



Jaarverslag 2019

Beter door synergie

Uitgiftedatum	juli 2020
Aantal pagina's	Pagina 1 van 33
Titel	Jaarverslag 2019
Auteur	Bestuurssecretaris

Inhoud

Inleiding	3
1. Profiel van de organisatie	4
1.1 Algemene identificatiegegevens	4
1.2 Structuur van de organisatie, missie & visie	5
1.3 Kerngegevens.....	8
1.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering.....	8
1.3.2 Zorgproductie, bedrijfsopbrengsten en inzet personeel	10
1.3.3 Werkgebied	11
1.4 Samenwerkingsrelaties	11
2. Bestuur, Toezicht en Medezeggenschap	14
2.1. Normen voor goed bestuur	14
2.3. Raad van Toezicht	16
2.4. Medezeggenschap	20
2.4.1 Ondernemingsraad	20
2.4.2 Centrale cliëntenraad	20
3. Algemeen beleid	21
3.1. Visie, strategie en meerjarenbeleid.....	21
3.2. Algemeen activiteiten	22
3.3. Klant prestaties.....	26
3.4. Medewerker prestaties	27
4. Financieel beleid	29

Inleiding

Met dit verslag kijken wij terug op 2019. Het was een bijzonder jaar voor Stichting Zorggroep Drenthe Holding (hierna Zorggroep Drenthe). Niet in de laatste plaats omdat dit jaar ons 25 jarig bestaan markeerde. Dit vierden wij op al onze locaties samen met onze bewoners, cliënten, vrijwilligers en medewerkers. Voor hen organiseerden wij van 20 september tot en met 10 oktober 2020 een veelheid aan voorstellingen en exposities. Het was bijzonder mooi om dit jubileumfeest gezamenlijk te vieren!

In 2019 heeft Zorggroep Drenthe belangrijke stappen gezet in de doorontwikkeling van haar zorg- en dienstverlening. Zorggroep Drenthe wil namelijk van toegevoegde waarde zijn en blijven voor haar bewoners, cliënten, vrijwilligers en medewerkers. In de vorige beleids- en bestuurlijke periode is vanuit het Strategisch beleid 2016-2020 met name de focus gericht geweest op een hernieuwde visie op de aansturing van de woonzorg-locaties en wijkgerichte zorg. Een sterke focus werd gelegd op de aspecten Wonen en Welzijn. Het aspect Zorg, daarmee ook op de veranderende, complexer wordende zorgvraag en de landelijke zorgontwikkelingen, kreeg onvoldoende aandacht. Het jaar 2019 stond in het teken van de start van het herstel van de balans tussen en doorontwikkeling van de aspecten Wonen, Welzijn en Zorg. Er zijn belangrijke stappen gezet op weg naar verdere professionalisering van de organisatie.

We hebben ook vooruit gekeken naar de beleidsperiode 2020-2023. Het is onze ambitie dat wij de komende vier jaar, nog meer dan voorheen, van toegevoegde waarde voor onze bewoners, cliënten, vrijwilligers en medewerkers zijn:

Samen voor een mooie dag!

1. Profiel van de organisatie

1.1 Algemene identificatiegegevens

Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Zorggroep Drenthe Holding
Adres	Industrieweg 15
Postcode	9402 NP
Plaats	Assen
Telefoonnummer	0592-331232
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

Zvw prestaties geleverd door het concern

Prestatie	Ja/Nee
Persoonlijke verzorging	Ja
Verpleging	Ja
Begeleiding	Ja
Advies, instructie en voorlichting	Ja

Wmo prestatie 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 ¹
Lichamelijke handicap	Nee
Verstandelijke handicap	Nee
Zintuigelijke handicap	Nee
Communicatieve stoornis	Nee
Psychosociale problemen	Nee

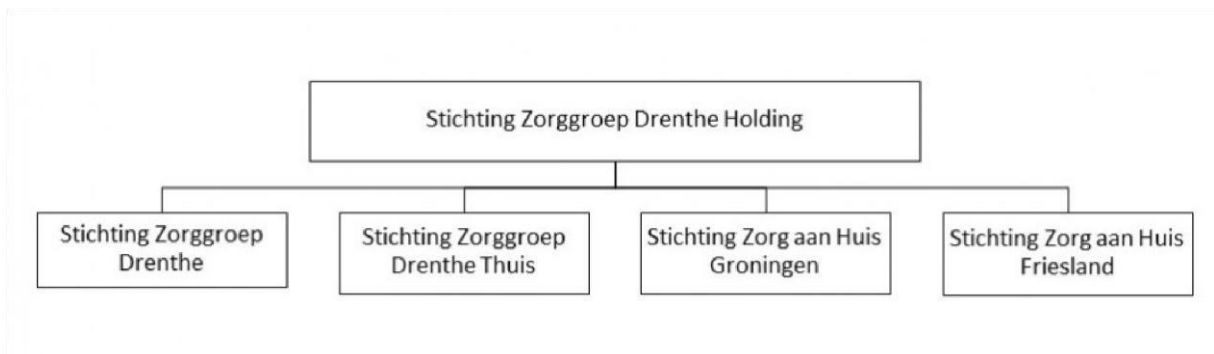
1.2 Structuur van de organisatie, missie & visie

Structuur van de organisatie

Zorggroep Drenthe verleent zorg- en dienstverlening in zes woonzorglocaties 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. Vier van de acht gebouwen zijn locaties van Zorggroep Drenthe.

De juridische structuur is een stichtingsvorm.

Onder Stichting Zorggroep Drenthe Holding vallen op 31 december 2019 een viertal stichtingen:



¹ Op basis van veranderende wet- en regelgeving is een aantal cliënten met een Wmo-indicatie woonachtig in één van de Wlz-locaties.

Missie & visie

De missie van Zorggroep Drenthe is een waardevol leven voor haar bewoners en cliënten met respectvolle en kwalitatief hoogwaardige zorg- en dienstverlening. Bewoners en cliënten zien kansen en ervaren ruimte voor hun welbevinden.

Een waardevol leven met respectvolle en kwalitatief hoogwaardige zorg- en dienstverlening.

Bewoners, cliënten en hun naasten ervaren dat de zorg- en dienstverlening bij Zorggroep Drenthe op hoogwaardig niveau zijn geregeld. Zo kunnen bewoners en cliënten zolang mogelijk hun eigen leven leiden, betekenisvol zijn voor hun omgeving en waardering vinden. Dit alles in een vertrouwde omgeving met respectvolle en kwalitatief hoogwaardige zorg, persoonlijke ontmoetingen en betekenisvolle ervaringen, die kleur geven aan het leven met naasten; *'samen voor een mooie dag!'*.

Het uitgangspunt van onze zorg- en dienstverlening is om bewoners en cliënten zo lang mogelijk in hun vertrouwde omgeving te laten wonen. Waar nodig wordt ondersteuning op maat geboden door aanvullende (zorg)producten en diensten te leveren. Wanneer een verhuizing naar een woonzorglocatie van Zorggroep Drenthe echt noodzakelijk is, streven wij ernaar om samen de overgang van een leven zónder zorg naar een leven mét zorg zo gemakkelijk mogelijk op elkaar te laten aansluiten en zo een totaal zorgconcept mogelijk te maken. De aspecten Wonen, Welzijn en Zorg worden in samenhang geleverd met veel ruimte voor persoonlijke aandacht, betrokkenheid en respect voor de leefgewoonten. Door respectvolle aandacht te hebben voor de bewoner en cliënt als mens en de bewoner en cliënt centraal te stellen wordt het fundament van respectvolle en kwalitatief hoogwaardige zorg- en dienstverlening gelegd. Bewoners en cliënten kunnen bij Zorggroep Drenthe zichzelf zijn, en ontvangen -daar waar gewenst- ondersteuning van de zelfzorggewoontes en de eigen regievoering.

De kernwaarden van Zorggroep Drenthe stellen medewerkers in staat de missie en visie te realiseren. De kernwaarden zijn: gastvrijheid, professionaliteit en positiviteit. Waardevolle zorg is het uitgangspunt van het handelen van medewerkers van Zorggroep Drenthe.

Gastvrijheid, professionaliteit en positiviteit.

Onze kernwaarden zijn een leidraad bij alles wat we doen. Ze geven richting aan hoe we met elkaar, onze cliënten en onze partners in de (zorg)keten willen omgaan.

De organisatie

De bestuursstructuur van Zorggroep Drenthe bestaat uit een Raad van Toezicht en een Raad van Bestuur. Het bestuur van de Stichting en daarmee de eindverantwoordelijkheid is opgedragen aan de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de Stichting. De Raad van Toezicht staat de Raad van Bestuur met raad terzijde kan op eigen initiatief advies uitbrengen aan de Raad van Bestuur, indien uit hoofde van zijn toezichthoudende en adviserende taak dit gewenst acht. De Raad van Toezicht vervult de werkgeversfunctie voor Raad van Bestuur.

Woonzorglocaties

Zorggroep Drenthe kent de volgende woonzorglocaties:

- Messchenstaete, inclusief Zorghotel Assen in Assen;
- De Noorderkroon in Roden;
- De Wenning in Rolde;
- Spectrum in Beilen;
- Symphonie in Eelde;
- Mozaiek in Zuidlaren;
- De Vijverhof in Assen;
- De Amstel in Assen.

