

**Jaardocument 2017**  
**Stichting Zorg-Samen Het Zand**



## Jaardocument 2017

Naam van de organisatie	Stichting Zorg-Samen Het Zand
Bezoekadres	Hollewandsweg 17, Zwolle
	8014 BE, Zwolle
Postadres	Postbus 40182
	8004 DD, Zwolle
Telefoonnummer	038 4687600
Website	<a href="http://www.hetzand.nl">www.hetzand.nl</a>
E-mailadres	<a href="mailto:info@hetzand.nl">info@hetzand.nl</a>
Kamer van Koophandel	05083451

# Inhoudsopgave

1. Inleiding	1
2. Samenwerken is het nieuwe zelf doen	3
2.1. Kwaliteit van leven van de cliënt	4
2.2. Kwaliteit van de woon- en leefomgeving	4
2.3. Kwaliteit van de medewerker	5
3. Governance en prestaties	6
3.1. Kernwaarden en visie op zorg	6
3.2. Structuur	7
4. Bericht van de Raad van Toezicht	8
5. Risicobeheersing	12
6. Activiteiten	13
6.1 Kengetallen	13
7. Kwaliteit	13
8. Analyse van het resultaat	15

# 1. Inleiding

## **Bouwen aan een duurzame toekomst van Zorg-Samen Het Zand<sup>1</sup>**

In 2015 heeft Zorgspectrum Het Zand haar plannen gepresenteerd voor 2016-2020: ‘samenwerken is het nieuwe zelfdoen.’ In het meerjarenplan kon u lezen hoe Zorgspectrum Het Zand vanuit de kernwaarden ‘Aandacht, Respect en Betrouwbaar’ invulling geeft aan de uitwerking van de drie strategische hoofdlijnen:

1. Kwaliteit van leven van de cliënt;
2. Kwaliteit van de woon- en leefomgeving;
3. Kwaliteit van de medewerker.

Deze thema's zijn nog steeds actueel en blijven de basis voor ons werk.

Toch is er veel veranderd: Zorgspectrum Het Zand is een organisatie in transitie. 2017 is een bewogen jaar geweest. Kort na mijn komst in april 2017 zijn er grote financiële onevenwichtigheden, in kosten versus opbrengsten en druk op liquiditeiten, aan het licht gekomen. Deze maakten een herstelplan en afspraken met de bank noodzakelijk. Tegelijkertijd moest Zorgspectrum Het Zand ook anticiperen op de vele veranderingen waar we in de (ouderen)zorg mee te maken hebben. Om weer tot een gezonde financiële balans te komen, is een ingrijpende reorganisatie dan ook bedrijfseconomisch noodzakelijk gebleken.

Het herstelplan is op 1 oktober 2017 vastgesteld en afgestemd met de bank. Doelstelling van dit plan is om Zorgspectrum Het Zand weer te laten groeien naar een duurzame, gezonde en toekomstbestendige organisatie. Het herstelplan is tot stand gekomen aan de hand van advies van werkgroepen, waaraan ook afvaardigingen van de Ondernemingsraad en Centrale Cliëntenraad hebben deelgenomen.

Na goed overleg met de vakbonden hebben we een sociaal plan vastgesteld en heeft de reorganisatie verder vorm gekregen. De eerste fase van de reorganisatie is afgerond, maar het herstelplan zal ook nog een groot deel van 2018 in beslag nemen. Fase 2 van de reorganisatie is per 1 mei 2018 ingegaan. We verwachten dat we de reorganisatie en daarmee de herschikking van functies en het dienstenaanbod binnen Zorgspectrum Het Zand eind 2018 hebben afgerond.

Dat alles neemt niet weg dat het jaar 2017 is geëindigd in een verliesgevend resultaat. Dat resultaat is mede veroorzaakt door de grote reorganisatievoorziening die we hebben moeten treffen en de afboeking van opgenomen verbouwkosten. Genormaliseerd is het resultaat 1.054K negatief. Inmiddels laten de cijfers in 2018 echter weer maandelijks een positief resultaat zien, echter er zal in 2018 een deel van het vastgoed verkocht gaan worden.

Vanuit het vastgestelde meerjarenplan van ZHZ wordt jaarlijks een inhoudelijk jaarplan opgesteld. Voor 2018 hebben we vooral gekeken naar de realisatie van 2017 en de vraag centraal gesteld wat in het licht van het toekomstig bestendig maken van de organisatie essentiële onderwerpen zijn om inhoud aan te geven in 2018. Hierin komt onder andere naar voren dat de positionering van de doelgroep aanbod Niet Aangeboren Hersenletsel aandacht

---

<sup>1</sup> In stichting Zorg-Samen Het Zand is het bestuur en toezicht ondergebracht. Vanuit Stichting Zorgspectrum Het Zand wordt zorg aan cliënten geleverd en Stichting de Groene Steen verhuurt appartementen.

zal krijgen, alsmede de positionering van de Geriatrische Revalidatiezorg. Daarnaast worden de leefmilieus doorontwikkeld in 2018.

Begin 2018 zijn de besturingsniveaus aangepast. De nieuwe directeuren (directeur Bedrijfsvoering en directeur Zorg) zullen in de loop van 2018 een verdiepingsslag op basis van dit jaarplan opstellen. De nieuwe regiomanagers zullen een (operationeel/tactisch) jaarplan voor hun locaties opstellen na hun benoeming. Vanwege de hierboven bedoelde transitie gaan we ook onze meerjarenbeleidsvisie in 2018 opnieuw vormgeven en vaststellen. Het jaar 2018 is dan ook een overgangsjaar waarin veel energie naar de transitie zal uitgaan en waarbij we met creativiteit, ondersteuning aan medewerkers en extra middelen liefdevolle aandacht aan cliënten besteden.

