

Jaardocument 2017

Stichting Ouderenzorg Wilgaerden

| | |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Profiel van de organisatie | |
| Naam verslaggevende rechtspersoon | Stichting Ouderenzorg Wilgaerden |
| Adres | Maelsonstraat 10 |
| Postcode | 1624 NP |
| Plaats | Hoorn |
| Telefoonnummer | 0229-287728 |
| Kamer van Koophandel nummer | 37093903 |
| E-mailadres | info@wilgaerden.nl |
| Internetpagina | www.wilgaerden.nl |
| NZa-nummer | 300/486 |
| Zorgkantorregio | Noord-Holland Noord |
| Oprichtingsdatum | 1 januari 2001 |
| Toelating | Toelating voor leveren van persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding, behandeling en verblijf. |

Hoorn, 17 mei 2018

Het jaardocument bestaat uit het bestuursverslag, de jaarrekening met overige gegevens en aanvullende digitale gegevens¹.

In de jaarrekeningcijfers zijn conform wet- en regelgeving de cijfers van Stichting Ouderenzorg Wilgaerden² en Stichting Privares Wilgaerden³ geconsolideerd opgenomen.

¹ Aangeleverd via DigiMV, zie www.jaarverslagenzorg.nl. Het betreft gegevens voor verschillende instanties.

² Verder te noemen: Wilgaerden.

³ Privares: Stichting is opgericht om ten dienste van Wilgaerden registergoederen te verwerven, verhu- ren en exploiteren. Voorts heeft Privares tot doel om voor Wilgaerden deel te nemen aan, financiering te verlenen aan, directie te voeren over of toezicht te houden op ondernemingen. Oprichtingsdatum: 16 oktober 2008.

Inhoudsopgave

| | |
|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Inhoudsopgave..... | 3 |
| Inleiding | 5 |
| 1. Visie | 6 |
| 2. Kernactiviteiten | 7 |
| 3. Ontwikkelingen in de zorg | 8 |
| 4. Wilgaerden in 2017 | 9 |
| 4.1 Cliënt voorop | 9 |
| 4.2 Kwaliteit en veiligheid van zorg | 11 |
| 4.3 Deskundig personeel | 13 |
| 4.4 Betaalbare zorg: meer tijd voor zorg met minder middelen | 14 |
| 4.5 Zelforganisatie..... | 15 |
| 4.6 Grip op de bedrijfsvoering..... | 15 |
| 4.6.1 Algemeen | 15 |
| 4.6.2 Operationele resultaten..... | 18 |
| 5. Samenwerkingsrelaties | 25 |
| 6. Risicomanagement | 26 |
| 7. Medezeggenschap | 28 |
| 8. Bestuur en Toezicht | 30 |
| 8.1 Raad van Bestuur..... | 30 |
| 8.2 Jaarverslag Raad van Toezicht | 31 |
| Bijlage I Organogram december 2017..... | 316 |
| ijlage II Governance en medezeggenschap..... | 37 |
| Bijlage III Overzicht onderwerpen ter instemming en (verzwaard) advies | 38 |
| Bijlage IV Overzicht productie..... | 39 |

Bestuursverslag 2017

Inleiding

Zoals in het bestuurverslag van 2016 vermeld heeft Wilgaerden op veel fronten de zeilen moeten bijzetten om de noodzakelijke transitie van een 'bejaardenhuis' naar een 'verpleeg-zorghuis' en 'wijkzorg/-verpleging' te realiseren. In 2015 is hiertoe een meerjaren transitieprogramma 'Samen Uniek' gestart. Er is veel geïnvesteerd in kwaliteit van zorg, scholing en ontwikkeling van medewerkers, om daarmee aan te sluiten op de steeds complexer wordende zorgvraag van cliënten. Dit was een enorme transitie in een tijd van sterk afnemende middelen, waardoor 2016 met een fors verlies werd afgesloten. In 2017 heeft iedereen met grote inzet gewerkt aan een gezonde toekomst voor onze organisatie. We hebben daarin grote stappen gemaakt zoals uit dit jaarverslag te lezen is.

In 2017 is ook op basis van brede decentrale sessies inhoud opgehaald voor de komende vier jaar, maar ook gekeken naar welke ambities vanuit het programmaplan 'Samen Uniek' nog verder ontwikkeld of geborgd moeten worden. Het programmaplan hebben we eind 2017 formeel afgerond, maar daarmee zijn we zeker nog niet klaar. Wilgaerden staat wel in de startblokken en gaat bouwen en borgen in de komende periode. Wij zijn een heel veerkrachtige organisatie, die graag wil leren maar dat soms wel moeilijk vindt. Het is in 2017 zeker niet meegevallen met name omdat er nauwelijks tijd en geld was. We hebben eind 2017 ook hierin verandering kunnen aanbrengen. Onze jarenlange lobby om ook gefinancierd te worden voor de toename van de zorgwaarde heeft succes gehad. De samenwerking met de LeekerweideGroep is daarbij voor ons aantoonbaar van waarde geweest.

De komende jaren hebben we nog veel uitdagingen, naast een grote ambitie. We zullen met name voortvarend moeten blijven bouwen aan de kwaliteit van onze zorg. Over de resultaten van de transitieperiode zijn we 'gemiddeld' tevreden vanuit de kennis van nu.... Maar we zijn meer dan tevreden, nu we ervaren hebben wat er allemaal in een zeer korte periode met te weinig middelen moest gebeuren en bereikt is. Wij zijn trots op Wilgaerden waar medewerkers met zo'n groot hart zo veel weten te bereiken door weer en wind!

1. Visie

Bij Wilgaerden draait alles om het welzijn van ouderen met een zorgbehoefte die samenhangt met ouder worden. Onze cliënten zijn (kwetsbare) ouderen in West-Friesland. Door afnemende gezondheid of het verminderen van mantelzorg hebben zij zorg, begeleiding of ondersteuning nodig. Wilgaerden biedt zorg en ondersteuning aan zelfstandig wonende cliënten en (tijdelijke) cliënten in een beschermde woonomgeving. Ook bieden wij ondersteuning aan mantelzorgers.

Wilgaerden werkt vanuit de visie: ouder worden, gewoon wie je bent. Ook als de behoefte aan zorg en/of ondersteuning toeneemt. Wilgaerden faciliteert leven zoals thuis, in de straat en in de wijk, samen met betrokken partijen. Dit doen wij door goede zorg- en dienstverlening te leveren en te investeren in mensen, kwaliteit en veiligheid van zorg en wonen. Bij de levering van zorg staat de cliënt voorop, die zoveel mogelijk zelf de regie en zeggenschap houdt over zijn leven. Dit doen we bij ouderen die zelfstandig wonen of, als dit niet (langer) kan, zoveel mogelijk als thuis.

2. Kernactiviteiten

Wilgaerden levert verschillende producten en diensten voor met name ouderen in West-Friesland. Vanuit de Wet maatschappelijk ondersteuning (Wmo) levert Wilgaerden: begeleiding groep (dagbesteding), individuele begeleiding, kortdurend verblijf (respijtzorg) en huishoudelijke ondersteuning. Vanuit de Zorgverzekeringswet (Zvw) levert Wilgaerden wijkverpleging en eerstelijns verblijf. De verpleeghuiszorg (verblijf, verzorging, verpleging, dagbesteding, behandeling, logeren en huishoudelijke ondersteuning) wordt geleverd vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz).

3. Ontwikkelingen in de zorg

De effecten van de stelselwijziging worden ook voor Wilgaerden steeds meer zichtbaar. Vooral bij de Wmo en de Zvw staan de tarieven onder druk, terwijl de ondersteuningsvraag van de cliënten steeds complexer wordt. Bij Wilgaerden gold in 2017 dat de financiering vanuit de Wlz niet aansloot bij de zorgzwaarte van de cliënt. Ondanks de aanspraken-systematiek van de Wlz financiert het zorgkantoor slechts 16 plaatsen met behandeling. Hierdoor is sprake van ongelijke behandeling van Wlz-clieñten.

Gemeenten, zorgverzekeraars en het zorgkantoor stellen ook in 2017 veel kwaliteits- en administratieve eisen in de contracten. Dit leidt helaas, maar onvermijdelijk, tot toenemende bureaucratie. We komen daaraan tegemoet door onze overhead niet zozeer uit te breiden maar vooral ook te versterken. Op deze wijze ontlasten we teams zoveel mogelijk, zodat ze de leefwereld van cliënten voorop houden en niet verstrikt raken in de systeemwereld van wet- en regelgeving.

Bovenstaande veranderingen maken dat het belangrijk is alert te blijven de cliënt niet uit het oog te verliezen. Van professionals wordt verwacht de cliënt de regie te laten behouden. Van overnemend naar toerustend, van zorg dóór professionals naar zorg sámen met cliënten en mantelzorgers en zo lang mogelijk in de eigen leef- of woonomgeving. Medewerkers hebben meer armslag nodig om het werk zelf te organiseren.

4. Wilgaerden in 2017

Evenals in 2016 stond in 2017 de uitvoering van het Programmaplan Samen Uniek centraal waarin 6 hoofddoelen voor de periode 2015-2017 zijn beschreven. Deze hoofddoelen zijn:

- Cliënt voorop;
- Kwaliteit en veiligheid van zorg;
- Deskundig personeel;
- Betaalbare zorg: meer tijd voor zorg met minder middelen;
- Zelforganisatie;
- Grip op de bedrijfsvoering.

Er is voor gekozen om de activiteiten die onderdeel waren van het ontwikkelplan dat met het Zorgkantoor VGZ is afgesproken, te integreren in het jaarplan voor 2017. VGZ heeft op basis van de gepleegde inspanningen, behaalde resultaten en betrokkenheid vanuit de Cliëntenraad de uitvoering van het plan als positief beoordeeld en 3% tariefopslag toegestaan.

In 2017 heeft Wilgaerden hard gewerkt aan een nieuw meerjaren strategisch beleidsplan voor 2018-2021 'Gewoon doen, met elkaar!'.

Dit strategieplan is gebaseerd op de 12 gebiedsplannen van de verschillende regio's in het werkgebied Van Wilgaerden. Daarnaast is rekening gehouden met de landelijke ontwikkelingen en uitdagingen.

Organisatiemodel

Wilgaerden wordt bestuurd door een eenhoofdige Raad van Bestuur en heeft een Raad van Toezicht met 5 leden. In 2017 heeft de organisatie 3 managementniveaus:

- Raad van Bestuur, clustermanagers en teamcoaches.
- Daarnaast wordt de Raad van Bestuur ondersteund door twee (tijdelijke) programmadi-recteuren (Zorg en Bedrijfsvoering)
- En ondersteunende diensten: ICT, P&O, Facilitair, Financiën & Administratie, Kwaliteit & Veiligheid, Communicatie en het Bureausecretariaat. Het organogram is opgenomen in bijlage I.

In onderstaande paragrafen worden per hoofddoel van het Programmaplan 'Samen Uniek' de belangrijkste ontwikkelingen en resultaten uiteengezet.

4.1 Cliënt voorop

Binnen Wilgaerden zetten wij bewust de cliënt voorop om nadrukkelijk aan te geven dat de vraag van de cliënt leidend is en dat de cliënt daarin zelf de regie heeft.

Cliënttevredenheid

De tevredenheid van onze cliënten is een van de belangrijkste parameters voor het resultaat van onze inzet. Wilgaerden laat elke twee jaar extern onderzoek doen naar de cliënttevredenheid.

Bij de NPS score/Zorgkaart Nederland zijn in 2017 in totaal 90 waarderingen uitgebracht waarbij 95% Wilgaerden aanbeveelt met een gemiddelde score van 7,8. Van de totaal 271 waarderingen zijn 88 cliëntwaarderingen geweest die voortkomen uit interviews gehouden door Patiëntenfederatie Nederland.

