Jaarrekeningen 2016 van Zorggroep Drenthe Holding, Zorggroep Drenthe, Zorggroep Drenthe Thuis en Maatschappelijk verslag 2016;
- verslagen van vergaderingen en bijeenkomsten Bestuurder en Raad van Toezicht
- verslag functioneren/beoordeling Bestuurder;
- begroting 2017 en 2018;
- reglement en benoeming lid remuneratiecommissie;
- klasse-indeling WNT 2017;
- in gang zetten en beleidsstukken nieuwe versie Good Governance;
- goedkeuring bouwprojecten en investeringen;
- start procedure vertrek Bestuurder in 2018.

Overleg met externe accountant

De accountant is aanwezig geweest bij de Raad van Toezicht vergadering, nadat de jaarrekening is gecontroleerd. De accountant geeft op dat moment toelichting op het accountantsverslag.

Jaarverslag Raad van Toezicht

De transitie van het wonen, de langdurige zorg en thuiszorg is gaande. De Raad van Toezicht begrijpt de noodzaak om in te grijpen in de alsmaar stijgende zorgkosten en krimpende budgetten. Tegelijkertijd ziet de Raad ook de gevolgen van de transitie voor zowel de individuele zorgvrager (met toenemende zeggenschap) als de veranderende kwaliteitseisen van de zorg-en dienstverlening. Het cliëntgericht werken stelt andere eisen aan de organisatie. Het vraagt veel stuurmanskunst van de Bestuurder om in deze woelige periode de juiste koers te kiezen en vast te houden. Wij voelen een gezamenlijke verantwoordelijkheid van zowel Bestuur als Raad van Toezicht. Verder is het strategisch beleid vastgelegd in de notitie Strategisch beleid Zorggroep Drenthe 2016-2020, een belangrijk onderwerp om regelmatig te bespreken. De veranderende vraag naar woonwensen heeft geleid tot nieuwe (ver)bouw trajecten.

Uitgangspunten

De Raad van Toezicht staat een objectieve wijze van werken voor, waarin de Raad onafhankelijk van persoonlijke belangen het functioneren van de stichting beoordeelt. Het toezicht wordt uitgeoefend met inachtneming van de Zorgbrede Governance Code (ZGC), de statuten en het reglement Raad van Toezicht met betrekking tot dit onderwerp en overige van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Ten principale is de Raad van Toezicht een collegiaal college, dat in wezenlijke onderdelen van haar werk in gezamenlijkheid acteert. Essentieel is hierbij dat het gaat om een eenheid in verscheidenheid.

De Raad van Toezicht hanteert optimale transparantie in het doen en laten. Verder is een veranderingsproces gaande in de wijze van toezicht, namelijk van resultaatgericht naar waardengericht toezicht.

Uitwerken van Taken

De belangrijkste taken van de Raad van Toezicht zijn:

- * De Raad van Toezicht richt haar toezichhoudende rol dusdanig in, dat de maatschappelijke verantwoordelijkheid daarin tot uiting komt.
- * Belangrijke onderwerpen waar de Raad van Toezicht zich mee bezig heeft gehouden in dit verslagjaar;
 - ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van strategisch beleid;
 - de organisatie en haar prestaties, zowel financieel als inhoudelijk;
 - het arbeidsklimaat en de kwaliteit van het vertegenwoordigend overleg;
 - het functioneren van de Bestuurder, evenals de continuïteit ervan;
 - belangrijke externe ontwikkelingen;
 - relatiepatroon met de belangrijkste belanghebbenden en de externe geledingen;
 - de statutair voorgeschreven taken betreffende toezicht houden;
 - het gevraagd en ongevraagd adviseren aan Bestuurder en optreden als klankbord;
 - het conform de ZGC en de statuten goedkeuring verlenen aan de door de Bestuurder te nemen besluiten;
 - het functioneren als werkgever voor de Bestuurder.

Commissiestructuur

Binnen de Raad van Toezicht zijn 3 commissies ingesteld te weten:

- Auditcommissie.

De auditcommissie staat de Raad van Toezicht bij in het toezicht op het financiële beheer en beleid. In de vergaderingen van de Raad van Toezicht wordt verslag uitgebracht.

- Commissie kwaliteit en veiligheid

De commissie ontvangt alle stukken met betrekking tot het beleid op kwaliteit en veiligheid

en doet verslag aan de Raad van Toezicht.

- de Remuneratiecommissie.

De remuneratiecommissie is een door de Raad van Toezicht ingestelde commissie voor de

beoordeling van de Bestuurder. Deze commissie voert jaarlijks een functioneringsgesprek met de Bestuurder en betreft daarin tevens de uit de evaluatie van de Raad van Toezicht voortkomende aandachtspunten.

