

zorggroep
Tellus

BESTUURSVERSLAG 2017

Versie definitief d.d. 24 mei 2018,

Goedgekeurd door de Raad van Toezicht

Zorggroep Tellus
Ijsselmeerstraat 2
1784 MA DEN HELDER
www.zorggroeptellus.nl

VOORWOORD.....	3
1. UITGANGSPUNTEN VAN DE VERSLAGGEVING.....	4
2. PROFIEL VAN DE ORGANISATIE.....	4
2.1 Algemene identificatiegegevens.....	4
2.2 Structuur van de organisatie.....	5
2.3 Kerngegevens.....	6
2.4 Samenwerkingsrelaties.....	7
3. BESTUUR, TOEZICHT EN MEDEZEGGENSCHAP.....	8
3.1 Normen voor goed bestuur.....	8
3.2 Raad van Bestuur.....	8
3.3 Raad van Toezicht.....	8
3.4 Medezeggenschapsorganen.....	11
3.4.1 Medezeggenschap cliënten.....	11
3.4.2 Medezeggenschap medewerkers.....	12
4. ALGEMEEN BELEID.....	13
4.1 Meerjarenbeleid.....	13
4.2 Algemeen beleid verslagjaar.....	14
4.3 Maatschappelijk verantwoord ondernemen.....	15
4.4 Naleving gedragscodes.....	16
4.5 Risicoparagraaf.....	16
4.6 Toekomstparagraaf.....	17
5. BEDRIJFSVOERING.....	18
6. FINANCIËEL BELEID.....	18

VOORWOORD

Met genoegen presenteert Zorggroep Tellus het bestuursverslag over het jaar 2017.

Het jaar 2017 was voor Zorggroep Tellus een intensief jaar. In de afgelopen jaren zijn er binnen Zorggroep Tellus tal van initiatieven geweest op een groot aantal gebieden. Kenmerkend is dat deze initiatieven gericht waren op de interne organisatie, dat de samenhang tussen deze verschillende initiatieven in zekere mate ontbrak en dat, mede door beperkte continuïteit aan de top van de organisatie, niet alle initiatieven ook daadwerkelijk zijn geïmplementeerd. De organisatie is daardoor inhoudelijk en financieel kwetsbaar geworden.

In het jaar 2017 hebben we afscheid van deze periode genomen. Cliënten, medewerkers, vrijwilligers en andere betrokkenen hebben gezamenlijk Zorggroep Tellus versterkt en hebben een aanzet gegeven tot een nieuwe strategische koers. Bij deze aanzet hebben we dankbaar gebruik gemaakt van de resultaten van diverse projecten, initiatieven en beleidskaders uit het recente verleden.

Naast de aanzet voor een nieuwe strategische koers, stond ook het op orde brengen van de interne organisatie in 2017 nadrukkelijk op de agenda. Hiermee hebben we een mooie basis voor de nieuwe koers gelegd. Op diverse terreinen binnen Tellus, zowel binnen de zorg- en dienstverlening als bij de ondersteunende diensten, zijn in 2017 forse stappen gezet. Zo is er veel aandacht besteed aan de verbetering van het beleid farmaceutische zorg/geneesmiddelenverstrekking, het arbo- en verzuimbeleid, de Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E), de plannen voor het Wijkleerbedrijf, het optimaliseren van de planning- en controlcyclus en de verbetering van de formatiesturing van Tellus.

In dit bestuursverslag geeft Zorggroep Tellus weer op welke wijze invulling wordt gegeven aan haar verantwoordelijkheid als maatschappelijke onderneming. In de bijbehorende jaarrekening laat Zorggroep Tellus zien dat zij haar financiën op orde heeft gebracht. Het jaar 2017 kunnen we afsluiten met een gering positief financieel resultaat. Voor 2018 is de doelstelling het jaar af te sluiten met positief financieel rendement van 1%. Hierop voortbouwend, is het streven in de komende jaren toe te groeien naar een financieel rendement van 2%. Dit rendement is minimaal nodig om als organisatie in tijden van verandering financieel gezond te blijven en de continuïteit te kunnen waarborgen.

Graag wil ik alle medewerkers, vrijwilligers, ondernemingsraad, cliëntenraden, Raad van Toezicht en alle andere betrokkenen van Tellus hartelijk bedanken voor hun bijdrage en enorme inzet. Zij hebben ervoor gezorgd dat er met tevredenheid teruggekeken kan worden op het jaar 2017.

Wilco van der Most
Bestuurder Zorggroep Tellus

1. UITGANGSPUNTEN VAN DE VERSLAGGEVING

Zorggroep Tellus is een organisatie binnen de sector Verzorging, Verpleging en Thuiszorg (VVT) en levert haar zorg- en dienstverlening in en vanuit twee locaties in Den Helder, De Lichtboei en De Groene Vecht. Ieder jaar legt Zorggroep Tellus aan alle rechthebbenden en belangstellenden verantwoording af over het in het verslagjaar gevoerde beleid en over de (totale) in dat jaar geleverde prestaties.

De jaarverantwoording is gebonden aan een aantal voorgeschreven onderwerpen die in elk geval dienen te worden toegelicht. Verdere inhoud, vorm, lengte en lay-out zijn vrijgegeven. De jaarverantwoording bestaat uit drie onderdelen:

- het bestuursverslag
- de jaarrekening
- de kwantitatieve gegevens (DigiMV)

Het document dat nu voor u ligt is het bestuursverslag van Zorggroep Tellus dat betrekking heeft op het verslagjaar 2017. De verslagleggingperiode van dit verslag is van 1 januari 2017 t/m 31 december 2017. Dit document wordt als .pdf gedeponereerd en openbaar toegankelijk gemaakt via de website www.zorggroeptellus.nl. Op basis van artikel 393, lid 3 boek 2 BW wordt door de accountant gecontroleerd of het bestuursverslag, voor zover kan worden nagegaan, verenigbaar is met de jaarrekening 2017.

Voor dit bestuursverslag is gebruikgemaakt van het sjabloon dat door Verstegen accountants en adviseurs ter beschikking is gesteld, uitgaande van het format van een traditioneel jaardocument en de RJ-Richtlijn 400 Jaarverslag uit de Richtlijnen voor de Jaarverslaglegging.

2. PROFIEL VAN DE ORGANISATIE

2.1 Algemene identificatiegegevens

Algemene identificatiegegevens Zorggroep Tellus	
Naam verslagleggende (rechts)persoon	Zorggroep Tellus
Rechtsvorm	Stichting
Adres voor correspondentie	IJsselmeerstraat 2
Postcode	1784 MA
Plaats	Den Helder
Telefoonnummer	0223-638500
NZA-registratienummer	300 1671
KVK-gegevens	Stichting Zorggroep Tellus KVK: 37122456 Dossiernr.: 41241116
E-mailadres	info@zorggroeptellus.nl
Internet	www.zorggroeptellus.nl

2.2 Structuur van de organisatie

Zorggroep Tellus beweegt zich in de sector Verpleeg-, Verzorgingshuizen en Thuiszorg (VVT). De organisatie levert persoonlijke verzorging, verpleging, ondersteunende begeleiding, verblijf en dagactiviteiten aan ouderen in het werkgebied Nieuw Den Helder.