Daarnaast evalueert Wilgaerden zelf met cliënt en/of familie de ervaringen met de zorglevering. Dit gebeurt 6 weken na aanvang van de zorg, elk half jaar en bij einde zorg. Uit de metingen in 2017 blijkt dat 88% van de cliënten tevreden tot zeer tevreden is over de zorgverlening van Wilgaerden.

Sociaal maatschappelijk werk

Het in 2017 gestarte Sociaal maatschappelijk team ondersteunt cliënten en teams die te maken hebben met diverse vraagstukken zoals levensvragen van de cliënt of bemiddeling tussen cliënt(systeem) en het team. Hiervoor is in 2017 een beleid en werkwijze ontwikkeld. Het SMT heeft zich gepresenteerd bij de verschillende teams, teamcoaches en verpleegkundigen, evenals bij de Cliëntenraad/Cliëntencommissies en Ondernemingsraad.

Mantelzorg- en vrijwilligersbeleid

Mantelzorgers worden steeds meer betrokken bij de zorg- en dienstverlening aan cliënten. In 2017 is het mantelzorg- en vrijwilligersbeleid geëvalueerd door het houden van enquêtes onder vrijwilligers en medewerkers. De resultaten hiervan zijn besproken met de betrokken disciplines en de Vrijwilligersraad. Hieruit is een verbeterplan gekomen waarvan de meeste acties in 2017 zijn geïmplementeerd. Een aantal acties is doorgeschoven naar 2018.

Het betrekken van familie bij zorg- en dienstverlening heeft de aandacht van Wilgaerden. De locaties hebben halfjaarlijkse familiebijeenkomsten georganiseerd. Het systematisch bespreken van de zorgleefplannen met cliënt/mantelzorger behoeft nog aandacht.

Voor de verbinding van de familie met de zorg hebben in 2017 tien locaties Familienet geïmplementeerd.

Binnen Wilgaerden zijn ruim 700 vrijwilligers actief⁴. Zij zijn van onschatbare waarde voor onze cliënten en voor de medewerkers van Wilgaerden. De vrijwilligers verrichten vele werkzaamheden direct of indirect ten behoeve van onze cliënten en dragen daarmee in belangrijke mate bij aan het welzijn van cliënten. Uitgangspunt bij het nieuwe vrijwilligersbeleid is dat vrijwilligers steeds meer op maat worden ingezet. Er is een duidelijke koppeling tussen de behoeften van de cliënten en de talenten van de vrijwilligers.

Waardigheid en Trots

VWS heeft ook in 2017 extra middelen ter beschikking gesteld om de kwaliteit in de ouderenzorg te verhogen (Waardigheid & Trots). Samen met de Cliëntenraad en Ondernemingsraad hebben we gekozen om zoveel mogelijk aan te sluiten bij al ingezet beleid, gericht op de cliënt. Het gaat hierbij om het creëren van zinvolle daginvulling en het tegengaan van eenzaamheid. Door de beschikbaar gekomen middelen konden veel wensen van cliënten uit de Wensbox in vervulling gaan. Cliënten zijn naar het strand, tuincentrum of theater geweest of hebben deelgenomen aan activiteiten, zoals gezamenlijk eten met een muzikaal intermezzo.

Daarnaast zijn deze middelen planmatig ingezet voor het verder professionaliseren van medewerkers op het gebied van dementie (scholing rondom Sociale Benadering Dementie) en voor de Thematranche Familieparticipatie vanuit Vilans.

⁴ Dit zijn vrijwilligers met een vrijwilligersovereenkomst met Wilgaerden. Daarnaast leveren vrijwilligers vanuit andere vrijwilligersorganisaties een bijdrage aan het welbevinden van onze cliënten.

Medische zorg

Door de wijze van financiering van de ZZP's van cliënten (ZZP zonder behandeling) doen de cliënten van Wilgaerden voor hun medische zorg een beroep op hun eigen huisarts.

Wilgaerden heeft, net als de huisarts van onze cliënten, de verantwoordelijkheid de medische zorg aan deze cliënten goed te organiseren en te leveren. Dit blijkt echter nog niet zo eenvoudig. Huisartsen hebben niet altijd voldoende tijd en expertise voor ouderen met een complexe zorgvraag. Om te zorgen dat onze cliënten goede en toegankelijke medische zorg krijgen, zet Wilgaerden verpleegkundig specialisten in. Hiervoor is Wilgaerden in 2017 op 3 woonzorglocaties gestart met verpleegkundig specialisten. Zij zijn regievoerder van de medische zorg en vervullen een brugfunctie tussen de medische zorg en de verpleging en verzorging. De specialist ouderengeneeskunde vervult voor zowel de huisartsen als de verpleegkundig specialisten de consultfunctie. In 2017 zijn de pilots geëvalueerd. In 2018 zal de regierol van verpleegkundig specialist worden doorontwikkeld naar de rol van regiebehandelaar.

4.2 Kwaliteit en veiligheid van zorg

Kwaliteitssysteem

Het kwaliteitssysteem van Wilgaerden is sinds 2008 HKZ-gecertificeerd. In een periode van drie jaar beoordeelt een extern bureau of Wilgaerden voldoet aan de normen van HKZ. Jaarlijks vindt een tussentijdse beoordeling plaats.

In 2017 kwamen als sterke punten naar voren: uitvoerende medewerkers zijn aantoonbaar betrokken bij hun cliënten en spannen zich tot het uiterste in om goede en veilige zorg te verlenen. Door methodisch werken is een verbetering te zien in de kwaliteit van de dossiervoering; heldere zorgleefplannen, zorgrapportages die gericht zijn op de doelen in de zorgleefplannen. Daarbij vinden regelmatig evaluaties plaats door middel van evaluatie van het zorgleefplan en het multidisciplinair overleg.

Vanuit de HKZ-audit 2017 zijn acht verbeterpunten gekomen (categorie 2) met betrekking tot o.a. medicatieveiligheid, dossiercontrole, vergroten cliëntbetrokkenheid en het opstellen van jaarplannen per locatie. Daarnaast heeft het team Kwaliteit en Veiligheid van Wilgaerden bij twee interne auditrondes alle locaties bezocht. Per locatie is een 'list of findings' gemaakt, waarop de team verbeteracties hebben gezet.

In 2017 hebben 2 onaangekondigde inspecties van de Inspectie Gezondheidszorg & Jeugd i.o (IGJ) plaatsgevonden, te weten in de locaties Bosmanstaete en Avondlicht. De algemene conclusie van de IGJ over Avondlicht was dat het transitieplan een kwaliteitsimpuls heeft gegeven. Aandacht behoeft nog de reflectie en het methodisch werken. Over de Bosmanstaete concludeerde de IGJ dat er zorgen zijn over de kwaliteit en veiligheid van de zorg. Drie van de door de inspectie getoetste normen voldoen niet en elf voldoen grotendeels niet. Continuïteit in aansturing, ondersteuning van medewerkers en het zorgen voor randvoorwaarden zijn onvoldoende aanwezig. De PDCA-cyclus is niet rond en de multidisciplinaire samenwerking is niet consistent. IGJ onderkent dat Wilgaerden een turbulente tijd achter de rug heeft. De visie en koers zijn goed uitgewerkt maar de implementatie kost tijd. De benodigde tijd kan echter niet ten koste gaan van de kwaliteit van zorg zoals bij Bosmanstaete het geval is. Daarom is in de tweede helft extra scholing, ondersteuning en extra formatie aan zorgmedewerkers ingezet om ook op deze locatie de noodzakelijke kwaliteitsverbetering te realiseren. Naar aanleiding van de bezoeken heeft Wilgaerden dus de nodige verbetermaatregelen getroffen die in Q4 van 2017 in gang zijn gezet en in 2018 worden geëvalueerd en/of via audits gemonitord.

Klachten

Wilgaerden heeft een centraal registratiesysteem dat overzicht geeft van het aantal en soort klachten per locatie. De klachten worden ieder kwartaal geanalyseerd en besproken in diverse interne overleggen (MT, teamcoachoverleg, zorginhoudelijk clusteroverleg, het betrokken team), de medezeggenschapsorganen en de Raad van Toezicht.

In 2017 zijn 103 klachten ontvangen, in de jaren 2016 en 2015 waren dat er resp. 152 en 147. De meeste klachten betreffen de kwaliteit van het eten. Het laatste kwartaal van 2017 zijn de klachten over het eten afgenomen ten opzichte van de eerdere kwartalen. Overigens zijn in reactie op deze en op alle andere klachten gesprekken gevoerd en maatregelen genomen om de kwaliteit te verbeteren.

Veiligheid

Veiligheid is een integraal onderdeel van ieders werkzaamheden. Ons motto is 'je werkt hier veilig of je werkt hier niet!' In 2017 beschikt elk team per locatie over een aandachtsvelder zorgveiligheid, woonveiligheid, werkveiligheid en bedrijfsvoering. De aandachtsvelders vervullen een signalerende en vertalende rol. Daarin ontvangen zij ondersteuning van het team Kwaliteit en Veiligheid. Verder is het Integrale Veiligheidsbeleid in 2017 ontwikkeld en uitgerold. Het beleid rondom infectiepreventie, medicatieveiligheid, valpreventie en vrijheidsbeperkende maatregelen is herzien of verder ontwikkeld.

Brandveiligheid

In samenwerking met HK Consultancy zijn alle MJOP's gecontroleerd. Wilgaerden heeft op basis van een inventarisatie van de brandveiligheid een plan van aanpak opgesteld voor alle locaties, dat in 2017 is uitgerold. In het kader van dat plan zijn de verhuurders zoals Intermaris gewezen op hun verantwoordelijkheid als gebouweigenaar en verzocht hun eigen plan van aanpak met Wilgaerden te delen.

De plannen voor de eigendomslocaties van Wilgaerden zijn in 2017 uitgevoerd om de veiligheid in deze locaties te borgen.

Wilgaerden heeft verder periodiek overleg met de Veiligheidsregio Noord- Holland Noord over brandpreventie en hierin is tevens het plan van aanpak afgestemd.

Restaurants en keukens

Voor het realiseren van meer cliënttevredenheid over de voeding zijn diverse inspanningen gedaan. Er is gewerkt aan de verbetering van de inkoop en de logistieke ondersteuning van het voedingsproces. Maandelijks is er overleg met de leveranciers van de producten waarin de inkoop van versproducten en het beschikbare budget centraal staan.

De medewerkers van de keukens zijn geschoold in HACCP en ook de koks zijn in samenwerking met Distrivers verder geschoold.

Over de extramurale restaurants zijn in 2017 diverse besluiten genomen zoals prijsverhoging of stopzetting.

Kwaliteitskader verpleeghuiszorg

In 2017 is een start gemaakt met het 'lerend netwerk' en de beschikbaarheid van de medische zorg door onder meer de inzet van verpleegkundig specialisten.

De in 2017 ingestelde Professionele Adviesraad (PAR) van Wilgaerden heeft een plan gemaakt hoe zij de PAR verder wil gaan vormgeven. De werkwijze, bevoegdheden en besluitvorming zijn vastgelegd in een overeenkomst tussen de PAR en RvB.

De personeelssamenstelling is gepubliceerd op de website van Wilgaerden. Verder hebben de teamcoaches de inhoud van het kwaliteitskader meegenomen in hun gebiedsplannen. Ook in het centrale jaarplan 2018 zijn diverse plannen opgenomen die gerelateerd zijn aan het kwaliteitskader verpleeghuiszorg.