Overleg met Centrale Cliëntenraad (CCR)

Een keer per jaar vindt overleg plaats tussen een vertegenwoordiging van de CCR en voorzitter en vicevoorzitter van de raad.

Overleg met de ondernemingsraad.

Een keer per jaar vindt overleg plaats tussen een vertegenwoordiging van de OR en voorzitter en vicevoorzitter van de raad.

Brainstormbijeenkomst Bestuurder en Raad van Toezicht

Tijdens deze dagen is de nieuwe Governancecode Zorg uitgebreid doorgesproken. Tevens is het naderend vertrek van de Bestuurder onderwerp van gesprek geweest. Verder zijn de bouwplannen en investeringen uitgediept.

Als vergaderlocatie van Raad van Toezicht is gekozen voor een aantal woonvoorzieningen van de zorggroep. Ter plekke kan een oriëntatie plaatsvinden over de voortgang en aanpassingen binnen betreffende locatie. Ter voorbereiding van de vergaderingen met de Bestuurder, is intensief overleg gevoerd.

3.4.7 Permanente ontwikkeling professionaliteit en deskundigheid

Functioneringsgesprek met de Bestuurder

Jaarlijks vindt een functioneringsgesprek plaats met de Bestuurder. Het is een open gesprek zonder een gestructureerde agenda. De voorzitter en secretaris hebben dit gesprek met de Bestuurder gevoerd. Er is ruimschoots aandacht besteed aan de hectische ontwikkelingen in de sector en de eisen die gesteld worden aan de organisatie. De wijzigingen in de financiering vraagt veel stuurmanskunst in tijden van transitie van de organisatie. De raad is tevreden over het functioneren van de Bestuurder en waardeert zijn inzet en aanpak zeer. Wat de WNT2 betreft betreurt de raad de rigide structuur die deze wet in zich bergt.

Zelfevaluatie Raad van Toezicht.

Op 25 augustus heeft de Raad van Toezicht het functioneren van de Raad zelf geëvalueerd. Het functioneren van de raad en ook de onderlinge communicatie is uitvoerig besproken. Aan de hand van een uitgebreide vragenlijst zijn diverse bespreekpunten aan de orde gekomen. Tevens is gesproken over de honorering van de Raad van Toezicht voor 2017. Uitgangspunt daarbij is de WNT2.

Deskundigheidsbevordering leden Raad van Toezicht

In 2017 zijn de volgende studiebijeenkomsten gevolgd:

- 2 leden: de scholing nieuwe Good Governance Code georganiseerd door Actiz;
- 2 leden: de WNT-actualiteiten, georganiseerd door Verstegen;
- 1 lid de Corporate Governance toezicht in andere sectoren m.b.t. kwaliteit en veiligheid gevolgd;
- 1 lid de Dynamische oordeelvorming;
- 1 lid Dwars denken in politiek en zorg;
- 1 lid Verduurzaming vanuit 6 perspectieven.

4. Algemeen Beleid

4.1 Visie strategie en meerjarenbeleid

De visie van Zorggroep Drenthe richt zich op het thuisgevoel van onze cliënt. Doelen van Zorggroep Drenthe richten zich op wonen, welzijn en zorg.

De organisatie heeft wonen en welzijn in een concept uitgewerkt. De concepten zorgen ervoor dat Zorggroep Drenthe aan resultaten kan werken en dragen bij aan de visie 'waar u thuis bent'. Met elkaar streven we ernaar dat onze cliënten zo lang mogelijk zelfstandig en naar eigen inzicht en levensstijl kunnen blijven wonen. We stellen de mens centraal, verlenen zorg op maat en zijn respectvol.

Wij vinden het belangrijk dat mensen zich thuis voelen in onze woonlocaties. Daarom zorgen we voor een mooie en ruime woonomgeving in een schoon huis, lekkere maaltijden en gezellige activiteiten. Huiselijkheid, gezelligheid, warmte, verbondenheid en steun zijn speerpunten. Daar werken we met z'n allen aan.



4.2 Algemeen beleid in het verslagjaar

Het beleid Zorggroep Drenthe is gericht op het voortdurend leveren van de juiste en correcte zorg aan de cliënten. Deze zorg is afgestemd op de wensen en gestelde eisen van de cliënten, maar sluit ook aan op die van de opdrachtgevers (denk aan het zorgkantoor, verzekeraars, gemeenten).

Zorggroep Drenthe wil zich onderscheiden in kwaliteit en service. Het doel is te komen tot een bredere zorg- en dienstverlening, die gericht is op het individuele welzijn en welbevinden van de cliënten.

Bij de uitvoering van de zorg staat voorop dat voldaan wordt aan de geldende wet- en regelgeving. In het bijzonder geldt dit met betrekking tot de eisen en normen in ons vakgebied. Vooral is er wat betreft de uitvoering van zorg aandacht besteed aan procesoptimalisatie in een cliëntgerichte benadering om daarmee een uitstekend resultaat te kunnen realiseren.