Zorggroep Tellus beschikt over twee intramurale locaties en heeft daarnaast in 2016 de ontwikkeling ingezet van extramurale zorg- en dienstverlening in de wijk, onder meer door de (mede)realisatie van een kleinschalig wooncomplex in de directe nabijheid van de eigen intramurale voorzieningen.



De locaties van Tellus maken onderdeel uit van de zorggroep. De eindverantwoordelijkheid ligt bij de bestuurder. De locaties staan onder leiding van een manager primair proces die binnen de beleid- en begrotingscyclus verantwoording aflegt aan de Raad van Bestuur.

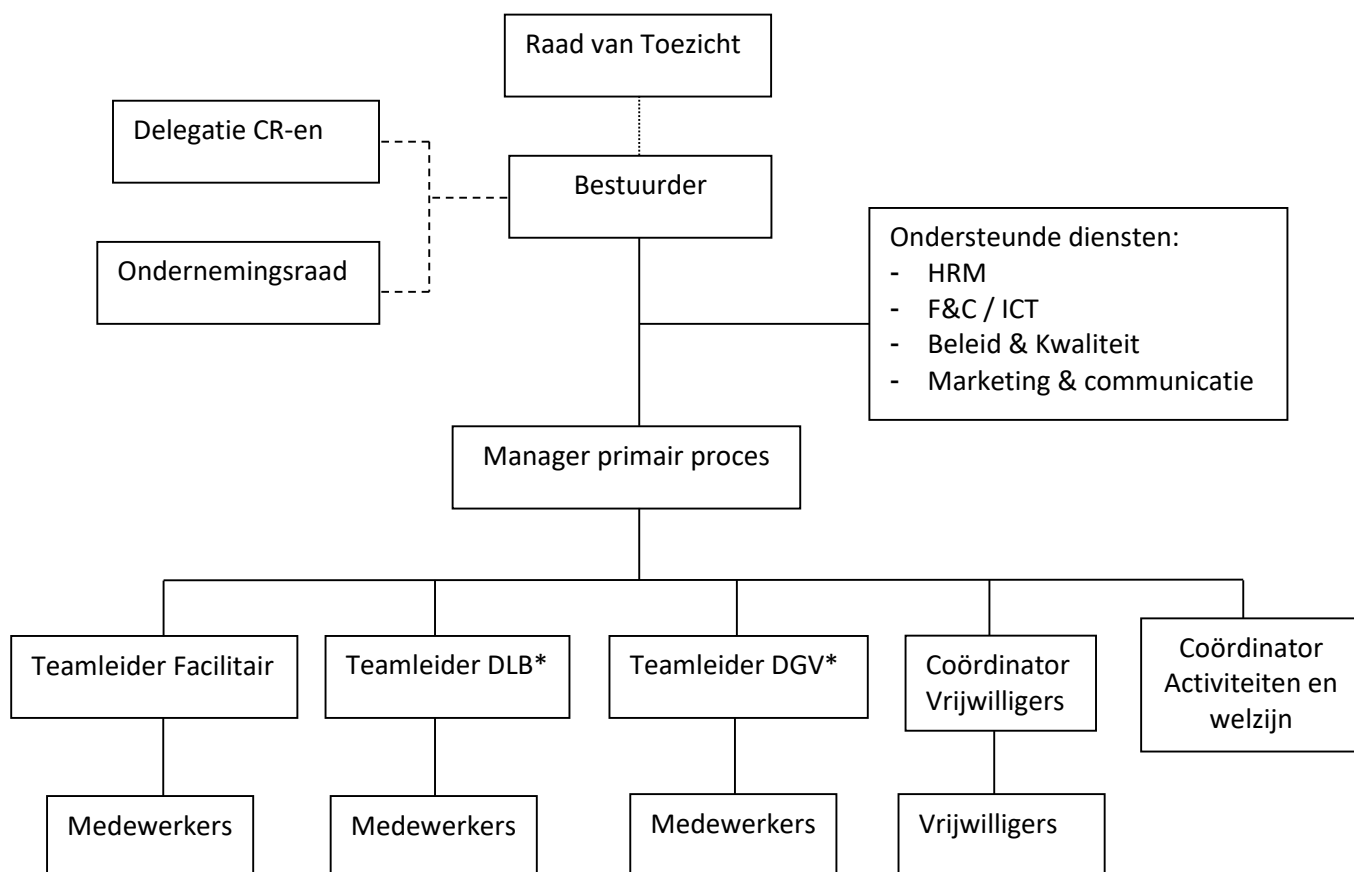
Op centraal niveau zijn de staf- en ondersteunende diensten gepositioneerd. Zij leggen vanuit hun discipline eveneens verantwoording af aan de bestuurder. De bestuurder legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht voert het toezicht uit op het bestuur conform de statuten, de Zorgbrede Governancecode en de reglementen van de Raad van Toezicht en Bestuurder.

Het managementteam van Zorggroep Tellus wordt gevormd door de bestuurder, de manager primair proces, de businesscontroller, de HR-adviseur en de senior beleidsmedewerker.

Ten behoeve van de medezeggenschap voor cliënten/bewoners beschikken beide locaties van Tellus over een cliëntenraad. Op centraal niveau spreekt de Raad van Bestuur met een afvaardiging (voorzitter en lid) vanuit beide cliëntenraden.

De medezeggenschap voor personeel is centraal georganiseerd. Zorggroep Tellus beschikt over een ondernemingsraad, bestaande uit medewerkers vanuit beide locaties en diverse teams.

Organogram Zorggroep Tellus per 31-12-17



Toezicht:

Aansturing: _____

Medezeggenschap:

* Beide locaties beschikken over een cliëntenraad

2.3 Kerngegevens

	2016	2017
Cliënten		
Aantal intramurale cliënten per einde verslagjaar	132	138
Aantal cliënten dagactiviteiten	6	0
Aantal extramurale cliënten per einde verslagjaar (<i>excl. aantal cliënten dagactiviteiten</i>)	30	23
Volledig Pakket Thuis	5	6
Capaciteit		
Aantal toegelaten plaatsen met AWBZ-verblijf per einde verslagjaar	136	136

	2016	2017
Productie		
Aantal intramurale verzorgingsdagen in verslagjaar	47.198	49.356
Aantal verzorgingsdagen Volledig Pakket Thuis	1.899	2.230
Aantal intramurale verpleegdagen in verslagjaar	0	0
Aantal dagen dagactiviteiten in verslagjaar	991	1.350
Aantal uren extramurale productie in verslagjaar	7.139	7.210
Personeel		
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	196	165
Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	116,75	102,67
Bedrijfsopbrengsten		
Totaal bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	8.365.997	8.889.367
Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	7.665.556	8.178.278
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	700.440	710.315

2.4 Samenwerkingsrelaties

Samenwerking is een belangrijke pijler in het nieuwe meerjarenbeleid van Zorggroep Tellus. Stakeholders en belanghebbenden spelen een essentiële rol in het realiseren van onze taak en organisatiedoelen. Belanghebbenden zijn onder meer (potentiële) cliënten en hun familie/relaties, medewerkers, vrijwilligers, financiers, de gemeente, de woningbouwcorporaties, collega-zorgaanbieders, ouderenbonden, cliëntbelangenverenigingen en andere samenwerkende organisaties. Samenwerking zorgt voor een breed en volwaardig palet van diensten op het gebied van woon-, zorg- en welzijnsaanbod en draagt daarmee bij aan de kwaliteit van leven voor cliënten die Zorggroep Tellus nastreeft.