Het kwaliteitsplan 2018 is opgesteld en voor advies voorgelegd aan de Cliëntenraad en Ondernemingsraad. Beide raden hebben positief gereageerd op het plan, evenals het lerend netwerk.

4.3 Deskundig personeel

Het gelijke tred houden van de competenties en deskundigheid van onze medewerkers met de toenemende complexiteit van zorg heeft de hoogste prioriteit. Daarom heeft Wilgaerden geïnvesteerd in opleidingen en trainingen voor medewerkers.

De opleidingen en trainingen worden zo goed mogelijk afgestemd op de zorg die gerealiseerd moet worden en de leer- en ontwikkelvragen die hier uit voortkomen. Het kan hierbij gaan om vragen vanuit teams of vanuit individuele medewerkers.

Trainingen

De trainingen voor 2017 zijn gebaseerd op de ontwikkelingen binnen de organisaties en op de verzoeken van de leidinggevenden. De scholingsaanvragen die voortkwamen uit de Vloot-schouwgesprekken (de methode om enerzijds het functioneren en anderzijds het ontwikkelpotentieel in kaart te brengen) zijn eveneens meegenomen.

Trainingen die in 2017 hebben plaatsgevonden zijn onder andere:

- Sociale benadering dementie;
- Gespecialiseerd verzorgende psychogeriatric (GVP);
- Omgaan met moeilijk verstaanbaar gedrag;
- Diverse scholingen rondom risicovolle en voorbehouden handelingen
- Assertiviteit;
- Mindfulness;
- BHV;
- HACCP;
- Omgaan met de computer.

Trajecten

In 2017 hebben 38 medewerkers de cursus Certificeerbare Eenheden(CE) gedaan. Het gaat hierbij om medewerkers met een diploma verzorgende. Als zij de CE hebben gedaan zijn zij verzorgende IG.

In 2017 is een start gemaakt met een ontwikkeltraject voor teamcoaches. Onderdelen die aan de orde zijn geweest zijn: leiderschap, eigenaarschap en coaching, zelforganisatie, arbeidsrecht en ziekteverzuim. Dit traject loopt door in 2018.

In december 2017 heeft de kick-off plaatsgevonden van het traject voor de implementatie van de nieuwe visie op activiteitenbegeleiding.

Bekwaamheden

Medewerkers houden hun bekwaamheden bij door via e-learning de theorie door te nemen en de toets te maken. De praktische handeling wordt op de werkvloer of in het skills lab ge-

toetst door de assessoren. In 2017 hebben bijna 500 medewerkers de praktijktoets voorbehouden en risicovolle handelingen gemaakt. Alle bekwaamheden zijn geregistreerd in LEO⁵. Medewerkers hebben de gelegenheid om tweemaal per jaar de Dag van Deskundigheid (DVD) te bezoeken. Op deze dag kunnen zij hun voorbehouden en risicovolle handelingen oefenen en toetsen. De DVD, die in april 2017 en oktober 2017 zijn gehouden, wordt in samenwerking met de LeekerweideGroep georganiseerd.

Stagiaires en leerlingen

In het schooljaar 2016/2017 hebben ongeveer 100 stagiaires (BOL) van diverse opleidingen de gelegenheid gehad om stage te lopen binnen Wilgaerden.

De leerlingenplaatsen zijn in 2017 uitgebreid van 45 plaatsen naar 75. De (BBL) leerlingen worden opgeleid voor verzorgende IG of verpleegkundige.

Om de deskundigheid van de werkbegeleiders te verhogen wordt door de BPV-coördinatoren scholing en intervisie gegeven. De BPV-coördinatoren, teamcoaches en werkbegeleiders zijn in overleg om in kaart te brengen hoe de positie van de werkbegeleider versterkt kan worden.

Bovenstaande opleidingen zijn ook toegankelijk voor interne medewerkers van Wilgaerden. Zij kunnen doorstromen van niveau 2 naar verzorgende 3 IG, van verzorgende IG naar verpleegkundige niveau 4 of van verpleegkundige niveau 4 naar verpleegkundige op HBO niveau.

Individuele studie

Begin 2017 is de regeling individuele studies herzien. Medewerkers kunnen gebruik maken van deze regeling om zich verder te ontwikkelen.

4.4 Betaalbare zorg: meer tijd voor zorg met minder middelen

Het beheersen van de personele kosten is een belangrijk aspect om de zorg betaalbaar te houden.

Bandbreedte model/ZZP-tool

In 2017 bleek dat het bandbreedtemodel, waarmee de teams en teamcoaches inzicht kregen in de bij de zorg behorende personele inzet, op sommige locaties knelde.

Zo waren onder meer het aantal beschikbare uren voor cliënten met een ZZP 5 onvoldoende om tot een verantwoord basisrooster te komen. Daarnaast was vereenvoudiging van het bandbreedtemodel wenselijk. In het vierde kwartaal is dan ook een nieuwe ZZP-tool opgeleverd waarvan de implementatie in januari 2018 plaatsvindt.

Door de contracten beter op de geïndiceerde zorg te laten aansluiten en door benutting van een grotere flexibele schil streeft Wilgaerden naar meer efficiency. De Flexpool van Wilgaerden die de flexibele en efficiënte inzet van personeel beoogt, heeft in 2017 ongeveer 60% van de aanvragen kunnen honoreren.

⁵ LEO staat voor leren en ontwikkelen en is de digitale leeromgeving binnen Wilgaerden.

4.5 Zelforganisatie

In zelforganisatie komen veel aspecten uit het programmaplan 'Samen Uniek' samen. Door kleinere teams meer verantwoordelijkheid rondom de zorg- en dienstverlening aan cliënten te geven, worden doelstellingen als 'cliënt voorop' en 'grip op bedrijfsvoering' ondersteund.

Verder heeft Wilgaerden in 2017 onderzoek gedaan naar een methodiek van zelfevaluatie die passend is bij de organisatie van Wilgaerden. Uiteindelijk is er in 2017 nog geen keuze gemaakt en neemt Wilgaerden dit actiepoint mee naar het jaar 2018.

De kanteling van de ondersteunende diensten die voor de zelforganisatie van de teams nodig is, heeft in 2017 verder zijn beslag gekregen.

4.6 Grip op de bedrijfsvoering

4.6.1 Algemeen

Wilgaerden wil zoveel mogelijk middelen inzetten ten gunste van het primaire proces. Het aantal managementfuncties zijn verminderd en de ondersteuningsfuncties gereorganiseerd. Vanuit Planning en Control is in 2017 aandacht gegeven aan het verbeteren van de verantwoordingsinformatie waardoor beter gestuurd kon worden op de personele inzet versus de gerealiseerde productie.

Ook zijn vorderingen gemaakt in het verbeteren van de inhoud van de managementrapportages. De vervolgstappen zijn het op team- en locatieniveau kunnen sturen met een dashboard waarin KPI's zijn opgenomen.

Vanaf januari 2018 gaan de thuiszorgteams gebruik maken van het softwaresysteem PUUR gebruikt gaan worden waardoor nog beter stuurinformatie voor deze teams beschikbaar komt.

Vastgoed

Wilgaerden heeft als uitgangspunt dat wonen een doel is en gebouwen daartoe een middel zijn. De focus van Wilgaerden is de afgelopen jaren steeds meer op de zorgverlening komen te liggen. In verbinding met het strategieplan 2018 - 2021 'Gewoon doen met elkaar' is een strategisch vastgoedplan 2018 - 2021 opgesteld. Met dit plan wordt het toekomstperspectief van het vastgoed dat in bezit of beheer is van Wilgaerden vastgesteld in relatie tot de strategische ambitie. Hiervoor heeft Wilgaerden een marktonderzoek laten uitvoeren naar de ontwikkelingen in het marktgebied van Wilgaerden.

De strategische keuzes worden nog per gebied en/of locatie gemaakt. Naar aanleiding van deze keuzes zullen scenario's worden doorgerekend. Het doel is om deze berekeningen in de eerste helft van 2018 af te ronden.

De Nijs

In december 2015 deed de Rechtbank Alkmaar uitspraak over de claim van bouwbedrijf De Nijs versus Wilgaerden met betrekking tot het opzeggen eind 2011 van de samenwerking rond het bouwproject 'De Vijzeltuin' in Enkhuizen. De rechter heeft de claim van De Nijs geheel afgewezen en geoordeeld dat Wilgaerden in haar recht stond toen zij de samenwerking destijds beëindigde. Ook in hoger beroep dat in 2017 speelde, heeft de rechter Wilgaerden in het gelijk gesteld. Hiermee is deze zaak afgesloten.

Ontwikkelingen Vastgoed

Ten aanzien van het vastgoed zijn de volgende ontwikkelingen te melden:

- In 2017 heeft WoonZorg Nederland de nieuwe appartementen van het voormalige

Sint Jozefpark opgeleverd. De naam is gewijzigd in Brinkpark.

- De plannen voor Opmeer krijgen steeds meer vorm. Tekeningen voor nieuwbouw zijn gemaakt, het programma van eisen is uitgewerkt en de business case opgesteld.
- De nieuwbouw in Bangert Oosterpolder met 40 seniorenappartementen is beschikbaar. Wilgaerden start er geen zorgpost, in de onder de appartementen gelegen supermarkt Deen komt een multifunctionele ruimte.
- Voor de locatie Sint Nicolaas in Enkhuizen is een nieuw plan in de nabijgelegen kerk in ontwikkeling.

Investeringsen

Wilgaerdenbreed wordt de komende drie jaar geïnvesteerd in het vernieuwen van het communicatieplatform (telefonie/zorgoproepsysteem). In 2017 zijn voorstellen uitgewerkt voor de locaties Avondlicht, Perelaar en Kersenboogerd. Dit voorstel is afgestemd met woningcorporatie Intermaris. Het overleg met de gemeente Hoorn hierover loopt door. De voorziene investering wordt gefaseerd in verband met de impact op de locaties en de bedrijfsvoering van de organisatie.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Wilgaerden is een organisatie met maatschappelijke doelstellingen. Dit is zichtbaar op verschillende terreinen. De duurzame inzet van onze medewerkers is hierbij belangrijk waarvoor het beleid rondom strategische personeelsplanning en ontwikkelen en beoordelen wordt uitgevoerd. Ook heeft Wilgaerden haar inkoopcyclus zodanig ingericht dat van leveranciers een maatschappelijk verantwoorde productie of dienstverlening gevraagd wordt.

Wilgaerden heeft in 2017 beleid geformuleerd op het gebied van energie waarin het voldoen aan de EED-richtlijnen centraal staat. Diverse werkzaamheden zijn al uitgevoerd waaronder de energiescans.

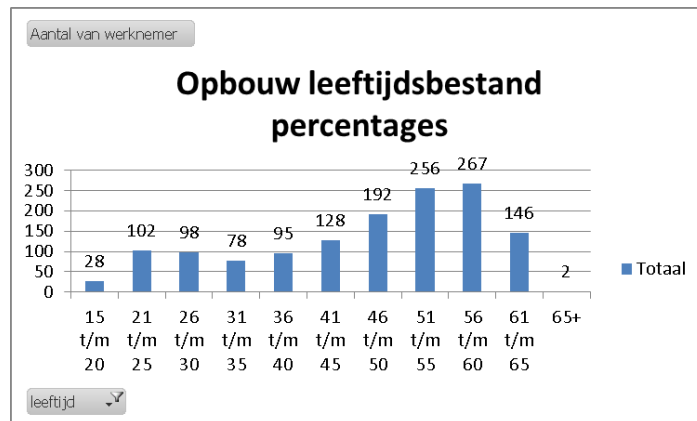
Het herijken van het beleid rondom duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen is verschoven naar 2018.

