

# Jaarverslag 2018

Zorggroep  
Drenthe



# Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1. Inleiding / uitgangspunten van de verslaggeving	4
Inleiding	5
2. Profiel van de organisatie	6
2.1 Algemene identificatiegegevens	7
2.2 Structuur van de organisatie / missie en visie	8
2.3 Kerngegevens	11
2.4 Samenwerkingsrelaties	14
3. Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap	16
3.1. Normen voor goed bestuur	17
3.2. Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur/Directie	18
3.3. Raad van Toezicht	20
3.3.1 Samenstelling, bezoldiging en werkwijze Raad van Toezicht	21
3.4 Principes Governancecode Zorg 2017	23
3.4.1. Maatschappelijke doelstelling en legitimatie	24
3.4.2. Waarden en normen	25
3.4.3. Randvoorwaarden en waarborgen voor invloed van belanghebbenden	26
3.4.4. Invulling naleving Governancecode Zorg 2017	27
3.4.5. Besturing gericht op de maatschappelijke doelstelling	28
3.4.6. Toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling	29
4. Algemeen beleid	32
4.1. Visie, strategie en meerjarenbeleid	33
4.2. Algemeen beleid	34
4.3. Belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar	36
4.4. Klantprestaties	38
4.5. Medewerkerprestaties	39
4.6. Risico en Duurzaamheidsparagraaf	42
5. Bedrijfsvoering	44
5. Bedrijfsvoering	45
6. Financieel beleid	46
Financieel beleid	47
7. Jaarrekening 2018	50
Jaarrekening 2018	51
Accountantsverklaring	78
8. Begrippenlijst	81
9. Contact	82

# Voorwoord

---

Geachte lezer,

Voor u ligt het jaardocument 2018. In dit jaardocument vindt u een integrale vastlegging van de financiële en maatschappelijke verantwoording van Zorggroep Drenthe.

Met de komst van steeds meer digitale informatie en steeds betere informatie, heeft het jaardocument van Zorggroep Drenthe ook een ander format gekregen.

Na een algemene introductie volgen het governance verslag met informatie over Toezicht, Bestuur en de activiteiten van de Cliëntenraad en Ondernemingsraad. Ook is een toelichting op het financiële jaar 2018 opgenomen. De jaarrekening zelf, en de bijbehorende accountantsverklaring maken de formele verantwoording compleet.

Het jaar 2018 is voor Zorggroep Drenthe het jaar waarin directeur-bestuurder Sape Pranger met pensioen ging, hij bekleedde deze functie 16 jaar. Een nieuwe bestuurlijke periode is per juli 2018 gestart, waarbij Zorggroep Drenthe de aspecten wonen, welzijn en zorg meer in balans wil brengen om zo toekomstbestendig te blijven.

Het uitgangspunt van Zorggroep Drenthe blijft dat wonen, welzijn en zorg wordt geleverd met veel ruimte voor persoonlijke aandacht, betrokkenheid en respect voor de leefgewoonten. Door respectvolle aandacht te hebben voor de cliënt als mens en de cliënt centraal te stellen wordt het fundament van goede zorg- en dienstverlening gelegd. Cliënten kunnen bij Zorggroep Drenthe zichzelf zijn.

Op deze plaats is een woord van dank op zijn plaats voor onze cliënten, vanwege het vertrouwen dat ze in Zorggroep Drenthe hebben gesteld, voor de medewerkers, voor hun inzet voor de zorg in onze regio, en voor de vrijwilligers en mantelzorgers, die voor een aantal extra's zorgen die zeer welkom zijn in onze locaties.

Ook een woord van dank aan onze samenwerkingspartners, die samen met Zorggroep Drenthe ervoor hebben gezorgd dat de vraag van onze cliënten in de totale zorgketen zo goed mogelijk is beantwoord.

Tot slot een dankwoord aan de Cliëntenraad, de Ondernemingsraad en de Raad van Toezicht voor de kritische en opbouwende visie die zij vanuit hun perspectief en deskundigheid op onze voornemens en acties hebben gegeven.

A.B.M. (Lex) Smetsers, MSc BA, MBZD  
Raad van Bestuur  
Zorggroep Drenthe

A young woman with blonde hair, wearing a white lab coat, is smiling and embracing an elderly woman with white hair and glasses. The elderly woman is wearing a pink top. They are standing in a hallway with a blurred background.

Inleiding / uitgangspunten van  
de verslaggeving

---

# Inleiding

---

Dit jaardocument gaat over het verslagjaar 2018 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. Onze merknaam is een sterk merk geworden. De afgelopen jaren is de bekendheid van Zorggroep Drenthe met 20% gestegen. Wij hebben 8 locaties waar verzorgingshuiszorg en verpleeghuiszorg wordt geboden. Ook beschikken verschillende locaties over huurappartementen waar ouderen zelfstandig wonen met zorg dichtbij. De zorgverlening die Zorggroep Drenthe thuis biedt staat goed bekend bij de doelgroep. Zorggroep Drenthe legt de focus op mooi wonen, een hoog welzijnsniveau en kwalitatief goede zorg- en dienstverlening. Cliënten voelen zich thuis, of ze nu in onze woonzorgcentra wonen of hulp krijgen van Zorggroep Drenthe in de thuissituatie. Met de komst van de nieuwe Raad van Bestuur wordt naast de aspecten wonen en welzijn het aspect zorg verder uitgebouwd om de kwaliteit van de zorg te verbeteren en het zorgaanbod te verbreden.

Het jaardocument gaat over het boekjaar 2018 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 strategisch meerjarenbeleid Zorggroep Drenthe 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.



Profiel van de organisatie

## 2.1 Algemene identificatiegegevens

### 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
Email	info@zorggroepdrenthe.nl
Internet	www.zorggroepdrenthe.nl

### Wlz-functies geleverd door het concern

Functie	ja / nee
Verblijf inclusief behandeling	ja
Verblijf exclusief behandeling	ja
Extramurale behandeling	ja

### Zw prestaties geleverd door het concern

Prestatie	ja / nee
Persoonlijke verzorging	ja
Verpleging	ja
Begeleiding	ja
Advies, Instructie en Voorlicht (AIV)	ja

### Wmo geleverd door het concern

Prestatie	ja / nee
Huishoudelijke verzorging	ja
Begeleiding	ja
Dagverzorging	ja
Logeren	ja
Beschermd wonen	ja

### Doelgroepen cliënten Wlz-zorg

Doelgroep	ja / nee
Somatische aandoening of beperking	ja
Psychogeriatrische aandoening of beperking	ja
Psychiatrische aandoening	ja
Lichamelijke handicap	nee
Verstandelijke handicap	nee
Zintuiglijke handicap of communicatieve stoornis	nee
Psychosociale problemen	nee

## 2.2 Structuur van de organisatie / missie en visie

### Structuur van de organisatie

Stichting Zorggroep Drenthe verleent zorg- en dienstverlening in zes woonzorgcentra en twee appartementencomplexen gevestigd in de provincie Drenthe. Onder de zorgverlening die wordt geboden vallen: Wlz-zorg, huishoudelijke zorg, persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding, behandeling en verblijf. Vijf van de acht gebouwen zijn locaties van Zorggroep Drenthe. De juridische structuur is een stichtingsvorm.

Onder Stichting Zorggroep Drenthe Holding, hierna te noemen Zorggroep Drenthe, vallen op 31 december 2018 een viertal stichtingen, aangegeven in onderstaand schema:



### De juridische structuur/missie en visie

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

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'.

Met andere woorden; Zorggroep Drenthe streeft ernaar dat cliënten zo lang 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 zorg- en dienstverlening. Op basis van de vraag wordt een zorgleefplan 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. Kwalitatief goede zorgverlening, aandacht voor de cliënt en mooi wonen zijn speerpunten voor nu en in de toekomst.

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

Ondernemerschap wordt sterk gevoeld binnen de 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 ouderenzorg onder druk staat. 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 de afgelopen jaren geuit in verschillende nieuwbouwprojecten. Woonzorgcentrum de Wester Es was het laatste nieuwbouwproject. In juni van het verslagjaar is de locatie geopend en heeft een nieuwe naam gekregen: Spectrum.



*Entree nieuwbouwlocatie 'Spectrum' Beilen*

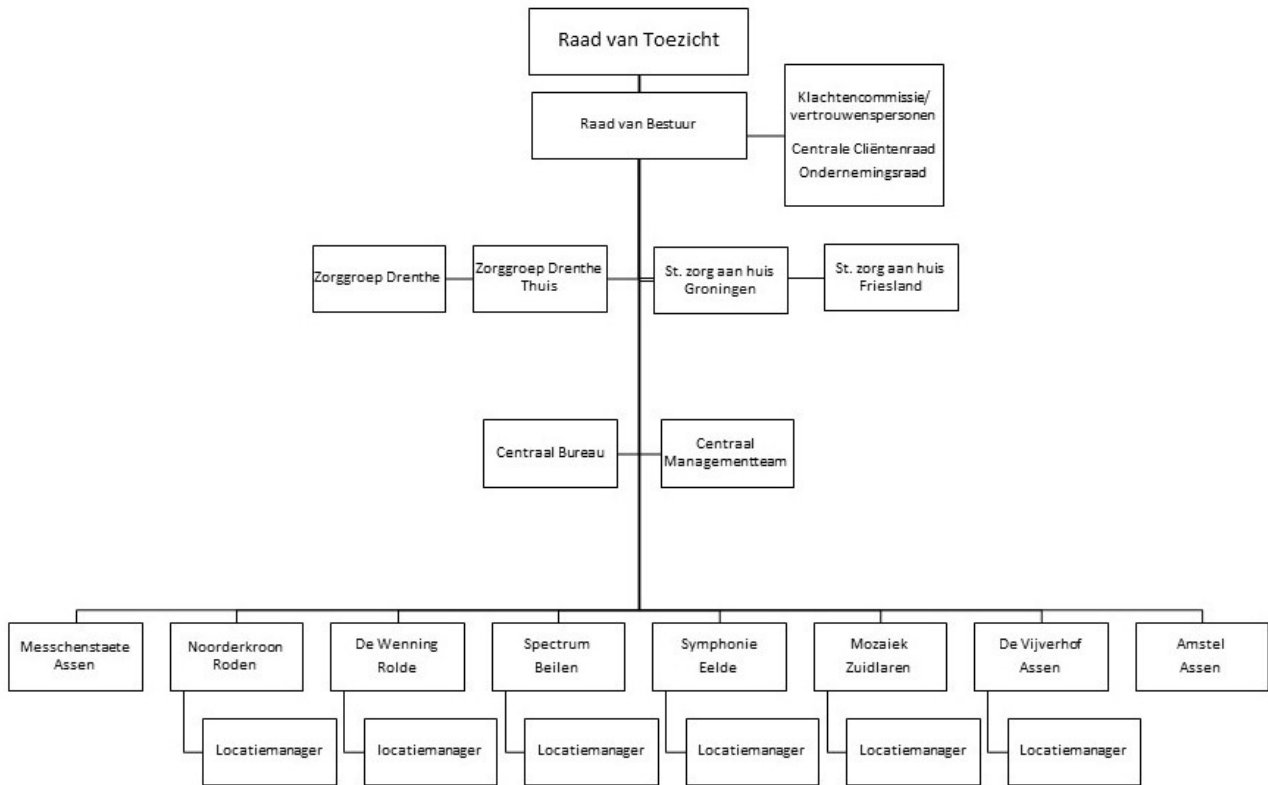
Daarnaast is Zorggroep Drenthe eind 2018 in onderhandeling om de activiteiten van, de op dat moment failliete thuiszorgorganisatie, De Buurtzuster BV over te nemen. In januari 2019 is de overname van de activiteiten van De Buurtzuster BV gerealiseerd. Ondernemerschap is echter ook een gedrag dat noodzakelijk 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 hiërarchische structuur: Raad van Bestuur, locatiemanager, teamleider, medewerker.

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



Organogram Zorggroep Drenthe

## Toelatingen waarover de organisatie beschikt

Zorggroep Drenthe bood in 2018 intramurale zorg aan totaal 746 cliënten, onderverdeeld in 498 zonder behandeling en 248 met behandeling.

Binnen de locaties De Vijverhof, Symphonie, Spectrum en Mozaiek wordt naast verzorgingshuiszorg ook verpleeghuiszorg verleend in samenwerking met de behandel dienst. De Vijverhof, Mozaiek en Spectrum zijn tevens locaties voor beschermd wonen.

Zorggroep Drenthe heeft een eigen behandel dienst, bestaande uit:

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

Met externe partijen wordt samengewerkt in verband met het leveren van andere expertise, bv. fysiotherapie, ergotherapie, mondzorg en diëtetiek.

De behandel dienst wordt ingezet binnen de verpleeghuiszorg op eerdergenoemde locaties.

## 2.3 Kerngegevens

---

### 2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typeringen

#### Soort organisatie

Woonzorgcentrum

- Verzorging en Verpleging;
- Begeleiding;
- Behandeling;
- Beschermd wonen;
- Eerstelijnsverblijf;
- Logeren.

#### Thuiszorg

- Verzorging en Verpleging;
- Specialistische Verpleging;
- Huishoudelijke Verzorging;
- Begeleiding;
- Dagverzorging;
- 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.

#### Kernactiviteiten Wlz

##### *(Intramurale) verzorgingshuiszorg*

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 Wlz.

##### *(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 pg-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 breedste zin van het woord. 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 cliënten 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.

We worden steeds vaker 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.

## Privaat gefinancierde activiteiten

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 die voorheen een Wlz indicatie zouden hebben gekregen, maar hiervoor tegenwoordig niet meer in aanmerking komen (ZZP 1-3).

Zij huren 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 gemiddeld 75m<sup>2</sup>.

## 2.3.2 Cliënten/ capaciteit/ productie/ personeel en opbrengsten

### Aantal uren extramurale productie Zw / Wlz

	2018	2017
Persoonlijke verzorging	106.405	110.521
Verpleging	10.248	5.570
Begeleiding	24	114
Behandeling	20	12
Totaal aantal uren	116.697	116.217

### Aantal uren extramurale productie Wmo

	2018	2017
Algemene Voorziening Schoonmaak (AVS)	58.996	59.385
Huishoudelijke verzorging 1	32.363	25.750
Huishoudelijke verzorging 2	60.926	65.599
Begeleiding	1.242	872
Totaal aantal uren	153.527	151.606

### Bedrijfsopbrengsten

	2018	2017
Totale opbrengsten	43.090.813	41.085.483
Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	28.273.627	26.880.371
Waarvan overige opbrengsten	14.817.186	14.205.112

## Personeel

	2018	2017
Aantal personeelsleden in loondienst	1.342	1.437
Gemiddeld aantal Fte's in loondienst	712	696

## Verzorging en Verpleging

	2018	2017
Aantal intramurale cliënten	746	752
Aantal extramurale cliënten excl. cliënten dagactiviteit	1829	1724
Aantal uren extramurale productie in verslagjaar (incl. Wmo)	267.823	266.951
Aantal intramurale verzorgingsdagen in verslagjaar	152.844	152.935

### 2.3.3 Werkgebied

Zorggroep Drenthe richt zich voornamelijk op zorg- en dienstverlening 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 eerstelijnsverblijf of hotelzorg tot de mogelijkheden, evenals dagverzorging.

Eerstelijnsverblijf wordt geboden in alle woonzorgcentra van Zorggroep Drenthe. Deze appartementen zijn volledig ingericht en voor het merendeel van de locaties geldt dat cliënten beschikken over een eigen aparte slaapkamer, keuken en badkamer. Dagverzorging wordt geboden in locaties De Vijverhof, Mozaiek en Spectrum.

Locatie Mozaiek heeft naast dagverzorging een gastendag. Bij het ouder worden kunnen zich lichamelijk en geestelijk problemen voordoen. Eén van die problemen kan zijn dat ouderen minder sociale contacten krijgen. De dagen kunnen lang duren, omdat men minder aanspraak heeft. Daarvoor is de gastendag in het leven geroepen. Op deze dag is men bij ons te gast en kan ze, samen met andere deelnemers, meedoen aan allerlei gezellige activiteiten. Hiervoor is geen indicatie nodig.

