

# Bestuursverslag

## 2017

### Stichting de Wijngaerd



Made 25 mei 2018

# 0 | Inhoud

<b>1  </b>	<b>Voorwoord</b> .....	<b>4</b>
<b>2  </b>	<b>Profiel van de organisatie</b> .....	<b>5</b>
2.1.	Algemene identificatiegegevens .....	5
2.2.	Structuur van het concern .....	5
2.3.	Kerngegevens .....	6
2.3.1.	<i>Kernactiviteiten en nadere typering</i> .....	6
2.3.2.	<i>Patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten</i> .....	6
2.3.3.	<i>Werkgebieden</i> .....	7
2.4.	Samenwerkingsrelaties .....	7
<b>3  </b>	<b>Bestuur, toezicht en medezeggenschap</b> .....	<b>8</b>
3.1.	Normen voor goed bestuur .....	8
3.2.	Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur / Directie .....	8
3.3.	Samenstelling, bezoldiging en werkwijze toezichthouders (Raad van Toezicht/Raad van Commissarissen/Raad van Beheer) .....	9
3.4.	Principes Governancecode Zorg 2017 .....	11
3.4.1.	<i>Maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie</i> .....	11
3.4.2.	<i>Waarden en normen</i> .....	11
3.4.3.	<i>Randvoorwaarden en waarborgen voor invloed van belanghebbenden</i> .....	12
3.4.4.	<i>Invulling naleving Governancecode Zorg 2017</i> .....	12
3.4.5.	<i>Besturing gericht op de maatschappelijke doelstelling</i> .....	12
3.4.6.	<i>Toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling (verslag van de Raad van Toezicht)</i> .....	13
3.4.7.	<i>Permanente ontwikkeling professionaliteit en deskundigheid</i> .....	16
<b>4  </b>	<b>Algemeen beleid</b> .....	<b>17</b>
4.1.	Visie, strategie en meerjarenbeleid .....	17
4.2.	Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar .....	17
4.3.	Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap .....	18
4.4.	Naleving gedragscodes .....	19
4.5.	Risicoparagraaf .....	19
4.6.	Toekomstparagraaf .....	19
<b>5  </b>	<b>Bedrijfsvoering</b> .....	<b>21</b>
<b>6  </b>	<b>Financieel beleid</b> .....	<b>23</b>

De belangrijkste in dit document verwerkte regelgeving betreft:

- Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (die een nadere duiding geven aan Titel 9 Boek 2 BW), waaronder RJ 400 Bestuursverslag
- Governancecode Zorg 2017

Hiernaast is het document Format Jaarverantwoording aanbieders van zorg, jeugdhulp en jeugdbescherming/-reclassering 2017 en 2018 (versie 4-10-2017) van het Ministerie van VWS geraadpleegd.

# 1 | Voorwoord

De Wijngaerd is een zelfstandige aanbieder van ondersteuning en zorg voor de ouder wordende mens met een sterke lokale binding en een goede marktpositie in de gemeente Drimmelen en de gemeentelijke regio. De activiteiten worden uitgevoerd vanuit één centrale locatie in het kerndorp Made.

Het verslagjaar 2017 heeft voor de Wijngaerd in het teken gestaan van de oplevering en ingebruikname van de gerenoveerde infrastructuur en de terugverhuizing van (delen van) de organisatie vanuit de tijdelijke verblijfslocatie in Oosterhout. Gelijktijdig is voortgebouwd aan de herinrichting van de organisatie vanuit de transitie van verzorgingshuis naar de nieuwe zorgstructuur. Het tweede deel van het verslagjaar is gedomineerd door de financiële afwikkeling van de uitgevoerde renovatie, die geëindigd is in een geschillenprocedure omtrent de verantwoordelijkheid voor aanzienlijke en ongeplande meerkosten. Het geschil is uiteindelijk in het nadeel van de Wijngaerd beslist, met een sterk negatief gevolg voor het bedrijfsresultaat van 2017. Dit heeft geleid tot het moeten aangaan van aanvullende financieringsovereenkomsten ter borging van de continuïteit van de bedrijfsvoering.

In 2017 is gestart als deelnemer aan het programma Waardigheid en Trots met verbetering kwaliteit verpleeghuiszorg. Tot einde 2018 wordt planmatig gewerkt aan kwaliteitsverbetering en transparantie op grond van de normering van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. De Wijngaerd wordt hierbij ondersteund door externe coaching vanuit het landelijk VWS-programma.

Bas Vos MSc

Directeur-bestuurder Stichting de Wijngaerd

# 2 | Profiel van de organisatie

## 2.1. Algemene identificatiegegevens

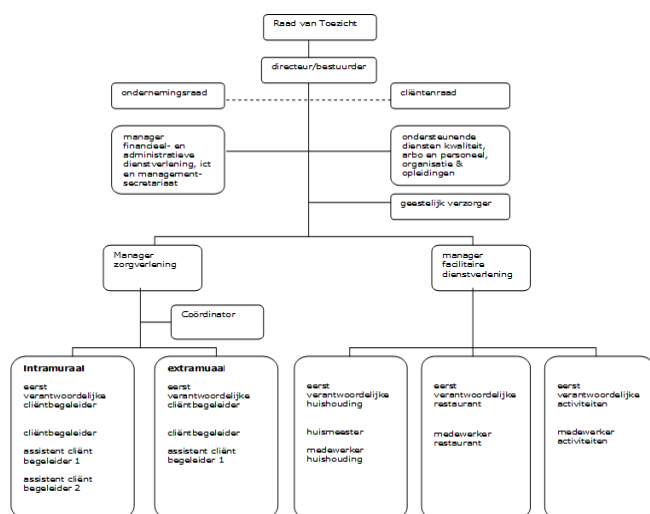
Naam verslagleggende rechtspersoon	
Adres	Cyclaamstraat 2A
Postcode	4921JC
Plaats	Made
Telefoonnummer	0162-241200
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41099111
E-mailadres	info@dewijngaerd.nl
Internetpagina	www.dewijngaerd.nl

Stichting de Wijngaerd levert ondersteuning en zorg voor ouderen en is primair actief in de gemeente Drimmelen. Vanuit de locatie in Made biedt de Wijngaerd hulp bij huishouding en dagbesteding voor WMO cliënten; wijkverpleging voor ZVW cliënten en somatische en psychogeriatrische verpleeghuiszorg voor WLZ cliënten. In 2016 is gestart met het leveren van Tijdelijk Eerstelijnsverblijf en 24-uurs zorg in de vorm van VPT- en MPT zorgarrangementen. Ook is gestart met het ontwikkelen van welzijns- en comfortdiensten voor de ondersteuning van langer thuis wonen.

## 2.2. Structuur van het concern

De Wijngaerd is een stichting die geleid wordt door een éénhoofdige Raad van Bestuur en is ingericht volgens het bestuursmodel Raad van Toezicht / Raad van Bestuur.

De Wijngaerd bevindt zich in een transitie van een traditionele lijn-staforganisatie naar een horizontale ("platte") organisatiestructuur die gebaseerd is op het functioneren van zelforganiserende teams en een ondersteuning op maat. Uitgangspunt is het verzorgen van individuele zorg- en dienstenarrangementen per cliënt, die gedurende lange tijd meegaan met de cliënt en naar behoefte worden aangepast (*partnerschap*).



Stichting de Wijngaerd is toegelaten in het kader van de Wet toelating zorginstellingen (WTZi) als instelling die zorg mag verlenen waarop aanspraak bestaat ingevolge de Wet Langdurige Zorg en/of de Zorgverzekeringswet.

Stichting de Wijngaerd beschikt over een door de inspectie van de Gezondheidszorg verleende BOPZ-aanmerking.

Stichting de Wijngaerd is een ANBI-gecertificeerde instelling.

Medezeggenschap voor medewerkers en cliënten is voorzien middels de medezeggenschapsorganen Ondernemingsraad en Cliëntenraad.