Mede in het kader van de zorginkoop is de samenwerking met het zorgkantoor, gemeenten en zorgverzekeraars van groot belang. Deze is geïntensiveerd. Met het zorgkantoor vindt een paar maal per jaar gestructureerd overleg plaats. Deze samenwerking wordt gewaardeerd.

Op strategisch niveau vindt overleg en samenwerking plaats met diverse partners, onder meer in het Netwerk dementie Noord-Holland Noord, het regionaal overleg kleine zorgorganisaties (Lerend netwerk), in de regionale stakeholderbijeenkomst met diverse partners uit de regio en met brancheorganisatie ActiZ. In de regionale stakeholderbijeenkomst wordt op een drietal onderwerpen samengewerkt, te weten meer leerlingen/medewerkers, invulling avond-, nacht- en weekendzorg en leefbaarheid in de kleine kernen.

Tot slot vindt op uitvoerend niveau samenwerking plaats met andere zorgaanbieders waaronder de Noordwest Ziekenhuisgroep, Geriant, Omring, Woonzorggroep Samen, GGZ-Noord-Holland Noord, 's Heerlenloo en huisartsen als het gaat om het eerstelijns verblijf (ELV), de overdracht van cliënten, afstemmen van zorg bij gezamenlijke cliënten, het inschakelen van expertise, consultatie e.d.

3. BESTUUR EN TOEZICHT

3.1 Normen voor goed bestuur

Zorggroep Tellus hanteert de (principes van de) Zorgbrede Governancecode teneinde goed bestuur, toezicht en verantwoording te borgen. De organisatie (inclusief bestuursmodel) is conform deze code ingericht en doet aldus recht aan het karakter van een maatschappelijke onderneming.

Naast de regelingen en bepalingen opgenomen in de statuten van de stichting, zijn de taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en werkwijze van de bestuurder beschreven in het reglement bestuurder. In het reglement van de Raad van Toezicht zijn de taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en werkwijze van de Raad van Toezicht opgenomen. Zowel het reglement bestuurder als het reglement Raad van Toezicht is gebaseerd op het modelreglement van de NVTZ (Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg) en de NVZD (Nederlandse vereniging voor bestuurders in de Zorg).

De externe accountant wordt door de Raad van Toezicht benoemd en qua persoon periodiek gewisseld. De accountant verricht bij voorkeur geen adviserende werkzaamheden voor de Stichting en maakt, indien dit in het te controleren boekjaar wel is gebeurd, in het financieel jaarverslag melding van de verrichte advieswerkzaamheden.

3.2 Raad van Bestuur

Het bestuursmodel van Zorggroep Tellus wordt gevormd door een eenhoofdige Raad van Bestuur. De bestuurder is eindverantwoordelijk voor het besturen van Zorggroep Tellus en is daarbij verantwoordelijk voor de realisatie van de (statutaire) doelstellingen, strategie en beleid van de organisatie alsmede de daaruit voortvloeiende resultaatontwikkeling, kwaliteit en veiligheid van de zorg- en dienstverlening. De bestuurder legt hierover periodiek verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

De bestuurder wordt beloond conform de beloningscode voor bestuurders in de zorg (BBZ) en de vigerende Wetgeving inzake Normering Topinkomens (WNT-2, klasse I). Conform de voorwaarden voor accreditatie als bestuurder in de zorg, wordt het accreditatietraject van de bestuurder van Zorggroep Tellus na een jaar in zijn bestuursfunctie werkzaam te zijn geweest, dat wil zeggen na 1 april 2018, opgestart.

Naam	Datum aantreden	Datum aftreden	Relevante nevenfunctie(s)
Mw. S.F. Polet	28-01-2016	28-01-2017	Bestuurssecretaris
Dhr. H. Sitvast	01-02-2017	01-04-2017	
Dhr. W. van der Most	01-04-2017	n.v.t.	

Per 28 januari 2017 is waarnemend bestuurder mw. Polet (bestuurssecretaris) afgetreden. Zij was voor de duur van één jaar aangesteld als waarnemend bestuurder. Mw. Polet is tijdelijk opgevolgd door een kwartiermaker/bestuurder a.i. de heer H. Sitvast. Op 1 april 2017 is de heer W. van der Most aangetreden als bestuurder van Zorggroep Tellus.

3.3 Raad van Toezicht

Het toezicht op de Raad van Bestuur wordt uitgeoefend door een Raad van Toezicht bestaande uit vijf leden, onder wie een gekozen voorzitter en vicevoorzitter.

De Raad van Toezicht van Zorggroep Tellus handelt in haar toezichthoudende functie conform de gedragscode en richtlijnen van de Zorgbrede Governancecode. De leden van de Raad van Toezicht van Zorggroep Tellus zijn lid van de koepel van toezichthouders de NVTZ (Nederlandse Vereniging Toezichthouders Zorgsector). Langs deze weg worden zij onder meer op de hoogte gehouden van de laatste ontwikkelingen.

De leden van de Raad van Toezicht bewaken de eigen deskundigheid. De diversiteit in deskundigheid is evenredig over de leden verdeeld. Tenminste één lid beschikt over relevante kennis en ervaring in de zorg. Voor de leden van de Raad van Toezicht van Tellus is een profiel beschikbaar. De leden zijn onafhankelijk.

De Raad van Toezicht evalueert jaarlijks het functioneren van de Raad van Bestuur en het eigen functioneren. In het kader van de -in beginsel- benoeming voor bepaalde tijd van de bestuurder, heeft op 2 oktober 2017 een uitgebreide evaluatie van de Raad van Bestuur plaatsgevonden met betrokkenheid van het managementteam, de ondernemingsraad en de cliëntenraden van Tellus. Mede op basis van de positieve resultaten van deze evaluatie, is inmiddels met ingang van 1 april 2018 de bestuurder van Tellus benoemd voor onbepaalde tijd.

De Raad van Toezicht van Zorggroep Tellus heeft in het verslagjaar zeven maal plenair vergaderd in aanwezigheid van de bestuurder. Voorafgaand aan iedere vergadering komt de Raad van Toezicht bijeen voor intern beraad en het voorbespreken van de agendapunten. Hiernaast voert de Raad van Toezicht vier maal per jaar informeel onderling overleg.