Personeel

Eind 2017 waren er bij Wilgaerden 1392 medewerkers in dienst. Uitgedrukt in fulltime eenheid (fte) komt dit neer op 756 fte. De verdeling tussen het aantal mannelijke (5%) en vrouwelijke (95%) medewerkers is ten opzichte van 2016 niet gewijzigd. Dit geldt eveneens voor het aantal parttimers (95%). Het aantal medewerkers met een vast dienstverband is ten opzichte van 2016 met 1% gedaald namelijk naar 85% in 2017.

Het merendeel van het personeelsbestand is ouder dan 45 jaar. Van de leeftijdscategorieën is die van 56 t/m 60 jaar de grootste groep met 19,2%, gevolgd door de categorie 51 t/m 55 jaar met 18,4% en 46 t/m 50 jaar met 13,8%. Het aantal medewerkers dat jonger is dan 25 jaar is ten opzichte van 2016 (10%) gedaald naar 9,3% in 2017.

Zie onderstaande afbeelding.



Het ziekteverzuimpercentage bedroeg eind 2017 7%. Dit is een daling met 0,3% ten opzichte van het percentage ziekteverzuim in 2016. Het percentage is afgenomen door de daling in de categorieën kort (0,1%), midden (0,1%) en langer dan 2 jaar ziekte (0,1%). Ten opzichte van 2016 is een stijging te zien in de categorieën lang (0,1%) en 1-2 jaar ziekte (0,1%).

4.6.2 Operationele resultaten

Ontwikkeling gedurende het boekjaar

Het boekjaar 2017 heeft in het teken gestaan van het realiseren van de doelen opgenomen in het herstelplan na de financiële tegenvaller in 2016. Daarnaast is gewerkt aan herstructurering van de financiële kolom en financiële bezetting, de ondersteuning vanuit het centraal bureau naar het primaire proces en de herinrichting van wijkverpleging extramuraal.

Behaalde omzet en resultaten

| Kerngegevens | 2017 | 2016 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Cliënten | Aantal | Aantal |
| Aantal cliënten met zorg en verblijf intramuraal per einde verslagjaar | 495 | 495 |
| Aantal cliënten met VPT | 28 | 34 |
| Aantal cliënten met Wijkverpleging + WMO | 1368 | 1248 |
| Capaciteit | Aantal | Aantal |
| Aantal beschikbare plaatsen verblijfszorg per einde verslagjaar* | 532 | 552 |
| Productie | Aantal | Aantal |
| Aantal dagen met zorg en verblijf in verslagjaar | 180.836 | 181.838 |
| Aantal uren PV, VP en BG via de Wlz (MPT) | 56.118 | 47.653 |
| Aantal dagdelen dagactiviteiten in verslagjaar extramuraal Wlz | 3.749 | 4.443 |
| Aantal dagdelen dagactiviteiten in verslagjaar extramuraal WMO | 5.552 | 5.550 |
| Aantal dagen extramurale productie in verslagjaar (exclusief dagactiviteiten) VPT via Wlz | 10.342 | 11.755 |
| Aantal uren HH en BG in verslagjaar (excl. dagactiviteiten) WMO | 93.593 | 97.080 |
| Aantal uren extramurale zorg via wijkverpleging PV | 168.852 | 154.737 |
| Aantal uren extramurale zorg via wijkverpleging VP | 13.004 | 9.270 |
| Aantal dagen eerstelijns verblijf (7 cliënten) | 3.678 | 4.781 |
| Personeel | Aantal | Aantal |
| Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar (incl. stagiaires) | 1483 | 1570 |
| Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar | 770,15 | 797,01 |
| Bedrijfsopbrengsten | € (x1.000) | € (x1.000) |
| Totaal bedrijfsopbrengsten (in euro's) in verslagjaar*1.000 | 51.211 | 47.819 |
| Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten*1.000 | 34.904 | 33.145 |
| Totaal bedrijfslasten | 49.509 | 51.514 |
| Resultaat | € (x 1.000) | € (x 1.000) |
| Resultaat incl. toevoeging aan bestemmingsreserve | 1.702 | -3.695 |

Resultaat

Het jaar 2017 is afgesloten met een positief resultaat van € 1.702.404,- geconsolideerd.

In de consolidatie zijn op voorhand de financiële effecten opgenomen van het liquideren van Privares in 2018 door de verkoop van Martha Flora. Door het opnemen van deze effecten is het positieve resultaat in de enkelvoudige jaarrekening van Wilgaerden verrekend met de oninbare vordering op Privares.

Enkelvoudige resultaat Wilgaerden was € 1.883.671,- (pos.) en wordt € 8.444,- (neg.).

Enkelvoudige resultaat Privares was € 181.266,- (neg.) en wordt € 1.710.849,- (pos.).

Het begrote resultaat van Wilgaerden was voor 2017 nihil. De meevallers die tot het hoge positieve resultaat hebben geleid zijn:

- Hogere beschikbare middelen van Ministerie voor de verpleeg-en verzorgingshuizen:
 - begrote middelen uit Wlz: € 33.146.000,-
 - werkelijke middelen uit Wlz: € 34.904.000,-
- Opschonen van balansposities van de zorgverzekeraars
 - Het opschonen van balansposities (naar aanleiding van het herijken van de voorzieningen, herzien van gereserveerde bedragen en aangepaste productieplafonds) over voorgaande jaren leidde tot vrijval van middelen ten gunste van de exploitatie voor een bedrag van € 1.023.000,-.

Daarnaast waren er meevallers in de uitgaven van overige personeelskosten en kosten energie.

Door dit resultaat is de vermogenspositie ongeveer gelijk gebleven en komt ruim uit boven het door het WfZ (Waarborgfonds voor de Zorgsector) en banken gewenste niveau (15%). Het weerstandsvermogen (omzetratio) bedraagt per ultimo 2017: 21,4 % geconsolideerd (eigen vermogen in relatie tot de omzet).

Opbrengsten

Het wettelijk budget 'aanvaardbare kosten' is in 2017 gestegen ten opzichte van 2016 naar een bedrag van € 34.903.000,-. Dit betekent een stijging ten opzichte van 2016 van € 1.758.000,-. Deze stijging heeft te maken met:

- De financiering van de zwaardere ZZP-mix door het zorgkantoor bij de herschikking;
- Hogere ZZP tarieven;
- De extra middelen uit de NHC (normatieve huisvestings-component) en NIC (normatieve inventaris component);
- Extra middelen ter financiering van de behandelcomponent.

Andere opbrengstcomponenten zijn:

- Opbrengsten uit wijkverpleging via de zorgverzekeraars ad € 10.044.000,-;
- Opbrengsten Wmo-activiteiten ad € 2.813.000,-;
- Ontvangen subsidies voor scholing en opleiding ad € 400.000,- (gefinancierd door ministerie VWS);
- Opbrengsten uit eerste lijns verblijf (ELV) ad € 583.000,- (gefinancierd uit de zorgverzekeringswet);
- Overige opbrengsten w.o. maaltijdverstrekking en opbrengsten uit private financiering ad € 2.028.000,-.

De opbrengsten en de bedrijfslasten (geconsolideerde jaarrekening) hebben zich als volgt ontwikkeld:

| EUR x 1000 | 2017 | % | 2016 | % |
|-----------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Opbrengst gebudgetteerde zorgprestaties | 48.038 | 93,8 % | 43.587 | 91,1 % |
| Overige bedrijfsopbrengsten | 3.173 | 6,2 % | 4.232 | 8,9 % |
| Som der bedrijfsopbrengsten | 51.211 | 100 % | 47.819 | 100 % |
| Personeelskosten | 38.316 | 74,8 % | 41.010 | 85,8 % |
| Afschrijving vaste activa | 1.581 | 3,1 % | 1.556 | 3,2 % |
| Overige bedrijfskosten | 9.428 | 18,4 % | 8.750 | 18,3 % |
| Som der bedrijfslasten | 49.325 | 96,3 % | 51.316 | 107,3% |
| Bedrijfsresultaat | 1.885 | 3,7 % | -3.497 | -7,3 % |
| Financiële baten en lasten | -183 | 0 % | -198 | 0 % |
| Resultaat | 1.702 | 3,7 % | -3.695 | -7,3 % |

Formatie

De personele formatie per ultimo van het jaar 2017 was als volgt:

| Ingezette formatie ten opzichte van 2016 | | | |
|------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 2017 | 2016 | Vershil |
| Verpleging en verzorging | 700,2 fte | 734,1 fte | - 33,9 fte |
| Ondersteunende diensten | 70,0 fte | 62,9 fte | + 7,1 fte |
| Totaal | 770,2 fte | 797,0 fte | - 6,8 fte |

Deze formatie is inclusief zwangerschap en inclusief meeruren. Het aantal medewerkers in 2017 was 1483 ten opzichte van 1570 medewerkers in 2016.

Huisvesting

In het verslagjaar is een herzien en geactualiseerd LTOP (lange termijn onderhoudsplan) opgesteld voor een periode van 10 jaar. Via de jaarlijkse investeringsbegroting vanaf 2018 zullen de noodzakelijke activiteiten ten aanzien van onderhoud en renovatie conform deze planning worden opgepakt.

Investerings

In het jaar 2017 is voor een bedrag van € 604.000 uit eigen middelen geïnvesteerd, waarvan:

- € 407.000,- in 'installaties instandhouding'
- € 87.000,- in inventaris.
- € 108.000,- in 'ICT' en andere gelieerde projecten

Voorzieningen

De dotaties aan de voorzieningen lopen via het resultaat. De voorziening 'ort vakantiedagen 2012-2016' is opgenomen onder de kortlopende schulden. De voorziening 'jubileumverplichtingen' en de voorziening 'arbeidsongeschiktheid' zijn opnieuw geijkt en voor de actuele bedragen opgenomen.

Toestand op balansdatum (solvabiliteit en liquiditeit)

Per balansdatum en na afronding van de jaarrekening zijn de volgende ratio's van toepassing op de financiën van Wilgaerden (geconsolideerde jaarrekening):

| DSCR | 2017 | 2016 |
|------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|
| Debt service coverage ratio | 5,97 | -3,05 |
| Liquiditeit | | |
| Quick ratio: (vlottende activa - voorraden)/kortlopende schulden | 0,93 | 0,70 |
| Current ratio: vlottende activa/kortlopende schulden | 0,93 | 0,70 |
| Solvabiliteit | | |
| Solvabiliteit: totaal eigen vermogen/ balanstotaal | 40,64% | 39,16% |
| Weerstandvermogen | | |
| Solvabiliteit: totaal eigen vermogen/totaal opbrengsten (=weerstandvermogen) | 20,91% | 18,83% |

Debt service coverage ratio (DSCR): De DSCR wordt gebruikt om een beeld te krijgen van de betalingscapaciteit in verhouding tot de financiële verplichtingen.

De betalingscapaciteit betreft de vrije geldstroom (resultaat) gecorrigeerd voor de afschrijvingen en rentelasten. De financiële verplichtingen betreffen het totaal aan rente en aflossingen.

Gewenst (door de bank) is een indicator van 1,2. Werkelijk 6,0.

Liquiditeit: De liquiditeit is ten opzichte van 2017 gestegen. Dit heeft te maken met minder kortlopende schulden dan in 2016. Gewenst is een indicator van 1,0. Werkelijk 0,93.

Weerstandvermogen: Het weerstandvermogen is toegenomen ten opzichte van 2016 (van 18,83% naar 20,91 %).

Dit heeft te maken met een stijging van het resultaat in 2017 ten opzichte van de stijging van de opbrengsten. Het Waarborgfonds hanteert een indicator van 15%.