De woonzorglocaties kennen de volgende opbouw in hiërarchische structuur: medewerker, teamcoach, regiomanager en Raad van Bestuur.

Behandeldienst

Zorggroep Drenthe heeft een eigen behandeldienst die in 2019 geheel is vernieuwd.

Eind 2019 bestaat deze uit:

- 1^e geneeskundige, tevens BOPZ arts;
- Specialisten ouderengeneeskunde, met tevens BOPZ-arts;
- Verpleegkundig consulent wond- en decubituszorg;
- Medisch secretaresse;
- Fysiotherapeuten;
- Ergotherapeuten;
- Logopedist;
- Diëtistes;
- Psychologen;
- Medisch maatschappelijk werkende, tevens functionaris Ouderenmishandeling en Huiselijk Geweld;
- Tandartsen in onder aanneming.

De Behandeldienst wordt ingezet binnen de verpleeghuiszorg op eerdergenoemde locaties. De Behandeldienst wordt aangestuurd door de 1^e geneeskundige die verantwoording aflegt aan de Raad van Bestuur.

Zorg Thuis

De extramurale zorg- en dienstverlening in het kader van de zorgverzekeringswet (Zvw) wordt geboden in de gemeenten: AA en Hunze, Assen, Midden-Drenthe, Noorderveld en Tynaarlo.

De aansturing is in 2019 gewijzigd. Halverwege dat jaar is deze zorg- en dienstverlening onder de verantwoordelijkheid van een hoofd wijkverpleging die verantwoording aflegt aan de Raad van Bestuur. De zorg- en dienstverlening is georganiseerd in een wijkteam onder verantwoordelijkheid van de regiewijkverpleegkundige.

De zorg- en dienstverlening in het kader van de wet maatschappelijke opvang (Wmo) wordt geboden in de gemeenten: AA en Hunze, Assen, Midden-Drenthe, Noorderveld en Tynaarlo.

Centraal Bureau

De ondersteunende diensten van Zorggroep Drenthe zijn georganiseerd in Centraal Bureau. Er is een aantal diensten die stichting breed functioneren en de diverse locaties ondersteunen: Personeelsplanbureau, Zorgservicebureau, Financiën & Control, afdeling

HRM, Technische Dienst, Facilitair bedrijf, Informatiemanagement & ICT, Kwaliteitsbureau, Secretariaat en Marketing & Communicatie.

1.3 Kerngegevens

1.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering

Soort organisatie

Woonzorglocatie:

- Verzorging en verpleging;
- Begeleiding;
- Behandeling.

Thuiszorg:

- Verzorging en verpleging;
- Specialistische verpleging;
- Huishoudelijke verzorging;
- Begeleiding;
- Advies, instructie en voorlichting.

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 zorg

Tijdens een duurzaam verblijf komen bewoners en cliënten permanent in de woonzorglocatie wonen. Het gaat dan vooral om bewoners en cliënten voor wie het niet mogelijk is zelfstandig te blijven wonen, bijvoorbeeld als er continu toezicht nodig is, omdat er geregeld zorg op afroep nodig is of omdat er zoveel zorg nodig is dat dit thuis niet meer te regelen valt. Hieronder valt zorg aan ouderen met een indicatie voor huishoudelijke verzorging, persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding en verblijf.

Intramurale verpleeghuiszorg

Verpleeghuiszorg wordt geboden aan cliënten met meer complexe zorgvragen waarvoor meer uitgebreide zorg of verpleging nodig is. Het kan dan gaan om cliënten met lichamelijke problemen en beperkingen. Een andere groep cliënten wordt bij het stijgen van de leeftijd geconfronteerd met geestelijke achteruitgang of dementie. Dan is er psychogeriatrische (PG) zorg nodig. Bij verpleeghuiszorg is de specialist ouderengeneeskunde de medisch verantwoordelijke. Ook kunnen verschillende paramedici c.q. disciplines, zoals psycholoog en medisch maatschappelijk werk, bij de zorgverlening betrokken worden. Er vindt multidisciplinaire afstemming plaats om in overleg met de cliënt goede afspraken te maken over de benodigde behandeling, verzorging en begeleiding.

Thuiszorg

Zorggroep Drenthe verleent zorg- en dienstverlening aan huis in de ruimste zin van het woord. Thuiszorg kan bestaan uit persoonlijke verzorging en verpleging, huishoudelijke verzorging, individuele begeleiding, specialistische verpleging, hulp bij dementie in de thuissituatie en personenalarmering. De zorg wordt geboden op basis van een indicatie van de wijkverpleegkundige.

Door specialistische verpleging in te zetten kunnen cliënten die complexe zorg nodig hebben, in hun eigen omgeving verpleegd worden. De wens van velen om opname in bijvoorbeeld een ziekenhuis te voorkomen of te verkorten wordt hierdoor vervuld. Aangezien ouderen langer thuis blijven, worden we regelmatig geconfronteerd met PG-clianten in de thuiszorg. Om meer aandacht te hebben voor deze problematiek heeft Zorggroep Drenthe een casemanager dementie voor thuiszorgcliënten.

Privaat gefinancierde activiteiten

Privaat gefinancierde activiteiten die door Zorggroep Drenthe worden aangeboden zijn:

- Restaurant;
- Theater (locatie Mozaiek);
- Galerie (locatie Mozaiek);
- 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 een woonzorglocatie. Eenzaamheid, veiligheid en 'zorg in de buurt' zijn de voornaamste redenen van bewoners en cliënten om een appartement in onze woonzorglocatie te huren.

1.3.2 Zorgproductie, bedrijfsopbrengsten en inzet personeel

Aantal (intramurale) dagen	2019	2018
WLZ (dagen zonder behandeling)	72.600	69.021
WLZ (dagen met behandeling)	65.112	61.006
VPT	13.314	13.382
ELV	4.218	6.249
Beschermd Wonen	3.016	3.869
Totaal aantal dagen	158.260	153.527
Aantal uren extramurale productie WLZ/ZVW	2019	2018
WLZ (Modulair pakket thuis)	5.941	1.417
WLZ (Behandeling)	32	20
ZVW	108.910	115.280
Totaal aantal uren	114.883	116.717
Aantal uren/ dagen WMO	2019	2018
Algemene voorziening schoonmaak (AVS)	60.807	58.996
Huishoudelijke verzorging (HV1)	41.264	32.363
Huishoudelijke verzorging (HV2)	62.725	60.926
Begeleiding	1.886	1.242
Totaal aantal uren	166.682	153.527
Bedrijfsopbrengsten	2019	2018
Totale opbrengsten	€ 47.379.107	€ 43.090.813
Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	€ 31.056.414	€ 28.271.627
Waarvan overige opbrengsten	€ 16.322.693	€ 14.819.186
Personeel	2019	2018
Aantal personeelsleden in loondienst	1359	1342
Gemiddeld aantal Fte's in loondienst	762	706

Het aantal FTE is ten opzichte van voorgaand jaar toegenomen door o.a. de inzet van kwaliteitsmiddelen binnen de Wlz (+43 fte). Ook door toename van het aantal uren huishoudelijke zorg is binnen het segment Wmo het aantal +12 fte toegenomen.

1.3.3 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, Algemene Voorziening Schoonmaak (ASV), huishoudelijke hulp en huishoudelijke verzorging wordt in deze Drentse gemeenten geboden. Naast verblijf in de woonzorglocaties behoort ook eerstelijnsverblijf (ELV) of hotelzorg tot de mogelijkheden, evenals dagverzorging.

ELV wordt geboden in alle woonzorglocaties. Deze ELV-appartementen zijn volledig ingericht en voor het merendeel van de locaties geldt dat cliënten beschikken over een eigen aparte slaapkamer, keuken en badkamer. Extramuraal dagbesteding wordt geboden in de locaties De Vijverhof, Mozaiek en Spectrum en De Noorderkroon.

1.4 Samenwerkingsrelaties

Zorggroep Drenthe hecht veel waarde aan een goede samenwerking met gemeenten, Zorgkantoor, zorgverzekeraars, woningcorporaties en collega zorgorganisaties. Samen met de andere (zorg)organisaties wordt geprobeerd om zo goed mogelijk te voldoen aan de (zorg)vraag van de bewoner en cliënt. Zorgketens zijn gevormd om bewoners en cliënten tijdens de verschillende fasen van het zorgproces de gevraagde zorg te bieden. Zo wordt beoogd de overplaatsing van de ene naar de andere verblijfssituatie tijdig en snel te laten verlopen. Van woonzorglocatie naar verpleeghuis; van thuis naar een woonzorglocatie, ziekenhuis of verpleeghuis.

Samenwerking met collega zorgaanbieders

- Samenwerking met zorgorganisatie Derkshoes in Westerbork. Zorggroep Drenthe verleent de expertise van verpleeghuiszorg psychogeriatric en somatiek aan Derkshoes;
- Samen Zorg Assen (SZA), deelnemende partijen; Wilhelmina Ziekenhuis Assen (WZA), Huisartsenzorg Drenthe (HZD), Centrale Huisartsendienst Drenthe (CHD), huisartsen RHC, UMCG Ambulancezorg, Icare, Interzorg, Derkshoes, Zorggroep Drenthe, GGZ Drenthe, gemeente Assen en gemeente Midden-Drenthe. SZA heeft de ambitie om gezamenlijk de zorg voor kwetsbare ouderen in Assen te verbeteren;
- ZorgNaZorg: Dit is een innovatieve coöperatie van ziekenhuizen en zorgorganisaties 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 Zorggroep Drenthe, Zorggroep Tangenborgh, Noord Nederlandse Coöperatie van Zorgorganisaties (NNCZ), De Westerkim, Zorgcollectief Zuidwest Drenthe (ZZWD), Treant Zorggroep, Zorggroep Meander, Zorgzaak, Icare, Interzorg, Derkshoes, Dignis, Zorggroep Noorderboog, Zorggroep Oude Nieuwe Land, Accolade zorg, Herstel Hotel, WZA, Isala-Meppel, Proscop, Landelijke Huisartsenvereniging (LHV) en HZD.