Tijdens de plenaire vergaderingen is in het verslagjaar aandacht besteed aan onder meer de volgende onderwerpen:

- Begroting 2017
- Jaardocument 2016, in aanwezigheid van de accountant
- Accountantsrapport 2016, in aanwezigheid van de accountant
- Werving en evaluatie bestuurder
- Managementrapportages
- Voorstel managementrapportage 2018
- Wijziging statuten en reglementen Zorggroep Tellus
- Kwaliteitskader verpleeghuiszorg
- Implementatie Zorgbrede Governancecode 2017
- Meerjarenbeleidsplan 2018- 2021, met de vertaling naar de organisatiestructuur
- Zelfevaluatie Raad van Toezicht

Tijdens de vergaderingen zijn, voor zover van toepassing, de hierboven genoemde onderwerpen goedgekeurd door de Raad van Toezicht. Hiernaast is in het verslagjaar door de raad een Toezichtvisie en een Regeling vergoeding onkosten voor de bestuurder en het aannemen van geschenken en uitnodigingen van Zorggroep Tellus opgesteld. Beide documenten zijn begin 2018 formeel vastgesteld.

De Raad van Toezicht heeft twee commissies ingesteld, een remuneratiecommissie en een auditcommissie. Met ingang van 2018 wordt ook een commissie Kwaliteit en Veiligheid (K&V) ingesteld. De voorzitter en vicevoorzitter van de Raad van Toezicht hebben zitting in de remuneratiecommissie. De voorzitter van de Raad van Toezicht treedt op als voorzitter van de remuneratiecommissie. In de auditcommissie hebben twee leden van de Raad van Toezicht zitting. De bestuurder is bij de vergaderingen van de aanwezig tenzij de commissie hierover anders beslist. De businesscontroller treedt op als ambtelijk secretaris van de auditcommissie.

De Raad van Toezicht houdt binnen de beleid- en begrotingscyclus toezicht op de strategie en prestaties van de organisatie. Hiertoe ontvangen zij ter bespreking en goedkeuring het meerjarenbeleidsplan, de kaderbrief en het jaarplan van de zorggroep. In het beleidsplan is de missie, de visie en het strategisch beleid van Zorggroep Tellus uiteengezet. In het jaarplan van Zorggroep Tellus zijn de centrale doelstellingen en projecten voor het komende jaar opgenomen. Op basis van het jaarplan worden binnen Tellus concrete prestatieafspraken gemaakt tussen de bestuurder en de MT-leden. De voortgang van de prestatieafspraken op het niveau van de bestuurder zijn onderdeel van de kwartaalrapportage in 2018.

Middels de kwartaalrapportage legt de bestuurder verantwoording af over het jaarplan van Tellus aan de Raad van Toezicht. Hiernaast wordt de Raad van Toezicht structureel geïnformeerd over de belangrijkste interne en externe ontwikkelingen. De Raad van Toezicht vervult een belangrijke klankbordfunctie voor de bestuurder.

Een delegatie van de Raad van Toezicht woont eenmaal per jaar een vergadering van zowel de ondernemingsraad als met de beide de cliëntenraden van Tellus afzonderlijk bij.

Hiernaast wordt twee maal per jaar informeel overleg met de ondernemingsraad en de cliëntenraden van Tellus gevoerd, zonder de bestuurder. Bij deze informele overleggen is de voltallige Raad van Toezicht aanwezig.

Ook spreekt de Raad van Toezicht met (leden van) het managementteam van Tellus, onder meer door middel van een jaarlijks overleg met het voltallige MT en door middel van themabesprekingen. Ook lopen leden van de Raad van Toezicht soms mee tijdens het primaire proces. De Raad van Toezicht hecht groot belang aan deze contacten, omdat de raad hierdoor op een andere wijze dan via de bestuurder geïnformeerd wordt over de gang van zaken binnen de organisatie.

De samenstelling van de Raad van Toezicht van Zorggroep Tellus in 2017 is als volgt.

Naam	Datum aantreden	Functie in de Raad	(neven)Functie(s)	Expertise
C.G. van der Jagt	1 ^e term: 01-04-2012 2 ^e term: 01-04-2016	Voorzitter per 01-04-16	Directeur zorg	Bestuurlijk, zorginhoudelijk
T. Wensink	1 ^e term: 01-02-2014 2 ^e term: 01-02-2018	Vicevoorzitter per 01-04-16	Ondernemerscoach MKB Lid RvC Huisartsen- ver. Kop N-H.	Personeel en Organisatie
T. Groenhuizen-Bais	1 ^e term: 26-05-2016	Algemeen lid	Financieel directeur Penningmeester Stichting Top van Holland (Citymarke- ting Den Helder)	Financieel
H.H. Neep	1 ^e term: 01-07-2016	Algemeen lid	LOC-adviseur commissies bouw en zorggelden	Financieel, vastgoed
T. Mosheuvel	1 ^e term: 22-09-2016	Algemeen lid	Interim-directeur/ bestuurder Adviseur transitie/ preventie.	Bestuurlijk, ICT en zorg

De samenstelling van de commissies in 2017 is als volgt.

Commissie	Commissieleden	Aandachtsgebied	Toelichting
Auditcommissie	T. Groenhuizen-Bais H.H. Neep	Financiën	De auditcommissie voert overleg met de accountant over o.m. de jaarrekening, managementletter en de begroting.
Remuneratie-commissie	C.G. van der Jagt T. Wensink	Bestuurlijk	De remuneratiecommissie voert o.m. de functioneringsgesprekken met de bestuurder, doet voorstellen bij vacatures van de bestuurder, de bezoldiging van de bestuurder en van de Raad van Toezicht.

		De leden van de remuneratiecommissie voeren tevens het agendaoverleg, waarbij zij voorafgaand aan elke plenaire vergadering bijeenkomen om met de bestuurder de agenda te bespreken en de vergadering voor te bereiden.
--	--	---

3.4. Medezeggenschapsorganen

3.4.1 Medezeggenschap cliënten

De rol van de cliëntenraden is voor Zorggroep Tellus van groot belang. Door steeds met elkaar in gesprek te blijven, zijn alle partijen op de hoogte van wat er in en om de organisatie gaande is. Het doel daarvan is het hebben en houden van betrokkenheid en begrip om in gezamenlijkheid tot verbetering te komen.

Ten behoeve van de medezeggenschap voor cliënten/bewoners beschikken beide locaties van Tellus over een cliëntenraad. Op centraal niveau spreekt de Raad van Bestuur met een afvaardiging (voorzitter en secretaris) vanuit beide cliëntenraden.