Er wordt continu aandacht besteed aan nieuwe ontwikkelingen vanuit de overheid, eigen organisatie, de zorgsector en technische ontwikkelingen. Deze leiden tot verbetering van de processen, methodieken en technieken en het verhogen van de efficiëntie.

Het zorgproces, de arbeidsomstandigheden en het veiligheidsbeleid zijn erop gericht om met gezamenlijke inspanning te komen tot een optimaal leef- en werkklimaat voor cliënten, medewerkers en vrijwilligers.

4.3 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Vernieuwde zorg met zelfredzaamheid als uitgangspunt is toekomstbestendig. Die 'gezonde' zorg kan alleen tot stand komen door samenwerking in mensgericht en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO Netwerk Zorg).

Zorggroep Drenthe is als organisatie maatschappelijk actief en betrokken. Wij helpen ouderen prettiger leven. Zorggroep Drenthe ondersteunt met zorg in de wijk, informele zorg en mantelzorg en speelt in op veranderende behoeften door vergrijzing. De locaties van Zorggroep Drenthe hebben de afgelopen jaren steeds meer een wijkfunctie gekregen. Ouderen uit de wijk kunnen deelnemen aan alle activiteiten die op locatie worden georganiseerd en gebruik maken van de faciliteiten. We zien dat ouderen uit de wijk steeds vaker gebruik maken van deze mogelijkheid.

Het betaalbaar en toegankelijk houden van kwalitatief goede zorg is waar Zorggroep Drenthe zich op richt. Scheiden van wonen en zorg, met ruime appartementen waar volop ruimte is voor zelfredzaamheid, is waar Zorggroep Drenthe de laatste jaren op koerst. Het verlagen van kosten is wat Zorggroep Drenthe inzet om de zorg betaalbaar te houden (druk en concurrentie zullen hiervoor zorgen).

De intentie van Zorggroep Drenthe is dat medewerkers voor een langere periode bij de organisatie blijven werken. Het medewerkersbestand van Zorggroep Drenthe vergrijsst echter. Door onder andere de steeds zwaarder wordende zorg wordt het werken in de sector voor sommige medewerkers op den duur te zwaar. Om voor deze medewerkers toch een geschikte oplossing te vinden, worden zij bijvoorbeeld ondersteund bij het onderzoeken naar mogelijkheden om (beter) gebruik te maken van verlofmogelijkheden of om met (vervroegd) pensioen te kunnen gaan.

Zorggroep Drenthe wil door middel van een goede balans in de samenstelling van de verschillende teams kwalitatief goede zorg bieden. Mede door de zwaarder wordende zorg heeft Zorggroep Drenthe ervoor gekozen om de samenstelling van teams kwalitatief verder te verbeteren. De verbetering is gerealiseerd door het aantal verpleegkundigen in de teams te verhogen. Het opleiden van huidige medewerkers en het aanbieden van stageplaatsen om studenten kennis te laten maken met de ouderenzorg zijn, naast werving en selectie, belangrijke acties om meer verpleegkundigen in dienst te krijgen. In 2017 hebben deze acties geleid tot ruim 20 extra verpleegkundigen (ruim 12 FTE). De komende jaren is het beleid erop gericht deze ontwikkeling verder door te zetten.

Ook wordt vanuit onze locaties steeds meer de verbinding gelegd met lagere scholen en het voortgezet onderwijs om kinderen/jongeren in contact te brengen met ouderen, waardoor enthousiasme kan ontstaan voor een studierichting in de ouderenzorg.

4.4 Naleving gedragscodes

Het beleid dat Zorggroep Drenthe voert, is vanuit een breed maatschappelijk bewustzijn, goed burgerschap, algemeen aanvaarde normen en waarden, gericht op het behalen van een redelijk rendement op het geïnvesteerde kapitaal teneinde de continuïteit te waarborgen.

Om dit te realiseren hanteren wij de volgende gedragsuitgangspunten:

- Onze gedragscode wordt daadwerkelijk door een ieder toegepast, nageleefd en wordt als vanzelfsprekend ervaren.
- De gezondheid en veiligheid van medewerkers, (onder)aannemers en bezoekers is prioritair.
- Handelen binnen de wettelijke kaders en (inter)nationale richtlijnen.
- Een betrouwbaar lid zijn voor de samenleving en de gemeenschap waarin wij opereren.
- Onze activiteiten worden volgens de geldende regels geadmistreerd en gecontroleerd.
- Respecteren van de universele rechten van de mens.
- Wij spreken ons expliciet uit tegen agressief gedrag, pesten, seksuele intimidatie of discriminatie op grond van ras, geslacht, leeftijd, handicap, politieke overtuiging, nationaliteit, maatschappelijke achtergrond, geloofsovertuiging en seksuele geaardheid.
- Wij zullen medewerkers uitsluitend werven, in dienst nemen en eventueel bevorderen

op basis van de capaciteiten en vaardigheden die nodig zijn voor de werkzaamheden.