Drentse huisartsen en ziekenhuizen kunnen vanaf 1 april 2018 met één telefoonnummer een ELV-bed aanvragen. Alle zorgorganisaties 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 met Cosis (zorgaanbieder voor hulp bij een verstandelijke of psychische beperking) bij de ondersteuning van de restauratieve en facilitaire dienstverlening in De Vijverhof.

Samenwerking lerend netwerk

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

Samenwerking met woningbouworganisaties

- 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;
- Samenwerking Woningstichting De Volmacht: het betreft hier de samenwerking aan het taakveld c.q. de aspecten Wonen, Welzijn en Zorg om hier verder invulling aan te geven in het werkgebied;
- Samenwerking met woningcorporatie Actium: het betreft hier de samenwerking op het gebied van personenalarmering en het eventueel verlenen van zorg- en dienstverlening aan huurders/cliënten in Assen-oost, appartementencomplex De Veste en De Rondeel en Abraham Kuypersstraat nrs. 60 t/m 116 en 118 t/m 174, die eigendom zijn van deze woningcorporatie;
- Samenwerkingsovereenkomst woningcorporatie Actium; het betreft hier de samenwerking op het gebied van personenalarmering en het eventueel verlenen van thuiszorg aan bewoners en cliënten van De Dichtershof en De Amstel te Assen;
- Samenwerking met de gemeente Midden-Drenthe, woningbouwvereniging Woonservice en Stichting Welzijn Ouderen Midden-Drenthe op het gebied van zorg- en dienstverlening in en rond Spectrum te Beilen;
- Samenwerking met woningcorporatie Woonborg: het betreft de huisvesting, de intra- en extramurale zorg- en dienstverlening in De Noorderkoon te Roden;
- Samenwerking met Hoekstra Vastgoedbeheer het betreft hier de zorg- en dienstverlening aan huurders van het Habion bouwgedeelte bij Mozaiek te Zuidlaren.

Naast bovenstaande samenwerkingsrelaties heeft Zorggroep Drenthe te maken met meerdere stakeholders. Dit zijn onder meer:

- Zorgkantoor en zorgverzekeraars in verband met de financiering van de Wlz, thuiszorg en het maken van productieafspraken;
- Gemeenten in verband met bouw/verbouw, maar ook in verband met Wmo;
- Inspectie voor de 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 bijvoorbeeld gebruik te maken van subsidies, toezichthouders, Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) en overheid.

Tot slot is vermeldenswaardig dat per 1 februari 2019 de zorgactiviteiten van De Buurtzuster B.V. in Roden en Zuidlaren werden overgenomen. Dit bedrijf werd medio december 2018 failliet verklaard.

2. Bestuur, Toezicht en Medezeggenschap

2.1. Normen voor goed bestuur

Zorggroep Drenthe hanteert de Zorgbrede Governance Code 2017. De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht onderschrijven de normen in deze code en voeren deze uit. De governance is zo ingericht dat het 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 week voor een gedeelte van het jaar 2019 op één punt af van de landelijk geldende Governance code Zorg. In oktober 2019 is in het reglement van de financiële auditcommissie van de Raad van Toezicht vastgelegd dat de Raad van Bestuur tenminste één maal in de vier jaar een grondige beoordeling maakt van het functioneren van de externe accountant. De financiële auditcommissie van de Raad van Toezicht wordt in dit proces gekend en houdt hierop toezicht. De Raad van Toezicht wordt geïnformeerd over de conclusies van deze beoordeling ten behoeve van de beoordeling van de voordracht tot benoeming van de externe accountant.

In 2019 is een toolkit Raad van Toezicht samengesteld met daarin:

- De toezicht visie Raad van Toezicht;
- De reglementen voor de te onderscheiden gremia (de Raad van Toezicht, de Raad van Bestuur, de remuneratiecommissie, de financiële auditcommissie en de commissie kwaliteit & veiligheid);
- Het informatieprotocol;
- De conflictregeling;
- Beleid vergoeding onkosten;
- Profielschets Raad van Toezicht;
- Scholings- en ontwikkelingsprogramma Raad van Toezicht;
- Afspraken rond het voorkomen van belangenverstrengeling.

De statuten van Stichting Zorggroep Drenthe Holding worden herzien. Deze nieuwe statuten zullen begin 2020 worden geformaliseerd en maken eveneens deel uit van de eerder genoemde toolkit.

Samen met de Zorgbrede Governance Code en de klokkenluidersregeling vormt de toolkit Raad van Toezicht het kader voor het bestuur en toezicht van Zorggroep Drenthe.

2.2. Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur

Samenstelling 2019

Samenstelling	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Dhr. L. Smetsers	Raad van Bestuur	Geen

De Raad van Bestuur is belast met het besturen van de Stichting Zorggroep Drenthe Holding en verantwoordelijk voor alle statutair aan hem toegekende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, voor alle daden van bestuur, beheer en beschikking voor zover deze niet krachtens de wet of de statuten zijn voorbehouden aan de Raad van Toezicht.

Bezoldiging

De bezoldiging van de Raad van Bestuur is, conform de indicatoren van de Nederlandse Vereniging van Bestuurders in de Zorg, vastgesteld door de Raad van Toezicht. In 2019 heeft de Raad van Toezicht het bezoldigingsmaximum van de Raad van Bestuur conform de Regeling Normering Topinkomens in de Zorg vastgesteld op klasse III.

Bestuurlijke versus professionele verantwoordelijkheid

De ouderenzorg, waaronder de sector VVT valt, is en blijft sterk in ontwikkeling. Een centraal element daarin is de ontwikkeling van aanbod gestuurde- naar vraag gestuurde zorg. Dit stelt nieuwe eisen aan de organisatie, het management en de professionals in organisaties. Eén van de punten die hierbij aan de orde komt, is de rol van de medische discipline bij de organisatie. De wettelijke kaders, waarbinnen de medische verantwoordelijkheden worden uitgeoefend, zijn onder meer:

- de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz);
- de Wet Beroepen Individuele Gezondheidszorg (BIG);
- de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ);
- de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG);
- de Wet op de Geneeskundige Behandelovereenkomst (WGBO);
- de Wet Toelatingen Zorginstelling (WTZi);
- de Zorgverzekeringswet (Zvw);
- de Wet Publieke Gezondheidszorg (WPG);
- de Wet langdurige zorg (Wlz);
- de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo);
- de Wet Zorg en Dwang (Wzd);
- de Wet Verplichte GGZ.

De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor het totale beleid van de organisatie inclusief de zorg. Naast de aansprakelijkheid van de organisatie hebben beroepsbeoefenaren een eigen professionele verantwoordelijkheid. De medische verantwoordelijkheid is in handen van de 1^e geneeskundige.

2.3. Raad van Toezicht

Samenstelling in 2019

Naam	Functie	Termijnen
Dhr. A. Alserda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorzitter Raad van Toezicht ▪ Lid remuneratiecommissie 	01-01-2023, aftredend
Dhr. F. van Kammen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vicevoorzitter Raad van Toezicht ▪ Voorzitter remuneratiecommissie ▪ Lid commissie kwaliteit & veiligheid 	01-02-2021, aftredend
Mevr. A. Vonk	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretaris Raad van Toezicht ▪ Voorzitter commissie kwaliteit & veiligheid 	01-01-2020, aftredend
Dhr. K. J. Roffel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ lid Raad van Toezicht ▪ Voorzitter financiële auditcommissie 	01-10-2022, herkiesbaar
Mevr. J. Hoitinga	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lid Raad van Toezicht (per 01-04-2019) ▪ Lid financiële auditcommissie 	01-04-2023, herkiesbaar

Voor een overzicht van de nevenfuncties Raad van Toezicht leden wordt verwezen naar de bijlage 1.

Bezoldiging in 2019

Naam	Bedrag per jaar (bruto)
Dhr. A. Alserda	€ 17.400
Dhr. F. van Kammen	€ 11.600
Mevr. A. Vonk	€ 11.600
Dhr. K. J. Roffel	€ 11.592
Mevr. J. Hoitinga	€ 8.700

Profiel en samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is zo samengesteld 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 kunnen beoordelen en als sparring-partner voor de Raad van Bestuur kan fungeren. Het streven is dat de verhouding van man/vrouw binnen de Raad van Toezicht 50%/50% is.

In de Raad van Toezicht is de kennis over de volgende aandachtsgebieden vertegenwoordigd:

- Bestuurlijke ervaring, dan wel inzichten;
- Branche kennis;
- Bedrijfsleven en (semi)publieke organisaties;
- Financiële deskundigheid;
- Juridische deskundigheid;
- Regionale netwerken.