Kasstromen en financieringsbehoeften

Met de bank is een rekening courant krediet afgesproken van € 2.000.000,-. Deze is in 2017 niet aangesproken.

In de meerjarenbegroting van Wilgaerden is een prognose opgesteld van de jaarlijkse cashflow-ontwikkeling. Voor de noodzakelijke liquiditeiten en ten behoeve van het afsluiten van kredieten en/of leningen geeft dit handvatten voor besluitvorming en/of bijsturing.

Prognose resultaat 2018

De begroting voor 2018 is opgesteld met een verwacht positief resultaat van € 560.000,-. De ontwikkeling in het 1^e kwartaal 2018 is positief (€ 150.000,-) en dit wijst erop dat het resultaat 2018 rond die van de begroting 2018 zal uitkomen.

Risico's, onzekerheden en toekomst

Algemeen

Sinds 1 januari 2015 is er veel veranderd in de gezondheidszorg ten opzichte van eerdere jaren. De overheid schafte in 2015 de AWBZ af en de budgetten werden overgeheveld naar de nieuwe Wet langdurige zorg (Wlz), de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en de Zorgverzekeringswet (Zvw).

Risico's

De risico's waar Wilgaerden mee te maken heeft zijn:

- Leegstand op de buitenlocaties. De doelgroep van Wilgaerden verschuift naar zwaardere zorg vragende cliënten die niet op alle locaties terecht kunnen;
- Het zorgdragen voor voldoende liquiditeiten. Wilgaerden moet zorgdragen voor voldoende liquiditeiten om de benodigde onderhoudsactiviteiten te kunnen bekostigen;
- Het zorgdragen voor een voldoende 3^e geldstroom ten behoeve van vernieuwing en innovatie;
- Het zorgdragen voor voldoende financiële dekking voor activiteiten die zich bevinden in het grijze gebied van Wlz-zorg en Zvw-zorg;
- Rekening houden met productieplafonds vanwege ondoelmatige productie. In 2017 ging dit om een bedrag van ongeveer 0,5 miljoen.

Ontwikkelingen 2018

In de landelijke discussie over de verbetering van de verpleegzorg van de afgelopen jaren is vastgesteld dat de kwaliteit van de zorg omhoog moet. Deze ambitie is door de overheid vastgelegd in het kwaliteitskader verpleegzorg. Via een geleidelijke weg stelt de overheid extra middelen beschikbaar. In 2017 betrof dat een bedrag van € 100 mln., dat gelabeld werd aan zorgorganisaties waar verbetering van kwaliteit het hardste nodig is.

Ondanks dat de stakeholders van mening waren dat Wilgaerden hiervoor in aanmerking diende te komen, viel de rekennorm op basis van de solvabiliteit 2016 negatief voor Wilgaerden uit. In het najaar is nogmaals € 100 mln. beschikbaar gesteld, verrekend in de tarieven 2017. Dit bedrag van € 100 mln. wordt vanaf 2018 structureel ingezet en verhoogd met een bedrag van € 335 mln. Deze extra middelen worden verwerkt in de maximum tarieven voor cliënten met een V&V profiel 4 en hoger die zorg ontvangen die bekostigd wordt via een ZZP of een VPT. Dit heeft als doel om verpleeghuizen de mogelijkheid te bieden om in lijn met het kwaliteitskader stappen te zetten in kwaliteitsverbetering en uitbreiding van de personele bezetting.

De normatieve huisvestingscomponenten (NHC's) zijn vanaf 2012 binnen de contracteerruimte gebracht met inachtneming van de overgangsregeling NHC. De daarmee gemoeide middelen worden aan de contracteer-ruimte toegevoegd. Sinds 2015 vallen ook de genormeerde bedragen aan inventariskosten (NIC's) met een overgangsregeling binnen de contracteerruimte. Het percentage van de NHC en NIC neemt toe van 85% in 2017 naar 100 % in 2018. Vanaf 2018 is de vergoeding van kapitaalslasten volledig ondergebracht onderdeel van het ZZP tarief.

In 2018 wordt een eerste aanzet gegeven voor de invoering van een nieuw verdeelmodel. Het nieuwe model zorgt voor een meer effectieve verdeling van de beschikbare middelen over de zorgkantoorregio's. Voor West- Friesland is dat gunstig, omdat als gevolg van het vigerende verdeelmodel er jaarlijks aantoonbaar te weinig budget voor deze regio beschikbaar was.

Gevolgen voor Wilgaerden

Bovengenoemde maatregelen hebben uiteraard hun effect op de beschikbare middelen van Wilgaerden. Dit komt tot uiting in het voorstel 2018 van het Zorgkantoor. Daarnaast ontvangt Wilgaerden vanaf 2018 een substantieel bedrag om het aanbieden van de functie behandeling vorm te geven. Het gaat hierbij om een bedrag van € 1,6 miljoen. Dit bedrag wordt deels ingevuld door registratie van uren inzet behandelaren, deels door een lumpsum vergoeding waar wijkverpleegkundigen en verpleegkundig specialisten uit kunnen worden gefinancierd. Het Wlz- budget neemt door deze maatregelen voor 2018 met ongeveer € 2 mln. toe.

Uitgangspunten jaarplannen

De uitgangspunten van de jaarplannen komen voort uit de speerpunten binnen de vier pijlers van Wilgaerden voor 2018:

- **Cliënt**

De cliënt staat ook in 2018 uiteraard voorop! We zullen de Wensbox continueren, werk maken van onze visie op daginvulling en de uitvoering van het mantelzorg- en vrijwilligersbeleid. Daarnaast werken we aan onze bekendheid door invulling te geven aan het strategisch communicatiebeleid. Tot slot gaan we meer netwerken opzetten op alle niveaus: van cliënten tot lokaal, regionaal en landelijk.

- **Kwaliteit**

Op het gebied van kwaliteit zijn de uitdagingen nog steeds fors te noemen. We zullen focussen op het goed uitvoeren van eerder opgestelde visie en beleid. Denk bijvoorbeeld aan het beleid leven in vrijheid, medicatieveiligheid, evaluatie van zorg en zorg rondom het levenseinde. Daarnaast heeft het invullen van een de behandel functie voor kwetsbare ouderen hoge prioriteit. Ook kijkt Wilgaerden komend jaar goed naar specialisatie van doelgroepen. Blijven leren en ontwikkelen heeft tot slot de volle aandacht.

- **Cultuur**

In de wijk gaan medewerkers (met ondersteuning) met zelfsturing aan de slag en in de intramurale settings geven we zelforganisatie verder vorm. Onlangs is ons Waardenkompas (waar staan we voor) herijkt. We willen de kern hiervan, de 'Wij van Wilgaerden' verder vormgeven. Teams blijven aan de slag met het geven van feedback en ontvangen. In lijn met de nieuwe Governancecode Zorg en het Kwaliteitskader maken we de slag van verantwoording afleggen naar verantwoordelijkheid nemen en zullen we de dialoog opzoeken. Het nemen van een kijkje in de keuken van een ander team, locatie of organisatie wordt in 2018 nog meer gestimuleerd.

- **Kosten**

De financiële ruimte die er volgend jaar waarschijnlijk komt vanuit zorgverzekeraars en hogere Wlz-tarieven, zijn waarschijnlijk niet afdoende voor alle noodzakelijke investeringen. We zullen prioriteiten moeten stellen. Daarnaast is het noodzakelijk om strak te blijven sturen op het financiële resultaat door middel van cliëntvolgende bekostiging en vanuit een goed inzicht in de kosten. Het strategisch vastgoedplan wordt in 2018 uitgevoerd met daarin de nodige nieuw- en verbouw. Ook qua ICT is het zaak de basis op orde te houden c.q. te krijgen. Tot slot bekijken we de mogelijkheden om de wijkzorg uit te breiden en of we samen met andere partijen een aanbod kunnen ontwikkelen voor de zorgvraag in nieuwe gebieden in West-Friesland.

Zie bijlage voor de financiële, geconsolideerde en enkelvoudige, jaarrekening 2017.

5. Samenwerkingsrelaties

De veranderingen in de zorg hebben met zich meegebracht dat er enerzijds meer wordt verwacht van de samenwerking tussen professionals, mantelzorgers en vrijwilligers en anderzijds van samenwerking tussen organisaties. Wilgaerden opereert in een breed veld van wet- en regelgevers, zorgfinanciers, toezichthouders, leveranciers, collega zorgaanbieders, huisartsen, woningcorporaties en opleidingsinstituten. Op verschillende niveaus worden contacten onderhouden, afspraken gemaakt of processen afgestemd.

Zorg en welzijn

Om als organisatie optimale ondersteuning te kunnen bieden aan cliënten en mantelzorgers, participeert Wilgaerden in het Kennisplatform Mantelzorg West-Friesland, het Netwerk Dementie Noord-Holland, het Netwerk Palliatieve Zorg en het bestuurlijk overleg Integrale Ouderenzorg West-Friesland. Ook nam Wilgaerden in 2017 deel aan verschillende (innovatie)projecten met andere zorg- en welzijnsorganisaties in de verschillende gemeenten in het werkgebied van Wilgaerden. Duidelijk wordt dat dergelijke vormen van samenwerking steeds belangrijker zijn om de zorg en ondersteuning aan kwetsbare ouderen goed te organiseren.

In 2017 heeft Wilgaerden een samenwerkingsovereenkomst getekend met MondZorgplus voor de mondzorg aan ouderen. Verder is een samenwerking aangegaan met Distributions en Handelhuis Atlantis om de ambitie op voedingsgebied te bereiken binnen financieel gezonde kaders. In 2017 zijn ook stappen gezet in de samenwerking met ketenpartners in de regio voor de triage en toewijzing van de ELV-bedden.

Voor de dementiezorg en zorg aan complexe cliënten werkt Wilgaerden samen met Geriant, GGZ NHN, LeekerweideGroep en RIBW Leviaan.

Zorgfinanciers

We overleggen daarnaast regelmatig met onze zorgfinanciers. Voor de Wlz-gefinancierde zorg van Wilgaerden is het Zorgkantoor VGZ onze gesprekspartner. Hiermee vindt drie keer per jaar overleg plaats, waarbij het ontwikkelplan als basis dient voor de dialoog. Daarnaast vindt overleg met zorgverzekeraar VGZ plaats over de ontwikkeling van de wijkverpleging, evenals met de gemeenten Koggenland, Opmeer en Drechterland waar een wijkverpleegkundige vanuit Wilgaerden onderdeel is van het wijkteam.

Ook wordt regelmatig overlegd met de zeven West-Friese gemeenten (al dan niet in een samenwerkingsverband) over de producten die gefinancierd worden vanuit de Wmo.

Arbeidsmarkt en opleiding

Op het gebied van arbeidsmarkt en opleiding neemt Wilgaerden deel aan ZWplus, een samenwerkingsverband in Noord-Holland op het terrein van arbeidsmarkt en onderwijs.

Vastgoed

Op het gebied van vastgoed (renovatie en nieuwbouw) neemt Wilgaerden deel aan projecten met andere zorgaanbieders, welzijnsorganisaties en woningcorporaties.

6. Risicomanagement

In een tijd vol veranderingen is het essentieel om zicht te krijgen op risico's en de beheersing van risico's. Integraal risicomanagement is het systematisch en samenhangend identificeren en kwantificeren van risico's en het vaststellen van beheersmaatregelen binnen alle geledingen van de organisatie. Risicomanagement binnen Wilgaerden is geen separaat proces, maar een vast onderdeel in de jaarlijkse planning- en control cyclus en in grote projecten.

Daarnaast is analyse van strategische en tactische risico's onderdeel van de meerjaren beleidscyclus. De rapportage over risicomanagement vindt plaats via de kwartaalrapportage.