De cliëntenraad van locatie De Lichtboei wordt in 2017 gevormd door:

Naam cliëntenraadslid LB	Zitting in raad sinds	Functie in raad
Mw. Y. Reitsma – van 't Hart	17-02-2014	Voorzitter
Mw. E. Dalenberg	17-02-2014	Secretaris
Mw. N. Steeman	03-09-2008	Algemeen lid
Mw. Van Baaren	2016	Algemeen lid

In 2017 bestaat de cliëntenraad van locatie De Groene Vecht uit de volgende personen:

Naam cliëntenraadslid GV	Zitting in raad sinds	Functie in raad
Mw. M.K. Abbenes - v.d. Klooster	10-03-2005	Voorzitter
Mw. A. M. Kramer-Krul	30-03-2009 Afgetreden in 2017	Secretaris
Mw. J.C. Bruin-Blonk	12-04-2012	Algemeen lid
Mw. C.M. Bruin-Hop	20-04-2015	Algemeen lid

De locatiecliëntenraden komen zesmaal per jaar bijeen. De manager primair proces en de teamleiders van de locatie maken onderdeel uit van dit overleg. Onderwerp van gesprek zijn de locatie-gebonden zaken op het terrein van voeding, zorg, facilitair, evenementen, etc. Naast deze vergaderingen onderhouden de cliëntenraden contact met bewoners en met familieleden van bewoners door het voeren van individuele gesprekken en met regelmaat aanwezig te zijn tijdens het koffiedrinken op de locatie.

Een delegatie van de Raad van Toezicht woont jaarlijks een vergadering van beide cliëntenraden bij. In 2017 heeft de voltallige Raad van Toezicht met beide cliëntenraden tweemaal een informeel overleg gevoerd.

De cliëntenraden zijn in 2017 betrokken geweest bij de werving van de bestuurder.

Locatie-overstijgende (beleids-)zaken komen aan de orde in het periodieke overleg van voorzitters en secretarissen van beide cliëntenraden met de bestuurder. In het verslagjaar zijn positieve adviezen uitgebracht over:

- de begroting 2017

- de functiebeschrijving van de klachtenfunctionaris
- de introductie en implementatie van de VAR
- het Wijkleerbedrijf Den Helder

Hiernaast is in 2017 ingestemd met het plan Waardigheid en Trots. In het overleg met de bestuurder is voorts gesproken over het meerjarenbeleidsplan 'Tellus op Koers', de kwartaalrapportages en het Kwaliteitsplan 2017/2018. Ook is in het vierde kwartaal 2017 de Klachtenregeling cliënten van Zorggroep Tellus herzien en ter instemming aangeboden aan de cliëntenraden. Op het meerjarenbeleidsplan van Tellus is begin 2018 een positief advies uitgebracht, evenals instemming op de Klachtenregeling cliënten.

Mede op basis van deze adviezen/instemming zijn door de Raad van Bestuur definitieve besluiten ten aanzien van bovenstaande onderwerpen genomen.

3.4.2 Medezeggenschap medewerkers

Conform de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) heeft Zorggroep Tellus een medezeggenschapsstructuur ingericht voor medewerkers. De ondernemingsraad (OR) wordt in het uitvoeren van taken ondersteund door de organisatie, onder andere door het beschikbaar stellen van materiële middelen en faciliteiten.

In 2017 is de samenstelling van de OR als volgt:

Naam OR Lid	Zitting in de OR sinds	Functie OR	Functie in Zorggroep Tellus
Dhr. J. de Jonge	01-12-2014	Voorzitter	Verzorgende IG
Mw. C. Kabbedijk	10-10-2012	Vicevoorzitter	Maatschappelijke zorg
Mw. N. Schagen	01-12-2014	Secretaris	Verzorgende IG
Mw. J. Broersen	12-01-2016	Vicesecretaris	Verzorgende IG
Mw. P. Peereboom	01-12-2014	Algemeen Lid Afgetreden eind januari 2017	Medewerker Broodkeuken
Dhr. J. Klein Bennink	01-12-2014	Algemeen Lid	Medewerker Broodkeuken
Mw. A. Hovinga	31-05-2016	Algemeen lid	EMZ-medewerker
Mw. M. Quartel	31-05-2017	Algemeen lid	Medewerker bediening

In het verslagjaar heeft zesmaal een formele overlegvergadering plaatsgevonden met de ondernemingsraad en de Raad van Bestuur van Zorggroep Tellus.

Een delegatie van de Raad van Toezicht woont jaarlijks een vergadering met de ondernemingsraad bij. In 2017 heeft tweemaal een informeel overleg plaatsgevonden tussen de ondernemingsraad en de voltallige Raad van Toezicht.

De OR is in 2017 betrokken geweest bij de werving van de Raad van Bestuur en de werving van de businesscontroller.

De ondernemingsraad heeft in 2017 ingestemd met:

- attentiebeleid medewerkers
- verlenging contract HR-adviseur a.i.
- interne klachtenregeling voor medewerkers, plan van aanpak en profiel voorzitter klachtencommissie
- arbo- en verzuimbeleid en profiel preventiemedewerker
- plan Waardigheid en Trots
- keuze tijdelijke arbodienst
- notitie Kader Kanteling werktijden

De ondernemingsraad heeft in 2017 een positief advies uitgebracht over:

- nieuwe rooster en voorstel verpleegkundige aandachtsvelders
- voorstel plaatsen en behouden verpleegkundigen

- EVV-traject
- functiebeschrijving businesscontroller
- functiebeschrijving administratief medewerker keuken
- verlenging contract vertrouwenspersoon
- introductie en implementatie VAR
- WijkLeerbedrijf Den Helder
- uniformbeleid Tellus

Hiernaast is in het overleg met de bestuurder gesproken over het meerjarenbeleidsplan 'Tellus op Koers', de kwartaalrapportages en het Kwaliteitsplan 2017/2018. Op het meerjarenbeleidsplan van Tellus heeft de ondernemingsraad begin 2018 een positief advies uitgebracht.

De OR-leden volgen tweejaarlijks een training t.b.v. actuele wetgeving en beleid; dit zijn collectieve trainingsmomenten.

De OR heeft de wens uitgesproken een constructieve samenwerking met de Raad van Bestuur te onderhouden en een luisterend oor te zijn voor de achterban. De OR is een groot voorstander van een open communicatie en blijft daarom vragen dat zij in een zo vroeg mogelijk stadium worden meegenomen bij besluiten die leiden tot beleidsaanpassingen, opdat zij gedegen kunnen komen tot advies en/of instemming. De OR streeft en blijft streven naar een goede samenwerking en een gezonde organisatie, waar cliënten veilig en plezierig wonen en medewerkers graag naartoe gaan.

4. ALGEMEEN BELEID

4.1 Meerjarenbeleid

Missie, visie en kernwaarden

Ouderen blijven steeds langer thuis wonen; zij willen zoveel mogelijk de regie houden over hun eigen leven en als het echt niet anders kan verhuizen zij naar een verzorgings- of verpleeghuis. Deze ontwikkeling betekent dat onze cliënten, zowel in de locaties als thuis, steeds intensievere zorg en ondersteuning nodig hebben en daarbij zelf bepalen wat voor hen belangrijk is. Cliënten doen hiermee een beroep op onze flexibiliteit om onze zorg- en dienstverlening dusdanig te organiseren dat deze te allen tijde past bij hun specifieke wensen, behoeften en manier van leven. Daarbij houden we rekening met de culturele, sociale en economische achtergrond van onze cliënten. Met deze ontwikkeling is de zorgvraag van de cliënten een integraal onderdeel geworden van hun leven, dat zij thuis of in onze locaties willen leven.