## 2.3. Kernegevens

### 2.3.1. Kernactiviteiten en nadere typering

Stichting de Wijngaerd levert ondersteuning en zorg voor ouderen en is primair actief in de gemeente Drimmelen. Vanuit één locatie in Made biedt de Wijngaerd ondersteuning voor langer thuis wonen in de vorm van gemaksdiensten, hulp bij huishouding, dagbesteding en wijkverpleging tot en met 24-uurs zorg in de vorm van Volledig Pakket Thuis of Modulair Pakket Thuis. Deze voorzieningen zijn primair gericht op de bewoners van 87 aanleunwoningen en 32 koopappartementen. Indien zelfstandig thuis wonen niet meer mogelijk is, dan kan verhuizing naar een van de 62 verpleeghuisappartementen volgen. De Wijngaerd biedt hiermee vanuit het idee 'one-stop-shop' een volledig en continu ondersteuningstraject voor de ouder wordende inwoners van de gemeente.

Overzichtstabel patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten 2017

<b>Kernegevens</b>	<b>Aantal/bedrag</b>
<b>Cliënten</b>	Aantal
Cliënten per einde verslagjaar	159
Aantal cliënten in instelling op basis van ZZP	59
Aantal cliënten met verblijf op basis van volledig pakket thuis (VPT)	4
Aantal extramurale cliënten (inclusief cliënten met begeleiding of dagbesteding (op basis van de functies BGI en/of BGG) voor zover niet opgenomen in een stelling).	96
<b>Capaciteit</b>	
Aantal beschikbare bedden/plaatsen met verblijfszorg per einde verslagjaar	59
<b>Productie gedurende het verslagjaar</b>	Aantal
Aantal dagen zorg met verblijf	20897
Aantal dagen zorg op basis van volledig pakket thuis (VPT)	1808
Aantal dagdelen dagbesteding (op basis van de functie Begeleiding in groepsverband (BGG)	3039
Aantal uren extramurale productie (exclusief dagbesteding op basis van de functie Begeleiding in groepsverband (BGG) en Wmo-zorg)	3645
<b>Personeel</b>	Aantal
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	101
Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	172
<b>Innovatie</b>	Percentage van de bedrijfsopbrengsten
Bestedingen aan innovatie	1,33 %

### **2.3.2. Werkgebieden**

De bedrijfsactiviteiten richten zich in hoofdzaak op de ondersteuning en zorg voor ouderen, waarbij ook activiteiten in combinatie met andere doelgroepen (GGZ) worden uitgevoerd.

De werkgebieden zijn:

- Verpleeghuiszorg (WLZ)
- Wijkverpleging (ZVW)
- Dagbesteding (WMO)
- Hulp bij Huishouding (WMO)
- Gemaksdiensten

### **2.4. Samenwerkingsrelaties**

#### • Wonen en zorg

De Wijngaerd werkt langdurig samen met woningstichting Woonvizier in het aanbieden van woon-zorg combinaties. Naast het bestaande aanbod van voor zorg ingerichte seniorenwoningen is de ontwikkeling gestart voor nieuwe combinaties voor kortdurend verblijf en 24-uurs zorg thuis. In 2017 is gestart met de ontvlechting van wonen en zorg; dit zal naar verwachting in 2018 worden afgerond.

#### • Zorg

In het kader van WLZ zorgcontractering valt de Wijngaerd binnen het werkgebied van Zorgkantoor CZ. Voor contractering van prestaties volgens de Zorgverzekeringswet wordt samengewerkt met alle zorgverzekeraars. Voor de specialistische (intramurale) zorg wordt samengewerkt met Thebe. In de eerste lijn vindt samenwerking plaats met lokale huisartsenpraktijken van Gezondheidscentrum Het Vierendeel en Fysiotherapiepraktijk Terheijden. In de wijk werken wijkverpleegkundigen samen met multidisciplinaire wijkteams van de gemeente Drimmelen.

#### • Welzijn

De Wijngaerd is gecontracteerde aanbieder van dagbesteding van het WMO-inkoopcollectief van 5 regionale gemeenten. Lokaal is een samenwerkingsovereenkomst met de Stichting Welzijn Ouderen Drimmelen en wordt deelgenomen aan het WMO-platform van de gemeente Drimmelen en de Werkgroep Dementie. Er worden diverse evenementen en activiteiten georganiseerd voor zowel mensen die wonen in een van onze locaties, als voor mensen uit de wijk. De Wijngaerd wordt ondersteund door ruim 150 vrijwilligers en voert een actief vrijwilligersbeleid. Er worden vele evenementen georganiseerd in samenwerking met vrijwilligers- en welzijnsorganisaties waaronder KBO, het Rode Kruis en Stichting de Zonnebloem.

#### • Netwerken

De Wijngaerd neemt deel aan diverse lokale en regionale netwerken. In samenwerking met Alzheimer Nederland wordt het Alzheimer Café georganiseerd. Regionaal is aangesloten bij het zorgnetwerk Zorgondernemers West Brabant, het Dementienetwerk Breda e.o., de Werkgroep Dementie van de gemeente Drimmelen, het Netwerk Palliatieve Zorg Stadsgewest Breda, het Regionaal Electronisch Netwerk West Brabant, en TRANSVORM. In 2017 is samen met Stichting Het hoge Veer en Stichting Zorgplein Maaswaarden het Lerend Netwerk opgericht vanuit het Kwaliteitskader Wijkverpleging.

## 3 | Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 3.1. Normen voor goed bestuur

Stichting de Wijngaerd hanteert de Zorgbrede Governance Code 2017 en heeft deze verankerd in de statuten. Deze code bevat gedragsregels voor goed bestuur, goed toezicht en adequate verantwoording. Dit dient transparant te worden gemaakt door informatie te verstrekken over de verdeling van taken en verantwoordelijkheden en de wijze waarop deze zijn verankerd. Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur / Directie.

Naam	Hr of Mw	Functie	Periode
B.J. Vos	Hr.	Directeur-bestuurder	01-01-2017 / 31-12-2017

#### Bezoldiging topfunctionaris

##### bedragen x € 1

Functiegegevens	B.J. Vos Directeur- bestuurder
Aanvang en einde functie vervulling in 2017	01/01 – 31/12
Deeltijdfactor in fte	1,0
Gewezen topfunctionaris?	Nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	89,440
Beloningen betaalbaar op termijn	8,694
<i>Subtotaal</i>	<i>98,134</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	99,000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>98,134</b>



### 3.2. Samenstelling, bezoldiging en werkwijze Raad van Toezicht (Raad van Commissarissen/Raad van Beheer)

Samenstelling Raad van Toezicht 2017

Naam	Hr / Mw	Functie	Periode	Nevenfuncties
J.W.H. van den Noort	Hr.	Voorzitter	02-04-2017 / 31-12-2017	Penningmeester Vrienden van de Harmonie St Ceacilia  Bestuurslid Stichting met beperking
F.F. van Meerwijk	Hr	Wvd Voorzitter  Vice Voorzitter	01-01-2017 / 01-04-2017  02-04-2017 / 31-12-2017	Geen
F.v. Disseldorp	Hr	Lid	01-01-2017 / 01-07-2017	Geen
D. Wesseling	Mw	Lid	01-07-2017 / 31-12-2017	Geen
S. de Pijper	Mw	Lid	01-01-2017 / 16-06-2017	Geen
M. van Leen	Hr	Lid	05-12-2017 / 31-12-2017	Docent opleiding wond- en decubitus consulent ErasmusMC  Lid stuurgroep Platform Woundcare  Lid redactie CME-online

Aangezien vrijwel alle leden en ook de voorzitter van de Raad van toezicht in (de loop van) 2017 afscheid namen, is er in 2017 drie keer een sollicitatieprocedure gehouden om nieuwe leden te werven. Per 2 april 2017 is de heer drs. J.W.H. van den Noort aangesteld als de nieuwe voorzitter van Raad van toezicht. Daarna volgden per 1 juli 2017 mw. drs. D. Wesseling als nieuw lid/secretaris en per 5 december 2017 de heer dr. M.W.F. van Leen als nieuw lid.