## 2.4 Samenwerkingsrelaties

---

Zorggroep Drenthe hecht veel waarde aan een goede samenwerking met gemeenten, Zorgkantoor, zorgverzekeraars, woningcorporaties en collega zorginstellingen. Ze probeert in samenwerking met andere (zorg)organisaties zo goed mogelijk te voldoen aan de (zorg)vraag van de cliënt. Met collega zorgaanbieders zijn zorgketens gevormd om cliënten tijdens de verschillende fasen van het zorgproces de gevraagde zorg te bieden. Met een zorgketen wordt beoogd de overplaatsing van de ene naar de andere verblijfssituatie 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.

### Samenwerking met collega zorgaanbieders:

- Samenwerking met woonzorgcentrum Derkshoes in Westerbork inzake verlenen van de expertise verpleeghuiszorg PG en somatiek van Zorggroep Drenthe aan Derkshoes.
- Stroke Service Assen: Samenwerking met verpleeghuis Anholt, Wilhelmina Ziekenhuis Assen en Thuiszorgorganisatie Icare. Deze hulpverlening wordt verleend in locatie 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.
- Samen Zorg Assen, deelnemende partijen; Wilhelmina Ziekenhuis Assen, Huisartsenzorg Drenthe, Icare, Interzorg, Zorggroep Drenthe, UMCG Ambulancezorg, huisartsen RHC, Derkshoes, GGZ Drenthe, Centrale Huisartsendienst Drenthe, gemeente Assen en gemeente Midden-Drenthe.  
Samen gaan de partijen de zorg voor kwetsbare ouderen in Assen verbeteren. Er zijn in oktober 2018 drie projecten gestart. Twee projecten gaan over het coördineren en stroomlijnen van de zorg voor kwetsbare ouderen tijdens de avond, nacht en het weekend. Dit moet zorgen voor minder administratie- en registratielast, en maakt dat de juiste zorg snel op de juiste plaats geleverd kan worden. Het derde project wil ervoor zorgen dat arts en verpleegkundige toegang krijgen tot de actuele medicatielijsten.
- ZorgnaZorg: Dit is een innovatieve coöperatie van ziekenhuizen en zorginstellingen in Noord Nederland. ZorgnaZorg is ontstaan uit de wens om het transferproces vanuit ziekenhuizen naar andere zorgaanbieders te verbeteren.
- Samenwerking met betrekking tot eerstelijnsverblijf met Treant Zorggroep, Tangenborgh, Zorggroep Meander, Zorgzaak, Icare, Interzorg, Derkshoes, Dignis, Zorggroep Drenthe, Wilhelmina Ziekenhuis, Accolade zorg, Herstel Hotel, Noord Nederlandse Coöperatie van Zorgorganisaties (NNCZ), De Westerkim, Zorgcollectief Zuidwest Drenthe (ZZWD), Isala-Meppel, Zorggroep Noorderboog, Zorggroep Oude Nieuwe Land, Proscop, Landelijke Huisartsenvereniging (LHV) en Huisartsenzorg Drenthe (HZD). Hiermee kunnen Drentse huisartsen en ziekenhuizen vanaf 1 april 2018 met één telefoonnummer een eerstelijnsverblijf-bed (ELV) aanvragen. Alle zorginstellingen die een ELV-bed aanbieden, of daar juist gebruik van willen maken, werken met elkaar samen. Dat resulteert in één telefoonnummer én één online capaciteitssysteem voor heel Drenthe, waarin 24 uur per dag te zien is welke VVT-aanbieder (Verpleeg-, Verzorgingshuizen & Thuiszorg) bedden beschikbaar heeft.
- Netwerk Dementie Drenthe: Zorggroep Drenthe participeert in het Netwerk Dementie Drenthe. Dit netwerk is ontstaan vanuit het Landelijk Dementie Programma. Het heeft zich ontwikkeld tot een kwaliteitsnetwerk. Netwerk Dementie Drenthe is een samenwerkingsverband van lokale zorgaanbieders en gemeenten in de provincie Drenthe, die een samenhangend aanbod in de provincie Drenthe willen realiseren.
- Netwerken palliatieve zorg Drenthe-Steenwijkerland: Het Netwerk Palliatieve Zorg is een samenwerkingsverband van zorgaanbieders in een bepaalde regio. Het netwerk heeft als doel de zorg voor mensen in de laatste levensfase zo goed mogelijk te organiseren. Zorggroep Drenthe participeert in het netwerk regio Noord- en Midden Drenthe.

### Samenwerking lerend netwerk:

- Zorggroep Drenthe neemt in het kader van Kwaliteitskader verpleeghuiszorg deel aan een lerend netwerk met Zorggroep Tangenborgh, ZZWD, NNCZ en De Westerkim.
- Zorggroep Drenthe neemt in het kader van Kwaliteitskader verpleeghuiszorg deel aan een lerend netwerk met Zorggroep Groningen en Zorggroep Oosterlengte.

### Samenwerking met Woningbouwstichtingen

- Samenwerking Stichting Eelder Woningbouw (S.E.W.): Het betreft hier de samenwerking met S.E.W. 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 Spectrum in Beilen en appartementengebouw 't Stroomdal in Beilen.
- Samenwerking Woningstichting De Volmacht: De Woningcorporatie en Zorggroep Drenthe werken samen aan het taakveld c.q. de aspecten wonen, welzijn en zorg 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 Amstel in Assen. Hier is tevens een zorgsteunpunt van Zorggroep Drenthe gerealiseerd. Ook heeft Zorggroep Drenthe hier 24 appartementen gehuurd, waar verzorgingshuiszorg en eerstelijnsverblijf wordt verleend.
- Samenwerking tussen Zorggroep Drenthe locatie De Noorderkroon en stichting Woonborg betreft de huisvesting, de intra- en extramurale zorg in locatie 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. Deze intentie tot samenwerking is in december 2018 beëindigd.

### *Andere samenwerkingsrelaties*

Naast bovenstaande samenwerkingsrelaties zijn er meerdere belanghebbenden waar Zorggroep Drenthe mee te maken heeft. Dit zijn onder meer het Zorgkantoor voor de financiering van de Wlz, de zorgverzekeraars voor de financiering van de thuiszorg en de gemeenten in verband met bouw/verbouw, maar ook in verband met de Wmo; cliëntenorganisaties (LOC/ROC); de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) 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.

A photograph of two women in white uniforms with red and yellow accents, likely a school or organizational setting. The woman on the right is writing on a document with a white pen. The woman on the left is looking at the document. The background is a plain, light-colored wall.

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 12 december 2018 een evaluatie plaatsgevonden van de Raad van Toezicht. Deze evaluatie heeft individueel en gezamenlijk plaatsgevonden met een onafhankelijke externe deskundige en is schriftelijk vastgelegd. In verband met het in functie treden van de nieuwe Raad van Bestuur medio 2018 heeft een eerste gesprek met de remuneratiecommissie op 24 januari 2019 plaatsgevonden.

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. Vooralnog 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, te weten: 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 en zal in 2019 worden afgerond en in werking treden.

## 3.2. Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur/Directie

### Samenstelling Raad van Bestuur

Samenstelling	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
S. Pranger (t/m 13 juli 2018) A.B.M. Smetsers (vanaf 1 juli 2018)	Directeur/Bestuurder Raad van Bestuur	Geen Voorzitter Commissariaat ZorgCoöperatieBrabant (tot dec.2018)

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

De Raad van Bestuur 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:

- het besturen van de stichting, en
  - 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 bepaling;
    - de voorbereiding en uitvoering van het omtrent vorenbedoelde instellingen te voeren gemeenschappelijk- en stichtingsbeleid.
- De Raad van Bestuur is - mits met voorafgaande schriftelijke goedkeuring van de Raad van Toezicht - bevoegd tot het aangaan van overeenkomsten:
  - tot het verkrijgen, vervreemden of bezwaren van registergoederen;
  - waarbij de stichting zich als borg of hoofdelijk medeschuldenaar verbindt of zich voor een derde sterk maakt;
  - 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 2018 heeft de Raad van Toezicht het bezoldigingsmaximum voor de Raad van Bestuur vastgesteld op € 151.000 (uitgaande van 9 punten; betekent klasse III). Zie tevens de toelichting op de resultatenrekening punt 25 'Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)' blz. 72 van de jaarrekening Zorggroep Drenthe Holding.

### Werving nieuwe Raad van Bestuur

Medio 2018 heeft bestuurder S. Pranger Zorggroep Drenthe verlaten en is vervroegd met pensioen gegaan. Voor de werving van een nieuwe Raad van Bestuur heeft de Raad van Toezicht een recruitmentbureau in de arm genomen, genaamd SLIM Partner in search. SLIM partner in search vult posities in van eindverantwoordelijk bestuur/directie en toezichthouders.

Voor de procedure zijn twee sollicitatiecommissies ingesteld (afvaardiging Raad van Toezicht en afvaardiging Centraal Management Team) en één adviescommissie (afvaardiging Ondernemingsraad en Centrale Cliëntenraad). De vacature is medio februari 2018 gepubliceerd. De nieuwe Raad van Bestuur werd per 1 juli aangesteld.

## De procedure rondom de werving van de nieuwe Raad van Bestuur is als volgt verlopen:

- 23/24 januari: Intakegesprekken met verschillende commissie Raad van Toezicht (RvT), Centraal Management Team (CMT), Ondernemingsraad (OR) en Centrale Cliëntenraad (CCR).
- 2 februari: Bureau Slim Search stuurt conceptprofiel naar hoofd Personeel & Organisatie (P&O). Deze is verspreid naar RvT en CMT commissies en Bestuurder. Commissies/Bestuurder hebben hierop gereageerd.
- 9 februari: Hoofd P&O stuurt bevindingen op concepttekst naar Bureau Slim Search.
- 14 februari: Bureau Slim Search stuurt definitief profiel naar hoofd P&O. Zij stuurt profiel door naar de voorzitter RvT, die vervolgens akkoord heeft gegeven.
- 15 februari: Definitief profiel naar Bureau Slim Search verstuurd.
- 16 februari: Profiel wordt verspreid (website Zorggroep Drenthe, website Bureau Slim Search, Skipr, LinkedIn en Intern).
- 17 februari: Vacature is geplaatst in het 'Dagblad van het Noorden'.
- Weken 9, 10, 11 en 12: Sollicitatiebrieven kandidaten worden beoordeeld door Bureau Slim Search en gesprekken worden gevoerd door recruitmentbureau.
- 27 maart: Presentatie longlist (± 8 personen) door Bureau Slim Search aan commissies RvT/CMT. Keuze is gemaakt met welke kandidaten verdere gesprekken worden gevoerd.
- Tussen 27 en 30 maart hebben 4 kandidaten een TMA (Talenten en Motivatie Analyse) gemaakt.
- 4 april: Presentatie TMA, het bespreken van de rapporten door Bureau Slim Search aan commissies RvT/CMT/OR/CR. Tevens worden voorbereidingen getroffen voor de sollicitatiegesprekken. De sollicitatiegesprekken zijn door de commissies, los van elkaar, voorbereid.
- 9 april: Eerste selectie gesprekken (4 kandidaten). De dag start met een plenaire bijeenkomst. Einde van de dag worden bevindingen met elkaar gedeeld.
- 16 april: Tweede gesprek met twee kandidaten. Hieruit komt naar voren dat de keuze is gevallen op dhr. L. Smetsers.
- Benoeming heeft voor 1 mei plaatsgevonden. Start van de nieuwe Raad van Bestuur is per 1 juli 2018.

## Bestuurlijke en professionele verantwoordelijkheden

De ouderenzorg, waaronder de sector VVT (Verpleeg-, Verzorgingshuizen & Thuiszorg) valt, is sterk in ontwikkeling. Een centraal element daarin is de ontwikkeling van aanbod gestuurde- naar vraag gestuurde 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 Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz);
- \* de Wet BIG (Beroepen Individuele Gezondheidszorg);
- \* de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen;
- \* de Wet Bescherming persoonsgegevens;
- \* de Wet BOPZ (Bijzondere Opnemingen in Psychiatrische Ziekenhuizen), indien van toepassing;
- \* de Wet WGBO (Wet op de Geneeskundige Behandeloevereenkomst);
- \* de WTZi (Wet Toelatingen Zorginstelling);
- \* de Zorgverzekeringswet (Zvw);
- \* de Wet Publieke Gezondheidszorg (WPG);
- \* de Wet langdurige zorg (Wlz);
- \* de 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 zorgverzekeraars) kunnen het bestuur hierop aanspreken. De medewerkers van de instelling dragen de door Raad van Bestuur 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 in 2018

Naam	Functie in de Raad van Toezicht	Beroep	Nevenfuncties
Dhr. B.P. Oosthoek	Voorzitter (tot 1/10)	Juridisch adviseur	-
Dhr. A. Alserda	Voorzitter (vanaf 1/10)	Zelfstandig gevestigd financieel adviseur/consultant onder de naam 'Alserda Finance'	- Penningmeester Stichting Streekhistorisch Centrum te Stadskanaal - Lid Raad van Toezicht stichting Vlechter te Groningen - Lid Raad van Toezicht stichting Lianté te Oosterwolde
Dhr. E. Kraal	Vice-voorzitter	Ondernemer (mede-eigenaar Salutem bv. en Zorgweb bv)	Voorzitter stichting Vrienden van Spectrum
Mevr. A. Vonk	Secretaris	Voormalig directeur zorginstelling	-
Dhr. F. van Kammen	Lid	Hoofd Personeel, Organisatie en Opleiding en stafdiensten (Regiecentrum Bescherming en Veiligheid)	-
Dhr. K.J. Roffel	Lid (vanaf 1/10)	Directeur Ondersteunende Dienst van het Friesland College.	Lid van de Raad van Toezicht Willem Lodewijk Gymnasium en van Onderwijsgroep Noord

### 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 Raad van Bestuur met raad terzijde en kan op eigen initiatief, advies uitbrengen aan de Raad van Bestuur, indien vanuit de toezichthoudende en adviserende taak gewenst wordt. Indien nodig kan de Raad van Toezicht een bemiddelende/arbitrerende rol vervullen aangaande vraagstukken die onderwerp zijn van bestuurlijke besluitvorming.

Door de Raad van Bestuur 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 Raad van Bestuur vervult de Raad van Toezicht de werkgeversrol en zorgt dat de organisatie is voorzien van een capabele Raad van Bestuur. Van lopende zaken binnen Zorggroep Drenthe ontvangt de Raad van Toezicht informatie van de Raad van Bestuur, o.a. tijdens haar vergaderingen en door middel van vastgestelde notulen, actie- en besluitenlijsten van; Centraal Management Team; Centrale Cliëntenraad en Ondernemingsraad.

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

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

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. 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.

## 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)
Dhr. B.P. Oosthoek	13.050 (tot 1/10)
Dhr. A. Alserda	13.050 (vanaf 1/10 voorzitter)
Dhr. E. Kraal	11.600
Mevr. A. Vonk	11.600
Dhr. F. S. van Kammen	11.600
Dhr. K.J. Roffel	2.998 (m.i.v. 1/10 lid Raad van Toezicht)

## 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 Raad van Bestuur 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/ondernemer
- medisch/zorginhoudelijk
- (landelijke) politiek
- organisatiedeskundigheid/PO&O

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

## 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.

## 3.4 Principes Governancecode Zorg 2017

---

Zoals eerder vermeld is Zorggroep Drenthe in 2017 gestart met de overgang van Governance 2010 naar de Governancecode 2017. De afronding van deze overgang zal in 2019 plaatsvinden.

## 3.4.1. Maatschappelijke doelstelling en legitimatie

---

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 in een huiselijke sfeer voor onze cliënten te creëren blijft de komende jaren in ontwikkeling. De afgelopen jaren hebben we een aantal van onze gebouwen gerenoveerd als het gaat om het aanpassen van de algemene ruimten. Daarnaast is er voor twee locaties (Mozaiek, Zuidlaren en Spectrum, Beilen) nieuwbouw gerealiseerd. In 2018 is een start gemaakt met de verbouw van Symphonie en in Rolde zullen bij De Wenning 8 ruime appartementen worden aangebouwd aan de brinkzijde van de locatie.

Bij de realisatie van de nieuwbouw is rekening gehouden met het creëren van ruime appartementen. We merken dat deze woningen ook goed verhuurbaar zijn, 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

---

Zorggroep Drenthe vindt het belangrijk dat cliënten zich thuis voelen. Wij verwachten dan ook van alle medewerkers dat ze vanuit dit uitgangspunt kijken, denken en handelen. Gastvrijheid en respect zijn daarbij belangrijke waarden.