Wilgaerden heeft het risicomanagementsysteem in 2017 definitief vastgesteld. Via dit systeem zijn de risico's (op strategisch en tactisch niveau) voor de vier thema's van Wilgaerden – zorg, werk, wonen en bedrijfsvoering – geïnterpreteerd en waar nodig zijn beheersmaatregelen getroffen. Daarnaast is op operationeel niveau het Integraal Veiligheidsbeleid van toepassing. Door risico-inventarisaties voorafgaand aan het MDO⁶/cliëntbespreking worden specifieke risico's voor cliënten afgedekt.

Daarnaast is risicomanagement ook een cultuuraspect. Een transparante en open cultuur is hierbij van belang. Medewerkers worden gestimuleerd elkaar aan te spreken. Het management heeft hierin een voorbeeldfunctie. In het risicomanagementsysteem is ook de risk-appetite (risicobereidheid) benoemd. Gezien de maatschappelijke doelstelling van Wilgaerden en onzekerheid ten aanzien van de toekomstige opbrengsten is gekozen voor een terughoudende risicobereidheid.

De belangrijkste risico's voor Wilgaerden zijn:

- Het onvoldoende meegroeien van de kwaliteit van zorg- en dienstverlening met de complexere zorgvraag. Hierop is geanticipeerd door uitbreiding van het personeelsbestand met verpleegkundigen, implementatie opleidingsbeleid en het traject rondom methodisch werken (via GrowWork en kwaliteitsverpleegkundigen). Zie hiervoor tevens paragraaf 4.3.
- Krapte op de arbeidsmarkt. Maatregelen die Wilgaerden heeft ingezet zijn: strategisch personeelsbeleid, interne flexpool, intensieve werving, uitbreiding van het aantal leerlingen en het intensiveren van contacten met scholen en andere samenwerkingspartners.
- Arbeidsverzuim. Dit is een punt van expliciete aandacht. Niet het kort frequent verzuim baart zorgen, maar het middellange verzuim dat kan uitmonden in langdurig verzuim. Wilgaerden treft daarom aanvullende maatregelen: er is een nieuwe visie op verzuim ontwikkeld, er zijn plannen van aanpak per team, leidinggevenden zijn geschoold en de inzet van de bedrijfsarts is geïntensiveerd.
- Druk op financiën. De voortdurende druk op omzet en tarieven vanuit Zorgkantoor, zorgverzekeraar en gemeente vormen een groot risico. Wilgaerden anticipeert hierop door strakke bewaking van de kosten van personeel via implementatie van cliëntvolgende bekostiging. Het volgen van financiële ontwikkelingen door managementinformatie (in maand- en kwartaalrapportages) is hierbij essentieel. Er worden extra stappen gezet om het managementinformatiesysteem (Zorgmonitor) te optimaliseren en de maand- en kwartaalrapportages te verbeteren.

De accountant adviseert en rapporteert over de bedrijfsrisico's in de vorm van een jaarlijkse managementletter en accountantsverslag. Daaruit blijkt dat het interne risicobeheersingssysteem goed op orde is.

⁶ MDO: Multi Disciplinair Overleg

Wilgaerden heeft voor 2018 de risico's benoemd en gekwantificeerd (scenarioanalyse) op de onderdelen zorg, werk, wonen en bedrijfsvoering. Per jaar worden deze herijkt.

Door een efficiëntere organisatie en het verhogen van de deskundigheid van medewerkers verwacht Wilgaerden goed voorbereid de bovengenoemde risico's het hoofd te kunnen bieden. Ook is de managementinformatie dusdanig verbeterd dat hier adequaat op gestuurd kan worden.

De uitkomsten van de SWOT-analyse, die is gemaakt als onderdeel van de strategieontwikkeling voor 2018-2021, geven daarnaast belangrijke inzichten. Duidelijk is geworden dat noodzakelijke grote langere termijn investeringen in bijvoorbeeld ICT en gebouwen voor Wilgaerden nu financieerbaar zijn.

Dit betekent dat Wilgaerden voor 2018 inzet op het maken van meerjarenafspraken met het zorgkantoor, een vastgoedvisie ontwikkelt (gericht op extramuraliseren) en strategische samenwerking met andere partijen onderzoekt.

7. Medezeggenschap

Binnen Wilgaerden hechten wij veel waarde aan medezeggenschap van cliënten en medewerkers. Beide medezeggenschapsorganen hebben een expliciete verantwoordelijkheid bij het uitdragen van het cliënt- en medewerkersperspectief. De vernieuwing van de medezeggenschap is tevens onderdeel van het VWS-Programma Waardigheid en Trots.

Vrijwilligersraad

In 2017 is de Vrijwilligersraad van start gegaan binnen Wilgaerden. Hoewel het geen medezeggenschapsorgaan is in formele zin, hecht Wilgaerden veel belang aan deze raad. De doelstelling van de Vrijwilligersraad is de behartiging van de gemeenschappelijke belangen van de vrijwilligers. De raad vertegenwoordigt de vrijwilligers van Wilgaerden en adviseert in de besluitvormingsprocessen van de organisatie die betrekking hebben op het vrijwilligerswerk.

Hiervoor is een samenwerkingsovereenkomst tussen Vrijwilligersraad en Raad van Bestuur opgesteld. Twee keer per jaar vergadert de Vrijwilligersraad in het bijzijn van de Raad van Bestuur. Op het landelijk congres van Waardigheid en Trots zijn de ervaringen van Wilgaerden met de Vrijwilligersraad gedeeld met andere zorgaanbieders.

Jaarverslag Cliëntenraad

De Cliëntenraad (CR) oefent invloed uit vanuit het cliëntenperspectief op het beleid en de wijze van bestuur. De basis hiervoor ligt in de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (WMCZ). De CR beraadt zich over Wilgaerdenbrede beleidszaken die cliëntgebonden zijn. Op de locaties zijn Cliëntencommissies (CC) actief, zij beraden zich op locatie, dichtbij de cliënt op cliëntgebonden aangelegenheden. De teamcoach van de locatie is voor de CC het eerste aanspreekpunt.

De CR is op centraal niveau actief. De CR heeft in 2017 over tal van onderwerpen advies gegeven, zoals het strategisch plan 2018 - 2021 en het vastgoedplan. In bijlage II en III zijn de samenstelling van de Cliëntenraad en de belangrijkste onderwerpen gespecificeerd.

Op initiatief van de CR is er in 2017 op elke locatie van Wilgaerden een CC actief.

Zoals gebruikelijk heeft de CR ook in 2017 weer een themadag georganiseerd, hierin stond het contact en ontmoeten tussen CR en CC centraal.

De CR is verder nauw betrokken geweest bij de bijeenkomsten in het kader van het VWS-programma Waardigheid en Trots en de uitvoering daarvan. Ook was de CR vertegenwoordigd bij de bijeenkomsten op locatie over Radicaal Vernieuwen in de Zorg.

Bij de overleggen met het Zorgkantoor Noord-Holland Noord zijn vertegenwoordigers van de CR aanwezig.

De leden van CR en CC worden door Wilgaerden in de gelegenheid gesteld deel te nemen aan informatie/thema/cursus-bijeenkomsten van LOC⁷, Zorgkantoor of andere organisaties.

Jaarverslag Ondernemingsraad

Wilgaerden is gebaat bij de invloed die medewerkers kunnen uitoefenen via de medezeggenschap volgens de Wet op de Ondernemingsraden (Wor). Het jaar 2017 stond onder meer in het teken van de verkiezingen van een nieuwe ondernemingsraad (OR) en nieuwe onderdelencommissies. Verder heeft de OR in 2017 over tal van zaken geadviseerd danwel haar

⁷ LOC: landelijke ondersteuning cliëntenraden

instemming gegeven. Adviezen zijn gegeven over bijvoorbeeld het strategisch plan 2018 - 2021 en de toekomst van de extramurale keukens. De OR heeft ingestemd met het beleid van vaste contracten bij moeilijk invulbare vacatures. De beleidswijzigingen waarover advies c.q. instemming is gevraagd, brachten veranderingen mee op de werkvloer en hadden soms grote invloed op de medewerkers bij Wilgaerden. De OR heeft hier zo zorgvuldig mogelijk naar gekeken en over geadviseerd.

De communicatie met de achterban was in 2017 een speerpunt. Er is een communicatieplan opgesteld waarin het bezoek van de OR aan locaties een belangrijk onderdeel is.

De OR heeft in 2017 dertien keer vergaderd en daarnaast acht maal met de bestuurder. De OR heeft twee cursusdagen gehad. Diverse leden hebben geparticipeerd in werkgroepen van de organisatie.

Binnen Wilgaerden is één OR en er is per cluster een onderdeelcommissie (OC) actief. In bijlage II en III zijn de samenstelling van de OR en de belangrijkste onderwerpen gespecificeerd, waarover zij heeft geadviseerd of mee heeft ingestemd.

8. Bestuur en Toezicht

8.1 Raad van Bestuur

Wilgaerden kent een structuur met een éénhoofdige Raad van Bestuur. In 2017 bestond de Raad van Bestuur uit mevrouw I. van Bennekom - Stompedissel. Zij wordt hierbij ondersteund door de programmadirecteuren Zorg en Bedrijfsvoering.

We hechten binnen Wilgaerden aan korte lijnen en een goede verbinding tussen het bestuur en de werkvloer. Daar geven we op verschillende manieren invulling aan. De bestuurder werkt jaarlijks tien keer mee met een team in de wijk of op een locatie in een dag-, avond-, of nachtdienst. Op zijn/haar beurt loopt vier keer per jaar een medewerker mee met de bestuurder.

In aanwezigheid van de bestuurder (en/of een van de leden van het MT) zijn op de locaties de jaarplannen voor 2018 gepresenteerd.

De bestuurder overlegt daarnaast regelmatig met de medezeggenschapsraden.

Met de inwerkingtreding van de Governancecode Zorg 2017 heeft Wilgaerden in 2017 de statuten en reglementen van Raad van Bestuur en Raad van Toezicht herzien. Na advisering door de diverse raden vindt de besluitvorming hierover in 2018 plaats.

In het Strategieplan 2018 - 2021 is de toekomstbestendige organisatiestructuur uitgewerkt die aansluit op de in het plan beschreven ambities. Vanuit het organogram met een klassieke harkstructuur is Wilgaerden op weg naar een rond organisatie-model.

Beloningsbeleid en accreditatie Raad van bestuur

De bestuurder is sinds 19 mei 2016 tevens geaccrediteerd door de Vereniging van bestuurders in de zorg (NVZD). De bezoldiging van de bestuurder is binnen de toepasselijke norm vanuit de WNT ingedeeld. Wilgaerden houdt zich aan de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). In 2017 bedroeg de beloning van de algemeen directeur bestuurder €155.120,-. In verband met de nieuwe cao voor de VVT zijn met de bestuurder afspraken gemaakt over pensioenaftopping en ORT.

In de tabel hieronder staan de nevenfuncties van mevrouw Van Bennekom beschreven. Deze hebben de goedkeuring van de Raad van Toezicht.

| Naam | Functie | Nevenfunctie |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Iris van Bennekom | Directeur/bestuurder q.q. Bestuurder Martha Flora / Wilgaerden BV q.q. Bestuurder Stichting Privares Wilgaerden | Lid Raad van Toezicht Treant Zorggroep Voorzitter Raad van Toezicht HVO Querido (tot 01-07-2017) Voorzitter Vereniging Wondplatform Nederland Voorzitter Raad van Commissarissen Goed Werkt! Voorzitter Raad van Toezicht Agora Eigenaar adviesbureau "Regie in Strategie" Lid Raad van Toezicht ONVZ (per 01-04-2017) Lid Raad van Toezicht Slachtofferhulp Nederland q.q. Lid Raad van Toezicht Slachtoffer in Beeld |

8.2 Jaarverslag Raad van Toezicht

2017 was een jaar met veel belangrijke ontwikkelingen voor Wilgaerden, maar ook een jaar van ontwikkelingen binnen de Raad van Toezicht (RvT).