*Bezoldiging Toezichthoudende  
topfunctionarissen*

<b>bedragen x € 1</b>	<b>F.F. van Meerwijk</b>	<b>S.J. de Pijper</b>	<b>F.C.J. Disseldorp</b>
<b>Functiegegevens</b>	Vice-Voorzitter	Secretaris	Financiën
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/01 – 31/12	01/01 – 01/07	01/01 – 01/07
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging	6,780	2,252	3,384
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	9,900	4,950	4,950
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>6,780</b>	<b>2,252</b>	<b>3,384</b>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>bedragen x € 1</b>	<b>J.W.H. van den Noort</b>	<b>D. Wesseling</b>	<b>M.W.F. van Leen</b>
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2017	02/04 – 31/12	01/07 – 31/12	05/12 – 31/12
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging	6,300	3,390	565
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	11,137	4,950	825
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>6,300</b>	<b>3,390</b>	<b>565</b>

De naleving van de WNT is gecontroleerd overeenkomstig de door de minister vastgestelde Regeling Controleprotocol WNT 2017. De bevindingen zijn als volgt:

De Wijngaerd is door de raad van toezicht voor 2017 ingedeeld in klasse I met voor 2017 een bijbehorend bezoldigingsmaximum van:

- o € 99.000 voor de bestuurder;
- o € 14.850 voor de voorzitter van de raad van toezicht (15%);
- o € 9.900 voor de overige leden van de raad van toezicht (10%).

De bezoldiging van de raad van bestuur en de raad van toezicht en gewezen topfunctionarissen is juist verantwoord in de jaarrekening 2017. De geldende bezoldigingsmaxima worden niet overschreden. De WNT-klassenindeling dient jaarlijks door de raad van toezicht van De Wijngaerd te worden vastgesteld, ook ingeval de klasse gelijk is aan de klasse van het voorgaande jaar. De reden van deze jaarlijkse vaststelling is dat de jaarrekening van het voorgaande jaar als uitgangspunt dient te worden gehanteerd.

### **3.3. Principes Governance code Zorg 2017**

De Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur hebben elk hun eigen verantwoordelijkheid in de analyse en de implementatie van de code. Het ontwikkelen van standpunten en het maken van keuzes in dialoog voor de Wijngaerd is in 2017 gestart. Dit draagt bij aan het stimuleren van reflectie op en het gesprek over het functioneren van bestuurder en toezichthouders en de onderlinge verhouding.

In 2017 is ook een begin gemaakt met de aanpassing van de Statuten. Volgens de nieuwe code dienen verschillende bepalingen, die voorheen in reglementen of anders vastgelegd mochten zijn, in de statuten te worden opgenomen. De Wijngaerd is in 2017 gestart met aanpassing van de statuten; dit moet voor einde 2018 zijn afgerond.

#### **3.3.1. *Maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie***

De maatschappelijke relevantie van de Wijngaerd is gebaseerd op de bijdrage aan de kwaliteit van leven van de ouder wordende inwoners van de gemeente Drimmelen. Hieraan wordt inhoud gegeven door het voorzien in dienstverlening en zorg volgens de geldende kwaliteitsstandaarden en de wensen van de doelgroep voor wonen, welzijn en zorg. Vanuit die maatschappelijke verantwoordelijkheid wordt sober en transparant omgegaan met publieke middelen

De Wijngaerd levert 'goede zorg' omdat gewerkt wordt vanuit de visie dat de bijdrage wordt geleverd vanuit wensen van de cliënt en onder diens regie wordt uitgevoerd. Daarnaast wordt voldaan aan de geldende kwaliteitsnormen, zoals die gelden voor de diverse vormen van zorg- en dienstverlening. In oktober 2017 is de (her-)certificering van het kwaliteitssysteem ISO 9001:2008 van TÜV Rheinland met een positief resultaat afgerond.

De zorg wordt verleend aan de cliënt in de vorm van een zorg- en dienstenarrangement en schriftelijk vastgelegd in een zorgovereenkomst. De geboden zorg is afgestemd met de cliënt (en diens naasten) en vastgelegd en toegankelijk in een elektronisch zorgdossier.

De Wijngaerd geeft ruimte aan het professioneel handelen door te werken vanuit eigen verantwoordelijkheid en zelforganisatie van het werk, ondersteund door een facilitair ingerichte organisatie.

#### **3.3.2. *Waarden en normen***

De werkwijze van de organisatie is gebaseerd op principes van zelfverantwoordelijkheid en zelforganisatie. Bestuur en facilitaire diensten zijn ondersteunend aan het primaire proces. Bij zelfverantwoordelijkheid hoort ook een vrije aanspreekcultuur en een lage toegangsdrempel tot verantwoordelijken. De medewerkers worden in deze ontwikkeling ondersteund door een interne coach. Besluitvorming vindt in de organisatie gelaagd plaats. Er is professionele beslissingsruimte op niveau van de werknemer, daarnaast is er gemandateerde besluitvorming op teamniveau en de afstemming van de zorgarrangementen vindt plaats op operationeel niveau. Organisatiebesluiten worden voorbereid in het Beleidsteam, van waaruit de bestuurder wordt geadviseerd.

De Wijngaerd beschikt over een externe vertrouwenspersoon en een klokkenluidersregeling. Er zijn in 2017 geen meldingen in behandeling genomen.

De Wijngaerd stimuleert leren en ontwikkelen, zowel voor individuele werknemers als op organisatieniveau. Er wordt een actief opleidingsbeleid gevoerd. In 2017 is een samenwerkingsovereenkomst gesloten met de partnerorganisaties Het Hoge Veer en Zorgplein Maaswaarden voor de inrichting van een lerend netwerk verpleeghuiszorg.

### **3.3.3. Randvoorwaarden en waarborgen voor invloed van belanghebbenden**

De Wijngaerd voert een actief en transparant beleid voor de omgang met de medezeggenschapsorganen. Daarnaast is er sprake van een actieve bijdrage aan advisering en besluitvorming van de werknemers via de ondernemersraad en van cliënten vanuit de cliëntenraad. De ondernemingsraad is intensief betrokken bij de besluitvorming in de dossiers kanteling werktijden en zelforganisatie; alsmede in het programma Kwaliteit Verpleeghuiszorg. De cliëntenraad heeft een klankbordgroep voor meer direct contact met de cliënten ingericht. De cliëntenraad heeft bijgedragen aan de aanvraag en besteding van extra middelen voor welzijn en deskundigheidsbevordering vanuit het project Waardigheid en Trots en de thema's voor de gerichte cliënttevredenheidsmetingen zijn in samenspraak vastgesteld. De opgestelde overlegkalender voor 2017 is zowel voor het overleg met de ondernemingsraad als met de cliëntenraad volgens planning uitgevoerd en vastgelegd. Er is vertrouwen uitgesproken in de samenwerking met de bestuurder.

### **3.3.4. Invulling naleving Governance code Zorg 2017**

De Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur hebben in reglementen geborgd dat ieder overeenkomstig hun wettelijke en statutaire taken verantwoordelijk zijn voor de governance van de organisatie. Er wordt actief en in samenspraak gewerkt aan de naleving van de code. Het is onderwerp van de overlegagenda.

In 2017 heeft een evaluatie plaatsgevonden van het functioneren van de bestuurder door de Raad van Toezicht.

### **3.3.5. Besturing gericht op de maatschappelijke doelstelling**

De maatschappelijke doelstelling van de stichting is als volgt verankerd in de statuten: "De Stichting heeft ten doel het (doen) verlenen van goede zorg, aan zorgbehoevenden in de gemeente Drimmelen en voorts al hetgeen hiermee verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, direct of indirect, alles in de ruimste zin van het woord. Onder goede zorg wordt verstaan zorg van goede kwaliteit, die voldoet aan professionele standaarden en eigentijdse kwaliteits- en veiligheidseisen. De behoeftes, wensen, ervaringen en het belang van cliënten in het algemeen staan centraal en zijn richtinggevend voor de te bieden zorg."

De belangen van de cliënt staan centraal in de opdracht van de stichting. Ook dit is opgenomen in de statuten: "De Stichting hanteert bij het bereiken van haar doelstelling het uitgangspunt dat de zorg- en dienstverlening tot stand komt in dialoog en samenwerking tussen zorgverlener en cliënt, waar nodig samen met zijn verwanten en/of naasten, waarbij zorgverleners handelen in overeenstemming met hun professionele verantwoordelijkheid."

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken in de zorgorganisatie. De verantwoordelijkheidsverdeling tussen de raad van toezicht en de dagelijkse en algemene leiding is vastgelegd in de statuten en de daarop gebaseerde reglementen.