Onze taak is om met dit gegeven een zo hoog mogelijke kwaliteit van leven voor onze cliënten te behouden dan wel te bereiken. Hiervoor maken wij ons iedere dag samen sterk en geven wij invulling aan onze visie "Leef je eigen leven", waarbij we de cliënt in ons dagelijks handelen centraal stellen.

Medewerkers en vrijwilligers werken samen om onze cliënten persoonsgerichte zorg- en dienstverlening te bieden, waarbij aandacht, inlevingsvermogen en respectvolle bejegening centraal staan. Medewerkers en vrijwilligers van Tellus kennen daadwerkelijk de cliënten en leveren persoonsgerichte zorg op maat. Dit vraagt om een juiste attitude, deskundigheid én ondernemerschap. Met hun inzet, betrokkenheid en ambitie geven medewerkers en vrijwilligers van Tellus op hun eigen wijze persoonlijke invulling op de visie "Leef je eigen leven". Deze persoonlijke invulling wordt door Zorggroep Tellus ondersteund en gestimuleerd.

De medewerkers van Zorggroep Tellus hebben de mogelijkheid zich te ontwikkelen tot professionele hulpverleners waarbij het uitgangspunt is dat zij zelf verantwoordelijkheid dragen voor hun dagelijks functioneren en hun persoonlijke ontwikkeling. Samenwerken vanuit een respectvolle basis, op een open en transparante wijze vormt hiervoor een fundament. Wij vatten dit samen in drie kernwaarden, die voor iedereen bij Zorggroep Tellus gelden. Deze kernwaarden geven aan waar we voor staan, wat ons verbindt, waar we in geloven en wat essentieel is in onze houding en gedrag.

De kernwaarden van Zorggroep Tellus zijn: **betrouwbaar, betrokken en ondernemend**

Dit geldt niet alleen voor medewerkers, maar ook voor vrijwilligers. Zij zijn een onmisbare schakel in de dagelijkse zorg- en dienstverlening van onze cliënten. Om hun rol passend in te vullen wordt voortdurend gekeken hoe de talenten, kennis en vaardigheden van vrijwilligers optimaal kunnen aansluiten bij de behoefte van onze cliënten. Op deze manier is de visie niet alleen een "papierene" visie, maar is deze een onderdeel van wie wij daadwerkelijk zijn; individueel, als team en organisatie.

4.2 Algemeen beleid verslagjaar

De afgelopen jaren zijn er tal van initiatieven geweest op een groot aantal gebieden. Kenmerkend daarbij is dat deze initiatieven gericht zijn op de interne organisatie, dat de samenhang tussen deze verschillende initiatieven in zekere mate ontbrak en dat, mede door beperkte continuïteit aan de top van de organisatie, niet alle initiatieven ook daadwerkelijk zijn geïmplementeerd. De organisatie is daardoor inhoudelijk en financieel kwetsbaar geworden.

In het jaar 2017 hebben we afscheid van deze periode genomen. Cliënten, medewerkers, vrijwilligers en andere betrokkenen hebben gezamenlijk Zorggroep Tellus versterkt en hebben een aanzet gegeven tot een nieuwe strategische koers, verwoord in het nieuwe meerjarenbeleidsplan 'Tellus op Koers'. Naast deze nieuwe koers, stond het op orde brengen van de interne organisatie in 2017 nadrukkelijk op de agenda. Hiermee hebben we een mooie basis voor de nieuwe koers gelegd. In 2017 hebben we op de verschillende organisatiegebieden diverse resultaten geboekt. Hieronder een opsomming.

HRM

Medewerkers zijn een belangrijke spil in een organisatie. Dag in dag uit staan de ruim tweehonderdvijftig medewerkers klaar om goede zorg- en dienstverlening aan onze cliënten te bieden. Professionaliteit is daarbij een belangrijk uitgangspunt. Om deze professionaliteit te borgen is er in 2017 gericht aandacht besteed aan de deskundigheid van al onze medewerkers. Zo zijn er onder andere trainingen gegeven op het gebied van medicatieveiligheid, mondzorg en gastvrijheid.

Naast deskundigheidsbevordering, zijn er ook andere concrete resultaten behaald. De interne klachtenregeling voor medewerkers met het instellen van een klachtencommissie, het Arbo- en verzuimbeleid, het vervolg op de kanteling werktijden, de Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E), zijn allemaal ontwikkelingen die zijn in 2017 in gang zijn gezet en gerealiseerd.

Finance & Control

Binnen de afdeling F&C is er gericht aandacht besteed aan de optimalisering van de verschillende systemen, de verdere ontwikkeling van de planning & control cyclus en de managementinformatie. Daarnaast is het relatiebeheer met verschillende zorgverzekeraars vormgegeven, hetgeen onder andere heeft geleid tot het aanpassen van de verschillende zorgplafonds. Deze initiatieven, in combinatie met de sturing binnen de organisatie, heeft geresulteerd in een positief resultaat voor het jaar 2017.

Zorg & Welzijn

Formatiesturing, deskundigheidsbevordering en verzuim zijn belangrijke aandachtspunten in 2017 geweest, echter met een wisselend resultaat. Focus en sturing op de balans 'formatie versus zorgzwaarte' en verzuim is nu en in de toekomst voortdurend nodig. Naast deze specifieke thema's, is er in 2017 een Verpleegkundige Advies Raad geïnstalleerd, aandacht besteed aan cliënttevredenheid door onder andere het voeren van rondetafelgesprekken, structureel overleg met beide cliëntenraden en de herziening van de klachtenprocedure cliënten.

Kwaliteit

Kwaliteit staat niet op zich maar is geïntegreerd in alle processen. Het jaar 2017 stond in het teken van de vertaling van het nieuwe Kwaliteitskader verpleeghuiszorg en de benoemde kwaliteitseisen bij de zorgverkoop naar de werkprocessen. In dit kader is begin 2017 een start gemaakt met een inventarisatie naar het Kwaliteitskader, waarbij op hoofdlijnen inzichtelijk is gemaakt in welke mate Tellus per onderdeel van het Kader voldoet. Mede op basis van deze inventarisatie zijn in 2017 onderdelen uit het Kader binnen Tellus in de afgelopen periode opgepakt, te weten:

- Het verbeteren van de Farmaceutische zorg/geneesmiddelenverstrekking, met daarbij de instelling van de commissie medicatieveiligheid.
- De herziening van de procedures Melding Incidenten Cliënten (MIC) en Melding incidenten Medewerkers (MIM).
- Een eerste inventarisatie naar de implementatie van de nieuwe Zorgbrede governancecode 2017 is gedaan, met daarbij het zorgdragen voor nieuwe Statuten en reglementen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur.
- Tellus maakt deel uit van een Lerend netwerk; de samenwerkingsovereenkomst is ondertekend en het netwerk is actief.
- Het opstellen van een Kwaliteitsplan Tellus, waarin wordt aangegeven waar Tellus staat en welke plannen Tellus heeft voor 2018 op het terrein van kwaliteit.