Samenstelling Raad van Toezicht

De RvT bestaat uit 5 personen, één dame en vier heren. De RvT werkte ook in 2017 met een stagiaire. Zie voor een volledig overzicht – ook van benoemingen en beroepen en nevenfuncties - bijlage II.

De RvT van Wilgaerden heeft in 2017 afscheid genomen van haar voorzitter Lidy van der Schaft. Lidy heeft met veel enthousiasme en grote betrokkenheid de RvT een groot aantal jaren geleid. Om te voorzien in de vacature heeft de RvT gekozen om een openbare werving op het vastgestelde profiel voor de functie van voorzitter in te zetten via een extern bureau. Na de werving en selectie, gesprekken met de OR en de Cliëntenraad is begin 2017 mr. drs. Jan Kees Meijers benoemd als nieuwe voorzitter.

De RvT heeft het volgende rooster van aftreden vastgesteld:

| Naam | 1^e benoe- ming per | 2^e benoe- ming per | Einde 2^e termijn per |
|-----------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Hillie Faber Profiel zorg/welzijn | 18 septem- ber 2014 | niet hernoembaar | |
| Jan Kees Meijers voorzitter | 2 maart 2017 | 2 maart 2021 | 2 maart 2025 |
| Arjen Witte Profiel financieel | 19 februari 2015 | 19 juli 2018 | 19 juli 2022 |
| Henk Wokke Profiel financieel | 19 februari 2015 | 19 februari 2019 | 19 februari 2023 |
| vacature | | | |

Erg onverwacht heeft Johan Ursem in november 2017 om persoonlijke redenen afscheid genomen van de RvT. Johan was een belangrijke waarde binnen de RvT vanuit zijn inhoudelijke kennis en ervaring, maar ook door zijn jarenlange betrokkenheid als lid van de RvT van Wilgaerden. Om te voorzien in de vacature is een wervingsprocedure opgestart die naar verwachting begin 2018 zal leiden tot de benoeming van een nieuw lid van de RvT

Inhoud en resultaten

Belangrijke inhoudelijke aandachtspunten voor de RvT in 2017 waren:

- Totstandkoming van het strategisch plan 2018 – 2021. Op een zeer zorgvuldige manier is er in 2017 gewerkt aan een nieuw strategisch perspectief. Dit heeft geresulteerd in een strategieplan, maar ook in een communicatieplan, een vastgoedplan en een aanpassing van het organisatiemodel. De RvT is goed betrokken bij de planvorming, o.a. in een werkconferentie op 28 september 2017.
- De kwaliteit van de zorgverlening. De IGZ heeft in 2017 kritische rapporten uitgebracht over de situatie in Bosmanstaete en Avondlicht. Deze toezichtrappen waren aanleiding om te komen tot verbeterplannen gericht op het aanpakken van de benoemde aandachtspunten.
- Samenwerking met de Leekerweide Groep. Op een organische manier wordt inmiddels

op vele terreinen samengewerkt. Onderzocht wordt of verdergaande samenwerking op het terrein van ondersteunende diensten en een behandel- en expertisecentrum mogelijk is. Na het eerste kwartaal 2018 zal de vorm van de samenwerking verder worden besproken.

- In 2017 is de RvT in samenwerking met de bestuurder van start gegaan met de aanpassing van statuten en reglementen aan de nieuwe governancecode zorg. Naar verwachting zullen begin 2018 de nieuwe statuten en reglementen kunnen worden goedgekeurd en vastgesteld.
- Nieuwbouwplannen Zandhove, project Heerenweide
- Beëindigen samenwerking Martha Flora en verkoop pand Villa Wilgaerden
- Instellen van de vrijwilligersraad
- Jaarrekening en jaarverslag 2016
- Kaderbrief en Begroting 2018
- Monitoring van kwaliteit en financiën in kwartaal- en maandrapportages

Na een jaar met negatieve financiële resultaten zijn we erg verheugd dat de ombuigingen in 2017 hebben geleid tot positieve financiële resultaten. Daarvoor waren maatregelen van de bestuurder noodzakelijk en was het ook noodzakelijk om scherp toe te zien op de tussentijdse financiële resultaten.

Ontwikkelprogramma RvT

In 2017 heeft de RvT een eigen ontwikkelingsprogramma doorlopen, dat was gericht op een aantal zaken:

- Hanteren van werkafspraken en een andere werkwijze in RvT vergaderingen.
- Opstellen van een toezicht visie en toetsingskader.
- Oriëntatie op de rollen van de toezichthouder en het versterken van de onderlinge contacten.
- Versterken van het contact met de organisatie zoals bij de gebruikelijke aanwezigheid bij bijeenkomsten (Sprekenderwijs, RaadSaam), en de jaarlijkse locatiebezoeken. Om verbinding te houden met de zorgverlening op de werkvloer heeft de RvT op 13 oktober 2017 bezoeken gebracht aan 6 locaties van Wilgaerden. Dit jaar zijn daar verdiepende gesprekken gevoerd met teamcoaches, medewerkers en cliënten(vertegenwoordigers). Ook zijn de contacten met OR en Cliëntenraad verstevigd.
- Versterken van het contact met de bestuurder: systematisch informeren van de bestuurder, benen op tafel gesprek, verbeteren van de gesprekkencyclus.
- Opleidingsprogramma 'Goed beslagen ten ijs'. De RvT heeft een programma opleiding en training voor de jaren 2017, 2018 en 2019 uitgewerkt. Dit programma voorziet in trainingsmodules op het terrein van toezichthouden voor de individuele leden.
- Voldoen aan de waarden Goed Toezicht van de NVTZ. De RvT legt daarover publiek verantwoording af via www.nvtz.nl.

Kaders en informatievoorziening

De RvT houdt toezicht op het bestuur en op de algemene gang van zaken bij Wilgaerden en bij Privares. De RvT adviseert het bestuur en is de werkgever van de algemeen directeur-bestuurder.

De RvT opereert conform de wet- en regelgeving en de Governancecode Zorg 2017. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de RvT staan in de statuten en zijn verder uitgewerkt in het reglement voor de RvT.

Vergaderingen en besluitvorming RvT

In 2017 heeft de voltallige Raad 6 keer vergaderd met de bestuurder. Voorafgaand aan elke vergadering houdt de Raad intern overleg, zonder bestuurder. De RvT vergaderingen vonden plaats in bijzijn van de bestuurder en de directeuren Zorg en Bedrijfsvoering, en voor zover gewenst andere functionarissen van Wilgaerden. Een overzicht van de genomen en goedgekeurde besluiten is opgenomen in bijlage III.

Externe accountant

In 2017 heeft BDO-accountants een andere partner als accountant voor Wilgaerden voorgesteld. Bij de vergaderingen over de jaarrekening met de auditcommissie en met de RvT was de accountant aanwezig voor overleg.

Werkwijze en overlegstructuur

De RvT heeft drie commissies die de vergaderingen en de besluitvorming voorbereiden. Zij houden de RvT op de hoogte van hun beraadslagingen en bevindingen via verslagen en door de inhoud van de vergaderingen terug te koppelen. Voor alle commissies zijn reglementen opgesteld.

- De auditcommissie Kwaliteit en Veiligheid adviseert de RvT over kwaliteits- en veiligheidsvraagstukken.
- De auditcommissie Financiën adviseert op het gebied van Financiën en Planning en Control.
- De Remuneratiecommissie adviseert de RvT over taken, prestatieafspraken, de beloning van de algemeen directeur-bestuurder van Wilgaerden en het beloningsbeleid van de RvT.

Verslag auditcommissie Kwaliteit en Veiligheid over 2017

De commissie Kwaliteit en Veiligheid heeft in 2017 vier maal vergaderd. In de commissie is in een open sfeer samengewerkt, met aandacht voor de balans tussen statische en dynamische kwaliteit. Door een afvaardiging vanuit de commissie is deelgenomen aan de bijeenkomst in het kader van Radicaal Vernieuwen in Westerhaven en de informatiebijeenkomst vanuit Waardigheid en trots in Avondlicht over het nieuwe kwaliteitskader verpleeghuiszorg. Beide thema's zijn in de commissie K&V regelmatig aan de orde geweest.

Verder is onder andere aandacht geschonken aan:

- Het melden van incidenten
- Oprichting sociaal maatschappelijk team
- Ingestelde commissies woonveiligheid, zorgveiligheid, werkveiligheid en de professionele adviesraad
- Opstellen van kwaliteitsindicatoren
- Personeelsbeleid gericht op voldoende kwaliteit en kwantiteit
- Samenwerking in het kader van het organiseren van medische zorg binnen woonlocaties
- Inspectiebezoeken en follow up Avondlicht en Bosmanstaete

Verslag auditcommissie Financiën over 2017

De auditcommissie heeft als belangrijkste taken het adviseren van de Raad van Toezicht over het toezicht op het financiële beleid en de interne risicobeheersing en het adviseren van de Raad van Bestuur over deze gebieden.

De auditcommissie vergaderde met de Raad van Bestuur vijf keer in 2017.

In het begin van het jaar stond op de agenda het herstelplan als gevolg van de resultaten

over 2016 zoals opgenomen in de jaarstukken 2016. Een belangrijk onderdeel hierbij was de herinrichting van de financiële kolom en het ontwikkelen van een nieuw format (met dashboard en prognose resultaten) voor de managementrapportages. De financiële maandrapportages en de integrale kwartaalrapportages 2017 zijn op basis hiervan opgesteld en besproken. Verder is met de nieuwe partner van BDO accountants kennisgemaakt. In mei zijn met de accountant de jaarstukken 2016 besproken. Aan het eind van het jaar is de managementletter 2017 in aanwezigheid van de accountant besproken. Hierin is o.a. aangegeven dat de realisatie van het herstelplan op koers ligt.

Een belangrijk aandachtspunt voor Wilgaerden in 2017 was de verkoop van de aandelen in Martha Flora. De auditcommissie heeft dit proces enkele malen besproken met de Raad van Bestuur. Dit heeft geresulteerd in de verkoop hiervan aan de andere aandeelhouder begin 2018.

Naast deze punten is vooral ook aandacht besteed aan de toekomst van Wilgaerden: in samenhang is gekeken naar de strategie 2018-2021, het strategisch vastgoedplan, het communicatieplan en het personeelsbeleid (vlootschouw en ontwikkelplannen) als voorbereiding voor de RvT vergaderingen. Op meer operationeel niveau is meermaals gesproken over het proces wijkverpleging, wijkverpleging nieuwe stijl en het wijkserviceteam en over de toekomst van de extramurale restaurants.

In het 2^{de} halfjaar heeft de Raad van Bestuur de kaderbrief, de begroting 2018 en jaarplan 2018 en het treasurystatuut opgesteld. De auditcommissie heeft hierover de Raad van Toezicht geadviseerd, die de definitieve stukken hiervan heeft goedgekeurd.