De waarden en normen, die door Zorggroep Drenthe gehanteerd worden, staan onder andere beschreven in de gedragscode. Onze kernwaarden zijn: positief, professioneel, persoonlijk en puur.

Bij Zorggroep Drenthe 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 geven: In 2018 hebben 25 personen zich aangemeld voor de BBL opleiding Verzorgende IG. De studenten hebben een contract gekregen van 26 uur per week en werken hiervan 22 uur in de beroepspraktijk. De overige uren worden besteed aan de opleiding. De deelnemers hebben al een andere functie binnen Zorggroep Drenthe of zijn zij-instromer of herintreder.



*BBL leerlingen die zijn gestart*

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 waarin zij werkzaam zijn.

Zorggroep Drenthe beschikt over 2 vertrouwenspersonen voor haar medewerkers. De vertrouwenspersonen hebben in 2018 42 gesprekken gevoerd met 21 verschillende werknemers. Voor wat betreft de cliënten heeft Zorggroep Drenthe hierover afspraken gemaakt met Zorgbelang Drenthe.

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

### 3.4.3. Randvoorwaarden en waarborgen voor invloed van belanghebbenden

---

Zorggroep Drenthe heeft een Ondernemingsraad, bestaande uit 11 leden. De leden worden nauw betrokken bij de ontwikkelingen binnen Zorggroep Drenthe. De Ondernemingsraad voert gezamenlijk overleg en voert overleg met de Raad van Bestuur. Binnen de Ondernemingsraad zijn er verschillende commissies samengesteld met elk een specifiek aandachtsgebied.

De medezeggenschap voor medewerkers is geregeld volgens de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). De WOR geeft de bevoegdheden van de Ondernemingsraad aan. Mocht door een (nieuwbouw-) project of ingrijpende ontwikkeling behoefte zijn aan een (tijdelijke) onderdeel-commissie, dan kan deze te allen tijde worden samengesteld.

Iedere locatie van Zorggroep Drenthe heeft een Lokale Cliëntenraad. Zij behartigen de belangen van de cliënten binnen de locatie en in het aanpalende thuiszorggebied. Samen met de locatiemanager voert ze overleg over locatie- en regiogebonden onderwerpen. Afgevaardigden vanuit de Lokale Cliëntenraden vormen de Centrale Cliëntenraad (CCR). De CCR en de Raad van Bestuur hebben periodiek overleg over de (beleids-)ontwikkelingen ten aanzien van de aspecten wonen, welzijn en zorg voor de gehele organisatie.

### 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 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. 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 Management Team
- Centrale Cliëntenraad-Ondernemingsraad.

In verband met de bestuurswisseling, medio 2018, is de evaluatie tussen de voorzitter en secretaris van de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur uitgesteld tot begin 2019. Deze evaluatie wordt schriftelijk vastgelegd.

Er is in 2018 een regeling vastgesteld met betrekking tot conflictsituaties.

### 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 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 in de reguliere 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

---

### 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 almaar stijgende zorgkosten en krimpemde budgetten. Tegelijkertijd ziet de Raad van Toezicht 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 Raad van Bestuur in samenspraak met Raad van Toezicht om in deze woelige periode de juiste koers te kiezen en vast te houden. Verder is het strategisch beleid vastgelegd in de notitie Strategisch meerjarenbeleid Zorggroep Drenthe 2016-2020, een belangrijk onderwerp om regelmatig te bespreken. De veranderende vraag naar woonwensen heeft geleid tot nieuw- verbouwtrajecten. Het kwaliteitsplan verpleeghuiszorg is vastgesteld.

Met de komst van de nieuwe Raad van Bestuur wordt naast de aspecten wonen en welzijn het aspect zorg verder uitgebouwd om de kwaliteit van de zorg te verbeteren.

#### **Uitgangspunten**

De Raad van Toezicht staat een objectieve wijze van werken voor, waarin de Raad van Toezicht 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.

#### **Uitwerking 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.
- Thema's:
  - ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van strategisch meerjarenbeleid;
  - de organisatie en haar prestaties, zowel financieel als inhoudelijk;
  - het arbeidsklimaat en de kwaliteit van het vertegenwoordigend overleg;
  - het functioneren van de Raad van Bestuur, 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 de Raad van Bestuur en optreden als klankbord;
  - het conform de ZGC en de statuten goedkeuring verlenen aan de door de Raad van Bestuur te nemen besluiten;
  - het functioneren als werkgever voor de Raad van Bestuur.

#### **Commissiestructuur**

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

- Auditcommissie: De financiële 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. Daarnaast bezoekt zij de diverse zorglocaties.
- Remuneratiecommissie: De remuneratiecommissie is een door de Raad van Toezicht ingestelde commissie voor de beoordeling van de Raad van Bestuur. Deze commissie voert jaarlijks een functioneringsgesprek met de Raad van Bestuur 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 van Toezicht.

## Overleg met de Ondernemingsraad (OR)

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

## Brainstormbijeenkomst Raad van Bestuur en Raad van Toezicht

Jaarlijks wordt door zowel Raad van Bestuur als leden Raad van Toezicht het beleid geëvalueerd.

## Toezichtvisie

De Raad van Toezicht heeft in 2018 een toezichtvisie geschreven die er als volgt uitziet;

*Doel:* De Raad van Toezicht ziet erop toe dat Zorggroep Drenthe haar maatschappelijke doelstelling realiseert en de juiste toekomstbestendige keuzes maakt, binnen de gestelde financiële kader, waarbij de positie van de cliënt centraal staat en alle in aanmerking komende belangen zorgvuldig en evenwichtig zijn afgewogen.

*Onafhankelijk:* de Raad van Toezicht is zodanig samengesteld dat de leden ten opzicht van elkaar, de Raad van Bestuur en welk deelbelang dan ook, onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Zij zijn geen vertegenwoordiger van enige interne of externe partij van Zorggroep Drenthe. De leden van de Raad van Toezicht handelen zonder last of ruggespraak, maar wel met een brede blik, zich bewust van de maatschappelijke taak van Zorggroep Drenthe.

*Focus:* De Raad van Toezicht bepaalt zijn eigen agenda. De Raad van Toezicht beziet in samenwerking met de Raad van Bestuur wat in het veranderende zorglandschap met betrekking tot wonen, welzijn en zorg voor ouderen de rol en positionering is van Zorggroep Drenthe, waarbij kansen en bedreigingen voor de toekomst van Zorggroep Drenthe en de zorg voor haar cliënten in beeld zijn gebracht.

## Toezichthoudende taken

In 2018 heeft de Raad van Toezicht zijn toezichthoudende taak uitgeoefend door middel van regelmatig overleg met de Raad van Bestuur in de vorm van gestructureerde vergaderingen van een door de Raad van Bestuur voorbereide agenda en toegezonden vergaderstukken. De Raad van Toezicht heeft in 2018 zesmaal met de Raad van Bestuur vergaderd. Daarnaast zijn naar aanleiding van actuele ontwikkelingen vergaderingen belegd gezamenlijk met de Raad van Bestuur en verantwoordelijk management. Verder zijn werkbezoeken gestart en informatie van de werkvloer gedeeld.

Tevens vindt er periodiek overleg plaats tussen de Raad van Bestuur en de voorzitter van de Raad van Toezicht. De voorzitter en vicevoorzitter zitten eenmaal per jaar een Centraal Management Teamoverleg en overleg met de Centrale Cliëntenraad bij. Daarnaast vindt er jaarlijks een brainstormsessie plaats tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht, waarin bepaalde actuele onderwerpen uitgebreid worden besproken en toekomstig beleid van Zorggroep Drenthe is vastgesteld. Deze vond plaats in mei 2018.

In de adviserende en toezichthoudende rol van de Raad van Toezicht zijn in 2018 onder meer de volgende onderwerpen aan de orde geweest:

- exploitatieoverzichten;
- productieafspraken 2018 Zorggroep Drenthe met Zorgverzekeraars en Zorgkantoor;
- goedkeuring jaarrekening en jaardocument 2017;
- accountantsverslag 2017;
- goedkeuring begroting 2018 en 2019;
- plannen extra investeringen;
- ontwikkelingen in de zorg- en dienstverlening;
- oplevering nieuwbouw de Wester Es (Spectrum);
- verbouw- en nieuwbouwplannen De Wenning;
- verbouwplannen Symphonie en Mozaiek;
- nieuw zorgaanbod Messchenstaete;
- verslagen auditcommissie;
- verslaglegging commissie kwaliteit en veiligheid;
- behalen zorgcertificaten en kwaliteitsonderzoeken, kwaliteitsplan verpleeghuiszorg 2018;
- start remuneratiecommissie;
- vaststellen klasse-indeling WNT;
- strategisch meerjarenbeleid tot 2020;
- benoeming nieuwe Raad van Bestuur;
- benoeming nieuwe voorzitter en lid Raad van Toezicht;
- opstellen documenten t.b.v. Governancecode Zorg;
- due diligence onderzoek en traject overnemen van stichting de Vondel;
- bevindingen en resultaatsverslag nieuwe Raad van Bestuur;
- inspectiebezoek Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ);
- overname activiteiten De Buurtzuster BV.

Besluiten van de Raad van Bestuur waaraan de Raad van Toezicht goedkeuring gegeven heeft in verslagjaar:

- jaarrekeningen 2017 van Zorggroep Drenthe Holding, Zorggroep Drenthe, Zorggroep Drenthe Thuis en Maatschappelijk verslag 2017;
- verslagen van vergaderingen en bijeenkomsten Raad van Bestuur en Raad van Toezicht;
- begroting 2018 en 2019;
- benoeming leden remuneratiecommissie;
- klasse-indeling WNT 111;
- in gang zetten en beleidsstukken nieuwe versie Good Governance;
- goedkeuring bouwprojecten en investeringen;
- aanstellen nieuwe Raad van Bestuur in 2018;
- uitbreiding zorgaanbod Messchenstaete;
- aanstellen nieuw lid Raad van Toezicht;
- samenwerking stichting De Vondel beëindigd;
- overname activiteiten De Buurtzuster BV.

## Zelfevaluatie Raad van Toezicht

Aan de hand van 100-dagen analyse van de nieuwe Raad van Bestuur heeft een zelfanalyse plaatsgevonden. Onder begeleiding van een externe adviseur van NVTZ zijn de beleidsdoelen: zorg-inhoudelijk, financieel en bouw verder geanalyseerd. Wat waren de signalen, hoe is dit in beeld gebracht, wat zijn de lesson's learned en wat is de betekenis voor het toezicht in de toekomst?

Aan de hand van een aantal vastgestelde verbeterpunten zijn voorstellen gedaan om de werkwijze en de toezichhoudende rol aan te passen, meer verbinding aan te gaan met de organisatie (vergaderen op locatie, werkbezoeken afleggen, meer in gesprek met het Centraal Management Team, de Ondernemingsraad en Centrale Cliëntenraad) en professionaliseren van het werken met commissies. In haar werkgeversrol is door Raad van Toezicht in het verslagjaar een nieuwe Raad van Bestuur benoemd.

Er heeft een wisseling plaatsgevonden in het voorzitterschap. De vacature met profiel financieel/economisch is vervuld.

De voorgestelde verandering om informatie te verkrijgen als Raad van Toezicht is in gang gezet door bezoeken op locaties en het bespreken van beleidsdocumenten in het bijzijn van leden van het Centraal Management Team.

Bij het inspectiebezoek IGJ is een afvaardiging van de Raad van Toezicht aanwezig geweest.

Door alle leden van Raad van Toezicht zijn in dit verslagjaar diverse scholingen (beter toezicht door inzicht) gevolgd georganiseerd door NVTZ academie.



# 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.

Het beleid van Zorggroep Drenthe is gericht op het voortdurend verlenen 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, Zorgverzekeraars en 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 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.

## 4.2. Algemeen beleid

---

De strategie en het meerjarenbeleid van Zorggroep Drenthe richten zich op een aantal onderwerpen:

### Zorg

Er is een ontwikkeling naar persoonsgerichte zorg ingezet door veel aandacht te schenken aan het onderwerp en de dialoog op locatie te faciliteren. Er wordt gewerkt aan transparantie en werken vanuit vertrouwen. De kennis en kunde in het team wordt breder en thema's worden bespreekbaar. Nu is het belangrijk om dit door te vertalen naar vervolgacties en uit te werken naar een visie op PG zorg, welzijn, dagbesteding, familieparticipatie en vrijwilligersbeleid. Op basis van de zelfscan is het advies van de coach/scanner om voor de locatie een integrale aanpak uit te werken die recht doet aan een totale verandering en in lijn is met de visie en het beleid van de centrale organisatie. De door de locatie zelf geformuleerde ondersteuningsvraag zijn daarin elementen die kennis vergroten, maar faciliteren onvoldoende een verandering op langere termijn.

### Medewerkers

Goede zorg is voor een groot deel afhankelijk van professionele en betrokken medewerkers. Zorggroep Drenthe wil daarom meer investeren in medewerkers. De intentie van Zorggroep Drenthe is dat medewerkers voor een langere periode bij de organisatie blijven werken. Het wil ervoor zorgen dat medewerkers in een goede werksfeer, veilig en gezond werken. Vanaf 2019 zal daarom, onder andere in verschillende werkgroepen, worden gewerkt aan het verder ontwikkelen van het personeelsbeleid. Dit bestaat uit onder andere het enthousiasmeren van jongeren voor de zorg door middel van Care After School (CAS) banen, het uitbreiden van loopbaanmogelijkheden en het uitbreiden van het aanbod van mogelijkheden voor deskundigheidsbevordering.

### Kwaliteit

*Van PREZO naar ISO*

Zorggroep Drenthe is een dienstverlenende organisatie. Wij creëren verwachtingen, maken afspraken en leveren diensten. Dit is waar kwaliteit bij Zorggroep Drenthe over gaat. Wetgeving, richtlijnen en normen zijn helder en duidelijk. Het is lastiger om verwachtingen waar te maken, duidelijke en betrouwbare afspraken te maken en diensten te leveren waar cliënten tevreden over zijn. Dit vereist continue gezamenlijke aandacht om samen leren te verbeteren.

Beloften (verwachtingen) zoals:

- cliënten zo lang mogelijk in hun vertrouwde omgeving te laten wonen;
- wonen, welzijn en zorg leveren met veel ruimte voor persoonlijke aandacht, betrokkenheid en respect voor leefgewoonten;
- aandacht te hebben voor onze cliënten als mens en de cliënt centraal te stellen wordt het fundament van goede zorg- en dienstverlening gelegd,

vereisen continue gezamenlijke aandacht aan het samen lerend verbeteren.

Om continue aandacht te hebben voor samen lerend verbeteren lijkt de ISO 9001:2015 een uitkomst. Daar waar PREZO VVT een prestatiegericht kwaliteitssysteem is en per prestatie weergeeft hoe de regie van de cliënt ondersteund kan worden, welke activiteiten van medewerkers en organisatie bijdragen aan een goed resultaat en welke voorwaarden nodig zijn om die activiteiten goed te kunnen verrichten, is de toegevoegde waarde van ISO 9001:2015 de contextanalyse. De contextanalyse bestaat uit een stakeholder- en risicoanalyse. In de oude ISO 9001 norm werden organisaties verplicht processen te beschrijven. Met de nieuwe ISO 9001:2015 is dit veranderd. De contextanalyse wordt door Zorggroep Drenthe zelf gedaan door de stakeholders en risico's te identificeren. Op basis hiervan wordt bepaald of en op welke manier zaken vastgelegd moeten worden. Zorggroep Drenthe heeft externe deskundigheid ingezet bij het project ISO 9001-2015. In 2019 ligt de focus op het primair proces.

### *Externe ondersteuning*

Er wordt op verschillende manieren gebruik gemaakt van externe ondersteuning. Het doel hiervan is om op verschillende niveaus en onderwerpen kwalitatief klaar te zijn voor de ontwikkelingen die op ons af komen. Verschillende key-players gaan in 2019 een leiderschapsontwikkeltraject volgen via Passerel BV. Daarnaast wordt, met behulp van externe deskundigheid (Change Propellers), onderzocht in hoeverre het huidige elektronisch cliëntdossier (ECD) aansluit bij de door Zorggroep Drenthe gewenste ondersteuning, nu en in de toekomst. De inrichting van een BI-Portal via AAG heeft als doel om samen beter te kunnen sturen, leren en verbeteren. Ter ondersteuning van de locaties wordt gewerkt aan de inrichting van een kwaliteitsbureau en wordt gekeken naar de wijze waarop de ondersteunende diensten anders kunnen worden ingezet.