Het profiel voor de Raad van Toezicht is opgenomen in de toolkit Raad van Toezicht.

Commissiestructuur

Er wordt binnen de Raad van Toezicht gewerkt met drie commissies, namelijk de financiële auditcommissie, de remuneratiecommissie en de commissie Kwaliteit & Veiligheid. De commissies worden voorgezeten door één van de leden van Raad van Toezicht. Voor elke commissie is een reglement vastgesteld waarin onder anderen de volgende zaken zijn geregeld:

- Samenstelling;
- Taken en bevoegdheden;
- Vergaderingen;
- Rapportage.

Door de Raad van Toezicht wordt vanaf 2019 wisselend op één van de locaties vergaderd en vindt er een rondleiding plaats binnen het bedrijfsonderdeel. In een afsluitend gesprek met functionarissen van de locatie wordt de Raad van Toezicht geïnformeerd over de ontwikkelingen ter plaatse. De Raad van Toezicht staat een objectieve wijze van werken voor, waarin hij onafhankelijk van persoonlijke belangen het functioneren van (het besturen) van Zorggroep Drenthe beoordeelt. Het toezicht wordt uitgeoefend met inachtneming van de Zorgbrede Governance Code, de statuten, het reglement Raad van Toezicht en overige van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Ten principale is de Raad van Toezicht een collegiaal college, dat in wezenlijke onderdelen van zijn werk in gezamenlijkheid acteert. Essentieel is hierbij dat het gaat om een eenheid in verscheidenheid. De Raad van Toezicht hanteert optimale transparantie in zijn doen en laten. Verder is een veranderingsproces gaande in de wijze van toezicht, namelijk van resultaatgericht naar waardengericht toezicht.

Scholings- en ontwikkelingsprogramma Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht werkt permanent aan zijn eigen ontwikkeling als team en aan de ontwikkeling van de afzonderlijke leden. Jaarlijks worden enkele onderdelen van het scholingsprogramma van het NVTZ door de leden gevolgd. In het verslagjaar 2019 is gezamenlijk deelgenomen aan het eendaagse programma "Het dashboard voor toezichthouders". Voor het overige is individueel bepaald wat de scholingsbehoefte was en is daarop ingespeeld. Naast deze scholing wordt deelgenomen aan georganiseerde bijeenkomsten deskundigheidsbevordering van Zorggroep Drenthe. Dit jaar studiedagen "Samen voor een mooie dag!" en "Positieve gezondheid".

Zelfevaluatie

In 2018 met een uitloop naar 2019 vond de zelfevaluatie plaats onder externe begeleiding. Naar aanleiding daarvan is een actieplan opgesteld welke in de loop van 2019 verder is geïmplementeerd. Speerpunten in 2019 waren het verscherpen/verdiepen van toezicht op kwaliteit en veiligheid van de zorg, de bedrijfsvoering/informatievoorziening en meer contact met het werkveld (waaronder bezoek aan locaties).

Activiteiten/Besluiten 2019

In 2019 is zes keer vergaderd met de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht. Naast de geplande bestuursvergaderingen is op specifieke onderwerpen door een aantal leden overleg geweest.

Goedkeuring werd verleend aan:

- Jaarrekening en Jaardocument 2018;
- Begroting 2019;
- Begroting 2020;
- Financieringsvoorstel huisbankier.

De Raad van Toezicht heeft de volgende documenten vastgesteld:

- Toezicht visie Raad van Toezicht;
- Reglementen voor de te onderscheiden gremia (de Raad van Toezicht, de Raad van Bestuur, de remuneratiecommissie, de financiële auditcommissie en de commissie kwaliteit & veiligheid);
- Het informatieprotocol;
- De conflictregeling;
- Beleid vergoeding onkosten;
- Profielschets Raad van Toezicht;
- Scholings- en ontwikkelingsprogramma Raad van Toezicht;
- Afspraken rond het voorkomen van belangenverstrengeling;
- Klassenindeling WNT 2019;
- Actieplan n.a.v. de zelfevaluatie;
- Profiel nieuw Raad van Toezicht-lid en werving- & selectietraject.

Tevens werd afscheid genomen van een lid Raad van Toezicht en werd een nieuw lid benoemd.

Thema's en voortgang van beleid

Er zijn verschillende overleggen met de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht gevoerd over het te voeren beleid. De nadruk lag daarbij in 2019 op de kwaliteit en veiligheid van de zorg- en dienstverlening. De volgende onderwerpen werden besproken:

- Inspectiebezoek IGJ en vervolgacties. In commissie kwaliteit & veiligheid is uitgebreid ingegaan op de inhoud van het rapport en te nemen vervolgstappen;
- I.v.m. de aanstelling van de Raad van Bestuur in 2018 is de focus op kwaliteit van de zorg- en dienstverlening verdiept. Zo zijn verschillende bezoeken gebracht aan een aantal bedrijfssonderdelen en is uitgebreid gesproken met medewerkers van de werkvloer;
- Project *Waardigheid en trots op locatie*;
- Project *Samen voor een mooie dag!*;
- Scholing "Positieve gezondheid";
- Verschillende rapporten gericht op de doorontwikkeling van de kwaliteit van zorg- en dienstverlening, en de doorontwikkeling van de bedrijfsvoering;
- Wisselingen in personele inzet en mutaties op sleutelfuncties;
- Leiderschapsontwikkeltraject leidinggevenden, aanstellen nieuwe managementleden;
- Netwerkontwikkeling regio;
- Aanstellen van nieuwe specialisten ouderenzorg en multidisciplinaire samenwerking;
- Realisatie van een nieuwe behandeldienst;
- Realisatie het Kwaliteitsbureau;
- Realisatie van het nieuwe Opleidingscentrum;
- Werkwijze en gebruik maken van het elektronisch cliëntendossier (ECD);
- Nieuwe inzichten in huisvesting ouderen.

Daarnaast werd gesproken over:

- Het (stoppen zetten van het) traject met Stichting De Vondel;
- Problematiek omtrent horecavergunningen bij locaties;
- Vertrek en benoeming lid Raad van Toezicht;
- Kwaliteit verbetervoorstellen;
- Concept Meerjarenbeleidsplan 2020-2023;

- Concept Strategisch Vastgoed Plan;
- Scan Planning & Control door AAG;
- Scan ICT door Altronic;
- Kwartaalcijfers en Jaarplan 2019;
- Ontwikkelingen en aanpassingen in de organisatie;
- Resultaten medewerkerstevredenheidsonderzoek;
- Resultaten cliëntentevredenheidsonderzoeken;
- Resultaten tevredenheidsonderzoek wijkverpleging (PREM);
- Resultaten tevredenheidsonderzoek vrijwilligers;
- Aanpassingen in het huisvestingbeleid;
- Resultaten van het onderzoek naar het ECD;
- Project *Waardigheid en trots op locatie* bij Zorggroep Drenthe.

Overleg binnen de organisatie

Met de Centrale cliëntenraad en de Ondernemingsraad is gesproken over actuele thema's binnen de organisatie. De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft een frequent overleg met de Raad van Bestuur over de voortgang in de organisatie. De financiële auditcommissie heeft met de Raad van Bestuur en afvaardiging vanuit de financiële organisatie (manager Financiën & ICT) regelmatig overleg gevoerd over de financiële resultaten en noodzakelijke investeringen. Besproken zijn de interventies en herfinanciering met de bank in verband met de bedrijfsresultaten. Ook was er contact met de externe accountant.

De remuneratiecommissie heeft gesproken met de Raad van Bestuur.

De commissie kwaliteit & veiligheid heeft gesproken met de Raad van Bestuur en regiomanagers over de voortgang van kwaliteit verbetertrajecten. Op locatie is met lokale medewerkers en leidinggevendenden de voortgang van ontwikkelingen in de zorg en de plannen omtrent huisvesting gesproken.

De commissies

De financiële auditcommissie vergaderde in 2019 vijf keer. Gesproken werd onder meer over de managementletter 2018, de jaardocumenten, exploitatiecijfers, liquiditeit, de invulling van de functie van manager Financiën & ICT.

De commissie kwaliteit & veiligheid kwam dit jaar drie keer bijeen. Onderwerpen van gesprek waren onder meer verschillende kwaliteitsonderzoeken, de rapportage van IGJ, de ontwikkeling van de verschillende locaties, project *Waardigheid en trots op locatie*. Hiernaast bezocht de commissie verschillende locaties. Hierdoor werd het inzicht op de kwaliteit van de zorg de daarmee samenhangende thema's verdiept.

Tot slot, de remuneratiecommissie vergaderde in 2019 twee keer.

2.4. Medezeggenschap

2.4.1 Ondernemingsraad

Met ingang van dit jaar kent Zorggroep Drenthe één (centrale) Ondernemingsraad, onder voorzitterschap van een nieuwe voorzitter. Afscheid werd genomen van de onderdeelcommissies op locatie. Met de Ondernemingsraad is begin 2019 een faciliteitenregeling vastgesteld. Hiermee werd meer stabiliteit en structuur aangebracht in het functioneren van de Ondernemingsraad. Hiermee kan de Ondernemingsraad beter haar formele positie vorm en inhoud geven.

In 2019 werd zeven keer vergaderd met de Raad van Bestuur. Er werd onder meer gesproken over en ingestemd met het hernieuwde route RI&E (Risico Inventarisatie & Evaluatie), het gewijzigde protocol functioneringsgesprekken, de keuze voor de Arbodienst, de Arbo consulent/ preventiemedewerker, de vertrouwenspersoon, het Kwaliteitsplan 2019 en het project *Waardigheid en trots op locatie*.