De Raad van Toezicht stelt het aantal leden van de Raad van Bestuur vast. De Raad van Bestuur van Stichting de Wijngaerd bestaat uit één persoon. De raad van bestuur is belast met het besturen van de Stichting en draagt verantwoordelijkheid voor de algemene gang van zaken. De Raad van Bestuur richt zich bij de vervulling van zijn taak op het belang van de cliënt en de zorgorganisatie op korte en lange termijn.

De Raad van Bestuur voert de planning en control cyclus uit vanuit de goedgekeurde meerjarenplanning en bespreekt en verantwoordt regelmatig de risicoanalyses en de werking van de risicobeheersingssystemen met de raad van toezicht. De raad van bestuur verschaft de Raad van Toezicht tijdig alle informatie die nodig is voor een goede uitoefening van de functie van de Raad van Toezicht. Een informatieprotocol is in ontwikkeling.

### **3.3.6. Toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling (verslag van de Raad van Toezicht)**

De Raad van Toezicht ziet zichzelf primair als een orgaan dat namens de samenleving toezicht uitoefent. De Raad van Toezicht sluit in haar toezicht aan bij de visie en kernwaarden van Stichting De Wijngaerd. De Raad van Toezicht heeft haar werkwijze en taken vastgelegd in het Reglement Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht baseert haar toezichtvisie op de zorgbrede Governancecode:

- De Raad van Toezicht vervult zijn toezicht-, goedkeurings-, advies- en werkgeversfuncties op een evenwichtige wijze en richt zich daarbij op het belang van de zorgorganisatie, vanuit het perspectief van het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie en de centrale positie van de cliënt daarin. De Raad van toezicht toetst of de RvB alle in aanmerking komende belangen van de bij de zorgorganisatie betrokken belanghebbenden zorgvuldig en evenwichtig heeft afgewogen.
- De Raad van toezicht heeft een visie op de wijze waarop hij het toezicht uitvoert, de toezichtvisie. De Raad van toezicht vergewist zich ervan dat Raad van toezicht en RvB op basis van deze toezichtvisie kunnen samenwerken.
- De Raad van toezicht bepaalt zijn eigen agenda en de daarvoor noodzakelijke informatie. De Raad van toezicht en zijn leden afzonderlijk hebben een eigen verantwoordelijkheid voor de eigen informatievoorziening. Dat wil zeggen dat de informatie die de Raad van toezicht van de RvB en de accountant ontvangt naar het eigen oordeel passend moet zijn om de eigen taak adequaat te kunnen vervullen. Indien de Raad van toezicht dit geboden acht, kan hij informatie inwinnen bij functionarissen, de diverse organen en (externe) adviseurs van de zorgorganisatie (zie ook 6.6.).
- De Raad van toezicht kan werken met commissies uit zijn midden ter voorbereiding van of advisering over de besluitvorming in de Raad van toezicht.

Toezichtvisie:

*De leden van Raad van toezicht van St. De Wijngaerd hechten er waarde aan om proactief en onafhankelijk toezicht te houden op de uitgangspunten van de zorgorganisatie en op de uitvoering van de hieruit volgende beleidsdoelen. Daarnaast vindt de Raad van toezicht het belangrijk dat De Wijngaerd als kleine, onafhankelijke organisatie behouden blijft voor de gemeente Drimmelen. Met proactief toezicht wordt hier bedoeld dat de Raad van toezicht vooraf aangeeft wat zij belangrijk vindt en op welke wijze zij toezicht wil houden: de Raad van toezicht vindt het belangrijk dat zij toezicht houdt op zowel het functioneren van systemen als het handelen van mensen in de zorgorganisatie. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de zgn. 'harde' factoren die concreet en meetbaar zijn maar ook naar de zgn. 'zachte' factoren die meet te maken hebben met hoe mensen iets ervaren. De Raad van toezicht bevordert dit proactief toezicht door zich uitgebreid te laten informeren (actief en passief) door zoveel mogelijk relevante (onafhankelijke) informatiebronnen binnen en buiten de zorgorganisatie. Met onafhankelijk toezicht wordt hier bedoeld dat de Raad van toezicht het toezicht eigenstandig voorbereidt, inricht, uitvoert en evalueert. Goede informatievoorziening en een goede samenwerking met de Raad van Bestuur (RvB) zijn hierbij essentieel. De Raad van toezicht verwacht van de RvB dat zij vroegtijdig bij (strategische) beslissingen en ontwikkelingen en bij strategievorming wordt betrokken en op tijd voorzien wordt van alle relevante informatie. De Wijngaerd is een relatief kleine organisatie die zich primair richt op de bewoners van de gemeente Drimmelen. De Raad van toezicht vindt het belangrijk dat ook in de toekomst De Wijngaerd behouden blijft als onafhankelijke zorginstelling die haar basis heeft in de lokale dorpsgemeenschap.*

Een goed functionerende Raad van toezicht kenmerkt zich door de verscheidenheid van de individuele leden in termen van achtergronden, ervaringen, expertisegebieden en visies. De Raad van toezicht wordt daarom divers samengesteld qua competenties en achtergronden. Te allen tijde dient tenminste één lid te beschikken over medische, verpleegkundige en/of psychosociale expertise die relevant is voor Stichting De Wijngaerd. Gezien de complexiteit en de omvang van de organisatie wordt een Raad van toezicht van 3 personen als voldoende groot beoordeeld. Dit betekent dat in 2017 besloten is dat in 2018 de Raad van toezicht zal worden teruggebracht tot 2 leden en 1 voorzitter. Het lid de heer dr. M.W.F. van Leen is in 2017 op voordracht van de cliëntenraad aangesteld. De (neven)-functies van de leden van de Raad van toezicht geven geen aanleiding tot vermoedens van belangenverstremeling. De procedures voor benoeming, schorsing en ontslag van de Raad van toezicht zijn vastgelegd in de Statuten van Stichting de Wijngaerd en in het Reglement Raad van Toezicht. De Raad van toezicht is lid van de Nederlandse Vereniging voor Toezichthouders in de Zorg (NVTZ). Dit om verdere professionalisering en toetsing in haar functioneren mogelijk te maken.

De honorering voor de leden van de Raad van toezicht is in 2017 gebaseerd geweest op de richtlijnen voor de bezoldiging van topfunctionarissen in de zin van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en de daarvan onderdeel uitmakende Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssectorrichtlijnen en de richtlijnen van de NVTZ. De honorering is in 2017 geïndexeerd ten opzichte van 2016. Voor verdere informatie over de bezoldiging wordt verwezen naar de toelichting in de jaarrekening.

De Raad van Toezicht (Raad van toezicht) is in 2017 vijf maal in reguliere vergaderingen bijeen geweest in aanwezigheid van de directie en een keer extra tijdens een spoedvergadering in augustus 2017 vanwege de financiële situatie van de Wijngaerd. Twee keer is de Raad van toezicht in vergadering geweest zonder directie. Een keer in juni 2017 en een keer in oktober 2017.

In 2017 zijn de navolgende directiebesluiten goedgekeurd:

- 17.05 Samenwerkingsovereenkomst Waardigheid & Trots
- 17.05 Jaarrekening 2016
- 12.07 Besluit mediationtraject renovatie
- 09.10 Kaderbrief 2018
- 09.10 Samenwerkingsovereenkomst Lerend Netwerk
- 17.10 Overeenkomst zakelijke financiering Rabobank
- 13.12 Begroting 2018
- 13.12 Indexering 2018 beloning bestuurder en Raad van toezicht leden

Het verslagjaar 2017 stond wederom in het teken van de herontwikkeling en renovatie van De Wijngaerd. Tot 1 april 2017 is De Wijngaerd bezig geweest met een ingrijpende verbouwing en het tijdelijk elders huisvesten van de cliënten. Het eigen vermogen is ingebracht bij die verbouwing. De toenmalige (2015) bestuurder en Raad van toezicht meenden een contract met de aannemer te hebben afgesloten dat de bestuurder zou ontzorgen en waarbij alle risico's en extra werkzaamheden voor rekening van de aannemer zouden komen. Dat contract is getoetst door een extern expertisebureau op deze aspecten en goedgekeurd. De in 2016 aangetrokken nieuwe bestuurder en de in 2017 vernieuwde Raad van toezicht werden in de zomer van 2017 via een ingeschakelde deskundige geconfronteerd met een heel andere uitkomst ten aanzien van het afgesloten bouwcontract. Dat betekende dat een aanvullende financiering geregeld diende te worden teneinde het meerwerk van de verbouwing te bekostigen.