### Cultuur

*Het jaarplan 2019 'Beter door Synergie'*

Het jaarplan 2019 'Beter door Synergie' is vastgesteld. Alle medewerkers hebben het jaarplan toegestuurd gekregen. Zorggroep Drenthe wil ervoor zorgen dat medewerkers ook input kunnen leveren voor het jaarplan 2020. Het jaarplan is op basis van de PDCA-cyclus opgesteld en kan als basis worden gezien voor de beleidsveranderingen- en ontwikkelingen in het komende jaar.

### *Diversiteit*

Zorggroep Drenthe wil zich richten op diversiteit van medewerkers door ervoor te zorgen dat, ongeacht (onder andere) de functie, de achtergrond en de competenties, medewerkers op een goede en plezierige manier hun werk kunnen doen. In 2019 starten diverse werkgroepen die als opdracht hebben gekregen om voor verschillende onderwerpen te zorgen voor meer maatwerk in beleid.

### **Structuur**

Een essentieel en onmisbaar element van een organisatie is een goede communicatie- en overlegstructuur. Het succes van een organisatie valt en staat met een heldere en verbindende vorm van interne en externe communicatie en vergaderstructuur. Helderere communicatie verbindt alle stakeholders met elkaar en zorgt voor een gestroomlijnde samenwerking. Uiteindelijk willen we betrokkenheid, commitment en resultaatgerichtheid creëren dan wel vergroten binnen Zorggroep Drenthe. Vanaf januari 2019 gaat Zorggroep Drenthe werken met een andere overlegstructuur en andere overlegvormen. De Raad van Bestuur zal deze overlegstructuur tussentijds evalueren en zo nodig aanpassen.

## 4.3. Belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

### Zelfanalyse Waardigheid en trots

Locatie Mozaiek van Zorggroep Drenthe heeft in 2018 deelgenomen aan de pilot Scan Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. De Scan is een praktisch instrument waarmee een locatie van een verpleeghuisorganisatie inzicht krijgt in de mate waarin het voldoet aan het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. Het instrument meet de ervaren en feitelijke kwaliteit van zorg bij een locatie op de 8 thema's van het kwaliteitskader verpleeghuiszorg. Hierdoor ontstaat er een beeld van de huidige situatie en wat nodig is om eventuele verbeteringen door te voeren. Zo kan de organisatie werken aan nog betere verpleeghuiszorg.

*Uitkomsten scan Mozaiek 2018*



De uitkomst van de zelfscan zal ook op een aantal andere locaties zichtbaar zijn. Voor locatie De Vijverhof in Assen en locatie Spectrum in Beilen zijn vergelijkbare thema's aan de orde. Locaties De Vijverhof en Spectrum zijn voor 2019 aangemeld voor Waardigheid en trots op locatie. Beide locaties gaan in februari 2019 mee in de zelfscan. In 2019 wordt voor alle locaties een plan van aanpak voor Waardigheid en trots opgesteld.

### Regeldruk in de zorg

Op dinsdag 27 november 2018 is Zorggroep Drenthe naar de eerste schrapsessie in Utrecht geweest. Deze schrapsessie wordt georganiseerd om de regeldruk in de zorg te verlagen. Het 'snappen, schrappen en verbeteren' stond centraal bij deze sessie. Het ministerie van VWS heeft het programma "(Ont)regel de langdurige zorg" ontwikkeld om de administratieve lasten van zorgmedewerkers zo laag mogelijk te houden.

Deelnemer verpleegkundige Jenny Zoelman vertelt "We zijn de middag plenair begonnen en kregen uitleg over hoe we aan de slag moeten, waarna we ook daadwerkelijk aan de slag gingen. Alle registraties welke voor ons overbodig lijken werden op een post-it geschreven. Nadat alle overbodige registraties zijn verzameld, werden deze geprioriteerd in nodige registraties en goed georganiseerd, nodige registraties maar moeten efficiënter, onnodige registraties op organisatieniveau en onnodige registraties op teamniveau". Na het prioriteren van de registraties werd een top drie uitgekozen. Hier zijn we binnen Zorggroep Drenthe mee verder gaan werken. Verpleegkundige Jenny Zoelman vond het middagprogramma erg leerzaam.

Zij vertelt verder "Ik vond het vooral erg leuk dat we zo'n gemêleerde groep mee hadden, hierdoor werden alle registraties gehoord en konden we ook stappen maken 'hoe hiermee aan de slag te gaan' na de schrapsessie. Iedere discipline bracht een onnodige registratie in, waardoor we heel verschillende registraties hebben. Door de schrapsessie ben ik bewust gaan nadenken over welke registraties nuttig zijn en welke écht moeten. Voordat ik nu een registratielijst ga maken, denk ik na of dit wel echt nodig is".

Verpleegkundige Jenny Zoelman vindt de Quote van Minister Hugo De Jonge goed passen:

---

”

“Het is snappen of schrappen. En dan moet je er ook echt mee kappen.”

---

## 4.4. Klantprestaties

---

### Project 'Klantreis'

Zorggroep Drenthe is in 2018 met ondersteuning van Watson & Associates begonnen aan het project 'Klantreis'. Doel van het project is een vlekkeloze cliëntbeleving door heldere taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden ten behoeve van een transparant zorgaanbod. Projectleider Baukje van der Molen vertelt dat Zorggroep Drenthe een zorgcatalogus met zorgcomponenten ontwerpt. Deze zorgcomponenten worden verdeeld in activiteiten, die op hun beurt weer uiteen gezet worden in taken en competenties.



Het beoogde resultaat van dit project voor cliënten, is dat we doen wat we beloven.

*Baukje van de Molen (projectleider)*

---

Projectleden werken enthousiast vanuit een nulmeting aan brown papers. Deze worden vanuit locaties (bottom up) in best practices gevuld. Eind 2020 zijn dit goed lopende processen geworden. Het beoogde resultaat van dit project voor cliënten is dat we doen wat we beloven. En voor medewerkers gaan de resultaten zorgen voor meer plezier in het werk en minder werkdruk. Zorggroep Drenthe is trots op de inzet en werking van dit project.

#### **Audit medicatie (uitgevoerd door IVM)**

In het kader van veilige zorg zijn in 2018 de voorbereidingen gestart om de thermometer medicatieproces uit te laten voeren door het Instituut voor Verantwoord Medicijngebruik (IVM). Het IVM beoordeelt op 7 en 14 januari 2019 twee afdelingen van twee locaties van Zorggroep Drenthe op de uitvoer van het bestaande medicatieproces. De IVM-apotheker kijkt op elke afdeling naar 80 tot 100 essentiële aspecten van het medicatieproces en besteedt aandacht aan de werkvoorraad geneesmiddelen (indien aanwezig). Indien mogelijk wordt de medicatie-deelronde meegenomen. Tevens vindt een gesprek met de arts plaats. Tot slot is er een eindgesprek met de manager en eventueel andere betrokkenen, zoals de deelnemers aan de audit, de arts en eventueel de apotheker.

#### **Audit BOPZ**

In 2018 heeft Zorggroep Drenthe een interne audit BOPZ afgenomen. Hiervan is een plan van aanpak opgesteld. Verbeteringen worden gerealiseerd en afgerond in 2019.

In december 2018 heeft de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) Zorggroep Drenthe bezocht. De inspectie heeft het Centraal Bureau en locatie Mozaiek bezocht. In 2019 ontvangt Zorggroep Drenthe een rapportage van de bevindingen.

#### **Veilige zorg**

In 2018 zijn er in totaal 3419 MIC meldingen (Melding Incidenten Cliënten) gemeld, waarvan 1580 val-incidenten en 1430 incidenten betreffen medicatie. 197 incidenten gaan over agressief gedrag.

## 4.5. Medewerkerprestaties

---

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 luidt:

---

”

‘In een goede werksfeer, veilig en gezond werken.’

---

### Samenstelling van de organisatie (ontwikkeling) / prestaties 2018

Bij Zorggroep Drenthe werken op 31 december 2018 1342 medewerkers (712 FTE) die gezamenlijk zorgen voor de zorg en het welzijn van de cliënten van Zorggroep Drenthe.

Voor wat betreft de in- en uitstroom van medewerkers gelden de volgende cijfers voor 2018 in vergelijking met 2017:

	Instroom	Uitstroom
2018	222	264
2017	283	277

De samenstelling van het medewerkersbestand verandert. Belangrijke veranderingen zijn het aantal medewerkers in de leeftijdscategorie 55+ en een verandering in de functiemix. Meer in detail wordt duidelijk dat het aantal nul-urencontracten is gedaald, de gemiddelde omvang van een dienstverband groter wordt en er procentueel meer medewerkers een vast dienstverband hebben.

In 2018 is een aantal concrete stappen gezet en projecten gestart die er voor moeten zorgen dat medewerkers meer plezier aan het werk beleven. Uiteindelijk is dit van toegevoegde waarde voor de tevredenheid van de cliënt.

### Capaciteitsplanning

Vanuit het project 'Klantreis' is Zorggroep Drenthe steeds beter in staat om de inzet van medewerkers te laten aansluiten op de zorgvraag. Hierbij gaat het niet alleen om het aantal medewerkers, maar vooral ook om de kwaliteiten van medewerkers. Aanvullend op de ontwikkeling van capaciteitsplanning worden de afspraken omtrent roostering onderzocht en waar nodig bijgesteld. Het doel hiervan is om medewerkers een zo goed mogelijke werk-privé balans te bieden.

---

”

In het hart van de organisatie stellen wij gezamenlijke doelstellingen om te komen tot gezonde roosters voor onze medewerkers en de continuïteit van zorg voor onze cliënten te waarborgen.

*Mariëlle Zeewuster (teamcoach planbureau)*

---

## **Functiehuis**

Vanuit capaciteitsplanning kan het werk beter worden verdeeld in activiteiten, die op hun beurt weer uiteen worden gezet in taken en competenties. Daarnaast is er de wens vanuit de organisatie om meer resultaatgericht te werken. In 2018 is met ondersteuning van FWG gewerkt aan het omzetten van taakgerichte functiebeschrijvingen naar resultaatgerichte functiebeschrijvingen.

Een aanvulling hierop is dat Zorggroep Drenthe inmiddels gebruik maakt van een competentiegids. De volgende kerncompetenties zijn vastgesteld voor alle medewerkers van Zorggroep Drenthe:

- klantgericht;
- samenwerken;
- aanpassingsvermogen;
- resultaatgerichtheid.

In 2018 zijn diverse bijeenkomsten georganiseerd waarvoor alle medewerkers van Zorggroep Drenthe zijn uitgenodigd. De nieuwe Raad van Bestuur heeft in deze bijeenkomst verslag gedaan van zijn eerste maanden bij Zorggroep Drenthe, zijn toekomstvisie gedeeld en het belang van bovenstaande competenties benadrukt.

## **Strategische personeelsplanning**

De duidelijkheid over taken en competenties vanuit het functiehuis zorgen ervoor dat er een beter beeld gecreëerd kan worden van het huidige en gewenste medewerkersbestand. Zorggroep Drenthe heeft de afgelopen jaren vooral ingezet op het kwantitatieve deel van strategische planning. Met de duidelijkheid over taken en competenties kan een volgende stap worden gezet met betrekking tot strategische personeelsplanning. Een bijkomend voordeel is dat Zorggroep Drenthe medewerkers meer zekerheid/duidelijkheid kan bieden met betrekking tot het contractenbeleid.

## **Werving en selectie**

De verdere ontwikkeling van strategische personeelsplanning maakt het mogelijk om nog gericht medewerkers te werven. Zorggroep Drenthe heeft, net zoals andere zorgorganisaties, te maken met een krappe arbeidsmarkt. Om de problemen op de arbeidsmarkt op te lossen is het belangrijk om hier als regio op te reageren en actie op te ondernemen. Zorggroep Drenthe heeft daarom aansluiting gezocht bij het Regionaal Actieplan Aanpak Tekorten (RAAT). Zorggroep Drenthe heeft uit eigen initiatief een aantal acties ondernomen die goed aansluiten bij dit actieplan. In 2019 wordt binnen Zorggroep Drenthe verder gewerkt aan het ontwikkelen van de werving en selectie. Een uitgangspunt hierbij is dat de medewerker centraal staat.

Zorggroep Drenthe zet daarnaast in op herintreders en zij-instromers om medewerkers op deze manier de kans te bieden zich (verder) te ontwikkelen in de zorg.

Zorggroep Drenthe organiseert al een aantal jaren een BBL-klas die in september start. In 2019 wordt dit uitgebreid met een februari instroom. De werving en selectie hiervan heeft in 2018 plaatsgevonden. Circa 25 enthousiaste BBL-leerlingen zullen vanaf februari 2019 starten met de opleiding tot Verzorgende IG.

## **Personeelsplanning**

De werving en selectie van nieuwe collega's is niet altijd voldoende om al het werk gedaan te krijgen. Daarom is het noodzakelijk dat we als organisatie ook slagvaardiger worden in hoe we ons dagelijks werk doen. Dit kan onder andere door beter te plannen (ontwikkeling van capaciteitsplanning en strategische personeelsplanning). De personeelsplanning is eind 2018 van decentraal op locaties naar centraal georganiseerd. Voordelen hiervan zijn dat er op een meer uniforme manier gewerkt kan worden en er meer mogelijkheden ontstaan om van en met elkaar te leren. De personeelsplanners van het personeelsplanbureau zullen regelmatig op locaties aanwezig zijn om verbonden te blijven met de praktijk.

## **Arbeidsomstandigheden**

Naast de eerder genoemde ontwikkelingen met betrekking tot het plannen van werk, willen we er ook voor zorgen dat medewerkers beter in staat worden gesteld om hun werk goed te kunnen doen. Zorggroep Drenthe faciliteert hier onder andere in door deel te nemen aan een werkdrukproject in samenwerking met de Hanzehogeschool Groningen. Het doel van dit project is om teams en leidinggevendenden te helpen bij het vinden van verstoringen die een belemmering zijn voor hun werk en het oplossen van deze verstoringen.

### *Gesprekken met een vertrouwenspersoon*

In 2018 zijn er circa 42 gesprekken gevoerd met 21 verschillende werknemers. Vaak ging het om situaties met betrekking tot de relatie met de leidinggevende, zoals; zich niet gehoord voelen, afspraken worden niet nagekomen, bejegening, intimidatie, werkdruk, geen vertrouwen, niet veilig en niet serieus worden genomen.



### Persoonlijke ontwikkeling

De zwaarder en complexer wordende zorg zorgt ervoor dat medewerkers zich blijven ontwikkelen. We zijn actief bezig om te leren hoe we slimmer gebruik kunnen maken van elkaars vakkennis en kwaliteiten (intervisie). In 2018 is gestart met de implementatie van een opleidingsmodule. Door middel van deze module krijgen medewerkers regie over hun eigen ontwikkeling en deskundigheidsbevordering.

#### *Re-integratie en arbeidsongeschiktheid*

Het verzuimpercentage is in 2018 fors gestegen (zie tabel hieronder), een herkenbare landelijke trendontwikkeling. Deze ontwikkeling heeft zich in het laatste half jaar van 2017 al ingezet. Het hoge verzuimpercentage, ten gevolge van langdurig verzuim in combinatie met de vergrijzing van het medewerkersbestand, maar ook de hoge ziekmeldingsfrequentie, baart zorgen. Arbeidsongeschiktheid en re-integratie zal daarom in 2019 hoge prioriteit krijgen.

Verzuim	2018	2017
Resultaat	7,10%	4,87%

## 4.6. Risico en Duurzaamheidsparagraaf

---

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 samen lerend 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 samen lerend te kunnen verbeteren.

Vanuit de marktwerking, vergrijzing, bezuinigingen en personeelstekorten loopt ook Zorggroep Drenthe risico's in de toekomst. Het is van groot belang om op risico's en kansen actief in te spelen.