- Medewerkers moeten zich kunnen ontplooiën en ontwikkelen.
- Open en actieve communicatie voeren.
- Initiatief wordt ondersteund en beloond.
- Wij hanteren geen enkele vorm van dwang- of kinderarbeid.
- Wij streven ernaar onze milieu impact te minimaliseren.
- Wij passen eerlijke praktijken toe inzake de acquisitie van de mededinging naar opdrachten. Prijsafspraken en kartelvorming worden door ons niet toegepast.
- Medewerkers gebruiken hun positie niet voor persoonlijk gewin buiten onze onderneming.
- Ons beleid inzake het geven en verkrijgen van relatiegeschenken is zodanig dat er nimmer compromitterende situaties uit kunnen voortvloeien.
- In de besluitvorming worden principes, conform maatschappelijk verantwoord ondernemen, gelijkwaardig behandeld ten opzichte van bedrijfseconomische vraagstukken.
- Wij streven naar continue verbetering van onze bedrijfspresentaties.
- Wij vragen van onze leveranciers de door ons gehanteerde principes te onderschrijven.
- Inbreuken op onze gedragsregels worden gerapporteerd en in behandeling genomen.

De gedragscode is van toepassing op alle medewerkers, stagiaires, werkervaringsplaatsen en vrijwilligers van Zorggroep Drenthe. De code is ook van toepassing op personen die door Zorggroep Drenthe worden ingehuurd.

Ze verlangt van haar medewerkers en van degenen die voor Zorggroep Drenthe werkzaam zijn dat zij de gedragscode en andere interne procedures kennen en toepassen.

Zorggroep Drenthe gaat ervan uit dat elke medewerker zich bewust is van de consequenties voor de organisatie en de mogelijke arbeidsrechtelijke consequenties voor zichzelf als de gedragscode niet wordt nageleefd.

4.5 Risicoparagraaf

De zorg verandert snel en wordt complexer, met meer nadruk op kwaliteit en samenwerking. Er is meer maatwerk voor de cliënt nodig. Digitale toepassingen worden daarbij steeds belangrijker. De professionele cultuur van verbeteren, ontwikkelen en innoveren is de drager van en voorwaarde voor alle veranderingen die we de komende jaren willen realiseren. Leiderschap en eigenaarschap spelen in alle veranderingen een essentiële rol. Daarnaast worden methoden en technieken ingezet om gestructureerd en planmatig te kunnen verbeteren.

“Medewerkers worden door Zorggroep Drenthe gezien als kritische succesfactor”

Een integraal onderdeel van het organisatiebeleid is het personeelsbeleid. Het personeelsbeleid levert een directe bijdrage aan de missie en visie, de uitgangspunten en de ontwikkelingen van Zorggroep Drenthe. De visie van het personeelsbeleid is: ‘In een goede werksfeer, veilig en gezond werken.’

Binnen Zorggroep Drenthe wordt geprobeerd een proces op gang te brengen wat moet leiden tot meer betrokkenheid, ondernemerschap en verantwoordelijkheidsgevoel. De decentralisatie die binnen de organisatie gaande is, scheidt hiervoor mogelijkheden.

Zorggroep Drenthe kiest voor een integrale aanpak van het personeelsbeleid op decentraal niveau. De sturing van de organisatie zal de komende jaren steeds meer en beter worden gedaan door middel van stuurinformatie op doelstellingen (KPI's). Medewerkers worden door Zorggroep Drenthe gezien als kritische succesfactor.

Kritisch voor Zorggroep Drenthe is dan ook het vasthouden van de medewerkers. Het wordt steeds moeilijker de juiste medewerkers te werven, dit blijkt uit het aantal vacatures in 2017.

Wanneer Zorggroep Drenthe medewerkers goed heeft geselecteerd, is het voor Zorggroep Drenthe moeilijk deze medewerkers te behouden.

De uitstroom op verzoek van de medewerker voor heel Zorggroep Drenthe is in 2017 verder gestegen. Een groot deel van de uitstroom betreft nul-urencontracten. Zorggroep Drenthe heeft hierop geprobeerd een aantal acties te ondernemen. De actie om grotere dienstverbanden aan te bieden heeft in totaal vrijwel geen resultaat opgeleverd. Hierbij zijn wel enige verschillen per organisatieonderdeel zichtbaar.

De actie om dienstverbanden voor een langere periode en eerder dienstverbanden voor onbepaalde tijd aan te bieden heeft in totaal vrijwel geen resultaten opgeleverd. Ook hierbij zijn duidelijke verschillen tussen organisatieonderdelen zichtbaar.