Met grote dank aan de bevlogen inzet van alle medewerkers en vrijwilligers, de betrokkenheid van de Ondernemingsraad en de Centrale Cliëntenraad, waarmee afgelopen jaar intensief is opgetrokken, zien we de toekomst met vertrouwen tegemoet!

29 mei 2018

Tamara Ritsema

Raad van Bestuur (met ingang van 1 april 2017)

## 2. Samenwerken is het nieuwe zelf doen

De veranderingen in de samenleving en specifiek de wettelijke ontwikkelingen in de gezondheidszorgsector nopen tot aanpassingen van de organisatie.

In 2015 is het Meerjarenbeleid van Zorg-Samen Het Zand opgesteld welke in 2018 geactualiseerd zal worden met in achtneming van de transitie waarin Zorgspectrum Het Zand zich bevindt. Onderstaand staan de basiswaarden vanuit waar Zorgspectrum Het Zand nog steeds werkt beschreven.

### **De centrale missie**

We werken vanuit een collectieve visie die is vertaald in de kernwaarden “Aandacht, Respect en Betrouwbaar”. Het is onze expliciete visie waarop iedereen die bij ons werkt mag worden aangesproken.

Voor Zorgspectrum Het Zand is het belangrijk dat de cliënt zich gelukkig voelt of zoveel mogelijk gelukkig gaat voelen. In het contact met cliënten staan de waarden respectvol, zorgzaam, gastvrij, liefdevol, veilig, betrouwbaar, cliëntgericht, toegankelijk en vooruitstrevend voorop. Dankzij de medewerkers en vrijwilligers lukt het ons om de eigen wensen van de cliënten daar binnen centraal te stellen.

De strategische richting voor Zorgspectrum Het Zand is uitgewerkt aan de hand van drie hoofdthema's met daarbinnen een aantal sub thema's. Elk thema wordt jaarlijks in de Kaderbrief vertaald naar meetbare resultaten in het daaropvolgende jaar.

### **Kwaliteit van leven van de cliënt:**

- Van groepsgericht naar focus op de unieke ik;
- Van bepalen naar dialoog;
- Van behandelen naar preventie en begeleiding;
- Van medezeggenschap naar zeggenschap.

### **Kwaliteit van de woon- en leefomgeving:**

- Van locatie in de wijk naar wijk binnen de locatie;
- Van alles zelf doen naar partnerschap in ketens.

### **Kwaliteit van de medewerker:**

- Van dienend leiderschap verdiepend naar persoonlijk leiderschap;
- Van specialistische sturing naar integraal management;
- Van centraal gestuurd naar ruimte voor verschil;
- Van kennis gebruiken naar kennis delen.

## ***2.1. Kwaliteit van leven van de cliënt***

### ***De behoefte van de cliënt geeft richting aan ons handelen.***

Bij afnemende zelfstandigheid en/of zelfregie blijven wij ondersteunen, waar mogelijk activeren, overnemen en aansluiten bij de wensen en behoeften. Die unieke persoon leeft het leven in een beschermde omgeving vanwege een bestaande beperking of afnemende gezondheid. Dit kan ook een huurappartement zijn. Het startpunt van de dienstverlening is de hulpvraag. De cliënt en zijn/haar context bepalen uiteindelijk de mate van behoeften. Diensten worden zowel individueel aangeboden als in groepsverband. De groepsgerichte invulling ondersteunt de individuele behoeften. Door een set aan ondersteunende voorzieningen, is een hulpvrager in staat leven aan de dagen toe te voegen. Diensten kunnen aangeboden worden via de eigen mantelzorgers, door professionals en door vrijwilligers. Zo bestaat er voor elke cliënt een arrangement op maat. Eén van de professionals fungeert voor de cliënt als begeleider bij zelfstandigheidsbehoud. Om dit tot stand te brengen bieden we hoogwaardige zorg en zorgen we voor we woon- en welzijnsvoorzieningen. Voorop staat daarbij het behoud of versterken van de zelfregie en het welbevinden van de cliënt.

## ***2.2. Kwaliteit van de woon- en leefomgeving***

### ***De behoefte van de cliënt geeft richting voor ons handelen in de woon- en leefomgeving.***

Wij bieden de cliënten een veilige woning en woonomgeving. Onder bepaalde randvoorwaarden krijgen de cliënten de ruimte om hun eigen woning aan te passen aan hun persoonlijke behoeften. Wonen kan in huur- of koopwoningen naast de zorgcentra en in kleinschalige groepsgerichte wooncentra. Mensen wonen zelfstandig of in een groep met maximaal 8 personen. Zorgspectrum Het Zand brengt mensen met gelijke behoeften bij elkaar. Op die manier is de individuele cliënt in staat om zijn of haar leven voort te zetten. Voor cliënten die intramuraal wonen kan een overplaatsing naar een andere woonvormgroep bevorderend werken. Bij ons bestaat de mogelijkheid tot interne overplaatsing. Dit wordt dan zorgvuldig met de cliënt en zijn of haar naasten afgestemd.