Een risico voor Zorggroep Drenthe is de kwaliteit en kwantiteit van medewerkers. Zorggroep Drenthe heeft hierbij te maken met:

- een vergrijzend medewerkersbestand, waardoor personeelskosten stijgen;
- de kans op arbeidsongeschiktheid neemt toe;
- een toenemende krappere arbeidsmarkt;
- zorg die snel verandert en complexer wordt.

Deze risico's leiden tot een aantal uitdagingen, namelijk:

- kwalitatief en kwantitatief voldoende medewerkers werven, selecteren en behouden;
- ervoor zorgen dat medewerkers met plezier aan het werk zijn door te zorgen voor een gezonde werk-privé balans, voor waardering, voldoende ontwikkelmogelijkheden en een veilige werkomgeving;
- investeren in opleidingen voor medewerkers.

### Maatschappelijke aspecten

De komende jaren verandert de zorg- en dienstverlening ingrijpend, zowel voor cliënten als medewerkers. Veranderingen in de zorg zijn niet uit te sluiten in verband met de steeds veranderende zorgvraag en een forse stijging van de zorguitgaven. De veranderingen in de langdurende zorg hebben gevolgen voor (toekomstige) zorgmedewerkers, cliënten en zorgaanbieders.

Cliënten wonen langer thuis en ouderen komen pas wonen in een woonzorgcentrum als de complexiteit van zorg vaak al groot is. Omdat de zorgvraag groeit en het tekort aan zorgmedewerkers toeneemt wordt steeds vaker hulp ingeroepen van mantelzorgers. Daarnaast nemen de regels in de zorg niet af en wordt er steeds meer gevraagd van zorgorganisaties.

### Politieke factoren

De verschuiving van verzorgingshuiszorg naar verpleeghuiszorg en thuiszorg is al enige jaren merkbaar. Mensen die bij Zorggroep Drenthe komen wonen hebben een steeds complexere zorgvraag, waardoor de zorgverlening sterk uitbreidt en zwaarder wordt. Dit heeft effect op de inzet van kwalitatief goed opgeleide medewerkers. De werklust voor medewerkers wordt als hoog ervaren. Met elkaar zoeken we voortdurend naar efficiëntere en effectievere vormen van (samen) werken.

Naast verblijf in een woonzorgcentrum blijven ook veel ouderen langer thuis wonen, waardoor de zorg die thuis wordt verleend dagelijks op meerdere momenten wordt ingezet. Doordat mensen langer (vaak alleen) thuis wonen zien we vaker (val)incidenten, waardoor mensen frequenter in het ziekenhuis belanden. Na een zo kort mogelijke ziekenhuisopname wordt de zorg sneller overgenomen door zorginstellingen in de vorm van tijdelijke zorg zoals eerstelijnsverblijf.

### Economische factoren

De invloed van de economische ontwikkelingen op de gezondheidszorg is duidelijk merkbaar geworden. De vraag naar zorg en de kosten nemen toe, maar ook de druk op de budgetten wordt groter. Tegelijkertijd worden er hogere eisen gesteld aan de kwaliteit van zorg. In 2018 is er extra kwaliteitsbudget beschikbaar gekomen. De regelgeving rondom het verkrijgen van de extra gelden blijkt overigens niet gemakkelijk.

### Technologische ontwikkelingen

Bij Zorggroep Drenthe wordt gewerkt met automatisering en verschillende domotica. Hierin zien we dat de doorontwikkeling van techniek niet stil staat. Al enkele jaren wordt gewerkt met het elektronisch cliëntdossier dat op iedere locatie en in de thuiszorg wordt gebruikt door onze professionals. Het zorgleefplan wordt hierin dagelijks geactualiseerd. Daarnaast is de invoering van het cliëntportaal, waardoor cliënten en familie/mantelzorgers meer inzicht krijgen in de zorgverlening aan de cliënten en de afspraken die rondom de zorg worden gemaakt, gestart.

### **Maatschappelijk verantwoord ondernemen**

Vernieuwde zorg met zelfredzaamheid als uitgangspunt ziet Zorggroep Drenthe als 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 te leven. Zorggroep Drenthe ondersteunt met zorg in de wijk, informele zorg en mantelzorg en speelt in op veranderende behoeften door met name de toenemende vergrijzing.

De locaties van Zorggroep Drenthe hebben de afgelopen jaren steeds meer een wijkfunctie gekregen. Ouderen uit de wijk kunnen deelnemen aan diverse activiteiten die op een locatie worden georganiseerd en zij kunnen ook gebruik maken van diverse faciliteiten. We zien dat ouderen uit de wijk steeds vaker gebruik maken van deze mogelijkheid, waardoor eenzaamheid onder ouderen tegengegaan kan worden.

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

### **Duurzaamheid**

Ook in de gezondheidszorg is duurzaamheid een steeds belangrijker thema. Duurzaamheid valt onder de term maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Verbeteringen op het gebied van duurzaamheid leiden niet alleen tot kostenbesparingen, maar ook tot meer kwaliteit van zorg en dus tevredenheid onder cliënten en medewerkers.

#### **Zorggroep Drenthe is o.a. duurzaam bezig op het gebied van:**

- **Personeelsbeleid:** medewerkers blijven tot op steeds hogere leeftijd werken en ook de pensioenleeftijd verschuift als gevolg hiervan. Zorggroep Drenthe wil haar medewerkers zo lang mogelijk in dienst houden en kijkt hoe dit op een plezierige en gezonde manier voor medewerker kan werken.
- **Energie:** Zorggroep Drenthe gebruikt duurzame energie van Nuon. Daarmee verduurzamen wij niet alleen de bedrijfsvoering, maar dragen wij ook bij aan het realiseren van de klimaatdoelstellingen.
- **Zonnepanelen:** Zorggroep Drenthe heeft voor locaties De Vijverhof, Symphonie, Mozaiek, Spectrum en Centraal Bureau zonnepanelen geplaatst. Mede door de installatie van de zonnepanelen zijn wij voorbereid op de toekomst en draagt Zorggroep Drenthe bij aan de productie van duurzame energie.
- **Clean Advantage – programma:** door onze bijdrage ondersteunen wij het milieu terwijl ons wagenpark onderweg is. Wij tanken en tegelijk dragen wij bij tot de vermindering van de CO<sub>2</sub>-uitstoot door het planten van bomen te ondersteunen, nieuwe energieën te produceren en in andere koolstofreducerende projecten te investeren.

An elderly woman with short, wavy white hair and red-rimmed glasses is smiling warmly at the camera. She is wearing a vibrant red long-sleeved sweater and light-colored trousers. She is holding a black watering can and pouring water onto a green plant with white flowers in a dark green pot. The plant sits on a black metal mesh table. In the background, there is a modern building with large windows and a balcony, and a green lawn with some trees. The text 'Bedrijfsvoering' is overlaid in white on the image.

# Bedrijfsvoering

## 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 (KMS). Het is van groot belang dat er op een doelmatige manier wordt gewerkt, zodat dit meer en meer zal leiden tot het verlenen van die zorg- en dienstverlening waar onze cliënten tevreden over zijn. Om te kunnen voldoen aan eisen en verwachtingen van cliënten en medewerkers is het nodig dat de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening en bedrijfsvoering goed wordt bewaakt en wordt verbeterd waar dat nodig is.

### Capaciteitsmanagement

In 2018 zijn we binnen Zorggroep Drenthe gestart met de doorontwikkeling van capaciteitsmanagement, dit is het structureel afstemmen van het aanbod op de zorgvraag. Het zorgt ervoor dat precies die medewerkers met die kwaliteiten/bevoegdheden beschikbaar zijn op het moment van de dag dat ze nodig zijn. Het proces start met een duidelijke visie op zorg en het in kaart brengen van de legitimatie van de zorgvraag; waar heeft de klant recht op en hoe wil de klant dit geleverd krijgen op korte dan wel langere termijn?

Een flexibele planning, een rooster dat past binnen de organisatiestructuur en houvast biedt, moet ondersteunend zijn aan het welbevinden van cliënt en medewerkers. Het helder krijgen van een visie op roosteren, kijken naar de manier van werken, deskundigheid en gebruik maken van een flexibele schil moet inzicht geven in de opbouw van de formatie. Dit alles om te komen tot een stuurbare, efficiënte manier van werken, die tot een optimale service leidt en voldoet aan optimale kwaliteitseisen.

### Medewerkers

Zorggroep Drenthe vindt het belangrijk dat de balans tussen werk en privé goed is, zodat de medewerkers op een plezierige manier kunnen werken, waardoor een optimale inzetbaarheid kan worden verwacht. Door middel van capaciteitsmanagement hopen we dat er nog efficiënter en effectiever gewerkt kan worden, waardoor eventueel onnodige extra inzet van medewerkers verminderd wordt.

Om medewerkers nog meer te betrekken bij Zorggroep Drenthe is er naast het personeelsmagazine Thuis! in augustus 2018 een tweewekelijkse nieuwsbrief 'D'rBi' geïntroduceerd. Deze nieuwsbrief wordt per email verspreid naar alle medewerkers binnen Zorggroep Drenthe. Hiermee is de transparantie naar medewerkers vergroot. Vanuit de Raad van Bestuur wordt relevante informatie met medewerkers gedeeld, waardoor ze nog beter op de hoogte worden gehouden van ontwikkelingen in de zorg en binnen Zorggroep Drenthe.

Daarnaast zullen medewerkers meer en meer worden betrokken bij nieuwe ontwikkelingen en vraagstukken waardoor nieuwe ontwikkelingen meer gedragen zullen worden binnen de organisatie.

### Jezelf zijn

Vanuit de marketingstrategie van Zorggroep Drenthe 'waar u thuis bent' zijn veiligheid en kwaliteit van zorg hygiënefactoren. Deze factoren zorgen niet voor onderscheidend vermogen, maar moeten simpelweg in orde zijn. Cliëntveiligheid is een onmisbaar onderdeel van verantwoorde zorg en is een vast onderdeel van de werkzaamheden van 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.

Gastvrijheid en 'jezelf kunnen zijn' zijn onderwerpen die wij binnen de locaties van Zorggroep Drenthe en in de zorg- en dienstverlening bij de mensen thuis belangrijk vinden. Zorggroep Drenthe gunt haar cliënten een mooie oude dag waarin respect en eigen regie een groot goed is. Ook de samenwerking met mantelzorgers wordt hierin steeds belangrijker. Daarom wordt deze doelgroep meer en meer betrokken bij de zorg- en dienstverlening aan onze cliënten. Samen zorgen wij ervoor dat de cliënt zich thuis voelt.

### Kwaliteitsmanagement

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 KMS verweven zijn in de organisatie. Zorggroep Drenthe werkt samen met KPMG om het KMS te herzien. Deze samenwerking is gestart in 2018 en zal doorlopen in 2019.

### Keurmerken

Zorggroep Drenthe geeft de kwaliteit van zorg weer met een landelijk erkend keurmerk zoals PREZO. In 2018 zijn de locaties Mozaiek en Symphonie wederom beloofd met respectievelijk het zilveren en gouden keurmerk. In 2018 is besloten om ons in de toekomst te richten op ISO 9001:2015.



Financieel beleid

# Financieel beleid

---

Het jaar 2018 was voor Zorggroep Drenthe een jaar, waar er op meerdere vlakken grote investeringen zijn gedaan binnen de organisatie. Dit had te maken met o.a. de laatste fase van de nieuwbouw van Spectrum, de start van de renovatie van Symphonie en de uitbreiding van De Wenning. Op personeelsgebied zijn er extra investeringen gedaan, door het aantrekken van een aantal interim krachten en er is extra geïnvesteerd in opleidingen.

## Exploitatie

Het jaar 2018 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.

## Tarieven 2018

Voor 2018 zijn de tarieven verhoogd met circa 7%. De reden hiervan is de extra gelden (€ 435 miljoen) die in 2018 landelijk beschikbaar kwamen voor verpleeghuizen in verband met de investering in personeel om aan de voorwaarden van het Kwaliteitskader verpleeghuizen te voldoen. Dit geld is verwerkt in de tarieven.

In de loop van 2018 werd bekend, dat er extra budget voor de jaren 2019 – 2021 beschikbaar komt. Binnen de politiek is dit een beladen onderwerp, omdat de Tweede Kamer akkoord is gegaan met het extra kwaliteitsbudget. Hierbij is de voorwaarde gesteld om in ieder geval 85% te investeren in 'handen aan het bed'. De overige 15% zijn beschikbaar voor innovatie en ondersteunende functies. Om in aanmerking te komen voor het kwaliteitsbudget, zijn plannen aangeleverd. Voor Zorggroep Drenthe is er een kwaliteitsplan ingeleverd voor circa € 1.500.000. Dit plan is goedgekeurd door het Zorgkantoor.

Op het moment dat wij de jaarrekening samenstellen, is het nog onduidelijk hoe het beschikbaar gestelde budget zal worden afgerekend. Daarom is het moeilijk om het budget nu al volop in de exploitatie te benutten. Hopelijk komt hier op korte termijn duidelijkheid over.

## Intramurale productie

Voor de intramurale productie zijn goede afspraken gemaakt met het Zorgkantoor. Door inspanningen van vele betrokkenen hebben wij het maximum te behalen percentage voor de tarieven kunnen bereiken (97%). Daar bovenop kwam de toeslag voor Waardigheid en trots (voor ZZP 4 t/m 10). Aangezien 'het geld volgt cliënt principe' wordt gevolgd, is de productie volledig vergoed. De intramurale productie, inclusief Volledig Pakket Thuis / Beschermd wonen en eerstelijnsverblijf daalde met 0,4%.

## Eerstelijnsverblijf

Voor 2018 hebben wij met alle Zorgverzekeraars afzonderlijk contracten kunnen afsluiten, weliswaar met verschillende tarieven en soms verschillende voorwaarden en wel of geen budgetplafond. De productie is in 2018 verder gestegen met 28,6%, in 2017 was de productie met hetzelfde cijfer gedaald. Doordat ouderen langer thuis blijven wonen, ontstaat er meer druk op een voorziening als eerstelijnsverblijf.

## Extramurale productie

Ook voor 2018 hebben wij met alle zorgverzekeraars een overeenkomst voor wijkverpleging kunnen afsluiten. Wel zijn de tarieven verder onder druk komen te staan, omdat de zorgverzekeraars nog maar één tarief hanteren voor persoonlijke verzorging en verpleging. Hierdoor is de omzet gedaald. De productie is, in tegenstelling tot 2017, gestabiliseerd (+ 0,4%). In 2017 was er nog sprake van een forse daling. Wel blijven de zorgverzekeraars benadrukken dat er efficiënter gewerkt moet worden, lees 'gemiddeld minder zorg per cliënt' inzetten. Per 4 weken wordt dit nadrukkelijk gevolgd en waar mogelijk bijgestuurd. In 2017 was de inzet van de totaal aantal uren extramuraal 116.217 uur; in 2018 zijn we uitgekomen op 116.697 uur.