“Leiderschap en eigenaarschap spelen in alle veranderingen een essentiële rol”

Zorggroep Drenthe gaat de komende jaren naast werven en selecteren, contractvormen, aandacht voor de inzet, ook energie steken in arbeidsinhoud, functionerings- en exit-gesprekken (integraal personeelsbeleid). Dit om de kritische factor medewerkers ook succes voor Zorggroep Drenthe te laten behalen.

4.6 Toekomstparagraaf

De komende jaren staat voor Zorggroep Drenthe centraal dat de aansturing van werken wordt gewijzigd. Zorggroep Drenthe verlangt van haar medewerkers anders denken en anders doen. Betrokkenheid, ondernemerschap en verantwoordelijkheidsgevoel zijn hierbij belangrijke kernwaarden.

Hoge werkdruk

Uit het in 2016 gehouden cliënt- en medewerkerstevredenheidsonderzoek werd bevestigd dat medewerkers een hoge werkdruk ervaren en cliënten hiervan de gevolgen (kunnen) merken. Zorggroep Drenthe neemt de signalen uit het cliënt- en medewerkerstevredenheidsonderzoeken serieus. Om concreet invulling te geven aan dit probleem is gestart met het werken met het werkdruginstrument, wat is ontwikkeld door de Hanzehogeschool Groningen.

Het werkdruginstrument is een hulpmiddel om werkinhoudelijke oorzaken van werkdruk/ werkstress te ontdekken. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat werkdruk/werkstress ontstaat doordat medewerkers verstoringen/regelproblemen in hun werk ervaren zonder dat ze de regelmogelijkheden hebben om deze verstoringen/regelproblemen op te lossen.

Om leidinggevenden en medewerkers te helpen om vastgestelde verstoringen/regelproblemen effectiever aan te pakken is aansluitend aan het werkdruginstrument gestart met het project 'goede zorg en werkbaar werk'. Het doel van dit project is leidinggevenden meer handvatten te geven om problemen, verstoringen en knelpunten in het werk meer analyserend aan te pakken. Deze werkwijze sluit bovendien aan bij de gewenste werkwijze en het kwaliteitssysteem van Zorggroep Drenthe. In de loop van 2018 zullen hiervan de eerste resultaten bekend worden.

ISM / ITIL

Zorggroep Drenthe maakt sinds 2014 gebruik van Integraal servicemanagement (ISM). Dit is een praktische invulling van ITIL (Information Technology Infrastructure Library). Dit leidt tot een aanzienlijke kwaliteitsverbetering in de automatisering.

Een logisch vervolg op de implementatie van ISM is de implementatie van Functioneel Service Management (FSM). FSM heeft de dezelfde grondslag als ISM en is een praktische invulling van ASL (Application Services Library) en BSL (Business Information Services Library), de standaarden als het over functioneel beheer gaat.

Een gestandaardiseerde informatievoorziening leidt tot een robuuster fundament voor een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering. Vervolgens kan er een gestaafe invulling worden gegeven aan de informatiebehoefte van de verschillende bedrijfsonderdelen en derden.

Informatiebeveiliging

Zorggroep Drenthe neemt haar vertrouwensrelatie met medewerkers, cliënten en derden serieus. In dit kader zet de organisatie stevig in op verder verbeteren van haar informatiebeveiliging. Sinds 2007 gebruikt Zorggroep Drenthe de NEN 7510 als uitgangspunt voor haar informatiebeveiligingsbeleid.

In 2016 werden we geconfronteerd met de wet meldplicht datalekken. In mei 2018 gaat de General Data Protection Regulation (GDPR) in werking. Deze complexe wetgeving stelt Zorggroep Drenthe voor de uitdaging om tot een praktische invulling van deze wet- en regelgeving te komen. In 2017 is hiervoor een medewerker geschoold en aangesteld.

5. Bedrijfsvoering

Voor Zorggroep Drenthe neemt de druk en de concurrentie de komende jaren flink toe. Met name de opgave van 'betaalbaarheid van zorg voor iedereen' is een uitdaging, het spanningsveld 'kosten omlaag en kwaliteit omhoog' vraagt om een kwaliteitsmanagementsysteem.

Ook vanuit de marketingstrategie van Zorggroep Drenthe 'waar u thuis bent' zijn veiligheid en kwaliteit hygiënefactoren. Deze factoren zorgen niet voor onderscheidend vermogen, maar moeten simpel weg in orde zijn. Vandaar dat wij gestart zijn met sessies voor een herpositionering, om voorop te blijven lopen als zorgorganisatie in Drenthe.