2.4.2 Centrale cliëntenraad

Zorggroep Drenthe kent een Centrale Cliëntenraad en vijf Lokale Cliëntenraden. De reglementen zijn in 2019 herzien, samengevoegd en tevens daar waar nodig in aansluiting op de landelijke ontwikkelingen (LOC) gebracht. In 2020 wordt het overleg geïntensiveerd. In 2019 vonden er twee beleidsdagen plaats waarvan de eerste in het teken zal staan van de Wet zorg en dwang (Wzd), Client in regie, project *Waardigheid en trots op locatie* en de veranderende rol van de cliëntenraad als gevolg van de gewijzigde wetgeving per 1 juli 2020.

In 2019 werd vier keer vergaderd met de Raad van Bestuur.

3. Algemeen beleid

3.1. Visie, strategie en meerjarenbeleid

Zorggroep Drenthe heeft in de periode 2016-2018 haar toenmalige hernieuwde visie op de aansturing van haar locaties en wijkgerichte zorg geïmplementeerd. In 2018 is deze visie op kwalitatief en financieel vlak niet succesvol gebleken. Dit beeld werd onder meer bevestigd door de terugkoppeling van IGJ over een bezoek aan één van onze locaties.

Zorggroep Drenthe heeft zich in 2019 in eerste instantie gericht op:

1. De doorontwikkeling van de basis c.q. de kwaliteit en veiligheid van haar zorg- en dienstverlening;
2. De daarbij essentiële besturingssystematiek. Vanuit visieontwikkeling brachten o.a. onderzoeken en evaluaties Zorggroep Drenthe tot herziening van het bestaande beleid dan wel het ontwikkelen van nieuw beleid, inclusief de implementatie daarvan.

In 2019 zijn interne en externe evaluaties uitgevoerd naar het zorginhoudelijk en bedrijfsmatig functioneren. Deze evaluaties maakten duidelijk dat aanvullende aandacht nodig was voor de gestructureerde resultaatgerichte aanpak, in aansluiting op een PDCA-cyclus, met heldere taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en kaders. Belangrijke thema's hierbij waren de planning- & control cyclus en besturingssystematiek.

Een wijziging van de organisatiestructuur werd ingezet. Het werken met vijf locatie-managers werd verruimd voor het werken met twee regiomanagers. De samenstelling van het managementteam (MT) wijzigde. Naast de twee regiomanagers werden een manager HRM, manager Financiën & ICT, bestuurssecretaris en 1^e geneeskundige (tevens hoofd Behandeldienst) aangesteld. Daarnaast werd de extramurale zorg- en dienstverlening losgekoppeld van de intramurale zorg- en dienstverlening op locaties van Zorggroep Drenthe. Er werd een overstap gemaakt naar één integraal managementteam. Tevens zijn in 2019 de Behandeldienst en het Opleidingscentrum geheel vernieuwd, en is een Kwaliteitsbureau opgericht.

In 2019 werd gestart met een leiderschapsontwikkeltraject binnen Zorggroep Drenthe. Leiding geven aan complexe vraagstukken vraagt om het voortdurend verbinding maken en schakelen tussen het operationeel-, tactisch- en strategisch organisatieniveau. Tussen primaire- en secundaire processen. Ondersteund vanuit het leiderschapsontwikkeltraject is inzichtelijk geworden welke functionarissen in de gewenste besturingssystematiek passend zijn.

Zorggroep Drenthe werkte met deels externe ondersteuning (door Passerel BV en KPMG) in 2019 aan de realisatie van een meerjarenbeleid voor de periode 2020-2023. In de eerste helft van het jaar werden diverse bijeenkomsten met de stakeholders georganiseerd (management, medewerkers, de Raad van Toezicht, de Centrale Cliëntenraad en de Ondernemingsraad).

3.2. Algemeen activiteiten

Besturingssystematiek

Vanuit landelijke kwaliteitskaders wordt uitgegaan van samen lerend verbeteren. In 2019 is hieraan specifiek aandacht besteed binnen Zorggroep Drenthe, ook daar waar het een integraal managementsysteem betrof. Daarom werd de besturingssystematiek in de verschillende facetten geëvalueerd, veelal met externe ondersteuning. Zorggroep Drenthe heeft in 2019 belangrijke stappen in de goede richting gezet:

- **Scan Planning & Control**

De transitie naar verdere professionalisering van de organisatie en doorontwikkeling van de aspecten Wonen, Welzijn en Zorg stelt nieuwe eisen aan de sturing en financiële beheersing. Hiervoor werd in 2019 een start gemaakt met implementatie van de BI Portal van AAG, de implementatie zit in haar laatste fase.

In mei 2019 is (door AAG) een scan gemaakt van de huidige invulling van Planning & Control, sturing en financiële beheersing. Hierbij is gekeken naar de totstandkoming van de begroting en managementstuurinformatie zoals opgesteld door de afdeling Financiën. Daarbij is een advies met verbetermogelijkheden voor zowel de inhoudelijke invulling als het proces gepresenteerd. Op grond van deze scan zijn vervolgstappen bepaald die door de nieuwe manager Financiën & ICT sinds oktober 2019 worden opgepakt.

- **Personele inzet**

De planning van personele inzet op basis van cliëntenzorgvraag is in september-oktober 2019 geëvalueerd. De landelijke veranderingen in de financiering van zorg, onder andere de herijking van de Wlz-tarieven voor 2020, hebben een forse impact op de budgetten bij zorgorganisaties. Gezien het feit dat bij Zorggroep Drenthe veel cliënten met een lagere zorgvraag verblijven, dient de personele inzet net als bij veel andere zorgorganisaties beter in aansluiting gebracht te worden. Ter ondersteuning werd een capaciteitstool ontwikkeld die vanaf december 2019 wordt gehanteerd.

- **Onderzoek ECD**

De zorg- en dienstverlening aan bewoners en cliënten wil Zorggroep Drenthe zoveel mogelijk afgestemd zien op de wensen, behoeften, mogelijkheden en beperkingen van bewoners en cliënten. Door methodisch te denken en werken wordt op gestructureerde wijze nagegaan wat die wensen, behoeften, mogelijkheden en beperkingen zijn en worden duidelijke afspraken met de bewoner, cliënt en/of diens vertegenwoordiger vastgelegd in het zorg(leef)plan. Bovendien wordt dit voortdurend –cyclisch– geëvalueerd zodat de zorg- en dienstverlening in afstemming op en met de bewoner en cliënt blijft.

Door een vaste, weldoordachte denk- en werkmethode kunnen op een zo efficiënt en effectief mogelijke wijze doelstellingen worden bereikt. Door vraaggericht te denken en te werken ligt de regie zoveel mogelijk bij de bewoner en cliënt.

Naar aanleiding van signalen over de wijze waarop het huidige ECD (*MijnCaress* van PinkRocade) is ingericht en wordt gebruikt, is extern onderzoek uitgevoerd naar het gebruik van dit ECD bij Zorggroep Drenthe. Op grond van de onderzoeksresultaten is de best passende strategie voor de toekomst uitgestippeld. In september 2019 werd gestart met de migratie van *MijnCaress* naar een nieuw ECD (ONS van Nedap) in de extramuraal zorg (wijkverpleging en huishoudelijke zorg – Wmo) en de administratie (intramuraal en extramuraal).

- **ICT scan**

Halverwege 2019 is een ICT scan uitgevoerd naar ICT-inrichting bij Zorggroep Drenthe. Deze scan bood zicht op de noodzakelijke verbeterlagen die door een externe tijdelijke projectleider zijn opgepakt.

Visieontwikkeling

Vanuit de in 2019 nieuw vastgestelde missie en visie van Zorggroep Drenthe is verdere visieontwikkeling opgepakt, en zijn beleid en bedrijfsactiviteiten gerelateerd aan het fundament voor de strategie van de organisatie. Allereerst is een meerjaren visie opgesteld (zie ook pag. 19). Deze meerjarenvisie is doorvertaald naar:

- de visie op Zorg;
- de visie op Wijkverpleging;
- de visie op Cliënt in regie;
- de visie op Eten & drinken;
- de visie op Duurzaam leren & ontwikkelen;
- de visie op Informatiemanagement & ICT.

Beleidsontwikkeling

In aansluiting op vastgestelde visies is bestaand beleid doorontwikkeld.

Het gaat dan onder meer om:

- Zorg- & serviceportfolio;
- Multidisciplinaire samenwerking;
- Multidisciplinair overleg (MDO);
- Wet zorg en dwang (Wzd);
- Melding Incident Cliënten (MIC);
- Documentbeheer;
- Valpreventie;
- Reanimatie.

Waardigheid en trots op locatie

Waardigheid en trots op locatie is een ondersteuningsprogramma voor verpleeghuiszorg-locaties uit het landelijke programma *Thuis in het Verpleeghuis*. Dit programma werd in april 2018 gepresenteerd door minister de Jonge van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), en wijst de weg hoe de verpleeghuiszorg de komende jaren merkbaar en meetbaar moet worden verbeterd. Voldoende tijd, aandacht en goede zorg voor alle verpleeghuisbewoners, en het leren en verbeteren in de organisatie, dat is de centrale doelstelling van het programma. Vilans, het kenniscentrum voor de langdurende zorg, is verantwoordelijk voor de uitvoering van het programma in opdracht van het ministerie van VWS.