Verkort jaaroverzicht: De Raad van toezicht heeft op 1 februari 2017 de tijdelijke arbeidsovereenkomst met de directeur mondeling omgezet naar een vast contract; later is dit schriftelijk vastgelegd in een herzien arbeidscontract.

Op 17 maart 2017 heeft de nieuwe voorzitter van de Raad van toezicht kennis gemaakt en overleg gehad met de door de Raad van toezicht aangestelde accountant. Aan hem is gevraagd om de Raad van toezicht goed op de hoogte te houden van belangwekkende ontwikkelingen.

Op 1 april 2017 werd in aanwezigheid van de Raad van toezicht de feestelijke opening van de gerenoveerde Wijngaerd verricht door burgemeester Kok te Made.

Op 4 april 2017 zijn de voorzitter van de Raad van toezicht en de directeur naar de wethouder met de portefeuille zorg en welzijn te Made geweest om te praten over de mogelijkheden voor ondersteuning van de dagbesteding bij de Wijngaerd vanuit de WMO.

Op 23 mei 2017 is de voorzitter van Raad van toezicht met de directeur en de manager financiën op bezoek geweest bij de Rabobank om te pleiten voor een extra lening in verband met nagekomen verbouwingkosten.

Op 16 juni 2017 is tussentijds afscheid genomen van toezichthouder mevrouw S. de Pijper vanwege privé-omstandigheden.

In de vergadering van 12 juli 2017 is aandacht besteed aan het vertrek van de toezichthouders de heren F. van Disseldorp (financiën) en C. Segeren (vm. voorzitter).

In augustus 2017 is de heer C. Segeren op verzoek van de Raad van toezicht, vanwege zijn feitenkennis van het dossier renovatie, ingeschakeld als adviseur inzake het bouwconflict met de aannemer in het kader van het ingestelde mediation traject. Daarnaast werd advocaat mr. A. Simons als extern adviseur aangetrokken voor dit traject. Op 28 augustus en 17 oktober 2017 is de Raad van toezicht bijeengekomen in een extra vergadering vanwege de zorgelijke financiële situatie van de Wijngaerd.

### **3.3.7. *Permanente ontwikkeling professionaliteit en deskundigheid***

De bestuurder is lid van de vereniging van bestuurders in de zorg, de NVZD en maakt gebruik van de aangeboden ondersteuning voor verdere professionele ontwikkeling. In maart 2017 is deelgenomen aan een landelijk symposium voor de introductie van de Governancecode Zorg 2017.

De Raad van Toezicht is lid van de vereniging van toezichthouders in zorg en welzijn, de NVTZ. In 2017 is, mede als gevolg van vele functiewisselingen, geen interne evaluatie van de Raad van Toezicht uitgevoerd. Een goed functionerende Raad van Toezicht kenmerkt zich door de verscheidenheid van de individuele leden in termen van achtergronden, ervaringen, expertisegebieden en visies. Bij de functiewisselingen is rekening gehouden met voorkeurs-functieprofielen voor nieuwe toezichthouders. De Raad van Toezicht stelt een algemeen profiel op om de dagelijkse leiding van de instelling onafhankelijk en kritisch te kunnen beoordelen. De Raad van Toezicht wordt daarom divers samengesteld qua competenties en achtergronden. Daarnaast is er een indeling naar specifieke kennisprofielen bepaald. In de samenstelling van de Raad van Toezicht dienen tenminste de kennisgebieden gezondheidszorg, financiën/bedrijfsvoering en personeel en organisatie te zijn geborgd. Te allen tijde dient tenminste één lid te beschikken over medische, verpleegkundige en/of psychosociale expertise die relevant is voor Stichting De Wijngaerd. In de functiewisselingen in 2017 is aan deze randvoorwaarden uitvoering gegeven.



## 4 | Algemeen beleid

### 4.1. Visie, strategie en meerjarenbeleid

Het verslagjaar 2017 is het eerste jaar van het meerjarenbeleid 2017-2020, dat gebaseerd is op de in 2016 geformuleerde missie “De Wijngaerd is de betrouwbare partner die u als inwoner van de gemeente Drimmelen ondersteunt en voor u zorgt bij het ouder worden op uw eigen manier.”

De Wijngaerd is een zelfstandige zorgaanbieder die wordt getypeerd als ‘kleine VVT-instelling’, op basis van de jaaromzet van € 10 miljoen of minder. De Wijngaerd is hiermee één van de 124 van de ca. 400 ouderinstellingen in Nederland die behoren tot deze categorie. De Wijngaerd van oudsher een begrip als primaire aanbieder van zorg voor ouderen en diep geworteld in de samenleving van de gemeente Drimmelen. De Wijngaerd ziet kansen om deze positie toekomstbestendig te maken en verder te versterken en heeft de ambitie om zich als moderne, zelfstandige, toekomstbestendige zorgonderneming te profileren door in te spelen op de veranderende wensen en behoeften van ouderen voor ondersteuning en zorg bij het ouder worden op hun eigen manier door het aanbieden van volledige zorg- en dienstenarrangementen.

### 4.2. Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

De Wijngaerd bevindt zich in 2017 in het eerste deel van de beleidsperiode van het strategisch Meerjarenplan 2017-2020. De voor deze periode ontwikkelde missie en visie is bestendig gebleken tegen de ontwikkelingen in de sector ouderenzorg. De ambitie om als partner de ouder wordende mens gedurende het gehele traject van ouder worden te begeleiden kan dus onverkort worden uitgevoerd en verder ontwikkeld. In de eerste helft van 2017 zijn nieuwe vormen van zorg en ondersteuning ontwikkeld. De Wijngaerd speelt hiermee zowel in op de klantvraag, als op veranderde omstandigheden in de markt en nieuwe eisen van de overheid en controlerende instanties.

De eerste helft van 2017 heeft tevens in het teken gestaan van afronding van een grootscheepse renovatie; de terug verhuizing van het verpleeghuis; de uitvoering van kleinschalige zorg in zelfstandige teams en de herinrichting van de bedrijfsvoering op één locatie.

De koers in de eerste helft van 2017 heeft in het teken gestaan van het verbeteren van kwaliteit. Dit is uitgevoerd als deelnemer van het project “Verbetering Kwaliteit Verpleeghuiszorg” van het nationale programma Waardigheid en Trots. Het hiervoor ontwikkelde uitvoeringsprogramma fungeert als kwaliteitsagenda, met als uiteindelijke doelstelling dat de Wijngaerd voldoet aan het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. De uitvoeringskalender leidt naar een vernieuwd integraal kwaliteitsmanagement systeem in 2018. Parallel zijn verbeterprogramma’s ingezet en uitgevoerd voor elektronische cliëntendossiers; verbetering cliënttevredenheid; ontwikkeling HRM-beleid; strategische opleidingsplannen; veiligheid voor wonen en werken en innovatie en domotica.

In 2017 is, parallel aan het Kwaliteitsprogramma Verpleeghuiszorg een formatie-analyse uitgevoerd van de personele formatie voor de intramurale zorg. Deze analyse wordt gebruikt, samen met de herinrichting van de organisatie naar een horizontale structuur vanuit zelforganisatie op teamniveau, voor de herinrichting van het functiehuis van de Wijngaerd. De effecten van deze herinrichting worden niet eerder zichtbaar dan medio 2018 en hebben nog geen effect op de personele formatie van 2017.

De bedrijfsvoering in het verslagjaar is gedomineerd door de financiële gevolgen van de renovatie. De nasleep van de afwikkeling van de meerkosten van de in de eerste helft van 2017 afgeronde renovatie heeft de bedrijfsvoering in tweede helft van 2017 gedomineerd. Bij het afsluiten van de vorige jaarrekening werd uitgegaan van een positieve ontwikkeling van de liquiditeitsontwikkeling op grond van een positieve inschatting van de afloop van de geschillenprocedure, waardoor een aanzienlijk deel van de meerkosten van de renovatie niet ten laste van de Wijngaerd zou komen. De uitspraak van het geschil stelde de Wijngaerd in het ongelijk vanuit een juridische analyse van de bouwovereenkomst; met als gevolg een volledige verhaalplicht van alle meerkosten en gemaakte procedurekosten.