## *Wmo*

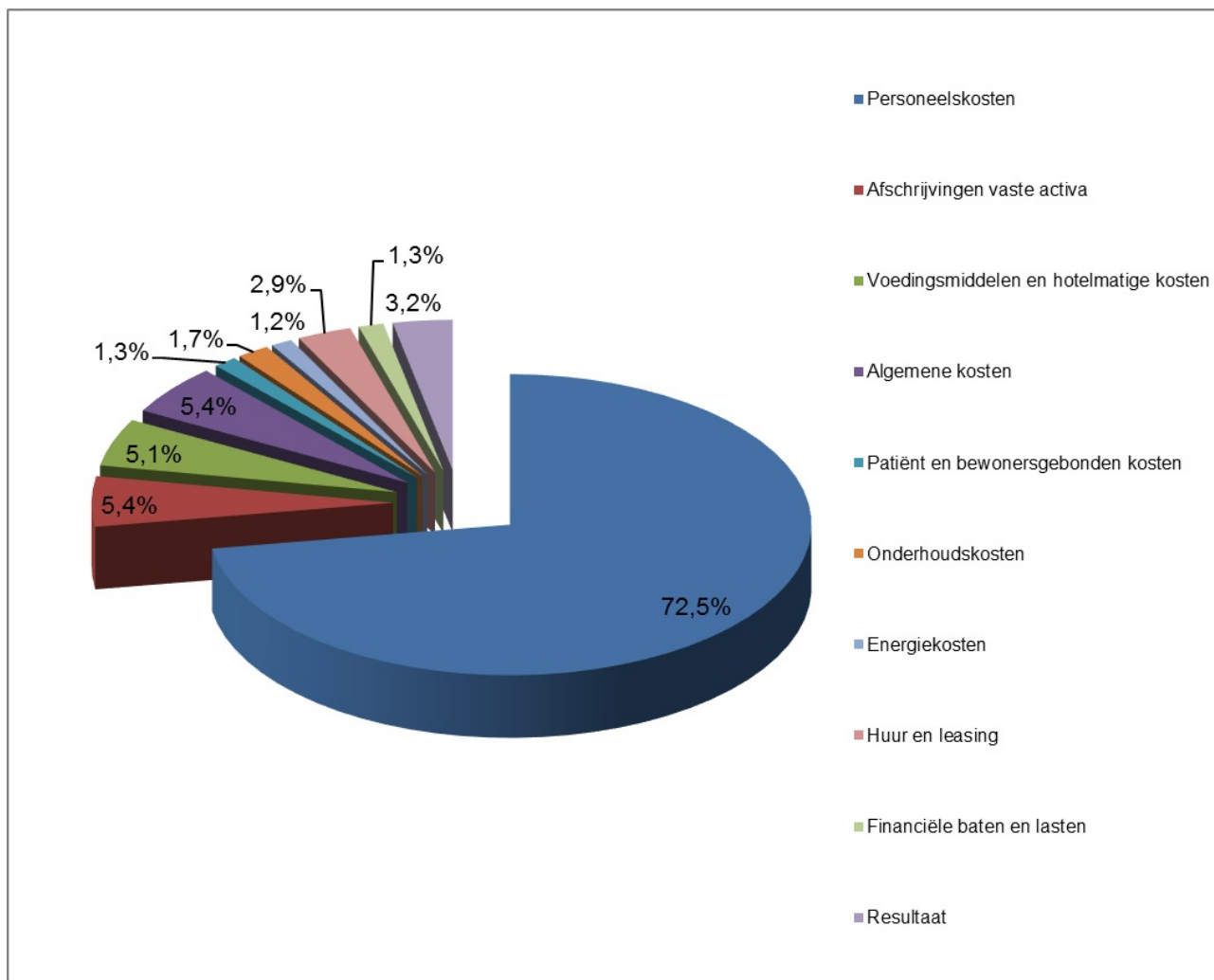
Voor 2018 zijn Wmo-contracten gesloten met de gemeenten waar ook onze locaties gevestigd zijn, namelijk Assen, Midden-Drenthe, Noordenveld, Tynaarlo en AA en Hunze. De totale productie Wmo is in 2018 gestegen van 151.606 uur (2017) naar 153.527 uur in 2018 (+ 12,6%).

## Verloop omzet

De totale omzet van Zorggroep Drenthe Holding was in 2018 € 43.090.813. Ten opzichte van 2017 is dit een stijging van 4,9%.

## Nieuwbouw

In 2018 is de nieuwbouw van Spectrum in Beilen afgerond én de renovatie van de aanleunwoningen van Mozaiek in Zuidlaren. Gedurende het jaar is de bezetting van Messchenstaete langzaam op gang gekomen. Aan het eind van 2018 is de renovatie van Symphonie gestart. Ook de plannen voor uitbreiding van De Wenning in Rolde zijn in 2018 voortgezet, de bouw hiervan zal waarschijnlijk starten in 2019.



Uit dit overzicht blijkt duidelijk dat wederom de personeelskosten de grootste kostenpost in 2018 is geweest (72,5%). Het geconsolideerde resultaat van Zorggroep Drenthe Holding is in 2018: € 1.377.072.

## Financiële positie

### Ratio's 2018 in vergelijking met 2017

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	46,51%
Vorig boekjaar	44,16%

##### *Omzetratio:*

Huidig boekjaar	66,84%
Vorig boekjaar	67,04%

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

#### DSCR:

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

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



Huidig boekjaar: 1,19  
Vorig boekjaar: 1,31

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: 1,24 (vorig boekjaar 1,43). Er is tijdens het samenstellen van de jaarrekening contact geweest over de DCSR met de Rabobank. Na het definitief goedkeuren van de jaarrekening zal de Rabobank met definitieve goedkeuring komen betreffende de 1,24 DSCR. Ook voor de toekomst zal er een nieuwe norm worden gehanteerd.

Liquideiteitsratio's:

*Quick Ratio (Vlottende activa incl. liquide middelen)*

Huidig boekjaar 1,40  
Vorig boekjaar 1,69

*Current Ratio (Vlottende activa, excl. liquide middelen)*

Huidig boekjaar 0,36  
Vorig boekjaar 0,32

Resultaatratio's:

*Resultaat Ratio /Wlz – gefinancierde resultaten:*

Huidig boekjaar 3,21 %  
Vorig boekjaar 4,58 %

*Resultaat Ratio / niet Wlz – gefinancierde resultaten:*

Huidig boekjaar 1,49%  
Vorig boekjaar 7,15%

Totaal Resultaat Ratio:

Huidig boekjaar 3,04%  
Vorig boekjaar 4,84%

...nogen  
...nogen bestaat uit de volgende componenten:

...reserves  
...sfondsen  
...n overige reserves  
...svermogen  
...op is als volgt weer te geven:

...kapitaal  
...stemmingsreserves  
...verloop is als volgt weer te geven:  
...stemmingsreserves:  
- Bestemmingsreserve Wmo  
- Wijziging huisvestingssituatie  
- Loonkosten arbeidsongeschiktheid  
- Kwaliteit doorontwikkeling  
Totaal bestemmingsreserves

Bestemmingsfondsen  
Het verloop is als volgt weer te geven:  
Reserve aanvaardbare kosten:  
- Reserve aanvaardbare kosten  
Totaal bestemmingsfondsen

Algemene en overige reserves  
Het verloop is als volgt weer te geven:  
Algemene reserves:  
- Algemene reserve  
- Exploitatie-resultaten overig niet Wlz  
Totaal algemene reserves:

31-dec-18	€	€
	272	272
	893.599	1.418.278
	24.713.077	23.082.333
	3.193.104	2.990.793
	28.800.052	27.491.675

Saldo per 1-jan-2018	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2018
€	€	€	€
272	0	0	272
272	0	0	272

Saldo per 1-jan-2018	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2018
€	€	€	€
501.499	-137.775	0	363.724
113.393	0	0	113.393
386.903	-173.592	-213.311	0
416.483	0	0	416.483
1.418.278	-311.368	-213.311	893.599

Saldo per 1-jan-2018	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2018
€	€	€	€
23.082.333	1.417.434	213.311	24.713.077
23.082.333	1.417.434	213.311	24.713.077

Saldo per 1-jan-2018	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2018
€	€	€	€
1.282.692	48.183	0	1.330.875
1.708.101	154.128	0	1.862.229
2.990.793	202.311	0	3.193.104

**Toelichting:**  
 De Reserve Aanvaardbare Kosten (RAK) wordt gevormd voor het opvangen van negatieve exploitatie-resultaten.  
 In 2018 is ten gunste van de RAK het exploitatie-saldo gebracht.  
 Wijziging Huisvestingssituatie, dit betreft de tot en met 2000 geldende subsidieregeling van CVZ gevormde voorziening. Met ingang van het boekjaar 2001 is deze omgezet in een bestemmingsreserve.  
 De bestemmingsreserve "Kwaliteit doorontwikkeling" is gevormd, om een extra impuls te geven aan de door Zorggroep Drenthe geleverde zorg in de breedste zin. (o.a. extra personeelsinzet, opleiding)  
 De bestemmingsreserve "Loonkosten arbeidsongeschiktheid" is gevormd voor:  
 - het opvangen van bovenmatig ziekteverzuim  
 - gedifferentieerde deel van de WIA premie  
 De reserve wordt voor ZGD niet meer relevant geacht en wordt gedeeltelijk via het resultaat overgeheveld naar de voorz...

# Jaarrekening 2018

# **Jaarverslaggeving 2018**

**Stichting Zorggroep Drenthe Holding**

**INHOUDSOPGAVE**

**Pagina**

**5.1 Jaarrekening 2018**

5.1.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2018	54
5.1.2	Geconsolideerde resultatenrekening over 2018	55
5.1.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2018	56
5.1.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	57
5.1.5	Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2018	61
5.1.7	Mutatieoverzicht materiële vaste activa	67
5.1.9	Overzicht langlopende schulden ultimo 2018	68
5.1.10	Toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening over 2018	69
5.1.20	Vaststelling en goedkeuring	75

**5.2 Overige gegevens**

5.2.2	Statutaire regeling resultaatbestemming	77
5.2.3	Resultaatbestemming	77
5.2.4	Gebeurtenissen na balansdatum	77
5.2.5	Nevenvestigingen	77
5.2.6	Controleverklaring	78

## **5.1 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING**

5.1 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

5.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2018  
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-18	31-dec-17
		€	€
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	1	0	0
Materiële vaste activa	2	50.195.382	49.754.549
Totaal vaste activa		<u>50.195.382</u>	<u>49.754.549</u>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	6	125.897	49.258
Debiteuren en overige vorderingen	7	2.912.295	2.279.906
Liquide middelen	9	8.694.131	10.174.189
Totaal vlottende activa		<u>11.732.323</u>	<u>12.503.353</u>
<b>Totaal activa</b>		<u><u>61.927.705</u></u>	<u><u>62.257.902</u></u>
	Ref.	31-dec-18	31-dec-17
		€	€
<b>PASSIVA</b>			
<b>Groepsvermogen</b>			
Kapitaal	10	272	272
Bestemmingsreserves		893.599	1.418.278
Bestemmingsfondsen		24.713.077	23.082.333
Algemene en overige reserves		3.193.104	2.990.793
Totaal groepsvermogen		<u>28.800.052</u>	<u>27.491.676</u>
<b>Vorzieningen</b>	11	533.801	357.415
<b>Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)</b>	12	24.233.796	27.022.251
<b>Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)</b>			
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	6	0	0
Overige kortlopende schulden	13	8.360.057	7.386.559
Totaal kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)		<u>8.360.057</u>	<u>7.386.559</u>
<b>Totaal passiva</b>		<u><u>61.927.705</u></u>	<u><u>62.257.902</u></u>

5.1.2 GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING OVER 2018

	Ref.	<u>2018</u> €	<u>2017</u> €
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>			
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	16	38.320.044	36.784.619
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdwet)	17	1.378.204	1.222.105
Overige bedrijfsopbrengsten	18	3.392.564	3.078.758
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<u>43.090.813</u>	<u>41.085.483</u>
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>			
Personeelskosten	19	31.388.556	29.109.290
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	20	2.322.418	2.330.882
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	21	0	-819.146
Overige bedrijfskosten	22	7.492.439	7.865.800
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<u>41.203.413</u>	<u>38.486.827</u>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>		1.887.399	2.598.656
Financiële baten en lasten	23	-579.021	-609.832
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>		<u><u>1.308.377</u></u>	<u><u>1.988.824</u></u>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		<u>2018</u> €	<u>2017</u> €
Toevoeging/(onttrekking):			
Reserve aanvaardbare kosten		1.417.434	1.875.685
Bestemmingsreserve loonkosten arbeidsongeschiktheid		-173.592	0
Bestemmingsreserve wijziging huisvestings situatie		0	-188.617
Resultaat WMO		-137.775	109.492
Resultaat overig geen AWBZ		154.128	144.080
Algemene reserve		48.183	48.183
		<u><u>1.308.377</u></u>	<u><u>1.988.824</u></u>

5.1.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2018

	Ref.	2018	2017
		€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Bedrijfsresultaat		1.887.399	2.598.656
Aanpassingen voor:			
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	20, 21	2.344.957	2.330.882
- mutaties voorzieningen	11	<u>176.385</u>	<u>-1.698.789</u>
		2.521.342	632.093
Veranderingen in werkkapitaal:			
- vorderingen	7	-632.389	479.077
- vorderingen/schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk -overschot	6	-76.639	-631.829
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	13	<u>973.498</u>	<u>-942.816</u>
		264.470	-1.095.567
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		<u>4.673.211</u>	<u>2.135.182</u>
Ontvangen interest	23	76.820	94.711
Betaalde interest	23	-655.842	-704.543
Ontvangen dividenden	23	<u>0</u>	<u>0</u>
		-579.021	-609.832
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<u>4.094.190</u>	<u>1.525.350</u>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Investerings materiële vaste activa	2	-2.942.519	-4.681.622
Bijzondere waardeverminderingen		0	-819.146
Investerings in overige financiële vaste activa	3	0	0
Desinvesteringen materiële vaste activa	3	<u>156.729</u>	<u>0</u>
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		-2.785.790	-5.500.768
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Nieuw opgenomen leningen	12	0	13.500.000
Wijziging opgenomen aflossing 2018		22.035	-2.098.746
Aflossing langlopende schulden	12	<u>-2.810.490</u>	<u>-2.826.322</u>
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		-2.788.455	8.574.932
<b>Mutatie geldmiddelen</b>		<u><u>-1.480.058</u></u>	<u><u>4.599.514</u></u>
Stand geldmiddelen per 1 januari	9	10.174.189	5.574.675
Stand geldmiddelen per 31 december	9	<u>8.694.131</u>	<u>10.174.189</u>
Mutatie geldmiddelen		-1.480.058	4.599.514

**Toelichting:**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode



## 5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### 5.1.4.1 Algemeen

#### **Algemene gegevens en groepsverhoudingen**

Stichting Zorggroep Drenthe Holding is statutair (en feitelijk) gevestigd te Assen, op het adres Industrieweg 15, en is geregistreerd onder KvK-nummer 41020216.

De belangrijkste activiteiten zijn het verlenen van intramurale- (Wlz) en extramurale zorg (Zvw) en zorg in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo).

Stichting Zorggroep Drenthe Holding staat aan het hoofd van de groep, waaronder vallen, Stichting Zorggroep Drenthe, Stichting Zorggroep Drenthe Thuis, Stichting Zorg aan Huis Friesland en Stichting Zorg aan Huis Groningen.

#### **Verslaggevingsperiode**

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2018, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2018.

#### **Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening**

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi (RvW).

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

#### **Continuïteitsveronderstelling**

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

#### **Vergelijking met voorgaand jaar**

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

#### **Vergelijkende cijfers**

De cijfers voor 2017 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2018 mogelijk te maken.

#### **Gebruik van schattingen**

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

#### **Consolidatie**

In de geconsolideerde jaarrekening zijn tevens opgenomen de stichtingen die tot de groep behoren.

Dit betreft de volgende stichtingen:

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

#### **Verbonden rechtspersonen**

Alle groepsmaatschappijen, zoals opgenomen in de paragraaf consolidatie, worden aangemerkt als verbonden partij.

Transacties tussen groepsmaatschappijen worden in de consolidatie geëlimineerd. Verder is ook het groepshoofd Stichting Zorggroep Drenthe Holding aan te merken als verbonden partij. De transacties bestaan grotendeels uit diensten geleverd door en vanuit het Centraal Bureau van de Stichting Zorggroep Drenthe.

De stichting heeft de volgende verbonden stichtingen en vennootschappen die niet in de consolidatie betrokken zijn.

- geen

## 5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### 5.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

#### **Activa en passiva**

De algemene grondslag voor de waardering van de activa en passiva is de verkrijgingsprijs of de vervaardigingsprijs, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar Stichting Zorggroep Drenthe zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans, als een transactie met betrekking tot het actief of de verplichting niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen als een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. Verder wordt een actief of een verplichting niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip dat niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is van Stichting Zorggroep Drenthe Holding.

#### **Immateriële en materiële vaste activa**

De immateriële en materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen : 2,5 %. (Nieuwbouw vanaf 2015 wordt er een restwaarde van het gebouw aangehouden van 25% van de aanschafwaarde)
- Machines en installaties : 5 %. (Nieuwbouw vanaf 2015 wordt er een restwaarde van de installaties aangehouden van 25% van de aanschafwaarde)
- Andere vaste bedrijfsmiddelen : 10 %.

#### **Vorderingen**

Vorderingen worden opgenomen voor de nominale waarde.