Zorggroep Drenthe neemt hier met drie locaties (Mozaiek, De Vijverhof en Spectrum) aan deel en heeft op basis van zelfanalyses inzicht gekregen in de mate waarin per locatie werd voldaan aan de acht thema's van het *Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg*. Gezien de ontwikkelpunten krijgt Zorggroep Drenthe op alle drie genoemde locaties ondersteuning op maat in de vorm van een kwaliteitstraject gedurende twee jaar. Vanzelfsprekend profiteren ook de overige locaties van dit traject en worden telkens dwarsverbanden gelegd met andere locaties van Zorggroep Drenthe om ook daar de vertaalslag te maken.

Op 23 mei 2019 opende Mozaiek haar deuren voor het middagsymposium van het programma *Waardigheid en trots op locatie*. Tijdens dit regionale symposium werd informatie gedeeld over het ondersteuningsprogramma voor verpleeghuiszorglocaties uit het landelijke programma *Thuis in het Verpleeghuis*, en werden workshops over actuele thema's als personeelssamenstelling en de nieuwe Wzd georganiseerd. Zorgverleners en andere professionals van Zorggroep Drenthe en van andere verpleeghuiszorglocaties uit de regio en daarbuiten waren aanwezig.

De zelfanalyse en de vele besprekingen met de operationeel leidinggevenden en medewerkers over de zorg- en dienstverlening, van kwaliteit en cliëntveiligheid, systematisch te verbeteren, hebben een positieve bijdrage geleverd aan het bewustwordingsproces bij Zorggroep Drenthe. Operationeel leidinggevenden en medewerkers kunnen namelijk pas écht iets veranderen aan een situatie als zij zich er bewust van zijn. Het was en is een leerzaam traject, waar emoties en angstcultuur uit het verleden om aandacht vragen en krijgen.

Op 28 juni 2019 organiseerde Zorggroep Drenthe bij Mozaiek een kick-off bijeenkomst *Waardigheid en trots op locatie* voor alle zorgmedewerkers en facilitaire teamleiding.

In de periode juni t/m augustus 2019 is gewerkt aan het verder vormgeven aan het plan van aanpak *Waardigheid en trots op locatie* met de ondersteuning vanuit de coaches van *Waardigheid en trots op locatie*. De coaches van *Waardigheid en trots op locatie* hebben in deze periode diverse locaties bezocht, werkprocessen geobserveerd en medewerkers gesproken. Het plan van aanpak *Waardigheid en trots op locatie* van Zorggroep Drenthe werd in september 2019 aangeleverd bij het landelijk team onder support van de tranchemanager.

De uitvoering van het plan van aanpak is in oktober 2019 van start gegaan. Met de ondersteuning op maat wordt een sterke(re) basis gelegd bij het concreet verbeteren van de zorg- en dienstverlening bij Zorggroep Drenthe zodat beter voldaan wordt aan de eisen vanuit het *Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg*.

Vernieuwde Behandel dienst

Zorggroep Drenthe heeft in 2019 de Behandel dienst vernieuwd, de formatie uitgebreid en in lijn gebracht met de richtlijnen van Verenso. De uitbreiding van de formatie is een doelgerichte keuze om vorm en inhoud te geven aan de verdere professionalisering van zorg mét behandeling.

De visie op medisch verantwoording en multidisciplinaire samenwerking werd door de Behandel dienst in nauwe afstemming met het management geëvalueerd. Dit heeft geleid tot herziening van het bestaand beleid en de ontwikkeling van nieuw beleid, inclusief de implementatie daarvan.

In 2019 heeft de Behandel dienst alle externe samenwerking(overeenkomsten) met (para)medici herzien, wat onder andere heeft geleid tot het intern aanstellen van de functionarissen: medisch secretaresse, fysiotherapeut, ergotherapeut, functionaris Ouderen mishandeling & Huiselijk Geweld, medisch maatschappelijk werkende, diëtiste en logopedist (naast herziene samenwerking met externen).

De Behandel dienst en zorgmedewerkers werken sinds juni 2019 intensief samen omtrent wond- en decubituszorg en incontinentiezorg.

Kwaliteit

Zorggroep Drenthe heeft eind 2019 met Mozaiek en Symphonie voor de laatste keer deelgenomen aan de audits van PREZO (PREstaties in de ZOrg) certificering. Er werd respectievelijk Zilver en Goud behaald. In 2020 wordt ingezet op ISO certificering. Vooruitlopend hierop zijn in 2019 de voorbereidingen bij Zorggroep Drenthe gestart met o.a.:

- ISO 9001: met een externe projectleider (van KPMG) is projectmatig een belangrijke stap gezet op weg naar certificering. Dit project bestond uit drie deelprojecten: MIC, medicatieveiligheid en Infectiepreventie;
- ISO 22000: projectmatig werd de ISO 22000 certificering voorbereid. Certificering zal naar verwachting in 2020 gerealiseerd worden.

Documentbeheersysteem

De protocollen waren voor onze medewerkers te raadplegen in een Document Management Systeem (DMS), separaat van het ECD. Hierin is begin 2019 een belangrijke verbetering gemaakt. Vanaf dat moment zijn de Vilans KICK protocollen voor medewerkers direct via het ECD te raadplegen.

In aanvulling hierop werd het DMS opnieuw ingericht en voorzien van alle beleidsdocumenten die binnen Zorggroep Drenthe worden gebruikt. Deze documenten voldoen aan de relevante wet- en regelgeving, professionele standaarden, veldnormen en in het veld vastgestelde kwaliteitskaders.

Klachtenfunctionaris

Sinds 1 september 2019 is er een onafhankelijk klachtenfunctionaris aangesteld binnen Zorggroep Drenthe. Daarnaast heeft Zorggroep Drenthe een overeenkomst bij Zorgbelang voor de inzet van een externe klachtenfunctionaris.

RI&E

In 2019 is een 0-meting uitgevoerd door KMO Solutions. Dit rapport is besproken met het managementteam en met de Ondernemingsraad. Op basis van deze resultaten is een verbeterplan opgesteld. Met externe ondersteuning van KMO Solutions wordt hieraan uitvoering gegeven. beschikbaar. Volgens planning zal de gehele cyclus eind 2020 voltooid zijn.

Per september 2019 voor 16 uur per week een Arbo adviseur/preventiemedewerker aangesteld.

Veiligheidsrondes

In november 2019 is een start gemaakt met veiligheidsrondes bij alle locaties en zorgposten van de wijkverpleging. Dit zal naar verwachting medio maart 2020 zijn afgerond. Tijdens de bezoeken wordt gelet op de algemene veiligheid en is er aandacht besteed aan de AVG.

Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd

Eind 2018 vond een aangekondigd inspectiebezoek plaats van IGJ aan Stichting Zorggroep Drenthe Holding, Centraal Bureau in Assen en een onaangekondigd inspectiebezoek aan Mozaiek in Zuidlaren gebracht. IGJ bezoekt alle zorgaanbieders die intramurale ouderenzorg leveren op grond van de Wet langdurige zorg (Wlz) en de Zorgverzekeringswet (Zvw). Het doel van het inspectiebezoek was te beoordelen in hoeverre de door Zorggroep Drenthe geboden zorg voldeed aan de relevante wet- en regelgeving, professionele standaarden, veldnormen en in het veld vastgestelde kwaliteitskaders.

In het voorjaar 2019 ontving Zorggroep Drenthe het definitief vastgestelde rapport waarin IGJ haar conclusies beschrijft. Naar aanleiding hiervan werd een resultaatverslag opgesteld. Hierin werd beschreven:

1. Welke aanpak en acties Zorggroep Drenthe heeft ingezet om organisatie breed volledig aan de norm te voldoen;
2. Hoe dit aantoonbaar gemaakt wordt;
3. Wanneer de norm is gerealiseerd.

Medio september 2019 liet IGJ weten het inspectiebezoek van 18 december 2018 formeel af te sluiten. Gezien de geconstateerde risico's gaf IGJ aan dat zij binnen een jaar een onaangekondigd vervolfbezoek aan Zorggroep Drenthe zal brengen.

Onderzoek naar calamiteiten en incidenten

In 2019 heeft Zorggroep Drenthe continu aandacht besteed aan de systematische verbetering van de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening en van de cliëntveiligheid. Dit is een doorlopend proces dat nooit stopt en dat vormgegeven wordt vanuit samen lerend verbeteren. Waar mensen werken worden fouten gemaakt. Het bespreekbaar maken en het leren van fouten vraagt bij Zorggroep Drenthe als lerende organisatie om verbetering. Het melden van calamiteiten en het voorleggen van de calamiteiten-rapportage aan IGJ is een externe toetsing en daarmee een extra waarborg voor een zorgvuldig leerproces. Om het systematisch verzamelen en vastleggen van incidenten, het trekken van conclusies en het formuleren van verbetermaatregelen bij Zorggroep Drenthe te verbeteren hebben twaalf relevante key-players in juni 2019 een in company scholing PRISMA (*Prevention and Recovery Information System for Monitoring and Analyses*) gevolgd.