Een tweede negatief effect op het resultaat is veroorzaakt door niet-begrootte personele kosten. Hierin zijn twee hoofdcomponenten te onderscheiden. Enerzijds gaat het om de vergoeding op grond van de cao van opgebouwde meeruren. Hierin is een piekvorming ontstaan door gemaakte extra opleidingsuren in het kader van de te behalen kwaliteitsnormen van het in 2017 ingevoerde Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg; het langdurig werken op twee locaties gedurende de renovatie en de vervanging van bovengemiddeld ziekteverzuim (ca. 8,5% boven begroting) in de tweede helft van 2017. De analyse van het verzuim wijst uit dat het gaat om een aantal gelijktijdig lopende casussen vanaf het derde kwartaal 2017 van langdurig en niet-arbeidsgerelateerd verzuim. Deze combinatie van directe personele kosten en de noodzakelijk gekoppelde traject- en vervangingskosten geven een direct en aanzienlijk negatief effect op het uiteindelijke financiële resultaat.

### **4.3. Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap**

De Wijngaerd heeft in 2017 de renovatie benut om een grote stap voorwaarts te maken in maatschappelijk verantwoord ondernemen. Energiezuinig bouwen en verbetering van de arbeidsomstandigheden zijn prominente aandachtsgebieden geweest in design en uitvoering van de nieuwe leef- en werkomgeving. Voorbeelden hiervan zijn nieuwe klimaat- en luchtbehandelingssystemen, zonne-energie en energiezuinige verlichting. Vanuit de noodzaak voor afvalscheiding en recycling is een nieuw afvalbeleid en milieuvriendelijke afvalverwerking gerealiseerd.

Aandacht voor arbeidsomstandigheden is ingevuld door de inrichting van de werk- en logistieke omgeving in samenwerking met de gebruikers. Voor de gerenoveerde werkomgeving is een RI&E onderzoek uitgevoerd in 2017. In overleg met de Ondernemersraad wordt in 2018 de prioriteit van de uitvoering vastgesteld. Een onderzoek naar medewerkerstevredenheid is voorzien begin 2018.

#### **4.4. Naleving gedragscodes**

De Wijngaerd beschikt sinds 2006 over een gedragscode, gebaseerd op de kernwaarden *vertrouwd en gastvrij*. Doorvertaling hiervan vindt plaats in de competentieprofielen voor personeel door uitwerking naar eisen voor bejegening, vakbekwaamheid, communicatie, vraaggericht werken en continuïteit in zorg en welzijn.

In het kader van de wettelijke verplichting voortvloeiend uit de Algemene Verordening Gegevensbescherming is een Code Gegevensbescherming in ontwikkeling.

#### **4.5. Risicoparagraaf**

Vanaf 2016 zijn voor de caresector beduidend slechtere financiële resultaten geboekt dan in eerdere jaren door wijziging van de cao en daaruit voortvloeiende incidentele nabetalingsverplichtingen voor onregelmatigheidstoeslag en salarisstijgingen. Ook de tarieven bleven achter bij de kostenontwikkeling. In de jaren 2017-2018 zal duidelijk worden of de huidige bekostiging en de ingezette herstelmaatregelen toereikend zijn om de verhoogde kwaliteitsambities kostendekkend te kunnen realiseren. De onzekerheid over de toekenning van de extra middelen voor de intramurale ouderenzorg; over de toekomstige tarieven en de verhoogde doelmatigheidseisen voor zorgcontractering door zorgkantoren en zorgverzekeraars vormen een risico voor een bestendig meerjarenbedrijfsplan.

De hiervoor genoemde ontwikkelingen zijn bekend bij de Wijngaerd en krijgen binnen de bedrijfsvoering op verschillende manieren de benodigde aandacht. De vereiste extra financiële controlmaatregelen leveren extra druk op voor de administratieve organisatie. Deze druk was al hoog door de lopende financiële beheersmaatregelen van het renovatieproces. Ondanks dat is gebleken dat in 2017 de continuïteit van het primaire proces en de voortgang van de organisatieontwikkeling in voldoende mate bestuurlijk geborgd is geweest.

Wel heeft de combinatie van de genoemde ontwikkelingen en omstandigheden, met daarbij onvoorziene meerwerkkosten voor de renovatie, in 2017 geleid tot een fors tegenvallende resultaatontwikkeling en een liquiditeitstekort. Door het aantrekken van aanvullende financiering is de bedrijfscontinuïteit geborgd.

#### **4.6. Toekomstparagraaf**

De missie en visie en kernwaarden van de Wijngaerd blijven in 2018 ongewijzigd. Geconstateerd kan worden, dat de strategische planning op hoofdlijnen voortgezet kan worden. De ambitie van de Wijngaerd om als zelfstandige organisatie te kunnen voortbestaan wordt ook in 2018 gehandhaafd.

Externe ontwikkelingen: De samenleving verandert snel en stelt hoge eisen aan de flexibiliteit van de organisatie. De wijzigingen in de langdurige zorg hebben hun beslag gekregen, maar er blijven ontwikkelingen gaande op het gebied van zorgdifferentiatie en zorgproducten.

Een kort overzicht van de ontwikkelingen in de verschillende sectoren:

#### a. De Gezondheidszorg

De bedrijfsvoering van zorgaanbieders in de langdurige ouderenzorg is de laatste jaren onder druk komen te staan door jaren van bezuiniging, dalende productieafspraken en tarieven en niet gecompenseerde CAO-verplichtingen. Als gevolg van verruiming van financiële ruimte lijkt een kentering ten goede aanstaande voor de ouderenzorg. Er is een positieve ontwikkeling aangekondigd voor de tarieven en de contracteerruimte voor 2018 e.v. Daarnaast wordt door de zorginkopers ingezet op terugdringen van kortingen op en vergoeding van maximale NZa tarieven. Hierdoor ontstaat vanaf 2017 / 2018 een gunstiger begrotingsperspectief.

- **WLZ zorg :** Voor de sector verpleeghuiszorg is in 2016 en 2017 vanuit een maatschappelijke discussie veel negatieve aandacht ontstaan voor de kwaliteit. Als reactie op beleid van de Inspectie van de Gezondheidszorg is overheidsbeleid ontwikkeld voor kwaliteitsverbetering van de verpleeghuiszorg. Voor de uitvoering van dit Kwaliteitskader is een financieel ondersteuningsprogramma beschikbaar gesteld. Hiervan komen de opbrengsten vanaf 2017 gefaseerd en structureel beschikbaar.
- **Wijkverpleging:** De gevolgen van de 'extramuralisering', waaronder wordt verstaan het geheel van maatregelen voor de wijkverpleging en de transitie van de WMO, worden merkbaar. De vraag naar wijkverpleging overstijgt nu reeds de behoefte; productieafspraken zijn ontoereikend en de nabetaling van overproductie is niet zeker.

#### b. WMO ondersteuning

De afgelopen periode heeft in het teken gestaan van neerwaartse ontwikkelingen tarieven en druk op de contracteerruimte. Vijf regionale gemeenten zijn overgegaan tot een gezamenlijke inkoopcombinatie voor Hulp bij Huishouden. Daarbinnen is sprake van afwijkende contracterafspraken van sommige deelnemende gemeenten, waaronder de gemeente Drimmelen. In combinatie met een zeer groot aantal aanbieders maakt dit het contracteerproces complex.

#### c. Regionale strategische samenwerking

In de regio West-Brabant is sprake van schuivende panelen door de ontwikkeling van samenwerkingsverbanden en fusies van grote organisaties. Er worden grootschalige nieuwe samenwerkingsverbanden ontwikkeld, die van invloed kunnen zijn op de regionale inkoopstrategie. De zorgaanbieders Surplus, Stichting Elisabeth en de Breedonk bereiden een fusie voor. De zorgaanbieders De Riethorst Stromenland, Volckaert en Schakelring . Het samenwerkingsverband Zorglinck (Park Zuiderhout, Raffyzorg, De Leystroom en Stichting Ruitersbos) richt zich op een strategische positie binnen de gemeente Breda.