Wij onderscheiden ons door hoog in te zetten op wonen en welzijn. We verwachten dat de traditionele verschillen in de langdurige zorg tussen GGZ, VVT, LG en VG langzaam zullen verdwijnen en dat een mix van cliënten met een hoge zorgvraag zal ontstaan. Elke locatie biedt 24-uurszorg vanuit een WLZ grondslag en minimaal 32 plaatsen. Dat garandeert de mogelijkheid om zorg op afroep te bieden. Doordat we eigenaar zijn (of willen zijn) van vastgoed, maakt dat ons weerbaar en wendbaar en kunnen we bepalen wat we doen. Spreiding in bedrijfsrisico's en exploitaties zijn leidend voor zowel de korte als de langere termijn. Vanuit de locaties leveren we een bijdrage aan anderen rond de centra en binnen de dorpen en wijk. We willen graag dat de locaties onderdeel uitmaken van het dorp en de wijken. Onze centra kunnen fungeren als ontmoetingsplekken tussen inwoners waar men terecht kan voor informatie op het gebied van welzijn, zorg en behandeling. Voor nieuwe vormen van eigenaarschap en het inhoud geven aan solidariteit staan wij als organisatie open. De locaties kennen een eigen dynamiek en lokale identiteit. Die koesteren we omdat we lokale identiteit waardevol vinden.

### ***2.3. Kwaliteit van de medewerker***

#### ***De behoefte van de cliënt geeft richting aan ons handelen.***

Binnen dit strategische thema richten we ons nadrukkelijker op de medewerker. Vanuit onze leiderschapsfilosofie dienend leiderschap en regie bij de cliënt is het noodzakelijk dat er maximale ruimte is in het professioneel handelen van medewerkers. We investeren daarom in het versterken van persoonlijk leiderschap/vakmanschap van de medewerkers. De kern is de cliënt met daaraan verbonden de medewerker, vrijwilliger en eventuele mantelzorger. We zien binnen de gehele organisatie onder dit thema ook de vrijwilligers als belangrijke aanvulling en van onschatbare waarde.

Bij Zorgspectrum Het Zadn is de interne organisatiesturing gebaseerd op vertrouwen en zelfregie. De zorgondersteuning heeft als uitgangspunt het welbevinden/geluk van onze cliënten en daarop aansluitend professioneel handelen. Om kwaliteit van leven voor onze cliënten en medewerkers te realiseren is het noodzakelijk dat de relatie cliënt-professional centraal staat. Onze kracht is dat medewerkers aangevuld met mantelzorgers en vrijwilligers, met passie en bezieling deze relatie verder kunnen ontwikkelen en vormgeven. Daarbij stimuleren we naast bestaande relaties ook nieuwe vormen van samenwerking en ondernemerschap.

Strategisch personeelsbeleid is noodzakelijk vanwege veranderende arbeidsrelaties met organisaties en zienswijzen op dienstverbanden: van carrière naar loopbaan. We blijven fungeren als leerbedrijf met een flexibel pakket aan diensten waarbij de traditionele arbeidsovereenkomst aangevuld kan worden met andere vormen.

We nemen in teamverband verantwoordelijkheid voor elkaar en erkennen verschillende motivaties om een bijdrage te leveren. We gaan er vanuit dat iedereen die bij ons werkt vakkundig werk levert en daarop aanspreekbaar is.

Bij ons werken mensen die sterk gericht zijn op vernieuwing en ontwikkeling en er werken medewerkers die met evenveel passie het werk doen, maar daar dan ook genoeg werkplezier uit halen. Vanzelfsprekend zijn de uitersten niet zo zwart wit en zijn er vele tinten grijs. We erkennen deze verschillen en zullen ons daarop blijven richten in onze beleidsuitvoering. Het accent leggen we bij ontwikkelen en innovatie.

De samenstelling van het team is qua deskundigheidsniveau afgestemd op de behoeften van de cliënten. Elk team zal een samenstelling kennen waarin verschillen bestaan, want alle medewerkers en vrijwilligers zijn uniek. Dat erkennen en benutten is ook passend bij dienend leiderschap en persoonlijk leiderschap.



## **3. Governance en prestaties**

### ***3.1. Kernwaarden en visie op zorg***

Stichting Zorg-Samen Het Zand biedt op zeven mooie locaties in de regio Zwolle zorg aan ouderen en aan (jonge) verpleeghuiscliënten met een eenvoudige zorgvraag tot en met een complexe zorgvraag. Van zelfstandig wonen in een koop/huurappartement met zorg binnen handbereik tot wonen in een groepswoning/verpleegunit.

Wij onderscheiden ons door onze visie op zorg, onze medewerkers en onze vrijwilligers. Het uitgangspunt daarbij vormen de drie kernwaarden: aandacht, respect en betrouwbaar.

#### ***Kernwaarden***

Deze begrippen geven de belangrijkste kernwaarden weer waar Zorg-Samen Het Zand voor staat. Deze kernwaarden zijn:

#### ***Aandacht***

Cliënten, medewerkers en vrijwilligers zijn waardevol. Je doet ertoe. Daarbij luisteren we zonder oordeel of vooringenomenheid met ons oor en ons hart. Met oprechte aandacht en interesse willen we kwaliteit aan het leven toevoegen.

#### ***Respect***

Respect tonen we door elkaar in waarde te laten en niet te oordelen. Iedereen is uniek en toch gelijkwaardig. Cliënten, medewerkers of vrijwilligers worden gezien als een uniek individu waarbij we gericht zijn op het waardevol zijn als mens. Daarmee respecteren we een ieder zoals hij/zij is. Er is sprake van onderlinge verbintenis en vertrouwen.

#### ***Betrouwbaar***

Betrouwbaar staat voor eerlijk, geloofwaardig en oprecht. Cliënten, medewerkers en vrijwilligers kunnen vertrouwen op professionele inzet en voelen zich veilig in de leef- en woonomgeving. We doen wat we afspreken en we durven ons kwetsbaar op te stellen.