In 2018 krijgt dit een vervolg en zal het onderwerp Kwaliteit binnen Tellus een centrale plaats innemen.

Samenwerking

Naast de versterking van de interne organisatie, is er in 2017 een voorzichtige start gemaakt met een externe oriëntatie en profilering. Daarbij kan gedacht worden aan deelname aan verschillende samenwerkingsverbanden op verschillende gebieden.

Daarnaast zijn er, in samenwerking met het ROC, gemeente Den Helder en Calibris, plannen voor een Wijkleerbedrijf ontwikkeld, met als doelstelling het formuleren van een antwoord op de krimpende arbeidsmarkt en het leveren van een bijdrage aan de ontwikkeling van de informele zorg in Nieuw Den Helder. De verwachting is dat in 2018 deze externe oriëntatie verder wordt vormgegeven en de eerste resultaten hiervan zichtbaar worden.

4.3 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

In maatschappelijk opzicht streeft Zorggroep Tellus ernaar dé zorgaanbieder voor ouderen in Nieuw Den Helder te zijn. Hiertoe vervult Tellus een zichtbare spilfunctie in de wijk, waarbij invulling wordt gegeven aan samenhang, wederkerigheid en aandacht hebben voor elkaar. De locaties bieden een breed pakket aan zorg- en dienstverlening aan verschillende doelgroepen. Kleinschaligheid en betrokkenheid vormen hierbij de basis. De voorzieningen zijn geïntegreerd in de wijk, met als gevolg dat er een voortdurende wisselwerking is tussen de ontwikkelingen in de wijk en Zorggroep Tellus. Deze wijkfunctie, zowel voor cliënten als voor medewerkers, zal de komende jaren doorontwikkeld worden, waarbij stevig zal worden ingezet op de doorontwikkeling van het zorg- en dienstverleningsaanbod en kunnen bedienen van toekomstige nieuwe doelgroepen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is expliciet in het jaarplan van Tellus voor 2018 opgenomen. Hiertoe zal in 2018 een visie worden ontwikkeld en een plan van aanpak worden opgesteld. Onderdeel hiervan is het bieden van mogelijkheden voor mensen met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt.

4.4 Naleving gedragscodes

Eind 2017 zijn de gedragsregels van Zorggroep Tellus herzien. Deze gedragsregels staan voor de wijze waarop medewerkers van Tellus omgaan met cliënten en met elkaar. Centraal in deze gedragsregels staan de uitgangspunten: Professionaliteit, Respect en Collegialiteit, Communicatie en Transparantie. Begin 2018 worden de gedragsregels van Tellus geïmplementeerd, waarbij het goede gesprek over deze gedragsregels zal worden gevoerd. Het normatieve kader voor het handelen en het gedrag van de Raad van Bestuur is de Gedragscode voor de goede bestuurder van de NVZD. Deze gedragscode maakt onderdeel uit van de arbeidsovereenkomst van de bestuurder van Tellus. Hiernaast verbinden de Raad van Toezicht en de bestuurder van Tellus zich aan de principes en gedragsregels van de Zorgbrede Governancecode.

4.5 Risicoparagraaf

Het risicomanagementsysteem bestaat binnen Tellus, naast verschillende ad-hoc documenten/bevindingen, uit een Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E) en de planning en controlcyclus, waarin zowel in de begroting als in het bestuursverslag een risicoparagraaf is opgenomen.

De Raad van Toezicht van Tellus beschikt daarvoor over de volgende instrumenten:

- een ingestelde financiële auditcommissie;
- de jaarlijkse cyclus van begroting, managementinformatie en jaarverslaglegging;
- de controle van de jaarverslaglegging door de accountant en daaruit voortvloeiende managementletter, accountantsverslag en controleverklaring;
- de bestuurlijke reactie op de rapportages en aanbevelingen en periodieke rapportages over de stand van zaken van de opvolging van onze aanbevelingen;
- de RI&E.

De accountant van Tellus geeft (in de managementletter 2017) aan dat de Raad van Toezicht van Tellus hiermee -gegeven de aard en omvang van de organisatie- over voldoende instrumenten beschikt voor het uitoefenen van goed financieel toezicht.

In 2018 zijn de volgende onderdelen in de jaarplannen opgenomen:

- het ontwikkelen van een meerjarenperspectief, waarin meerdere scenario's zijn uitgewerkt en de gevolgen van beleidskeuzes inzichtelijk worden gemaakt.
- het ontwikkelen van risicomangementbeleid, waarin, naast de financiële risico's ook de top-risico's vanuit andere perspectieven worden geïdentificeerd. De te nemen maatregelen zullen basis zijn voor en worden opgenomen in de jaarplannen en kwartaalrapportages.

Voor 2018 zijn de volgende risico's geïdentificeerd:

- De afgesproken productieplafonds met de verschillende financiers. Overschrijding van deze productieplafonds vormt een risico. Een goede monitoring (beheersmaatregel) per financier/verzekeraar is hierbij van groot belang.
- Ziekteverzuim. Het verzuim binnen Zorggroep Tellus is te hoog en vraagt daarom alle aandacht. Met de aanstelling van een preventiemedewerker en de samenwerking met een nieuwe arbodienst worden de maximale inspanningen geleverd om het ziekteverzuim weer naar een gezond niveau te krijgen. Ondanks de inspanningen blijft er een risico dat het werkelijke ziekteverzuim hoger uit komt dan de doelstelling van 5%.

- Voldoende personeel (kwalitatief en kwantitatief). De ervaring leert dat het steeds lastiger wordt om voldoende personeel (kwalitatief en kwantitatief) te krijgen en te behouden. Een tekort hieraan zet een flinke druk op de andere medewerkers en op de kwaliteit van de zorg die we onze cliënten willen blijven bieden.
- Voldoen aan wet- en regelgeving en (kwaliteits- en verantwoordings)eisen financiers. De toename aan financiers en de verschillende kwaliteits- en verantwoordingseisen die zij stellen, vraagt veel van de organisatie. Daarbij is het blijvend voldoen aan wet- en regelgeving ook een intensieve taak. Zo is begin 2017 het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg in werking getreden en is de nieuwe zorg brede governancecode van kracht gegaan. Op 25 mei 2018 is de Europese privacy verordening ook wel de Algemene verordening gegevensbescherming van toepassing. Dit vraagt om extra inspanning en (veelal) om specifieke kennis.

4.6 Toekomstparagraaf

Op basis van de verkenningen die Zorggroep Tellus heeft verricht in het kader van de ontwikkeling van het nieuwe meerjarenbeleidsplan 'Tellus op Koers' in 2017, kunnen de volgende belangrijke conclusies worden getrokken:

- Nederland vergrijst; de ouderenzorg wordt bij ongewijzigd beleid onbetaalbaar.
- Met de vergrijzing neemt ook het aantal mensen met dementie en chronisch zieken fors toe.
- De beroepsbevolking neemt af, waardoor er (in de toekomst) te weinig medewerkers zijn, met name in de Kop van Noord-Holland.
- Mensen blijven langer thuis, ook met zware zorg.
- De verpleeghuiszorg wordt steeds zwaarder.
- Meer eigen regie en verantwoordelijkheid bij de cliënt.
- De rol van de zorgprofessional verandert; breed georiënteerd met veel regelvermogen.
- Technologie vormt een belangrijke basis voor de toekomst.
- Saamhorigheid, wederkerigheid en aandacht voor elkaar zijn belangrijke thema's.
- Samenwerking in plaats van concurrentie; netwerkverbanden.