## 5. Interne ontwikkelingen

In de jaren 2016 en 2017 is een driesporenbeleid gevolgd. Enerzijds is de grootschalige renovatie van de infrastructuur uitgevoerd en afgerond; anderzijds is ingezet op kwaliteitsverbetering van de zorgverlening en gelijktijdig is de organisatie heringericht op onderscheid in intramurale en extramurale zorgverlening, alsmede WMO ondersteuning en aanvullende dienstverlening. Vanuit de missie en de visie, waarin de cliënt de regie heeft en die samen met de professional invult, is de organisatiestructuur gewijzigd van een lijn-staf model naar een horizontaal overlegmodel. Uitgangspunt hierbij vormt de zelforganisatie op teamniveau en de directe verantwoordelijkheidsrelatie van de cliënt met de professional. Dit proces zal naar verwachting de jaren 2018 en 2019 in beslag nemen.

De kwaliteitsverbetering van de zorgverlening voor de intramurale verpleeghuiszorg wordt projectmatig uitgevoerd en door VWS ondersteund in het kader van het programma "Waardigheid en Trots / Kwaliteit Verpleeghuiszorg" en in 2018 afgerond.

Vanuit de formatie analyse uit dit programma wordt de personele formatie van de kleinschalige zorgteams de komende jaren op kwaliteitsnorm gebracht. Hierbij worden ook de ondersteunende functionaliteiten en overhead beschouwd.

Naar verwachting komt in 2018 ook een Kwaliteitskader Wijkverpleging beschikbaar, waarna deze exercitie ook voor de wijkteams kan worden uitgevoerd.

De uitvoering van de renovatie heeft meer beslag gelegd op de financiële middelen dan verwacht. De hierdoor ontstane financiële positie van de Wijngaerd betekent een geringe vrijheid in investeringsruimte voor het begrotingsjaar 2018.

## 5 | Bedrijfsvoering

De kwaliteit van van de bedrijfsvoeringsprocessen kan worden uitgedrukt in de interne beheersingsmaatregelen die een directe relatie hebben met de jaarrekening van De Wijngaerd. Daarbij gaat het hoofdzakelijk om:

- Interne beheersing van processen procedures  
De Wijngaerd beschikt over een effectief kwaliteitsmanagementsysteem gebaseerd op ISO 9001:2008. De PDCA-cyclus is op de verschillende niveaus van de organisatie zichtbaar ingeregeld. In 2017 heeft een (her-)certificering plaatsgevonden door TÜV Rheinland Nederland B.V. De geldigheid van het certificaat is op 27 oktober 2017 verlengd met 1 jaar. In de komende jaren wil de organisatie het kwaliteitsmanagementsysteem gaan inrichten op de ISO 9001:2015 norm.

- Risicomanagement

De Wijngaerd hanteert een risicoregister, op basis waarvan in dialoog tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht een inschatting en prioritering van bedrijfsrisico's plaatsvindt. De hieruit opgestelde risicomatrix geeft richting aan beheersingsmaatregelen. In 2017 zijn als voornaamste risico's aangegeven de risico's van de renovatie (aspecten tijd, kwaliteit, financiering) en het voldoen aan de nieuwe kwaliteitsnormen voor de uitvoering van WLZ / Verpleeghuiszorg. Voor de risico's van de renovatie is vooraf in 2015 een specialistische risico-analyse opgemaakt door extern bouwadviseur BBC Bouwmanagement in 2015. Geconcludeerd kan worden dat de risico's van (tijdige) oplevering en kwaliteit van het opgeleverde product behaald zijn; de budgettaire randvoorwaarden zijn ruim overschreden. Dit heeft als gevolg gehad dat in 2017 een grote bestuurlijke inspanning moest worden geleverd voor extra financiële ondersteuning voor continuïteit van de bedrijfsvoering.

Het tweede risico was het voldoen aan de gestelde eisen van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. Hiervoor gelden in 2017 een aantal deadlines die voor 01 juli 2017 uitgevoerd moesten zijn. De Wijngaerd heeft gebruik gemaakt van ondersteuning vanuit het landelijk VWS-programma Waardigheid en Trots. In 2017 is aan alle kwaliteitseisen voldaan.

- Kwaliteitsbeheersing

In 2017 is de Wijngaerd gestart met de inrichting van een vernieuwd KMS in de aanloop naar de certificering volgens de ISO9001:2015 norm in 2018. Verder is voldaan aan alle kwaliteitseisen voor zorgcontractering en het WMO-aanbestedingstraject. Zorgkwaliteit wordt gemonitord middels een intern/extern auditprogramma. In het kader van het Lerend Netwerk vanuit het programma Waardigheid en Trots is een werkgroep vanuit de drie deelnemende organisaties ingesteld met als opdracht de doelmatigheid van kwaliteitsmanagement te verhogen.

- Informatievoorziening in-/extern

Voor interne informatie maakt de Wijngaerd gebruik van digitale –en niet digitale middelen. Er wordt gebruik gemaakt van een binnen de organisatie breed verspreid directiememorandum voor organisatieontwikkelingen. Indien gewenst worden er informatiebijeenkomsten door de bestuurder belegd. Er is een interne nieuwsbrief voor nieuws op het gebied van medezeggenschap, leef- en werkomstandigheden en er is een interne publicatie voor cliënten, vrijwilligers en medewerkers voor alle activiteiten en sociale events. Hiervoor is ook een Facebookpagina in gebruik.

Externe informatie geschiedt door de bestuurder met de lokale media, waarmee een goede relatie bestaat; via een eigen website ([www.dewijngaerd.nl](http://www.dewijngaerd.nl)) en via een periodiek uitgegeven Huisblad De Wijngaerdenier.

- Automatisering / Informatiebeveiliging

Sinds 2014 is de Wijngaerd aangesloten bij het Regionaal Electronisch Netwerk West-Brabant, waarin via een regionale aanpak in het Regionaal Platform Verwerking Persoonsgegevens West-Brabant wordt gewerkt aan het nakomen van de verplichtingen tot bescherming van persoonsgegevens voortvloeiend uit de Wet Bescherming Persoonsgegevens en de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).

Er is vanaf 01 augustus 2017 een Functionaris Gegevensbescherming is aangesteld. Er wordt gewerkt volgens een data privacy stappenplan aan het bereiken van het basisbeveiligingsniveau ouderenzorg van BBM Care, die uitgaat van de informatiebeveiligingsnorm NEN 7510.

In 2017 is een beleidsplan opgesteld, waarin ook de rollen en verantwoordelijkheden voor informatiebeveiliging binnen de organisatie zijn belegd. Er is een nulmeting uitgevoerd en er is een bewustwordingstraject voor de medewerkers gestart. Ook is een meldingsprocedure datalekken ingevoerd. In 2018 wordt het uitvoeringsplan voortgezet met o.a. beheersmaatregelen van ICT-systemen; sluiten van verwerkersovereenkomsten en verbeteren van de toegangsbeveiliging.

- Financiering

De Wijngaerd heeft in het verslagjaar te maken gehad met ingrijpende ontwikkelingen, zoals de renovatie en daarmee samenhangende verhuizing, implementatie van het ECD, invoering van de kwaliteitsnormen voor verpleeghuiszorg en de omvorming van de organisatie naar zelforganiserende teams. De combinatie van de genoemde ontwikkelingen en omstandigheden – met daarbij onvoorziene meerwerkkosten voor de renovatie en een oplopend (langdurig) ziekteverzuim ultimo 2017 – heeft in 2017 geleid tot een negatieve resultaatontwikkeling en een liquiditeitstekort. Daarmee staan de financiële positie en de continuïteit van De Wijngaerd als zelfstandige zorgorganisatie onder grote druk en wordt ultimo 2017 niet voldaan aan de ratio's die door de financier vereist worden.

Om de continuïteit van de organisatie zeker te stellen is in oktober 2017 een overeenkomst zakelijke financiering met de bank afgesloten, bestaande uit een aanvullende geldlening en een kredietfaciliteit.

## 6 | Financieel beleid

Het toezicht op het financieel beleid van de Wijngaerd berust bij de Raad van Toezicht. Die beschikt daarvoor over de volgende instrumenten:

- een cyclus van begroting, managementinformatie en jaarverslaglegging
- controle van de jaarverslaglegging door de accountant en daaruitvoortvloeiende managementletters, accountantsverslag en controleverklaring.