In 2019 zijn twee onderzoeken uitgevoerd naar incidenten. Dit heeft niet geleid tot een formele melding bij IGJ. Op basis van deze onderzoeken zijn de noodzakelijke verbeteringen doorgevoerd.

3.3. Klant prestaties

Zorggroep Drenthe heeft een extern tevredenheidsonderzoek (door ZorgfocuZ) uitgevoerd onder:

- Cliënten, november 2018.
[1119 cliënten, netto response 60.7%, gemiddeld cijfer 7.9]
- Medewerkers, november 2018.
[1298 medewerkers, netto response 39.2%, gemiddeld cijfer 7.2]
- Vrijwilligers, juni 2019.
[328 vrijwilligers, netto response 61.6%, gemiddeld cijfer 7.5]
- Cliënten wijkverpleging, augustus 2019.
(PREM; *Patiënt Reported Experience Measure*, wijkverpleging).
[551 cliënten, netto response 63%, gemiddeld cijfer 8.5]

Daarnaast monitort Zorggroep Drenthe de scores op Zorgkaart Nederland. Medio augustus 2019 waren er 449 waarderingen. De gemiddelde score was 7.9 en 92% van de respondenten beveelt Zorggroep Drenthe aan.

3.4. Medewerker prestaties

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 2019

Bij Zorggroep Drenthe werken op 31 december 2019 1.359 medewerkers en circa 400 vrijwilligers die gezamenlijk zorgen voor de zorg en het welzijn van bewoners en cliënten van Zorggroep Drenthe.

Verloopcijfers 2019 in vergelijking met 2018

	Instroom	Uitstroom
2019	332	350
2018	222	264

De uitstroom van medewerkers stelt de organisatie voor de uitdaging om enerzijds de werving van nieuwe medewerkers anders vorm te geven en anderzijds veel aandacht te schenken aan dat het werkgeversmerk.

Functiehuis

Vanuit capaciteitsplanning kan het werk beter worden verdeeld in activiteiten. Deze kunnen 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 2019 is verder 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 november-december 2019 zijn diverse bijeenkomsten georganiseerd waarvoor alle medewerkers van Zorggroep Drenthe zijn uitgenodigd. De Raad van Bestuur heeft in deze bijeenkomsten in aansluiting op bijeenkomsten in oktober-november 2018 zijn beelden van de organisatie, de huidige stand van zaken en de toekomstvisie van Zorggroep Drenthe gedeeld.

In 2019 is eveneens verder gewerkt aan implementatie van de nieuwe V&V functiemix. Deze functiemix die ingezet wordt om de gewenste zorg uit te kunnen voeren conform richtlijnen van het *Kwaliteitskader verpleeghuiszorg* en *Kwaliteitskader Wijkverpleging*.

Strategische personeelsplanning

Op het terrein van strategische personeelsplanning is vooral geïnvesteerd in het bepalen van gewenste functieniveaus en gewenste formatieomvang ervan. Deze kwalitatieve en kwantitatieve analyse vindt zijn weerslag in de ontwikkeling van een capaciteitstool die aan de basis ligt van een strategisch personeelsplan. In 2020 wordt verder aan dit thema gewerkt zodat er vanaf 2021 vanuit een strategisch plan kan worden gewerkt.

Werving en selectie

Werving van nieuwe medewerkers wordt in toenemende mate een uitdaging. In 2019 is daarom een nieuwe werkwijze voor werving en selectie geïntroduceerd. Een werkwijze die er toe moet leiden dat de sollicitant een soepel het proces doorloopt. Een goede klantreis helpt om het voor de sollicitant. Onder leiding van een werkgroep krijgt de aanpak van werving een vervolg door vooral de wervingsmethodiek aan te laten sluiten bij wat deze tijd vraagt.

Voor het invullen van de personele behoefte is daarom ook het aanbieden van leerwerkplekken van belang. Om die reden is Zorggroep Drenthe in 2019 gestart met een nieuwe groep leerlingen om deze op te leiden naar het niveau helpende.

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 per 2019 van decentraal op locaties naar centraal georganiseerd. Voordeel van de centralisatie is 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 zijn regelmatig op locaties aanwezig om verbonden te blijven met de praktijk.

Arbeidsomstandigheden

Arbeidsomstandigheden, een gezonde werkomgeving, is een belangrijke pijler in het personeelsbeleid van Zorggroep Drenthe. Zorggroep Drenthe heeft er voor gekozen om met een externe vertrouwenspersoon te gaan werken om daarmee nog meer deskundigheid op dit terrein aan medewerkers te kunnen bieden.

Persoonlijke ontwikkeling

Ook in 2019 is volop aandacht geweest voor deskundigheidsbevordering en opleiding/training (>10% t.o.v. 2018). Zo hebben een aantal medewerkers de *Orange Belt Scholing* gevolgd.

Om de manier van leren in de organisatie verder te stimuleren en te moderniseren is overgestapt op een ander model van begeleiding. De functies in het Opleidingscentrum zijn aangepast van praktijkopleider naar praktijkexpert en aan het team is een adviseur leren en ontwikkelen toegevoegd. Met deze veranderingen gaat het Opleidingscentrum zich ook meer richten op werkplekleren.

Re-integratie en arbeidsongeschiktheid

Het hoge verzuim van 2018 heeft zich, ondanks een lichte daling, in 2019 doorgezet. Om die reden is gekozen voor een andere arbodienst. Hiermee wordt meer aandacht besteed aan coaching van de leidinggevenden in de organisatie. Deze coaching heeft geleid tot een beter gesprek met de medewerker op het moment van ziekte en komt er meer ruimte om in preventieve zin aandacht te besteden aan verzuim.

Verzuimcijfer 2019 in vergelijking met 2018

Verzuim	2019	2018
	6,80%	7,10%

Het management en de key-players in de organisatie hebben in 2019 een leiderschapsontwikkeltraject doorlopen waarin aandacht is geschonken aan diverse aspecten van (persoonlijk) leiderschap.

4. Financieel beleid

Het jaar 2019 was voor Zorggroep Drenthe een jaar, waarbij het resultaat lager was dan voorgaande jaren. In tegenstelling tot eerdere jaren stonden de opbrengsten in verhouding tot de kosten onder druk. Door een forse inzet van personeel op meerdere bedrijfsonderdelen zijn de kosten gestegen. De stijging van de opbrengsten was hiermee onvoldoende in overeenstemming.

Daarnaast is de liquiditeitspositie in 2019 verslechterd ten opzichte van 2018. Door onder andere investeringen in vastgoed, mutaties in het werkkapitaal, investering in doorontwikkeling en correctie van organisatie-achterstand en dalende bedrijfsresultaten is het saldo liquide middelen fors afgenomen.

Vastgoed

Aan het eind van 2018 is de renovatie van Symphonie gestart, welke zal doorlopen tot en met 2020 en 2021. Ook de plannen voor uitbreiding van De Wenning te Rolde zijn in 2019 voortgezet, de bouw hiervan zal waarschijnlijk starten in 2020.

Exploitatie

Het jaar 2019 is afgesloten met een klein positief saldo. Dit resultaat is voornamelijk gerealiseerd door het vastgoed. De opbrengsten op het vastgoed hebben de afgelopen jaren in steeds grotere mate het resultaat op de zorgactiviteiten gecompenseerd. Dit is voor Zorggroep Drenthe dan ook aanleiding om kritischer te kijken naar de juiste balans tussen zorgopbrengsten en zorgkosten. Denk hierbij aan het leveren van de juiste zorg conform de geïndiceerde tarieven met een daarbij passende personeelsinzet.

Verloop omzet

De totale zorgomzet van Zorggroep Drenthe was in 2019 € 43.142.611. Ten opzichte van 2018 is dit een stijging van 12,6%.

Tarieven 2019/2020

Over het jaar 2019 hebben we een bedrag van € 1,5 miljoen ontvangen aan kwaliteits-gelden. Hiervoor was het nodig om een plan in te dienen bij het Zorgkantoor. De doelstelling van deze gelden is het bewerkstelligen van meer handen aan het bed. Als basis hiervoor dient het jaar 2018. Indien een zorginstelling in 2019 meer handen aan het bed weet te realiseren, gekoppeld aan het uitvoeren van het kwaliteitsplan, worden de gelden definitief verkregen.

In 2020 heeft er landelijk een herijking plaatsgevonden van de tarieven. De tarieven ZZP4 en ZZP6 zijn aanzienlijk gedaald. Terwijl de tarieven van ZZP5 en ZZP7 weer (meer dan gemiddeld) zijn gestegen. Zorgorganisaties die een nadelig effect ondervinden van deze tariefherijking, krijgen in 2020 een budgetcompensatie uit de gereserveerde kwaliteitsmiddelen 2020. Op deze compensatie vindt geen nacalculatie plaats. Zorggroep Drenthe gaat voor 2020 een compensatiebedrag ontvangen van €638.000,-.

Ondanks deze budgetcompensatie, ziet Zorggroep Drenthe echter dat de budgettaire druk het aankomende jaar verder is toegenomen. De afgelopen twee jaren zijn de personele kosten in de zorg harder gestegen door CAO-ontwikkelingen dan de dekking die is verkregen uit de OVA (overheidsbijdrage in de arbeidskosten ontwikkeling). Desondanks heeft Zorggroep Drenthe nog een begroting weten op te stellen, met een positief resultaat. Belangrijk hierin is nog een goede balans te vinden in het zorgresultaat en vastgoedresultaat.