#### **Vorderingen en schulden uit hoofde van het financieringstekort of -overschot:**

Een vordering uit hoofde van financieringstekorten of een schuld uit hoofde van financieringsoverschotten is het aan het einde van het boekjaar bestaande verschil tussen het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en de ontvangen voorschotten en de in rekening gebrachte vergoedingen voor diensten en verrichtingen ter dekking van het wettelijk budget (artikel 6 Regeling verslaggeving WTZi).

#### **Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

#### 5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

##### ***Voorzieningen (algemeen)***

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen.

Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

##### ***Voorziening jubileumverplichtingen***

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de nominale waarde van de in de komende 5 jaar uit te keren jubileumuitkeringen.

##### ***Voorziening langdurig zieke medewerkers***

Zorggroep Drenthe is verplicht om gedurende twee jaren het salaris van een zieke medewerker door te betalen. Voor het eerste jaar geldt een doorbetalingsverplichting van 100% en het tweede jaar 70%

Zorggroep Drenthe heeft voor langdurig zieke medewerkers een voorziening gevormd. Deze voorziening dient ter dekking van verplichtingen die ontstaan bij uitdiensttreding na 2 jaar en waar een transitievergoeding moet worden uitgekeerd.

##### ***Schulden***

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

#### 5.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

##### ***Algemeen***

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.

Baten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend. In het geval van een geconstateerde fout in voorgaande boekjaren wordt fouterstel toegepast.

#### 5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

##### **Opbrengsten**

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

##### **Personele kosten**

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de resultatenrekening voorzover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

##### **Pensioenen**

Stichting Zorggroep Drenthe Holding heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Pensioenfonds Zorg en Welzijn. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Stichting Zorggroep Drenthe Holding betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Per 1 januari 2015 gelden nieuwe regels voor pensioenfonds. Daarbij behoort ook een nieuwe berekening van de dekkingsgraad. De 'nieuwe' dekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken, zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen. In december 2018 bedroeg de dekkingsgraad 101,3%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 128%. Het pensioenfonds verwacht volgens het herstelplan binnen 12 jaar hieraan te kunnen voldoen en voorziet geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten of om bijzondere premieverhogingen door te voeren. Stichting Zorggroep Drenthe Holding heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Stichting Zorggroep Drenthe Holding heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

##### **Financiële baten en lasten**

De financiële baten en lasten betreffen van derden en groepsmaatschappijen ontvangen (te ontvangen) en aan derden en groepsmaatschappijen betaalde (te betalen) interest. Tevens is hieronder opgenomen het aandeel van de stichting in het resultaat van de op nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen danwel ontvangen dividenden van deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend en waardeveranderingen van financiële vaste activa en effecten.

#### 5.1.4.4 Grondslagen van segmentering

In de jaarrekening wordt overeenkomstig de Richtlijn Zorginstellingen een segmentatie van de resultaatrekening gemaakt in de volgende segmenten: Wlz, Wmo en niet Wlz - gerelateerde activiteiten.

#### 5.1.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

2. Materiële vaste activa

	<u>31-dec-18</u>	<u>31-dec-17</u>
	€	€
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	33.334.499	32.840.043
Machines en installaties	14.057.458	13.804.740
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	2.606.320	2.741.221
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	197.105	368.545
Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	0	0
<b>Totaal materiële vaste activa</b>	<u><u>50.195.382</u></u>	<u><u>49.754.549</u></u>

*Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:*

	<u>31-dec-18</u>	<u>31-dec-17</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	49.754.549	46.584.663
Bij: investeringen	2.942.519	4.681.622
Bij: herwaarderingen	0	0
Af: afschrijvingen	2.344.957	2.330.882
Bij: terugname bijzondere waardeverminderingen	0	819.146
Af: terugname geheel afgeschreven activa	0	0
Af: desinvesteringen	156.729	0
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<u><u>50.195.382</u></u>	<u><u>49.754.549</u></u>

**Toelichting:**

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 5.1.7.  
De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in bijlage 5.1.9.  
De investeringen die gedaan zijn in 2018, hebben betrekking op de nieuwbouw projecten Messchenstaete (Assen), Spectrum (Beilen), Symphonie (Eelde) en Wenning (Rolde).

6. Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot Wlz

	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>totaal</u>
	€	€	€
<b>Saldo per 1 januari</b>	49.258	0	49.258
Financieringsverschil boekjaar	0	125.897	125.897
Correcties voorgaande jaren	0		0
Betalingen/ontvangsten	-49.258		-49.258
Subtotaal mutatie boekjaar	<u>-49.258</u>	<u>125.897</u>	<u>76.639</u>
<b>Saldo per 31 december</b>	<u><u>0</u></u>	<u><u>125.897</u></u>	<u><u>125.897</u></u>

Stadium van vaststelling (per erkenning):

c

a

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraars

c= definitieve vaststelling NZa

## 5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## ACTIVA

## 6. Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot Wlz

	<u>31-dec-18</u>	<u>31-dec-17</u>
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	125.897	49.258
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	0	0
	<u>125.897</u>	<u>49.258</u>

## Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	<u>31-dec-18</u>	<u>31-dec-17</u>
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	28.273.627	26.880.371
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	28.147.730	26.831.113
Totaal financieringsverschil	<u>125.897</u>	<u>49.258</u>

**Toelichting:**

Het financieringsverschil betreft het aan het einde van het boekjaar bestaande verschil tussen enerzijds het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en anderzijds de ontvangen voorschotten en in rekening gebrachte vergoedingen voor diensten en verrichtingen ter dekking van het budget.

## 7. Debiteuren en overige vorderingen

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-18</u>	<u>31-dec-17</u>
	€	€
Vorderingen op debiteuren	1.520.191	1.771.707
Overige vorderingen:	213.162	240.666
Transitiegelden	190.593	0
Vooruitbetaalde bedragen:	988.349	267.533
Totaal debiteuren en overige vorderingen	<u>2.912.295</u>	<u>2.279.906</u>

**Toelichting:**

Onder de debiteuren zijn geen dubieuze debiteuren.  
Grotendeels van het saldo, zijn vorderingen op de gemeenten en de zorgverzekeraars, waarvan de declaraties van de laatste perioden nog open staan.  
Transitiegelden: dit betreft een vordering op het UWV o.b.v. de Wet Compensatie Transitievergoeding.

## 9. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-18</u>	<u>31-dec-17</u>
	€	€
Bankrekeningen	8.677.929	10.161.863
Kassen	16.202	12.326
Totaal liquide middelen	<u>8.694.131</u>	<u>10.174.189</u>

**Toelichting:**

Het verloop van de liquide middelen is opgenomen in het kasstroom overzicht.  
Over de bankrekeningen wordt een rentevergoeding genoten overeenkomstig de tarieven in de geldmarkt.  
De tegoeden op de bankrekeningen zijn vrij opneembaar.

## 5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## PASSIVA

## 10. Groepsvermogen

Het groepsvermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-18	31-dec-17
	€	€
Kapitaal	272	272
Bestemmingsreserves	893.599	1.418.278
Bestemmingsfondsen	24.713.077	23.082.333
Algemene en overige reserves	3.193.104	2.990.793
Totaal groepsvermogen	<u>28.800.052</u>	<u>27.491.675</u>

## Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2018	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2018
	€	€	€	€
Kapitaal	272	0	0	272
Totaal kapitaal	<u>272</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>272</u>

## Bestemmingsreserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2018	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2018
	€	€	€	€
Bestemmingsreserves:				
- Bestemmingsreserve Wmo	501.499	-137.775	0	363.724
- Wijziging huisvestingssituatie	113.393	0	0	113.393
- Loonkosten arbeidsongeschiktheid	386.903	-173.592	-213.311	0
- Kwaliteit doorontwikkeling	416.483	0	0	416.483
Totaal bestemmingsreserves	<u>1.418.278</u>	<u>-311.368</u>	<u>-213.311</u>	<u>893.599</u>

## Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2018	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2018
	€	€	€	€
Reserve aanvaardbare kosten:				
- Reserve aanvaardbare kosten	23.082.333	1.417.434	213.311	24.713.077
Totaal bestemmingsfondsen	<u>23.082.333</u>	<u>1.417.434</u>	<u>213.311</u>	<u>24.713.077</u>

## Algemene en overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2018	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2018
	€	€	€	€
Algemene reserves:				
- Algemene reserve	1.282.692	48.183	0	1.330.875
- Exploitatieresultaten overig niet Wlz	1.708.101	154.128	0	1.862.229
Totaal algemene reserves:	<u>2.990.793</u>	<u>202.311</u>	<u>0</u>	<u>3.193.104</u>

**Toelichting:**

De Reserve Aanvaardbare Kosten (RAK) wordt gevormd voor het opvangen van negatieve exploitatie-resultaten.

In 2018 is ten gunste van de RAK het exploitatie-saldo gebracht.

Wijziging Huisvestingssituatie, dit betreft de tot en met 2000 geldende subsidieregeling van CVZ gevormde voorziening. Met ingang van het boekjaar 2001 is deze omgezet in een bestemmingsreserve.

De bestemmingsreserve "Kwaliteit doorontwikkeling" is gevormd, om een extra impuls te geven aan de door Zorggroep Drenthe geleverde zorg in de breedste zin. (o.a. extra personeelsinzet, opleiding)

De bestemmingsreserve "Loonkosten arbeidsongeschiktheid" is gevormd voor:

- het opvangen van bovenmatig ziekteverzuim
- gedifferentieerde deel van de WIA premie

De reserve wordt voor ZGD niet meer relevant geacht en wordt gedeeltelijk via het resultaat overgeheveld naar de voorziening

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

11. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	<b>Saldo per 1-jan-2018</b>	<b>Dotatie</b>	<b>Onttrekking</b>	<b>Vrijval</b>	<b>Saldo per 31-dec-2018</b>
	€	€	€	€	€
Groot onderhoud verzorgingshuizen	104.233	0	0	104.233	0
Groot onderhoud aanleunwoningen	147.930	0	0	147.930	0
Jubilea	105.252	48.197	509	0	152.940
Voorziening langdurig zieken	0	380.860	0	0	380.860
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>357.415</b>	<b>429.057</b>	<b>509</b>	<b>252.163</b>	<b>533.801</b>

*Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:*

	<b>31-dec-2018</b>
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	19.584
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	514.217
hiervan > 5 jaar	0

**Voorzieningen:**

Voor een uitgebreide toelichting op de inhoud van de voorzieningen verwijzen wij u naar de waarderingsgrondslagen opgenomen in deze jaarrekening, onder punt 5.1.4



5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

12. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-18</u>	<u>31-dec-17</u>
	€	€
Schulden aan banken	24.233.796	27.022.251
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	<u>24.233.796</u>	<u>27.022.251</u>
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	<u>2018</u>	<u>2017</u>
	€	€
Stand per 1 januari	29.848.573	20.630.114
Bij: nieuwe leningen	0	13.500.000
Af: aflossingen	2.804.287	4.281.541
Stand per 31 december	<u>27.044.286</u>	<u>29.848.573</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	2.810.490	2.826.322
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>24.233.796</u>	<u>27.022.251</u>
<i>Toelichting in welke mate (het totaal van) de langlopende schulden als langlopend moeten worden beschouwd:</i>		
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	2.810.490	2.826.322
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	24.233.796	27.022.251
hiervan > 5 jaar	12.609.614	15.826.035

**Toelichting:**

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage overzicht langlopende schulden. De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

13. Overige kortlopende schulden

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-18</u>	<u>31-dec-17</u>
	€	€
Rente	22.424	13.057
Crediteuren	753.916	414.612
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	2.810.490	2.376.322
Belastingen en premies sociale verzekeringen	604.323	528.819
Schulden terzake pensioenen	394.291	34.650
Nog te betalen salarissen	752.162	670.649
Terugbetalingsverplichtingen zorgverzekeraars oude jaren	0	132.873
Overige schulden:		
- Diversen	193.715	316.375
- Overige rekening Courant verhoudingen	26.402	25.659
Eindejaarsuitkering	134.826	124.443
Vakantiegeld	1.020.620	978.238
Vakantiedagen	1.646.888	1.770.862
Totaal overige kortlopende schulden	<u>8.360.057</u>	<u>7.386.559</u>

## 5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

### 15. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa

#### **De Wenning:**

De Wenning is een langlopende huurovereenkomst aangegaan met De Volmacht voor de huur van het verzorgingshuis. De huur bedraagt € 351.049 per jaar.

#### **Centraal Bureau:**

Met Stichting Zorggroep Drenthe Thuis is een huurovereenkomst afgesloten voor de huur van een zusterpost / vergaderruimte. De jaarhuur bedraagt € 1.547.

#### **Amstelflat:**

Met Mooiland Vitalis is een huurovereenkomst afgesproken voor 24 appartementen, de huur varieert tussen € 494,64 en € 592,47 per maand per appartement

#### **Extramuraal:**

Op diverse plaatsen in Assen worden zusterposten gehuurd, t.b.v.. de extramurale zorg, dit betreft de navolgende locaties: Amstelstraat 5 en 11, Vredborg en Messchenstaete.

#### **Symphonie:**

Voor de huur van o.a. de zusterpost in de woonzorgboulevard is een huurovereenkomst met de Stichting Zorggroep Drenthe Thuis gesloten, de huur bedraagt € 10.812,89 per jaar.

Met de Stichting Eelder Woningbouw is een huurovereenkomst afgesloten voor de huur van een zusterpost, de huur per maand bedraagt € 229,39 per 31 december van het boekjaar.

#### **Spectrum:**

Spectrum is een huurovereenkomst aangegaan met Woonservice Drenthe voor de huur van 30 appartementen in het complex aan de Esweg, per maand een totaalbedrag van € 17.667.

Ten behoeve van de extramurale zorg wordt er een zusterpost in de Raadhuisstraat voor € 7.119,84 per jaar gehuurd en aan de Hofstraat voor € 2.673,24 per jaar.

#### **Noorderkroon**

Zorggroep Drenthe huurt 40 woningen van Woningstichting Woonborg. De huurprijs bedraagt € 700,00 per maand.

#### **Macro Beheersinstrument - Wijkverpleging**

De extramurale (wijkverpleging) producten PV (Persoonlijke verzorging) en VP (Verpleging) worden gefinancierd vanuit de ZvW. Op grond van de beleidsregel BR/CU-7141 *Macrobeheersingsinstrument verpleging en verzorging 2016* bestaat de mogelijkheid dat voor de verantwoorde opbrengst betreffende de wijkverpleging een terugbetalingsverplichting wordt opgelegd in 2018 ingeval achteraf blijkt dat een macro-budgetoverschrijding is ontstaan.

Bij het opstellen van de jaarrekening 2018 bestaat landelijk nog geen inzicht in de omvang van deze eventuele verplichting. Stichting Zorggroep Drenthe is dan ook niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de eventuele uit het macrobeheersinstrument voorkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2018.

#### **Onzekerheden opbrengstverantwoording**

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele nacontroles zijn vooralsnog onzeker. Stichting Zorggroep Drenthe heeft op basis van een risicoanalyse een zo nauwkeurig mogelijke inschatting gemaakt van de hieruit voortvloeiende risico's en verplichtingen. Daarbij is rekening gehouden met uitkomsten van interne - en externe controles.

Stichting Zorggroep Drenthe verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles geen noemenswaardige correcties op de gedeclareerde en verantwoorde opbrengsten uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning.

## 5.1.7 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen €	Machines en installaties €	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting €	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa €	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa €	Totaal €
<b>Stand per 1 januari 2018</b>						
- aanschafwaarde	40.016.235	17.066.770	5.450.992	368.545	0	62.902.542
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	7.176.192	3.262.029	2.709.772	0	0	13.147.993
Boekwaarde per 1 januari 2018	<u>32.840.043</u>	<u>13.804.741</u>	<u>2.741.220</u>	<u>368.545</u>	<u>0</u>	<u>49.754.549</u>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>						
- investeringen	1.603.470	989.120	521.369	-171.440	0	2.942.519
- herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	952.285	736.403	656.269	0	0	2.344.957
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
- terugname bijz. waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>						
.aanschafwaarde	2.031.129	774.967	437.968	0	0	3.244.064
.cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	2.031.129	774.967	437.968	0	0	3.244.064
- <i>desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	193.666	0	0	0	0	193.666
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	36.937	0	0	0	0	36.937
per saldo	156.729	0	0	0	0	156.729
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>494.456</u>	<u>252.717</u>	<u>-134.900</u>	<u>-171.440</u>	<u>0</u>	<u>440.833</u>
<b>Stand per 31 december 2018</b>						
- aanschafwaarde	39.394.910	17.280.923	5.534.393	197.105	0	62.407.331
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	6.060.411	3.223.465	2.928.073	0	0	12.211.949
Boekwaarde per 31 december 2018	<u>33.334.499</u>	<u>14.057.458</u>	<u>2.606.320</u>	<u>197.105</u>	<u>0</u>	<u>50.195.382</u>
Afschrijvingspercentage	2,0 / 5%	5,0%	10 / 20%	0,0%		

Bedrijfsactiva in uitvoering betreft nieuwbouwprojecten Symphonie (Eelde) en Wenning (Rolde).