De Raad van Toezicht beschikt hiermee over toereikende instrumenten voor goed financieel toezicht.

De Wijngaerd maakt in haar normale bedrijfsuitvoering gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten, zoals bankkredieten en langlopende schulden, die haar blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. De Wijngaerd handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen, o.a. vastgelegd in een treasury statuut, om de omvang van kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Het maximale bedrag aan kredietrisico bedraagt per 31-12-2017 € 300.000.

Het financiële perspectief van zorgaanbieders wordt voor de komende jaren naar verwachting vooral beïnvloed door de volgende ontwikkelingen:

- De caresector staat beter op de kaart. Zowel inhoudelijk als financieel. Tegelijkertijd zijn er (nieuwe) risico's die weinig ruimte laten om niet scherp te blijven op de strategie en bedrijfsvoering.
- De implementatie van de kwaliteitsverbeteringen die voortkomen uit het Kwaliteitskader verpleeghuiszorg en mogelijk ook uit het binnenkort te verwachten Kwaliteitskader wijkverpleging zal tot substantiële extra lasten leiden. De lasten kunnen extra stijgen door de toenemende druk op de arbeidsmarkt en de daarmee samenhangende groei van de inzet van uitzendkrachten en opleidingskosten. De hiervoor genoemde extra lasten worden gecompenseerd door de extra middelen voor de verpleeghuiszorg. De eerder toegezegde € 2,1 miljard worden in het kader van het

Programma Kwaliteit Verpleeghuiszorg vanaf 2019 beschikbaar gesteld via een kwaliteitsbudget. Zorgorganisaties zullen op basis van een kwaliteitsplan hierover afspraken moeten maken met hun zorgkantoor. Het uitgangspunt is dat de extra middelen na de ingroefase worden verwerkt in de reguliere tarieven.

- De voorlopige uitkomsten van het onderzoek van de NZa naar de kostprijzen in de langdurige zorg zijn inmiddels gepubliceerd. De vertaling daarvan naar de ZZP-tarieven binnen de Wlz zal naar verwachting in juni 2018 bekend worden.
- De volledige invoering van de normatieve huisvestingscomponent (NHC) per 1 januari 2018 en de mogelijke daling van de NHC-component in de ZZPtarieven vanaf 1 januari 2019 vanuit de onderhandelingen met zorgkantoren (eveneens naar verwachting in juni 2018 bekend).
- De uitkomsten van het onderzoek naar tarieven binnen de wijkverpleging (begin 2017) en de reactie van ActiZ hierop.
- Het advies van Zorginstituut om alle behandelzorg en aanvullende zorg integraal vanuit de Wlz te bekostigen. Dit zal een overheveling vanuit de Zvw (en mogelijk de Wmo) betekenen, waaronder huisartszorg, paramedische zorg, farmaceutische zorg, tandheelkundige zorg en hulpmiddelen. Het is de bedoeling dat de overheveling macro-budgettair neutraal zal plaatsvinden. Er kan echter een substantieel nadeel ontstaan voor zorgaanbieders waarvan de cliënten een relatief groot deel van de behandelzorg zelf regelen bij (externe) behandelaars (en andersom).
- Het vervallen van de subsidieregeling Zorginfrastructuur en de eventuele compensatie hiervan door gemeenten vanuit de (voor een beperkt deel) aan hen overgehevelde middelen.

De nasleep van de afwikkeling van de in 2016 en 2017 uitgevoerde renovatie heeft de financiële positie in 2017 gedomineerd. In combinatie met niet-begrootte personele uitgaven en nog niet uitbetaalde tegoeden vanuit de meerproductie van zorg in 2017 kon niet worden voldaan aan de door de bank vereiste ratio's.

#### Vermogenspositie

	2017	2016	2015
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Eigen vermogen	2.819	3.440	3.616
Omzet	7.240	7.363	6.966
Balanstotaal	10.334	11.953	7.314
Omzetratio	38,9%	46,7%	51,9%
Benchmark deelsector VVT	n.n.b.	27,7%	26,9%
Balansratio	27,3%	28,8%	49,4%
Benchmark deelsector VVT	n.n.b.	31,2%	31,8%

De omzetratio is in vergelijking met externe normen en de benchmark op orde. De balansratio ligt lager dan de benchmark en externe solvabiliteitseisen.



De begroting voor 2018 geeft een beeld van herstel te zien. Teneinde de exploitatie te verbeteren en het resultaat voor 2018 te versterken zijn in 2018 een aantal begrotingsmaatregelen voorzien:

De opbrengsten uit de dienstverlening zullen verder toenemen op basis van verhoging van productieafspraken met het zorgkantoor voor de langdurige zorg (WLZ). De te realiseren opbrengst bedraagt ca. € 180.000.

Vanuit een doelmatigheidsonderzoek naar de uitvoering van de wijkverpleging kan een productiviteitsstijging worden behaald van ca. 10%. Dit leidt tot een meeropbrengst van ca. € 25.000  
Op 01 juli 2018 zal worden gestart met een uitbreiding van de dagbesteding met een buitenaccommodatie. Hierdoor kunnen 12 cliënten extra worden aangenomen. Dit leidt tot een meeropbrengst van ca. € 50.000

Er zijn ook een aantal maatregelen voorzien ter beperking van de kosten. Prioriteit hierbij is de terugdringing van de personele kosten. Structurele maatregelen zijn genomen door herinrichting van het functiehuis op grond van in 2017 uitgevoerde formatieanalyses. De formatie van de verpleeghuiszorg is hierdoor niet alleen op norm gebracht van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg, maar ook gebenchmarked binnen de sector. Een tweede formatieanalyse zal in 2018 worden uitgevoerd voor de overhead en ondersteuning binnen de organisatie. De combinatie van beide analyses zal in de periode 2018/2019 leiden tot een vernieuwde formatie en functiehuis van de Wijngaerd die berekend is op de uit te voeren taken. Hierdoor zal de opbouw van meeruren structureel worden beperkt.

De genoemde maatregelen zijn structureel van aard en zullen een positief effect sorteren op de begroting van 2018 e.v.

## Schuldekkingsratio

		2017	2016	2015
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Bedrijfsresultaat		415	34	255
Huurlasten		589	1.002	564
Afschrijvingen		635	221	222
	(A)	809	1.189	1.041
Rentelasten		206	196	92
Huurlasten		589	1.002	564
Aflossingsverplichting		401	344	114
	(B)	1.196	1.542	770
Ruimte in operationele kasstroom	(A - B)	-387	-353	271
DSCR	(A / B)	0,7	0,8	1,3
Benchmark VVT		<i>n.n.b.</i>	1,2	1,3
DSCR (exclusief huurlasten)		0,4	0,3	2,3

Voor externe financiers is de zogenaamde Debt Service Coverage Ratio (DSCR) ofwel schuldekkingsgraad vaak een belangrijk criterium. Deze ratio geeft aan in hoeverre het bedrijfsresultaat (gecorrigeerd voor de afschrijvingskosten) ruimte biedt om aan rente- en aflossingsverplichtingen te voldoen. De norm die financiers aan de DSCR stellen ligt meestal rond 1,4, waarbij tijdelijk ook wel lagere normen worden geaccepteerd. Bijvoorbeeld in de beginfase van de exploitatie van het vastgoed (badkuipeffect). In de zorgsector is het gebruikelijk om ook de huurlasten voor het vastgoed expliciet te betrekken in de berekening van de DSCR. De reden hiervoor is dat het veelal gaat om meerjarige en/of onontkoombare verplichtingen.

Gegeven de huidige financiële positie en het belang om te sturen op verschillende financiële ratio's is de frequentie van de interne financiële rapportages vergroot voor de raad van toezicht en andere (in- en externe) stakeholders. In 2018 wordt de informatievoorziening geënt op de nieuwe organisatiestructuur en wordt een nieuwe set van prestatie-indicatoren ontwikkeld aan de hand waarvan gerapporteerd gaat worden.

Vorenstaande ontwikkelingen hebben geleid tot een overzicht van maatregelen die erop gericht zijn de exploitatie en liquiditeitspositie te verbeteren.