De doelstelling die in 2013 is gesteld; "In 2016 zijn wij de meest gastvrije organisatie van Drenthe. We doen er alles aan om onze cliënten tevreden te stellen door ze een complete en unieke woonbeleving aan te bieden, zowel in de thuissituatie als in een van onze prachtige appartementencomplexen. Een plek in een van onze nieuwe centra is zeer gewild, waardoor schaarste ontstaat. Wij stellen hoge eisen aan het welzijn van onze cliënten en in directe relatie daarmee aan de kwaliteit van onze medewerkers. Medewerkers willen graag bij ons werken. Zij hebben een passende uitstraling en dragen ons merk met trots uit", is grotendeels behaald. Zorggroep Drenthe was in 2014 en in 2015 al de meest gastvrije organisatie van Drenthe.

Om te kunnen voldoen aan eisen en verwachtingen van cliënten en medewerkers is het nodig dat de kwaliteit van de dienstverlening en bedrijfsvoering goed wordt bewaakt en wordt verbeterd waar dat nodig is.

Zorggroep Drenthe ziet integraal kwaliteitsmanagement als instrument voor de inrichting en het sturen van de organisatie. Effectieve bedrijfsvoering is in die visie alleen mogelijk wanneer de hoofdprocessen als een geïntegreerd en samenhangend systeem gezien worden. Zodoende moet het kwaliteitsmanagementsysteem verweven zijn in de organisatie. Zorggroep Drenthe geeft de kwaliteit van zorg wederom weer met een (goed passend) landelijk erkend keurmerk zoals PREZO.

Cliëntveiligheid is een onmisbaar onderdeel van verantwoorde zorg. Cliëntveiligheid is een vast onderdeel van de werkzaamheden van de medewerkers. Het management voelt het als haar verantwoordelijkheid de veiligheid van de zorg voor cliënten te waarborgen en waar nodig te verbeteren binnen hun verantwoordelijkheidsgebied.

6. Financieel beleid

Het jaar 2017 was voor Zorggroep Drenthe een jaar die begon met enige tegenvallende exploitaties, maar gedurende het jaar kantelde dat enigszins. Het positieve resultaat komt grotendeels ten goede aan de vastgoedexploitatie. Financieel zijn, in 2017, de bouw van Messchenstaete en de Wester Es (eerste fase) afgerond.

Tarieven

Begin 2017 werd bekend, dat de ZZP - tarieven met in totaal 435 miljoen euro landelijk zouden worden aangepast. De hoogte van het bedrag is berekend op basis van de uitkomsten van het kwaliteitskader verpleeghuiszorg. De verhoging geldt dan ook alleen maar voor ZZP 4 t/m ZZP 10.

Wat moeilijk te begrijpen is, is dat van de extra gelden die beschikbaar zijn gesteld voor de verpleeghuiszorg, nog een korting werd toegepast door de zorgkantoren.

Ondanks de aanpassing van de tarieven, met de eerste tranche van de extra middelen, stonden de budgetten nog steeds erg onder druk. Dit wordt onder andere veroorzaakt doordat de gemiddelde zorg, per ZZP toeneemt, maar de hoogte van de geïndiceerde ZZP's niet zijn aangepast.

Intramurale productie

Voor de intramurale productie waren er goede afspraken met het zorgkantoor gemaakt en door inspanningen van veel betrokkenen, hebben we het maximum te behalen percentage voor de tarieven kunnen bereiken (97%). Daar bovenop kwam de toeslag voor Waardigheid & Trots (voor ZZP 4 t/m 10). We zijn in 2017 wel over het toegekende budget van het zorgkantoor heen gegaan (ca. € 276.000). Dit is mede veroorzaakt, doordat de bezetting in eerste vijf maanden van 2017 niet maatgevend was voor de bezetting in de overige zeven maanden van 2017. De eerste berichten zijn, dat er landelijk voldoende budget beschikbaar zal zijn. In de exploitatie zijn we ervan uitgegaan, dat de productie volledig vergoed zal gaan worden. De intramurale productie, incl. Volledig Pakket Thuis, daalde met 2%.

Eerstelijns verblijf

Vanaf 2017 is Eerstelijns Verblijf (ELV) naar de Zvw. Voor 2017 hebben wij met alle verzekeraars afzonderlijk contracten moeten afsluiten, met verschillende tarieven en soms verschillende voorwaarden en wel of geen budgetplafond. De productie is in 2017 verder gedaald (-/- 28%), mede veroorzaakt doordat er inmiddels meer aanbieders op de markt kwamen die ELV kunnen bieden.

Extramurale productie

Ook voor 2017 hebben wij met alle verzekeraars een overeenkomst voor wijkverpleging kunnen afsluiten. Alleen de tarieven zijn verder onder druk komen staan, omdat de meeste verzekeraars nog maar één tarief hanteren voor persoonlijke verzorging en verpleging. Alleen Zilveren Kruis had voor 2017 nog een gedifferentieerd tarief, maar ook zij gaan in 2018 over naar één gemiddeld tarief. De omzet is gedaald. Als grootste oorzaak is hiervoor aan te wijzen, dat de gemiddelde zorg per cliënt is gedaald. Dit is een verplichting van de verzekeraars, omdat wij worden geacht 'efficiënter' te werken. Efficiënt is volgens de zorgverzekeraars 'gemiddeld minder zorg per cliënt verlenen'. De budgetplafonds waren toereikend, mede door het feit dat wij gemiddeld minder zorg per cliënt geven.