1. Betrouwbaar: zeg wat je doet en doe wat je zegt
2. De ondersteunende diensten zijn je trouwste supporters
3. Leefmilieus: geen leuze, maar een bewuste keuze
4. Cliëntgericht werken: niet zeggen maar doen
5. Mijn collega's zijn eigenlijk ook mijn cliënten

## **3.2. Structuur**

### ***Locaties***

De organisatie bestaat uit drie stichtingen. In stichting Zorg-Samen Het Zand is het bestuur en toezicht ondergebracht. Vanuit Stichting Zorgspectrum Het Zand wordt zorg aan cliënten geleverd en Stichting de Groene Steen verhuurt appartementen. De organisatie heeft zeven locaties waarin zorg wordt verleend in intramurale vorm in de instellingen en in extramurale vorm in door de organisatie verhuurde appartementen. De zorg wordt aangeboden in de volgende locaties:

- Zandhove in Zwolle
- De Oude Mars in Zwolle
- Hospice ‘Lotus’ in Zwolle
- Het Weijtendaal in Wijhe
- Het Wooldhuis in Heino
- De Hulstkampen in Nieuwleusen
- De Berghorst in Staphorst

### ***Wijziging besturingsniveaus***

Stichting Zorg-Samen Het Zand kent een organisatie handvest waarin de wijze waarop de besturing en de samenhang tussen de verschillende hiërarchische niveaus zijn vormgegeven wordt beschreven. De organisatie kent tot en met april 2018 twee besturingsniveaus. Het eerste besturingsniveau, de zorgmanagers, geeft direct leiding aan het zorg- en dienstverleningsproces. Het tweede besturingsniveau, de Raad van Bestuur heeft vooral als opdracht de organisatie te 'richten' door haar als geheel te laten anticiperen op veranderende omstandigheden. De taken en bevoegdheden van de Raad van Bestuur zijn vastgelegd in het Reglement Raad van Bestuur.

Beide besturingsniveaus worden voor het leveren van hun toegevoegde waarde gefaciliteerd door de medewerkers van de ondersteunende diensten.

Vanaf 1 mei 2018 zal gewerkt worden met drie besturingsniveaus, zijnde twee Regiomanagers, een Directeur Bedrijfsvoering en Directeur Zorg en een Raad van Bestuur. Deze wijziging is ingevoerd om te komen tot meer centralisatie en eenduidige aansturing. De procuratieregeling en reglementen en statuten worden hierop aangepast in 2018.

### ***Raad van Toezicht***

Stichting Zorg-Samen Het Zand kent een Raad van Toezicht met een toezichthoudende en adviserende functie. De Raad van Toezicht houdt toezicht op de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken. De verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht liggen vast in de Statuten en het Reglement Raad van Toezicht.

### ***Ondernemingsraad en Centrale Cliëntenraad***

De Ondernemingsraad zowel als de Centrale Cliëntenraad komen periodiek bijeen met de Raad van Bestuur. In 2017 zijn beide medezeggenschapsorganen continu betrokken door deelname aan de werkgroepen die de Raad van bestuur hebben geadviseerd over de reorganisatie. Daarnaast heeft frequent overleg plaatsgevonden over de inhoud van alle adviesaanvragen zijn de medezeggenschapsorganen ‘aan de voorkant’ betrokken geweest in

de besluitvorming. Dat heeft geleid tot een prettig en efficiënt besluitvormingsproces in deze transitiefase.

## ***4. Bericht van de Raad van Toezicht***

### ***Toezicht***

De Raad van Toezicht van de stichting Zorg-Samen het Zand heeft tot taak toezicht te houden op het bestuur en op de algemene gang van zaken in de instelling. De Raad van Toezicht staat tevens het bestuur met raad ter zijde.

De Raad van Toezicht houdt onder andere toezicht op:

- realisatie van de doelstellingen;
- strategie en risico's verbonden aan de activiteiten;
- opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- kwaliteitsbeleid;
- kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording;
- naleving integriteitscodes;
- financieel verslaggevingsproces;
- naleving van toepasselijke wet- en regelgeving.

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Raad van Toezicht zijn in artikel 8 tot en met 12 van de Statuten van stichting Zorg-Samen Het Zand omschreven. Een en ander is uitgewerkt in het Reglement Raad van Toezicht. Verder vindt de toezichthoudende taak plaats binnen de kaders zoals die gesteld zijn door de Zorgbrede Governancecode.

In dit jaarverslag legt de Raad van Toezicht maatschappelijk verantwoording af over de wijze waarop in 2017 invulling is gegeven aan zijn taken en bevoegdheden.

### ***Algemene terugblik***

De Raad van Toezicht kijkt terug op een zeer intensief jaar waarbij gestuurd moest worden op een herstelplan als gevolg van een slechte liquiditeitspositie van Zorgspectrum Het Zand als geheel. Afgezien van de reguliere vergaderingen van de Raad van Toezicht met de Raad van Bestuur, zijn er diverse overlegsituaties geweest met RvB, OR en CCR.

Het was een jaar, waarin de heer W. Bakker, als voorzitter van de Raad van Bestuur zijn werkzaamheden medio 2017 heeft beëindigd en mevrouw T. Ritsema per 1-04-2017 als lid van de Raad van Bestuur is benoemd. Mevrouw Ritsema heeft medio 2017 ook de taken van voorzitter van de Raad van Bestuur overgenomen en per 1-10-2017 is ze officieel benoemd als enig Bestuurder. In de tweede helft van 2017 heeft om deze reden de Raad van Bestuur ondersteuning gehad van een bestuursadviseur, waarbij tevens de uitwerking van het herstelplan grote aandacht vroeg. De bestuursadviseur heeft zich vooral ingezet voor het meer beheersbaar laten verlopen van het organisatie veranderingsproces. Voor het veranderingsproces zijn diverse interne werkgroepen ingesteld.