Voor de nieuwe koers van Tellus leveren de verkenningen en conclusies diverse belangrijke bouwstenen op. Door (intensief) te werken aan deze bouwstenen is het streven van Zorggroep Tellus dat in 2021:

- Zorggroep Tellus dé zorgaanbieder is voor ouderen in Nieuw Den Helder;
- de inwoners van Den Helder en omstreken Tellus kennen;
- de locaties van Tellus een onmisbaar middelpunt in de wijk vormen;
- het aanbod aan zorg- en dienstverlening is uitgebreid en zich voortdurend aanpast aan de veranderende vraag/omgeving;
- de medewerkers van Tellus voortdurend en actief op zoek zijn naar mogelijkheden en kansen om onze zorg- en dienstverlening te verbeteren;
- Tellus een erkend leerbedrijf is voor leerlingen van niveau 1 t/m 4 (zorg en ondersteuning);
- Tellus actief en zichtbaar participeert in een aantal netwerk- of samenwerkingsverbanden binnen de regio;
- de cliënttevredenheid van Tellus gelijk aan of hoger dan het landelijk gemiddelde is;
- de medewerkerstevredenheid van Tellus gelijk aan of hoger dan het landelijk gemiddelde is;
- het verzuim van Tellus niet hoger is dan 4%;
- het financieel rendement van Tellus 2% bedraagt. Dit rendement is minimaal nodig om als organisatie in tijden van verandering financieel gezond te blijven en de continuïteit te kunnen waarborgen.

5. BEDRIJFSVOERING

Binnen Zorggroep Tellus zijn interne risicobeheersings- en controlesystemen voorhanden om risico's te beheersen. Deze systemen zijn onder meer:

- de beleids- en begrotingscyclus met de jaarplannensystematiek en de resultaatafspraken;
- het kwaliteitshandboek, met de procesbeschrijvingen, beleidsdocumenten en protocollen;
- de beschikbaarheid en toetsing van de AO/IC-procedures;
- toetsing vanuit externe instanties;
- de klokkenluidersregeling;
- het risicomanagementsysteem van Tellus, zie ook paragraaf 4.5 Risicoparagraaf.

6. FINANCIËEL BELEID

Omzet

De omzet van met name de intramurale productie heeft zich over 2017 positief ontwikkeld. De intramurale productie is daarmee ten opzichte van 2016 met circa 2.158 dagen toegenomen.

De stijging van de intramurale productie werd met name veroorzaakt door een verdubbeling van de ELV (Eerste Lijns Verblijf) van 1.136 dagen naar 2.319 dagen (104% groei) en van het VPT(Volledig Pakket Thuis) 311 dagen groei (17%).

De ZZP-productie is ten opzichte van 2016 in volume licht gedaald, met 330 dagen (- 1%). Echter, als gevolg van het indicatiebeleid zijn het aantal indicaties met ZZP-4 en ZZP-5 toegenomen ten koste van het aantal ZZP-2 en ZZP-3. Door de stijging van de zwaardere indicaties is de omzet van de ZZP-productie juist gestegen met bijna € 63.000.

De ZZP-productie was daarbij in de eerste helft van 2017 lager dan in de tweede helft van het jaar. Met de geleverde zorg in de eerste helft van het jaar wordt het volume herijkt en volgt er een herschikking van het lopende zorgkostenplafond. Met het productiepatroon is de herschikking lager uitgevallen dan gewenst met een overproductie over 2017 van € 186.992. Dit bedrag is ingebracht bij de landelijke herverdeling van de onderproductie. Zorggroep Tellus heeft het risico voorzien door het gehele bedrag buiten het resultaat te laten.

De wijkverpleging is in 2017 in productie gedaald met 8%, van 4.973 uren naar 4.615 uren. De productie van de wijkverpleging is, op één zorgverzekeraar na, onder het zorgplafond gebleven. Daarnaast verwacht Zorggroep Tellus uit hoofde van nacontroles nog beperkte correcties, circa 13% van de opbrengst Wijkverpleging. Het risico van deze correctie is samen met de opbrengsten boven het zorgkostenplafond voorzien door bijna € 55.000 buiten het resultaat te laten.

Resultaat 2017

Het resultaat over het jaar 2017 is uitgekomen op € 8.727 positief tegenover een negatief resultaat van € 798.271 in 2016. De winst is met name te herleiden naar een toename van de intramurale productie in combinatie met lagere bedrijfslasten, door besparingen en een vrijval van de onderhoudsvoorziening.

Ontwikkelingen 2018

De zorginkoop en de daarbij behorende productieafspraken zijn voor de WLZ gebaseerd op de geleverde productie van het eerste helft van voorgaande jaar. In 2017 was juist de productie in de eerste helft lager en is deze in de tweede helft hersteld. Het volume van het zorgkostenplafond is daarmee uitgekomen op 40.292 dagen, terwijl over 2017 43.069 dagen zijn geleverd.

Op het eerste oog is dit een verslechtering van het ingekochte volume, echter zoals hierboven al benoemd wordt met de geleverde zorg in de eerste helft van het jaar (2018) het volume herijkt en volgt er een herschikking van het zorgkostenplafond 2018. Tegelijk geldt dit volume weer voor de zorginkoop van 2019. Een goede bezetting in de eerste helft van het jaar draagt dus bij aan een verbetering van de inkooppositie.

Op het einde van het jaar 2017 was de intramurale WLZ bezetting optimaal met een bezetting van 98% met daarnaast een wachtlijst voor de locaties De Lichtboei en De Groene Vecht. Het is dan ook aannemelijk dat de het volume en daarmee het zorgkostenplafond in het eerste helft van 2018 naar boven wordt bijgesteld.

Financiële positie

De solvabiliteit, waarbij het eigen vermogen wordt afgezet tegen het totaal vermogen, is in het jaar 2017 gegroeid naar 25,12% (was 23,37% % in 2016). De mutatie is een gevolg van een stelselwijziging, namelijk het vrij laten vallen van de onderhoudsvoorziening. Het *weerstandvermogen* (eigen vermogen t.o.v. de omzet) ligt op 36,02%.

De liquiditeitspositie is in het verslagjaar 2017 afgenomen met zo'n € 240.000. Deze afname is met namen veroorzaakt door enerzijds hogere ontvangsten uit gedeclareerde intramurale productie en anderzijds een tijdige betaling van crediteuren en verplichtingen.

De *current ratio* stijgt van 1,54 in 2016 naar 2,04. De current ratio is daarmee weer op het niveau van 2015 en duidt op ruim voldoende liquiditeit om aan de kortlopende schulden te kunnen voldoen.