De totale productie is in 2017 gedaald ten opzichte van 2016, namelijk van 138.174 naar 116.217 uren (- 15,9%).

Voor 2017 moesten er nieuwe contracten worden afgesloten met de vijf gemeenten waar wij zorg leveren voor de Wmo (Aa en Hunze, Assen, Midden-Drenthe, Noordenveld en Tynaarlo). De gemeenten hebben in het contracteerproces gedeeltelijk met elkaar opgetrokken, wat de contractering vereenvoedigde. Wel wordt er nu meer op resultaat gecontracteerd. Dit was een andere wijze van werken, die even wennen was voor eenieder, maar inmiddels gaat het zoals het hoort te gaan. De totale productie Wmo is in 2017 gestegen van 129.954 uur (2016) naar 150.734 uur in 2017 (+ 15,3%).

Verloop omzet

De totale omzet van Zorggroep Drenthe Holding was in 2017: € 41.085.484. Ten opzichte van 2016 is dit een stijging van 1%.

Nieuwbouw

In 2017 is de nieuwbouw van Messchenstaete afgerond. Gedurende het jaar is de bezetting van Messchenstaete langzaam op gang gekomen, maar het jaar 2018 is inmiddels hoopvol begonnen, doordat de vraag naar appartementen is gestegen. Ook zal in 2018 op twee verdiepingen Wlz en ELV worden geboden.

Het eerste deel van de nieuwbouw van de Wester Es is begin 2017 afgerond. Het complex zal medio 2018 volledig gereed zijn. Het gebouw is vanaf de eerste dag volledig bezet geweest.

In 2017 is gestart met de renovatie van de aanleunwoningen van Mozaiek in Zuidlaren. Daarnaast is de planvorming voor renovatie van Symphonie in 2017 ook gecontinueerd, hiermee zal in 2018 worden gestart. Ook de plannen voor uitbreiding van de Wenning in Rolde zijn in 2017 voortgezet, de bouw hiervan zal waarschijnlijk starten in 2019.

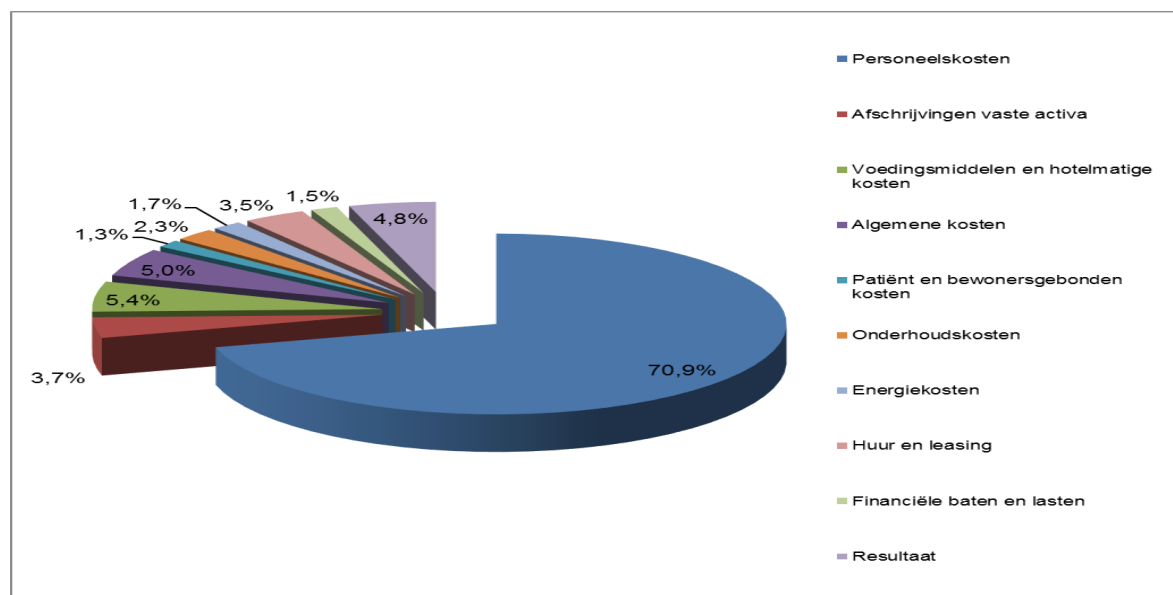
Leningen

De financieringsverhouding was in 2016: 0,99. In 2017 is er een aantal nieuwe leningen bij de Rabobank afgesloten, ook zijn er weer investeringen gedaan. Hiermee komt de financieringsverhouding op: 1,65.