In het jaarverslag 2016 is al aangegeven dat enkele maanden na de afsluiting van dat jaar bleek, na de komst van mevrouw T. Ritsema als bestuurder, dat de door meerdere onverwachte tegenvallers het resultaat van 2016 en daarmee de liquiditeitspositie medio 2017 ernstig zou gaan tegengevallen en zorgwekkend zou kunnen worden. Er is als gevolg daarvan door de Raad van Bestuur, te weten mevrouw T. Ritsema, een herstelplan opgesteld, gebaseerd op een uitgebreide risico-inventarisatie en analyse.

Binnen de Raad van Toezicht is er in de 2<sup>e</sup> helft van 2017 een discussie ontstaan over de relatie van de Raad van Toezicht met de organisatie, in het bijzonder aangaande de onderlinge relatie met de OR. De heren Matser en Van der Heyden hebben medio oktober, in het belang van Zorgspectrum Het Zand hun Raad van Toezicht-functie neergelegd. Tegelijkertijd heeft toen het Raad van Toezicht-lid de heer De Goede aangegeven per 1-1-2018 te zullen vertrekken als lid van de Raad van Toezicht.

Dat noopte de zittende Raad ertoe om met spoed een procedure in te zetten om te komen tot een nieuwe Raad van Toezicht. Dat doel is gerealiseerd, mede door inzet van een extern adviseur waardoor per 1-1-2018 voor de Raad van Toezicht 3 nieuwe leden zijn benoemd. Bij dit selectieproces zijn OR, CCR en Raad van Bestuur intensief betrokken.

In september is door de Raad van Toezicht een opdracht uitgezet bij het onafhankelijk bureau Mazars met als doel: “de processen in de organisatie objectiveren om waar nodig de financiële processen en de informatievoorziening naar de verschillende gremia in de organisatie te verbeteren“. In november 2017 zijn de bevindingen van dat onderzoek besproken met OR/CCR en MT/Raad van Bestuur. Deze bevindingen uit het rapport stroken nagenoeg geheel met de in april 2017 door de Raad van Bestuur, te weten mevrouw T. Ritsema, opgestelde risico-inventarisatie en analyse.

### ***Samenstelling***

In 2017 was de Raad van Toezicht van stichting Zorg-Samen Het Zand als volgt samengesteld.

Raad van Toezicht		functie	Beroep	neven functies	benoemd per	aftredend
De heer W. Nijman		Voorzitter vanaf 12-10-2017	Zelfstandig ondernemer	Lid RvC woningcorporatie SallandWonen Voorzitter RvC woningcorporatie Veluwonen	1-6-2012 1-1-2015h	1-1-2019h 1-6-2020
Mevrouw L. Veld		Lid	Manager		1-1-2016	1-1-2020h 1-1-2024
De heer G. de Goede		Lid	Manager		1-6-2012. 1-1-2016h	1-1-2018
De heer I. Matser		Voorzitter tot 12-10-2017	CEO ISM University	Voorzitter RvT Raster Lid RvT NIMA. Lid RvT Liberein Boardmember ABIS	1-1-2013	1-1-2017h. 12-10-2017
De heer A. van der Heyden		Vice voorzitter tot 12-10-2017	Adviseur	Lid RvT Solis Deventer	1-6-2014	12-10-2017

De Raad van Toezicht heeft in haar vergadering van 12-10-2017 kennisgenomen van het aftreden van de heren Matser en Van der Heyden en in die vergadering de heer Nijman benoemd tot voorzitter.

De maximale zittingstermijn voor leden bedraagt 8 jaar, conform de Zorgbrede Governancecode. Deze termijnen worden nageleefd.

De Raad van Toezicht is van mening goed als team gewerkt te hebben en de individuele leden vullen elkaar aan vanwege hun eigen achtergrond. Er zijn geen specifieke commissies geweest in 2017, maar ieder heeft wel bepaalde aandachtsgebieden: mevrouw Veld voor financiën, de heer Nijman voor onroerend goed, de heer De Goede voor HR en organisatie ontwikkeling, de heer Van der Heyden voor de kwaliteit van de zorg en de heer Matser voor strategie en ondernemerschap. Met de nieuw gevormde Raad van Toezicht wordt vanaf 2018 wel gewerkt in commissies.

### ***Werkzaamheden in 2017***

In 2017 zijn er vijf reguliere vergaderingen gehouden. De reguliere vergaderingen vinden plaats in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Naast regulier overleg hebben de volgende bijeenkomsten plaatsgevonden:

- Regulier overleg met de Centrale Cliëntenraad;
- Regulier overleg met de Ondernemingsraad;
- Bijeenkomst met managers;
- Extra bijeenkomsten in verband met de crisis situatie die lopende 2017 meer duidelijkheid gaf over de situatie bij Zorgspectrum Het Zand;
- Veel bijeenkomsten zijn gewijd aan het nieuwbouwplan van het Wooldhuis, dat plan is in mei 2017 door de Raad van Toezicht on hold gezet.
- Aanwezig bij gesprekken met ING en WFZ

In 2017 is geen van de leden van de Raad van Toezicht frequent afwezig geweest. Gelet op de omvang, kent de Raad van Toezicht géén kerncommissies.

In de vergaderingen van de Raad van Toezicht zijn onder meer besluiten genomen over:

- Jaardocument 2016;
- Verlenen van decharge aan de leden van de Raad van Bestuur;
- Kaderbrief, jaarplan en begroting voor 2018;
- De aanstelling van een interim Bestuursadviseur per medio 2017, in afwachting over de besluitvorming van de nieuwe bestuursstructuur van de Organisatie
- Het bureau Mazars opdracht gegeven om een intern onderzoek uit te voeren;
- Reglementen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur;
- Beëindiging dienstverband van de heer W. Bakker per 01-08-2017;
- Vaststelling nieuwe topstructuur, gebaseerd op een eenhoofdige Raad van Bestuur met 2 Directeuren en een Bestuurssecretaris
- De aanpassing van de honorering van de Raad van Toezicht in relatie tot honoreringen van toezichthouders volgens de Wet Normering Topinkomens en NVTZ regels.