## BIJLAGE

## 5.1.9 Overzicht langlopende schulden ultimo 2018

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop- tijd	Soort lening	Werke- lijke rente	Restschuld 31 december 2017	Nieuwe leningen in 2018	Aflossing in 2018	Restschuld 31 december 2018	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2018	Aflos- sings- wijze	Aflossing 2019	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€	€	€	€			€	
BNG 11072	12-okt-16	2.300.000	20	onderhands	0,97%	2.185.000	0	115.000	2.070.000	1.495.000	19	L	115.000	Gemeentegarantie
BNG 86380	1-jan-97	1.138.535	23	onderhands	4,93%	236.136	0	74.956	161.180	0	3	A	78.651	Gemeentegarantie
Rabo 966	1-jan-95	2.949.571	30	onderhands	1,80%	1.346.187	0	139.331	1.206.856	333.364	7	A	141.839	Gemeentegarantie
Rabo 074	1-jul-14	10.000.000	10	onderhands	2,90%	7.250.000	0	1.000.000	6.250.000	1.000.000	7	L	1.000.000	Zie toelichting niet in de balans
Rabo 198	1-jul-14	4.000.000	10	onderhands	1,80%	2.900.000	0	400.000	2.500.000	400.000	7	L	400.000	opgenomen
Rabo 216	1-jul-14	4.000.000	10	onderhands	2,20%	2.900.000	0	400.000	2.500.000	400.000	7	L	400.000	opgenomen
Rabo 707	22-mrt-17	6.000.000	10	onderhands	2,25%	5.550.000	0	600.000	4.950.000	1.950.000	9	L	600.000	Zie toelichting niet in de balans
Rabo 708	22-mrt-17	6.000.000	10	onderhands	2,25%	6.000.000	0	0	6.000.000	6.000.000	9	L	0	opgenomen
Rabo 824	22-sep-17	750.000	10	onderhands	2,05%	731.250	0	75.000	656.250	281.250	9	L	75.000	opgenomen
Rabo 825	22-sep-17	750.000	10	onderhands	2,05%	750.000	0	0	750.000	750.000	9	L	0	regelingen
<b>Totaal</b>						<b>29.848.573</b>	<b>0</b>	<b>2.804.287</b>	<b>27.044.286</b>	<b>12.609.614</b>			<b>2.810.490</b>	

**Langlopende lening per 1 juli 2014 / 22 maart 2017 / 22 september 2017**

Zorggroep Drenthe Holding is met de Rabobank een financieringsovereenkomst aangegaan. Met deze overeenkomst is een financiering verkregen van: € 18.000.000.

De gestelde zekerheden zijn:

- Een hypotheek van € 34.100.000 op het vastgoed van Stichting Zorggroep Drenthe en Stichting Zorggroep Drenthe Thuis.

- Verpanding van vorderingen.

- DSCR dient minimaal 1,4 te bedragen, voor 2018 is deze volgens de berekeningsmethode van de Rabobank vastgesteld op 1,24. Nadat de jaarrekening definitief is vastgesteld en goedgekeurd zal er intern binnen de Rabobank een voorstel worden gedaan om de DSCR dienovereenkomstig aan te passen.

## 5.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

## BATEN

## 16. Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning

De specificatie is als volgt:

	<u>2018</u>	<u>2017</u>
	€	€
Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies)	5.531.402	5.388.493
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	28.273.627	26.880.371
Opbrengsten Wmo	4.378.751	4.296.721
Medisch Specialistische Verpleging in de thuissituatie	34.506	106.950
Persoonsgebonden- en volgende budgetten	101.758	56.753
Overige niet-gebudgetteerde zorgprestaties	0	55.331
Totaal	<u>38.320.044</u>	<u>36.784.619</u>

**Toelichting:**

In de opbrengsten Zvw is er een overproductie begrepen van € 6.329.

## 17. Subsidies (exclusief Wmo)

De specificatie is als volgt:

	<u>2018</u>	<u>2017</u>
	€	€
Subsidies Wlz/Zvw-zorg	990.384	945.274
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	387.820	276.831
Totaal	<u>1.378.204</u>	<u>1.222.105</u>

## 18. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	<u>2018</u>	<u>2017</u>
	€	€
Overige dienstverlening:		
- Opbrengst dienstverlening / maaltijden	814.341	772.440
- Opbrengst dienstverlening / alarmering	161.228	170.852
- Overige opbrengsten	2.416.996	2.135.466
Totaal	<u>3.392.564</u>	<u>3.078.758</u>

5.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

LASTEN

19. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2018</u>	<u>2017</u>
	€	€
Lonen en salarissen	23.628.634	22.363.345
Sociale lasten	3.836.805	3.703.393
Pensioenpremies	1.787.041	1.695.718
Andere personeelskosten:	992.398	948.881
Doorberekende salariskosten	-259.380	-576.262
Subtotaal	<u>29.985.498</u>	<u>28.135.075</u>
Personeel niet in loondienst	1.403.058	974.215
Totaal personeelskosten	<u><u>31.388.556</u></u>	<u><u>29.109.290</u></u>
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:		
Segment Wlz / Zvw	618	602
Segment Wmo	94	94
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>712</u>	<u>696</u>
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0

**Toelichting:**

Het percentage sociale lasten etc. over openstaande vakantieuren is in 2018 39,3% (verlof zonder ort) en 47,30 % (verlof met ort).

20. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>2018</u>	<u>2017</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	2.344.957	2.330.882
- verkoop auto	-22.539	0
Totaal afschrijvingen	<u>2.322.418</u>	<u>2.330.882</u>

21. Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>2018</u>	<u>2017</u>
	€	€
Bijzondere waardeverminderingen van:		
- materiële vaste activa	0	-819.146
Totaal	<u>0</u>	<u>-819.146</u>

**Toelichting:**

In de jaarrekening 2013 is er een waardevermindering op de materiële vaste activa gedaan, dit vanwege het verwachte komende negatieve effect van de invoering van de NHC. Dit bleek bij nader inzien niet noodzakelijk gezien de resultaten die er worden gemaakt op het vastgoed, dus is besloten om deze waardevermindering terug te draaien.

## 5.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

## 22. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2018</u>	<u>2017</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	2.198.894	2.219.109
Algemene kosten	2.328.430	2.070.258
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	<u>548.986</u>	<u>545.864</u>
Subtotaal	5.076.310	4.835.231
Onderhoud en energiekosten:		
- Onderhoud	658.820	872.415
- Energiekosten gas	394.115	391.910
- Energiekosten elektriciteit	218.253	261.385
- Energie transport en overig	42.141	32.152
- Terugontvangen energiebelastingen voorgaande jaren	<u>-158.156</u>	<u>0</u>
Subtotaal	1.155.173	1.557.861
Huur en leasing	1.260.957	1.420.291
Dotaties en vrijval voorzieningen	<u>0</u>	<u>52.417</u>
Subtotaal	1.260.957	1.472.708
Totaal overige bedrijfskosten	<u><u>7.492.439</u></u>	<u><u>7.865.800</u></u>

**Toelichting:**

Het bedrag huur is gedaald, aangezien Spectrum niet meer wordt gehuurd van Woonservice Drenthe, maar nu eigendom is van Zorggroep Drenthe.

De stijging van de algemene kosten wordt veroorzaakt, door extra externe advieskosten.

## 23. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	<u>2018</u>	<u>2017</u>
	€	€
Rentebaten	<u>76.820</u>	<u>94.711</u>
Subtotaal financiële baten	76.820	94.711
Rentelasten	<u>-655.842</u>	<u>-704.543</u>
Subtotaal financiële lasten	-655.842	-704.543
Totaal financiële baten en lasten	<u><u>-579.021</u></u>	<u><u>-609.832</u></u>

5.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

25. *Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)*

De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur [en overige topfunctionarissen] over het jaar 2018 is als volgt:

**Leidinggevende topfunctionarissen met bezoldiging boven € 1.700**

	<b>A.B.M. Smetsers</b>	<b>S. Pranger</b>
1 Functie (functienaam)	Bestuurder	Bestuurder
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-7-2018	27-3-2002
3 In dienst tot (datum einde functievervulling)	heden	heden
4 (Fictieve) dienstbetrekking?	Ja	Ja
5 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100%	100%
6 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	57.271	156.463
7 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn (in €)	5.647	11.383
8 Totaal bezoldiging	<b>62.918</b>	<b>167.846</b>
9 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	76.121	151.000

**Vergelijkende cijfers 2017**

1 (Fictieve) dienstbetrekking?	Ja	Ja
2 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	0%	100%
3 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	0	163.426
4 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn (in €)	0	11.072
5 Totaal bezoldiging in kader van de WNT	<b>0</b>	<b>174.498</b>
6 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	0	121.000

**Toezichthoudende topfunctionarissen met bezoldiging boven € 1.700**

	<b>B.P. Oosthoek</b>	<b>E. Kraal</b>
1 Functie (functienaam)	Voorzitter RvT	Lid RvT
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-1-2003	2-7-2007
3 In dienst tot (datum einde functievervulling)	30-9-2018	Heden
4 Totaal bezoldiging in kader van de WNT	<b>13.050</b>	<b>11.600</b>
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	16.941	15.100

**Vergelijkende cijfers 2017**

1 Totaal bezoldiging in kader van de WNT	<b>13.500</b>	<b>9.000</b>
2 Toepasselijk bezoldigingsmaximum	18.150	12.100



5.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

25. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

	<b>A. Vonk</b>	<b>F.S. van Kammen</b>
1 Functie (functienaam)	Lid RvT	Lid RvT
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-1-2011	1-2-2013
3 In dienst tot (datum einde functievervulling)	Heden	Heden
4 Totaal bezoldiging in kader van de WNT	<u><b>11.600</b></u>	<u><b>11.600</b></u>
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	15.100	15.100
 <i><u>Vergelijkende cijfers 2017</u></i>		
1 Totaal bezoldiging in kader van de WNT	<u><b>9.000</b></u>	<u><b>9.000</b></u>
2 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	12.100	12.100
	<b>A. Alserda</b>	<b>K.J. Roffel</b>
1 Functie (functienaam)	Lid / Voorzitter RvT	Lid RvT
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-1-2015	1-10-2018
3 In dienst tot (datum einde functievervulling)	Heden	Heden
4 Totaal bezoldiging in kader van de WNT	<u><b>13.050</b></u>	<u><b>2.898</b></u>
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	17.003	3.806
 <i><u>Vergelijkende cijfers 2017</u></i>		
1 Totaal bezoldiging in kader van de WNT	<u><b>10.880</b></u>	<u><b>0</b></u>
2 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	12.100	0

**Toelichting**

De Raad van Toezicht heeft conform de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en jeugdhulp aan Stichting Zorggroep Drenthe een totaalscore van 9 punten toegekend. De daaruit volgende klasseindeling betreft klasse III, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de Raad van Bestuur van € 151.000. Dit maximum wordt overschreden door de Raad van Bestuur. Op de bezoldiging van de Raad van Bestuur is het WNT-overgangsrecht van toepassing. De bezoldiging van de Raad van Bestuur voldoet aan het toepasselijke bezoldigingsmaximum waarnaar dient te worden afgebouwd conform het WNT-overgangsrecht. Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt € 22.650 en voor de overige leden van de Raad van Toezicht € 15.100. Deze maxima worden niet overschreden.

5.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

<b>25. Honoraria accountant</b>	<u>2018</u>	<u>2017</u>
	€	€
De honoraria van de accountant over 2018 zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	64.372	42.047
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	6.268	7.091
3 Fiscale advisering	3.206	2.275
4 Niet-controlediensten	12.705	829
Totaal honoraria accountant	<u>86.551</u>	<u>52.242</u>

**Toelichting:**

I.v.m. wijziging controlemethodiek zijn de kosten in 2018 hoger. De interimcontrole heeft plaatsgevonden in november 2018.

## 5.1.20 VASTSTELLING EN GOEDKEURING JAARREKENING

### Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Zorggroep Drenthe Holding heeft de jaarrekening 2018 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 27 maart 2019.

De raad van toezicht van de Stichting Zorggroep Drenthe Holding heeft de jaarrekening 2018 goedgekeurd in de vergadering van 2 april 2019

### Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 5.1.2.

### Gebeurtenissen na balansdatum

geen

### Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.  
\_\_\_\_\_  
Dhr. A.B.M. Smetsers, Raad van Bestuur  
2-4-2019

W.G.  
\_\_\_\_\_  
Dhr. A. Alserda, voorzitter RvT  
2-4-2019

W.G.  
\_\_\_\_\_  
Mevr. A. Vonk, secretaris RvT  
2-4-2019

W.G.  
\_\_\_\_\_  
Dhr. K.J. Roffel, lid RvT  
2-4-2019

W.G.  
\_\_\_\_\_  
Dhr. F. van Kammen, lid RvT  
2-4-2019

W.G.  
\_\_\_\_\_  
Mevr. J. Biesheuvel-Hoitinga, lid RvT  
2-4-2019

## **5.2 OVERIGE GEGEVENS**

## **5.2 OVERIGE GEGEVENS**

### **5.2.2 Statutaire regeling resultaatbestemming**

n.v.t.

### **5.2.3 Resultaatbestemming**

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 5.1.2.

### **5.2.4 Gebeurtenissen na balansdatum**

Geen

### **5.2.5 Nevenvestigingen**

n.v.t.

### **5.2.6 Controleverklaring**

De controleverklaring is opgenomen op de volgende pagina.

Aan de raad van toezicht en de raad van bestuur van  
Stichting Zorggroep Drenthe Holding

[INFO@VERSTEGENACCOUNTANTS.NL](mailto:INFO@VERSTEGENACCOUNTANTS.NL)

[WWW.VERSTEGENACCOUNTANTS.NL](http://WWW.VERSTEGENACCOUNTANTS.NL)

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

### A. Verklaring over de in de jaarverslaglegging opgenomen jaarrekening 2018

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2018 van Stichting Zorggroep Drenthe Holding te Assen gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in de jaarverslaglegging opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Zorggroep Drenthe Holding op 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi (RvW).

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde balans per 31 december 2018;
2. de geconsolideerde resultatenrekening over 2018; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol Wet normering topinkomens (WNT) 2018 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Zorggroep Drenthe Holding zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2018 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub j Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.



## B. Verklaring over de in de jaarverslaglegging opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat de jaarverslaglegging andere informatie, die bestaat uit:

- het jaarverslag
- de overige gegevens

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat en dat de overige gegevens alle informatie bevat die op grond van de RvW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten van de RvW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het jaarverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de RvW.

## C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de RvW. In dit kader is de raad van bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of Stichting Zorggroep Drenthe Holding in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om Stichting Zorggroep Drenthe Holding te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of Stichting Zorggroep Drenthe Holding haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van Stichting Zorggroep Drenthe Holding.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fouten of fraude en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.



Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2018, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van Stichting Zorggroep Drenthe Holding;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of Stichting Zorggroep Drenthe Holding haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een zorginstelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

[Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Dordrecht, 2 april 2019

Verstegen accountants en adviseurs B.V.,

was getekend,  
L.G.J. Mostert RA



# Begrippenlijst

---

## Lijst met afkortingen

### 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
WT	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
Zwv	Zorgverzekeringswet

# Contact

---

**Zorggroep Drenthe**

Industrieweg 15

9402 NP Assen

T. 0592-331232

E. [info@zorggroepdrenthe.nl](mailto:info@zorggroepdrenthe.nl)

I. [www.zorggroepdrenthe.nl](http://www.zorggroepdrenthe.nl)