Wlz-zorg

Met het Zorgkantoor is een tweejarige afspraak gemaakt voor de Wlz-zorg. Hierbij geldt een inkooppercentage van 97% van de maximale NZa-tarieven. Voor de vergoeding van de Wlz-zorg geldt het principe van "Geld volgt klant". Dit betekent ook dat er in eerste instantie geen productieafspraken meer zijn gemaakt en dat op basis van de geleverde zorgdagen een vergoeding ontvangen wordt, zolang dit past binnen de contracteerruimte van het Zorgkantoor. In 2019 was er geen risico op overproductie en is alle geleverde productie vergoed.

Ten aanzien van de kwaliteitsmiddelen heeft Zorggroep Drenthe een overbesteding gerealiseerd van €189.000,-. In principe vergoedt het Zorgkantoor de kosten tot het initiële afgesproken budget. Zorggroep Drenthe heeft echter in de nacalculatie de werkelijke kosten verantwoord. In 2020 zal moeten blijken of er op macroniveau nog voldoende middelen beschikbaar zijn om alsnog het meerdere te kunnen vergoeden. In de jaarrekening is het initieel budget als bate verantwoord.

Zorgverzekeringswet

In 2019 zijn met alle zorgverzekeraars afzonderlijk contracten afgesloten voor zowel de reguliere thuiszorg als ELV. De omzet in 2019 is in totaliteit gedaald ten opzichte van 2018. Hieraan zijn verschillende factoren toe te wijzen.

Enerzijds is het aantal uren wijkverpleging gedaald door strengere indicatienormen wijkverpleging en doelmatigheidseisen van de zorgverzekeraars. Anderzijds zorgde een arbeidskrapte in de roosters er voor dat het aantal uren op het niveau van 2018 niet gehandhaafd kon blijven. Het aantal uren wijkverpleging daalde van 115.280 uur in 2018 naar 108.910 uur in 2019.

Het aantal dagen ELV daalde van 6.249 naar 4.218. Er waren in het afgelopen jaar gemiddeld minder kamers beschikbaar om deze zorgvorm te kunnen aanbieden.

Wmo zorg

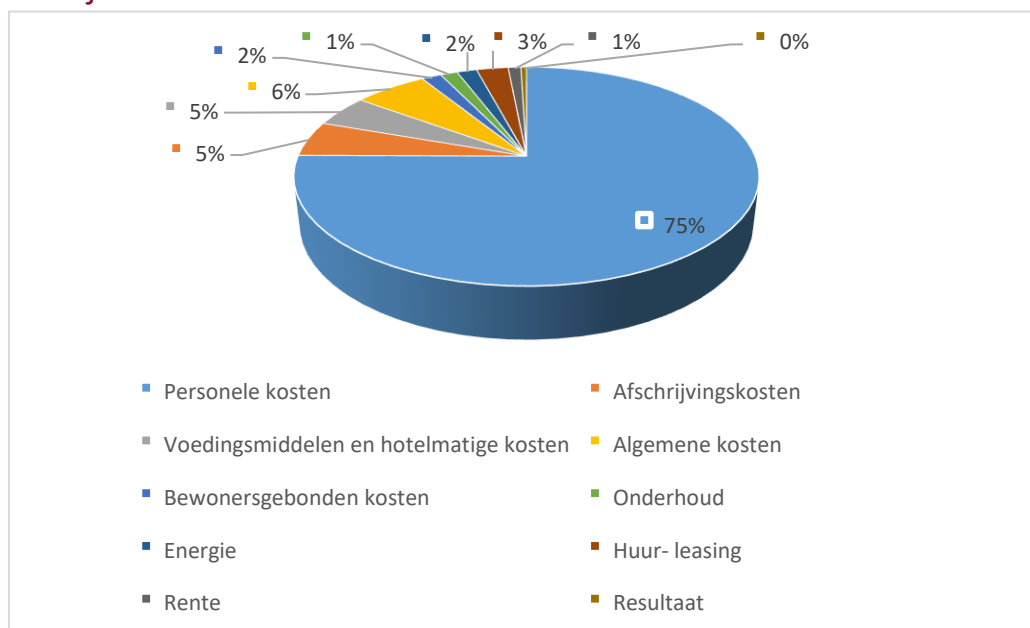
Voor 2019 zijn Wmo-contracten gesloten met de gemeenten waar ook onze locaties gevestigd zijn, namelijk Assen, Midden-Drenthe, Noordenveld, Tynaarlo en AA en Hunze. De zorgproductie van Wmo bestaat uit begeleidingsuren en uren huishoudelijke verzorging.

In totaliteit is de omzet van Wmo zorg fors gestegen. Van 153.527 uren in 2018 naar 166.682 uren in 2019. De grootste stijging heeft zich voorgedaan in de HV-1. Naar verwachting is de stijging in aantal uren grotendeels toe te schrijven doordat andere zorgaanbieders Wmo-zorg steeds meer afstoten. Ook het steeds langer zelfstandig thuis blijven wonen van ouderen draagt bij aan de verhoging van de omzet.

Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten bestaan uit opbrengsten maaltijden/restauratie, opbrengsten alarmering en opbrengsten huur-, servicekosten. In totaal zijn de overige opbrengsten met 8% gedaald. De grootste daling heeft zich voorgedaan in de huuropbrengsten als gevolg van o.a. meer leegstand op de locaties.

Bedrijfskosten



In de zorg bedragen de personele kosten veruit de hoogste kostenpost. Uit dit overzicht blijkt duidelijk dat de personeelskosten 75% bedragen in een percentage van de opbrengsten. In 2018 bedroeg dit 76,3%. Een daling van het percentage is te verklaren doordat de opbrengsten in 2019 als gevolg van toevoeging kwaliteitsmiddelen harder zijn gestegen dan de personele kosten.

In oktober 2018 zijn de personele kosten met 4% gestegen als gevolg van CAO-ontwikkelingen. Deze stijging heeft in heel 2019 zijn beslag gehad op de kosten. Daarnaast is in 2019 de eindejaarsuitkering achteraf bijgesteld van 7,4% naar 8,33%. Een stijging van de personele kosten werd ook veroorzaakt door een stijging in het aantal verloonde FTE van 706 in 2018 naar 762 in 2019.

Het geconsolideerde resultaat van Zorggroep Drenthe Holding is in 2019: € 220.150.

Ratio's 2019 in vergelijking met 2018

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.

Vermogenspositie

Ratio	2019	2018
Solvabiliteit (eigen vermogen / balanstotaal)	48,6%	46,5%
Weerstandsvermogen (eigen vermogen / totaal bedrijfsopbrengsten)	61,3%	66,8%
Liquiditeitsratio (vlottende activa / vlottende passiva)	0,9	1,4
Resultaatratio (resultaat / totaal bedrijfsopbrengsten)	0,5%	3,0%

Op basis van deze ratio's kan worden geconcludeerd dat de vermogenspositie van Zorggroep Drenthe goed is. De ratio's liggen boven de benchmark VVT, (balansratio 30%, omzetratio 20%).

Ten aanzien van de liquiditeitsratio is een minimale norm 1,0. Hieruit blijkt dat Zorggroep Drenthe niet voldoet aan deze norm. Op basis daarvan is inmiddels eind 2019 en in 2020 actie ondernomen met de Rabobank. Versterking van dit ratio is de komende jaren noodzakelijk. Tot die tijd wordt de liquiditeit gemonitord door het opstellen van prognoses met een forecast.

Financieringspositie

Ratio	2019	2018
Loan to value (lang lopende leningen / activa)	43,4%	48,3%
DSCR (bedrijfsresultaat + afschrijving) / (aflossing + rente)	1,0	1,2

'Loan to value' geeft de verhouding aan welk deel van de activa is gefinancierd met lang vreemd vermogen. Met een percentage onder de 50% is de uitkomst bij Zorggroep Drenthe goed te noemen.

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 ruimte biedt om aan rente- en aflossingsverplichtingen te voldoen in het komende boekjaar. Voor 2019 geldt een afwijkende norm van 0,7 in verband met vergaande plannen voor herfinanciering. Voor het boekjaar 2020 zal weer een norm van 1,4 gelden.

Voor de gecontroleerde en goedgekeurde jaarrekening verwijzen we naar het separate geconsolideerde jaarrekening van de Stichting Zorggroep Drenthe Holding op onze website. Jaarverslag en Jaarrekening zijn dus twee separate documenten.

Bijlage 1: Nevenfuncties Raad van Toezicht

Naam	Beroep	Nevenfuncties
Dhr. A. Alserda	zelfstandig gevestigd financieel adviseur (Alserda Finance).	- lid Raad van Toezicht Zorggroep Lianté - lid Raad van Toezicht Stichting Vlechter - penningmeester Streek historisch centrum
Dhr. F. van kammen	hoofd HR, kwaliteitszorg, PR en communicatie bij Regiecentrum Bescherming en Veiligheid	Geen.
Mevr. A. Vonk	voormalig directeur zorginstelling	Geen.
Dhr. K. J. Roffel	directeur Friesland College	- lid Raad van Toezicht, - voorzitter AC Onderwijsgroep Noord - lid Raad van Toezicht Willem Lodewijk Gymnasium
Mevr. J. Hoitinga	- advocaat - COO Meldprevent BV	- voorzitter Bestuur Stg. Jonge Ondernemersprijs