Verder zijn binnen de vergaderingen van de Raad van Toezicht, naast de gebruikelijke toezichthoudende onderwerpen als financiën, organisatiestructuur en personeelsbeleid, de volgende onderwerpen aan de orde geweest:

- Financiële viermaandsrapportages;
- Rooster van aftreden;
- De jaarlijkse zelfevaluatie van de Raad van Toezicht;
- De jaarlijkse evaluatie van de Raad van Bestuur;
- Het meerjarenbeleidsplan en de bijbehorende organisatie verandering;
- Investerings in vastgoed;
- Bespreken van de belangrijkste risico's en de wijze waarop deze risico's door de organisatie worden beheerst;

- De informatievoorziening aan de RvT om de toezichhoudende taken naar behoren te kunnen uitvoeren.

### ***Governance***

Voor de Raad van Toezicht is 2017 een zeer enerverend jaar geweest, maar zeker ook met constructieve discussies met de Raad van Bestuur over informatievoorziening en risico's. De ontwikkelingen in 2017 hebben een stevige impact gekregen op de gehele organisatie. Lopende 2017 werden meerdere tegenvallers en risico's onder de loep genomen, risico's die eind 2016 ook al zichtbaar werden. In 2017 heeft de heer W. Bakker zijn functie als voorzitter Raad van Bestuur neergelegd. Eind 2016 was mevrouw T. Ritsema benoemd als lid van de Raad van Bestuur, zij is per 1-04-2017 aangetreden. De Raad van Toezicht heeft besloten om een extern onderzoek uit te laten voeren naar aanleiding van de snel opeenvolgende tegenvallers en risico's. Mevrouw T. Ritsema heeft de verantwoordelijkheid op zich genomen om de herstel plannen te ontwikkelen en uit te voeren, binnen de financiële kaders die zich lopende 2017 aandienden.

Voor wat betreft de honorering van de Raad van Bestuur volgen wij de WNT. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de jaarrekening 2017.

De Statuten, het reglement voor de Raad van Toezicht en de profielschets voor leden van de Raad van Toezicht bevatten bepalingen omtrent onafhankelijkheid van de leden van de Raad en onverenigbaarheden van functies en/of belangen. Deze bepalingen zijn inhoudelijk overeenkomstig met die uit de Zorgbrede Governance code. In 2017 hebben alle leden van de Raad van Toezicht volledig onafhankelijk gefunctioneerd. In 2017 is geen sprake geweest van (transacties met) tegenstrijdige belangen waarbij leden van de Raad van Toezicht en / of de Raad van Bestuur betrokken waren, zowel voor beroepsmatige activiteiten als voor de relevante nevenfuncties. Mutaties / benoemingen worden vooraf actief gedeeld om belangenverstrengeling te voorkomen.

### ***Honorering van de leden van de Raad van Toezicht***

De honorering van de Raad van Toezicht is gekoppeld aan de zwaarte van de functie van de afzonderlijke leden van de Raad en houdt rekening met maatschappelijke normen en waarden. De honorering is niet gekoppeld aan de prestaties van Stichting Zorg-Samen Het Zand. De honoreringen van de toezichhouders vallen binnen de maximale WNT norm en de aangescherpte norm van de NVTZ.

### ***Tot slot***

De Raad van Toezicht bedankt alle medewerkers en vrijwilligers voor hun inzet. Elke dag opnieuw staat iedereen klaar om direct of indirect het beste te doen voor de cliënten. Daarnaast bedanken we de Bestuurder, CCR en OR voor hun constructieve bijdrage in de formele overleggen met de Raad van Toezicht.

Namens de Raad van Toezicht,  
De heer H. Dijkstra  
Voorzitter

## 5. Risicobeheersing

Risicobeoordeling van inhoudelijke en ondersteunende processen heeft in 2017 nadrukkelijk de aandacht gehad. Als gevolg van een onder druk staande liquiditeit zijn alle processen beoordeeld. Daarbij zijn risico's in kaart gebracht en is een herstelplan opgesteld.

Vervolgens is op basis van het herstelplan in werkgroepen gewerkt aan verbetervoorstellen en is in 2017 de implementatie van de herstelmaatregelen gestart. Alle herstel- en verbeterplannen zijn door de bestuurder besproken in de vergaderingen met de Raad van Toezicht. Hierbij is aandacht voor het transparant verantwoording afleggen over prestaties aan interne en externe stakeholders.

Naast de eigen risicobeoordeling vindt er ook externe risicobeoordeling plaats. Jaarlijks wordt door de onafhankelijke accountant een interimcontrole en een jaarrekening controle uitgevoerd. Ook door het Waarborgfonds voor de Zorg wordt per jaar een herbeoordeling gedaan. En ieder jaar vindt er een audit plaats voor het Prezo kwaliteitskeurmerk, om te beoordelen of Zorgspectrum Het Zand nog voldoet aan de voorwaarden.

Grootste risico voor Zorgspectrum Het Zand komt voort uit wijzigingen in de financiering van zorg en aanpassingen in regelgeving vanuit de overheid. Het kunnen inspelen op deze veranderingen maakt innovatief denken en handelen noodzakelijk. Met het opstellen van een strategie voor de langere termijn is in 2017 gestart. Het actualiseren van deze strategie zal onderdeel uitmaken van het risicomanagement. De continuïteit van zorg en begeleiding aan onze cliënten, de relatie met familie, verwanten en externe stakeholders zijn, naast het duurzaam financieel gezond maken, de belangrijkste doelen voor de komende jaren.