In 2017 is er ter financiering van de nieuwbouw een nieuwe financiering aangetrokken bij de Rabobank. En is een lening, waarvan de rente herzieningsdatum was bereikt, van de B.N.G. overgesloten naar de Rabobank.

Exploitatie

Het jaar 2017 is afgesloten met een positief saldo. Al is het grootste deel van dit resultaat behaald op het vastgoed. Deze gelden worden gereserveerd voor de toekomstige en huidige nieuwbouwplannen, zodat Zorggroep Drenthe ook in de toekomst aantrekkelijk zal blijven voor de verschillende doelgroepen.



Uit dit overzicht blijkt duidelijk dat wederom de personeelskosten de grootste kostenpost in 2017 is geweest.

Het geconsolideerde resultaat van Zorggroep Drenthe Holding is in 2017: € 1.988.824.

Financiële positie

Ratio's over 2017 in vergelijking met 2016

Het uitgangspunt van het financiële beleid van Zorggroep Drenthe is gericht op continuïteit. Gezonde financiële ratio's zijn hiervoor de basis, waarbij onder invloed van de toenemende risico's binnen de sector hogere eisen aan de ratio's worden gesteld.

De ontwikkelingen waarbij in verschillende opzichten in toenemende mate bedrijfsrisico's bij zorginstellingen worden gelegd, versterkt het belang van het bewaken van deze ratio's en zal druk leggen op het streven naar positieve resultaten.

Solvabiliteitsratio's:

Balansratio:

Huidig boekjaar 44,16%
Vorig boekjaar 46,44%

Omzetratio:

Huidig boekjaar 66,91%
Vorig boekjaar 62,75%

Op basis van deze ratio's kan geconcludeerd worden, dat de vermogenspositie van Zorggroep Drenthe uitstekend is.

DSCR:

Ook door banken worden er diverse ratio's gehanteerd, één van deze ratio's is de Debt Service Cover Ratio (DSCR), of wel schulddekkingsgraad.

Deze ratio geeft aan in hoeverre het bedrijfsresultaat (gecorrigeerd voor de afschrijvingskosten) ruimte biedt om aan rente- en aflossingsverplichtingen te voldoen.

Huidig boekjaar: 1,31
Vorig boekjaar: 1,47

Zorggroep Drenthe heeft bij de Rabobank een aantal leningen afgesloten, met als voorwaarden een aantal zekerheden. Eén zekerheid is de DSCR, deze moet tenminste 1,4 zijn. De Rabobank hanteert voor het berekenen van deze DSCR een andere methodiek, dan de hiervoor berekende DSCR. Als deze wordt berekend volgens de methodiek van de Rabobank, dan is deze: 1,41.

Liquiditeitsratio's:

Quick Ratio (Vlottende activa incl. liquide middelen)

Huidig boekjaar 1,69
Vorig boekjaar 0,94

Current Ratio (Vlottende activa, excl. liquide middelen)

Huidig boekjaar 0,32
Vorig boekjaar 0,31

Resultaatratio's:

Resultaat Ratio /Wlz – gefinancierde resultaten:

Huidig boekjaar 5,10 %

Vorig boekjaar 5,18 %

Resultaat Ratio / niet Wlz – gefinancierde resultaten:

Huidig boekjaar 2,63%

Vorig boekjaar 1,03%

Totaal Resultaat Ratio:

Huidig boekjaar 4,84%

Vorig boekjaar 4,82%

Lijst met afkortingen

WTZi	Wet toelating Zorginstellingen
NZA	Nederlandse Zorgautoriteit
Wlz	Wet langdurige zorg
AVS	Algemene Voorziening Schoonmaak
TD	Technische Dienst
OC	Onderdeelcommissie
OR	Ondernemingsraad
CIZ	Centrum indicatiestelling Zorg
Wmo	Wet Maatschappelijke Ondersteuning
LOC	Landelijk orgaan cliëntenraden
AZR	Wlz brede Zorgregistratie
NVZD	Nederlandse Vereniging voor Zorg Directeuren
CCR	Centrale Cliëntenraad
HKZ	Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector
MIC	Melding Incidenten Cliënten
PGB	Persoons Gebonden Budget
MDO	Multidisciplinair overleg
PG	Psychogeriatrisch
WMCZ	Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen
VVT	Verzorging Verpleging en Thuiszorg
RJZ	Regeling jaarverslaglegging zorginstellingen
ZZP	Zorg Zwaarte Pakket
NVTZ	Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorginstellingen
NHC	Normatieve Huisvesting Component
AVS	Algemene Voorziening Schoonmaak
Zvw	Zorgverzekeringswet