## 6. Activiteiten

### 6.1 Kengetallen

	2017	2016	2015
<b>Cliënten</b>			
Aantal cliënten met zorg en verblijf	409	457	433
Aantal cliënten dagactiviteiten	71	78	77
Aantal extramurale cliënten	241	199	187
Aantal appartementen in verhuur	225	228	193
Aandeel zorg bij appartementen in verhuur	80%	65%	60%
<b>Personeel</b>			
Aantal werknemers	1064	1246	1197
Aantal fulltime eenheden	562	678	651
Gemiddeld ziekteverzuim	4,67%	3,39%	3,38%

## 7. Kwaliteit

### *Kwaliteitskader verpleeghuiszorg*

In januari 2017 heeft het Zorginstituut Nederland het kwaliteitskader verpleeghuiszorg uitgebracht. Dit kader beschrijft wat cliënten en hun naasten mogen verwachten van de verpleeghuiszorg en biedt opdrachten voor de zorgverleners en zorgorganisaties de kwaliteit van de zorg te verbeteren. Zorgspectrum Het Zand heeft gehoor gegeven aan de opdrachten die in dit kader staan beschreven. De werkgroep 'kwaliteit' heeft met ondersteuning van verschillende medewerkers de opdrachten uit dit kwaliteitskader uitgevoerd:

- Aanpassen opnameprocedure;
- Aangaan van een lerend netwerk met Zorggroep Raalte (ZGR), de Baalderborg Groep en Rosengaerde;
- Publiceren van de personeelssamenstelling;
- Opstellen van een kwaliteitsverslag.

Het kwaliteitsverslag is in december 2017 op de internetsite van Zorgspectrum Het Zand gepubliceerd. In de (verplichte) verbeterparagraaf van het kwaliteitsverslag zijn punten opgenomen waaraan Zorgspectrum Het Zand in 2018 zal werken met als doel de kwaliteit van de zorgverlening te verbeteren.

### *Externe audit Stichting Perspekt*

In oktober 2017 heeft Stichting Perspekt een onverwachte audit uitgevoerd waarbij alle locaties zijn bezocht en getoetst volgens het kwaliteitssysteem PREZO. In deze audit zijn naast de drie Pijlers (zorgleefplan, informatie en communicatie, cliëntveiligheid) ook de aandachtspunten vanuit de audit 2016 getoetst. Alle locaties hebben een positief auditresultaat behaald en mogen het Gouden Keurmerk behouden.



## ***Zorgkaart Nederland***

Zorgspectrum Het Zand hecht veel waarde aan de beoordelingen op Zorgkaart Nederland. Het opstellen van een beoordeling op Zorgkaart Nederland is echter vrijblijvend en niet verplicht. Om het aantal waarderingen te doen verhogen, heeft Zorgspectrum Het Zand gebruik gemaakt van de mogelijkheid om Zorgkaart Nederland de cliënten en hun vertegenwoordigers door middel van interviewteams actief te bevragen naar de waardering van de geleverde zorg- en dienstverlening van Zorgspectrum Het Zand. Eind 2017 zijn deze waarderingen op de site van Zorgkaart Nederland geplaatst en ontving Zorgspectrum Het Zand een samenvatting van de resultaten. Hieruit komt naar voren dat de cliënten en diens vertegenwoordigers Zorgspectrum Het Zand waarderen met het gemiddelde cijfer 8.2, ruim 95% van alle respondenten beveelt de organisatie aan bij anderen.

## ***Inspectiebezoek***

Eind oktober heeft de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd in oprichting (IGJ i.o.) een onverwachts inspectiebezoek gebracht aan locatie de Berghorst. Aanleiding voor dit inspectiebezoek waren berichten in de media over financiële problemen in de organisatie en de reorganisatie die daar uit volgt. De inspectie wilde met dit bezoek toetsen wat de gevolgen zijn voor de kwaliteit en veiligheid van de zorg. Het inspectierapport laat zien dat De Berghorst ten tijde van het bezoek (grotendeels) voldoet aan alle getoetste normen. Het methodisch werken kan versterkt worden als de kwaliteit van de rapportage verbetert. Daarnaast vraagt de analyse van meldingen van (bijna) fouten om meer diepgang. Dit zorgt ervoor dat de te nemen verbetermaatregelen beter aansluiten op de gevonden basisoorzaken.

## ***Verbetercyclus***

Om de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening structureel aandacht te geven bij zowel de managers als de zorgverleners, is het onderwerp ‘kwaliteit’ vanaf juni 2017 een vast agenda punt in de overlegmomenten met de managers en de Raad van Bestuur. Ook de Centrale Cliëntenraad (CCR), de Ondernemingsraad (OR), de Raad van Toezicht en het Zorgkantoor worden geïnformeerd over de ontwikkelingen rondom kwaliteit.

Om te zorgen voor een juiste wijze van het bespreekbaar maken van ontwikkelpunten, is een ‘Zandbreed’ verbeter- en borgingsplan opgesteld, waarin alle te behalen doelen staan geformuleerd. Dit plan is meerdere malen op zowel bestuurlijk als op management niveau besproken, waardoor de ontwikkelingen rondom dit verbeter- en borgingsplan goed zichtbaar werden. Dit verbeter- en borgingsplan zal, samen met de verbeterparagraaf uit het kwaliteitsplan, gebruikt worden voor het verbeter- en borgingsplan 2018 en het nog op te stellen kwaliteitsverslag.

## ***Veiligheid***

In 2017 zijn voor zowel de wijkverpleging als de intramurale zorg de jaarlijkse kwaliteitsindicatoren digitaal aangeleverd aan het Zorginstituut Nederland.

De aandacht rondom het thema ‘medicatieveiligheid’ lijkt effect te hebben gezien het feit dat het aantal medicatiefouten in 2017 met bijna 24% is gedaald ten opzichte van 2016. Daarnaast zijn de hygiëneprotocollen aangescherpt en vinden vanaf december 2017 interne audits plaats op verschillende thema’s, waaronder ‘medicatie’, ‘persoonlijke hygiëne’, ‘voedselveiligheid en hygiëne’, ‘dossiervoering’ en ‘BHV’.

## 8. Analyse van het resultaat

### Vergelijk met 2016

Het resultaat over 2017 is met -/-€ 5.9M lager dan het resultaat over 2016 (-/- € 2.7M). Zowel het resultaat over 2016 als over 2017 is fors beïnvloed door éénmalige kosten.

### Organisatieontwikkeling

In het tweede kwartaal van 2017 werd duidelijk dat de financiële situatie dermate zorgelijk was, dat er acuut ingegrepen moest worden.

Er is een herstelplan opgesteld en in september met het personeel gedeeld. De reorganisatie wordt in 2 fases uitgevoerd. De eerste fase heeft ertoe geleid dat per 1 november 2017 medewerkers met veelal zorggerelateerde functies boventallig zijn verklaard. Fase 2 begint in 2018 en betreft veelal ondersteunende functies.

### Opbrengsten

De zorgopbrengsten over 2017 liggen circa € 1,2 M hoger dan in 2016. De opbrengsten uit de Wet Langdurige Zorg (WLZ) liggen vrijwel gelijk aan 2016.

De hogere zorgopbrengsten komen vooral uit de wijkverpleging (+€ 300K), eerstelijns verblijf 2017 (+ € 600K) en de overige zorgprestaties (+€ 300K).

De in 2016 geleverde zorg in het kader van de subsidieregeling ‘Eerstelijns verblijf’ is in de tweede helft van 2017 alsnog vergoed en daarmee ook ten gunste gekomen van de zorgopbrengsten in 2017.

Bij het opstellen van de jaarrekening over 2016 was deze opbrengst voorzichtigheidshalve niet opgenomen.

### Onzekerheid in de zorgopbrengsten

In 2017 is zorg in het kader van eerstelijnsverblijf verleend aan cliënten, waar geen contract met zorgverzekeraars onder lag. Deze zorg moet nu op een andere wijze worden gedeclareerd en wordt wellicht niet volledig vergoed. Voorzichtigheidshalve is rekening gehouden met nihil opbrengst voor deze zorg.

### Personeelskosten

De aankondiging van de reorganisatie en start van de eerste fase hebben enerzijds geleid tot afname van personeel, anderzijds tot hogere personeelskosten.

Medio 2017 werkten er 700 fte bij Het Zand, dit is in december 2017 ingekrompen tot 595 fte. Naast medewerkers die i.v.m. de reorganisatie zijn vertrokken, hebben er ook medewerkers zelf ontslag genomen.

In 2017 is er sprake van toename van ingehuurd personeel, veelal op ondersteunende functies. De reorganisatiekosten heeft tot € 3,2M hogere personeelskosten geleid.

### Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten liggen in 2017 circa € 650K hoger dan in 2016. Zo'n € 500K is direct gerelateerd aan de reorganisatie. Zowel accountantskosten als kosten voor inhuur van adviseurs lagen hoger.

De kosten voor onderhoud zijn in 2017 scherper beoordeeld en waar mogelijk uitgesteld. Dit heeft geresulteerd in € 200K lagere onderhoudskosten.

### Bijzondere waardevermindering

In 2017 heeft er een afwaardering plaatsgevonden van de aanloopkosten voor

herontwikkeling van de locatie ‘het Wooldhuis’ (-/- € 927K). Gezien de financiële situatie zal de herontwikkeling niet op korte termijn voor rekening en risico van Zorg-Samen Het Zand plaatsvinden, danwel zullen de uitgangspunten voor de herontwikkeling dermate wijzigen dat er een nieuw herontwikkelingstraject gestart moet gaan worden.

### Ratio's

	2017	2016
<b>Resultaatratio</b>		
Resultaat/Totale opbrengsten	-13,0%	-6,2%
<b>Liquiditeit</b>		
Vlottende activa/Vlottende passiva	22,9%	35,5%
<b>Solvabiliteit</b>		
Eigen Vermogen / Balanstotaal	17,0%	24,6%
Eigen Vermogen / Totaal Opbrengsten	31,6%	40,1%

### Genormaliseerd resultaat

Voor zowel 2016 als 2017 geldt dat het resultaat fors is beïnvloed door éénmalige kosten.

	2017	2016
<b>Resultaat conform jaarrekening (x € 1.000)</b>	<b>-5.886</b>	<b>-2.764</b>
<b>Effecten in personeelskosten</b>		
2016: cao-effecten		1.188
2016: vertrek managers		360
2017: cao-effecten	337	
2017: reorganisatiekosten	2.687	
<b>Effecten in overige bedrijfskosten</b>		
2017: reorganisatiekosten	500	
2017: herontwikkelingskosten het Wooldhuis	927	
<b>Effecten in opbrengsten</b>		
2016: afboeken vordering eerstelijnsverblijf	-500	500
2017: risico agv over- en onderproductie	881	
<b>Per saldo bijzondere lasten</b>	<b>4.832</b>	<b>2.048</b>
<b>Genormaliseerd resultaat</b>	<b>-1.054</b>	<b>-716</b>