Verslag remuneratiecommissie over 2017

De Remuneratiecommissie heeft één maal vergaderd. Met de bestuurder is het verslagjaar geëvalueerd aan de hand van de in 2016 gemaakte afspraken. Daarbij is geconstateerd dat adequaat is ingegrepen en bijgestuurd in de bedrijfsvoering, waarbij het herstelplan is uitgevoerd. Er is zeer voortvarend gewerkt aan het strategieplan en het positioneringsvraagstuk. De RvT voelt zich door de bestuurder goed meegenomen in dit proces. De uitdaging om de organisatie mee te krijgen in het veranderingsproces is door de bestuurder voortvarend opgepakt en heeft haar vruchten afgeworpen. De resultaten zijn duidelijk zichtbaar. Aandachtspunt blijft het verandertempo. Voor 2018 zijn met de bestuurder speerpunten benoemd en concrete resultaatafspraken geformuleerd.

Gedurende het verslagjaar is ook het honoreringsbeleid van de Raad van Toezicht opnieuw bezien. Aanleiding daarvoor vormden onder meer wijzigingen in de Governancecode Zorg, de toenemende verantwoordelijkheden van interne toezichthouders en het daarmee groeiende tijdsbeslag en de invoering van WNT2. Voor het nieuwe honoreringsbeleid heeft de Raad van Toezicht het advies van de NVTZ van 10 november 2016 als leidraad genomen. Ook is de honorering van Raden van Toezicht bij vergelijkbare zorginstellingen in de regio bezien.

In mei 2017 heeft de Raad van Toezicht geconstateerd dat de beloning van de RvT ver achter bleef bij de externe benchmark. Mede gelet op de financiële situatie van Wilgaerden eind 2016 is besloten om in een tweetal stappen naar een passende en maatschappelijk verantwoorde vergoeding toe te groeien. In 2018 zal de honorering van de leden van de RvT 8% en van de voorzitter van de RvT 12% van de bij de WNT2 behorende norm voor de bestuurder worden. Dit blijft ruim binnen de door de NVTZ geadviseerde maxima van 10% en 15%.

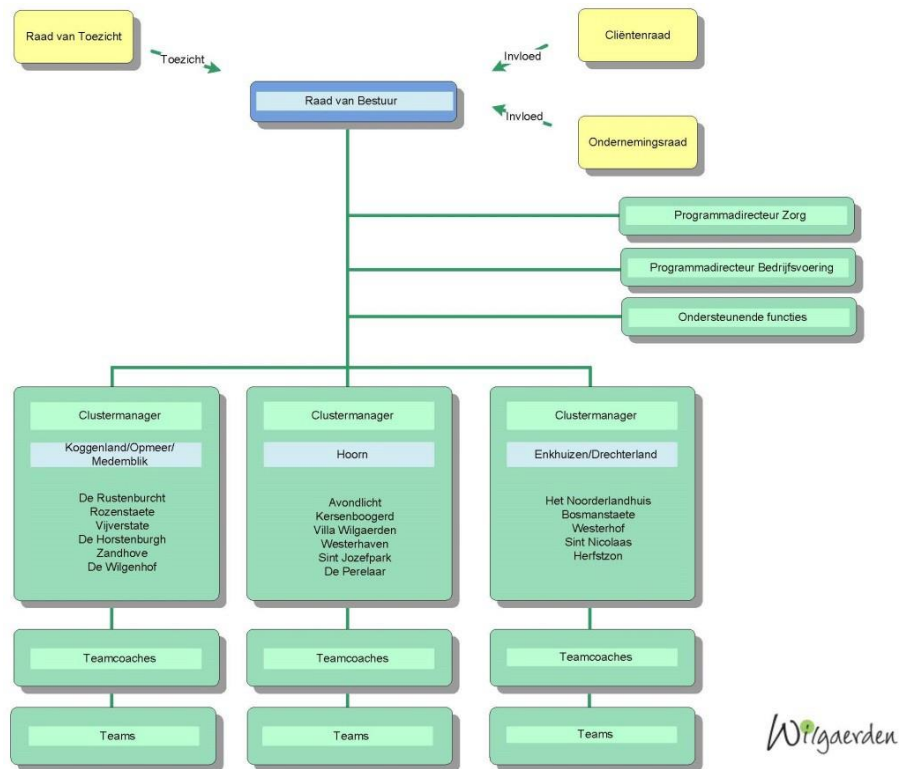
Verantwoording honorering RvT 2017

De honorering valt binnen de normen van WNT2

| Naam | Honorering |
|------------------|------------|
| Jan Kees Meijers | €10.800 |
| Johan van Ursem | € 7.200 |
| Hillie Faber | € 7.200 |
| Arjen Witte | € 7.200 |
| Henk Wokke | € 7.200 |

De RvT is van mening dat met veel inzet van alle medewerkers 2017 een mooi jaar is geworden voor Wilgaerden. Wij danken iedereen die hieraan een bijdrage heeft geleverd.

Bijlage I Organogram december 2017



Bijlage II Governance en medezeggenschap

| Per 31/12/2017 | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Raad van Toezicht | Ondernemingsraad | Cliëntenraad |
| <p>Mevrouw Lidy van der Schaft-van Nimwegen, voorzitter 1^e benoeming: 26/05/2005 2^e benoeming: 21/11/2013 Afscheid : 02/03/2017 Hoofdfunctie: directeur De Key. Nevenfuncties: voorzitter RvT Privares Wilgaerden</p> <p>De heer Jan Kees Meijers, voorzitter 1^e benoeming: 02/03/2017 Hoofdfunctie: zelfstandig adviseur Emergo beheer b.v en partner Aardoom & de Jong Nevenfuncties: voorzitter RvT Privares Wilgaerden, voorzitter RvT Stichting Penta Hoorn</p> <p>De heer Johan Ursem, lid profiel zorg en veiligheid 1^e benoeming: 25/11/2010 2^e benoeming: 23/04/2015 Afscheid: 16/11/2017 Hoofdfunctie: beleidsmedewerker RvB Noordwest Ziekenhuisgroep. Nevenfuncties: lid RvT Privares Wilgaerden, Voorzitter RvT Stichting Katholiek Onderwijs West-Friesland.</p> <p>Mevrouw Hillie Faber, lid profiel zorg en veiligheid 1e benoeming: 18/09/2014. Hoofdfuncties: zelfstandig organisatie-adviseur Faber & Faber. Nevenfuncties: Lid van de raad van toezicht van Schouwborg en congrescentrum Het Park, lid RvT Privares Wilgaerden.</p> <p>De heer Arjen Witte, lid profiel management en personeelszaken 1e benoeming: 19/02/2015 Hoofdfunctie: HR directeur Boehringer Ingelheim Nederland BV. Nevenfuncties: lid RvT Privares Wilgaerden, lid bezwarencommissie Sociaal Plan Cordaan.</p> <p>De heer Henk Wokke, lid profiel financieel-economisch en juridisch 1^e benoeming: 19/02/2015 Hoofdfunctie: Zelfstandig adviseur Henk Wokke Organisatie Advies. Nevenfuncties: lid RvT Privares Wilgaerden, voorzitter Rekenkamercommissie, gemeente Medemblik – Opmeer, voorzitter rekenkamercommissie Stede Broec, Enkhuizen, Drechterland, Lid Raad van Toezicht Stichting Penta, Hoorn.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Mevrouw Angela Bruin, De Rustenburcht, voorzitter • Mevrouw Belinda Jansen, Wilgenhof, vicevoorzitter • Mevrouw Cora van Til, Westerhof • Mevrouw Margreet Schoone-man, Noorderlandhuis • De heer Jan Groot, Avondlicht • Mevrouw Jeanet Nottet, De Perelaar • Mevrouw Marianne Korver, Westerhaven • De heer Paul Feld, Rustenburcht • Mevrouw Ilse Koppes, Horstenburg • Mevrouw Ans Reus, Wilgenhof • Mevrouw Yvonne de Vries, Bosmanstaete • Mevrouw Esther van Wilsum, Westerhaven • Vacature CB | <p>Onafhankelijk voorzitter: de heer W. van Hilten Lid met profiel financieel-economisch en juridisch: de heer C.W. Luursema</p> <p>Groep West</p> <ul style="list-style-type: none"> • De heer K. Persoon (Rozenstaete) <p>Groep Hoorn</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mevrouw M. Jensch (Westerhaven) <p>Groep Oost</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mevrouw A. Vroling-Nan (Bosmanstaete) • Mevrouw I. Koomen (St. Nicolaas) • De heer J.F. Leek (Herfstzon) |

Bijlage III Overzicht onderwerpen ter instemming en (verzwaard) advies

| Onderwerp | Onderne- mingsraad | Cliëntenraad | Vrijwilligersraad | Raad van Toezicht |
|----------------------------------------------------------|-----------------------|------------------|-------------------|----------------------|
| Voorstel wijziging regeling individuele studie en BBL | Instemming | - | - | - |
| Instellingsbesluit vrijwilligersraad | Advies | Advies | - | ter info |
| Beleid medische zorg aan kwetsbare ouderen | Advies | Advies | - | - |
| Verstrekken mobiele devices | Advies | - | - | - |
| Kwaliteitskader en governancecode – beleid | Advies | Verzwaard advies | - | ter info |
| Raamovereenkomst Distrivers | Advies | Advies | - | - |
| Voorstel uitbreiding leerlingplaatsen | Advies | - | - | - |
| Evaluatie van zorg | Advies | Verzwaard advies | - | - |
| Herinrichting financiële kolom | Advies | - | - | - |
| Inwerken leerlingen | Advies | - | - | - |
| Duurzaam kwaliteit van zorg realiseren | Advies | Advies | - | - |
| Arbobeleid Wilgaerden | Instemming | Informatie | - | - |
| Metten cliënttevredenheid | - | Advies | - | - |
| Bestuursverslag 2016 en jaarrekening 2016 | Advies | Advies | - | Vaststellen |
| Scholingsvoorstel koks | Advies | - | - | - |
| Voorstel beloning vakantiekrachten | Instemming | - | - | - |
| Plan van aanpak wijkverpleging nieuwe stijl en offerte | Advies | - | - | - |
| Plan van aanpak ICT applicaties | Advies | - | - | - |
| Fysieke belasting huishoudelijk medewerkers | Advies | - | - | - |
| Van vlootshow naar voortgangsgesprekken | Advies | - | - | - |
| Beleid zorg tot het levenseinde | Informatie | Verzwaard advies | Advies | - |
| Wilsbekwaamheid en wettelijke vertegenwoordiging | - | Advies | - | - |
| Visie op daginvulling | Advies | Verzwaard advies | Advies | - |
| Toekomst extramurale restaurants | Advies | Advies | - | - |
| Voorstel Waardigheid & Trots | Akkoord | Akkoord | - | - |
| Plan van aanpak wijkserviceteam | Advies | - | - | - |
| Uitwerking medische zorg aan kwetsbare ouderen (Arteria) | Informatie | Advies | - | - |
| Strategisch plan Wilgaerden 2018 - 2021 | Advies | Advies | - | Goedkeuring |
| Strategisch Vastgoedplan | Advies | Advies | - | Informatie |
| Strategisch Communicatieplan | Advies | Advies | - | Informatie |
| Organisatiemodel | Advies | Advies | - | Informatie |
| Jaarplan 2018 | Advies | Advies | - | Goedkeuring |
| Begroting 2018 | Advies | Advies | - | Goedkeuring |
| Aanbieden vast contract bij moeilijk invulbare vacatures | Instemming | - | - | - |

Bijlage IV Overzicht productie

De Wlz-productie 2017 heeft zich ten opzichte van 2016 overeenkomstig bijgaand overzicht ontwikkeld. Ook de afspraken ten aanzien van VPT (volledig pakket thuis), vergoeding voor kapitaalslasten dagbesteding en vervoerskosten vergoeding extramuraal dagbesteding zijn in dit overzicht opgenomen.

| Productieoverzicht tot en met december 2017 | | | | |
|---------------------------------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| | 2017 | | 2016 | |
| prestatie | Aantal (dg) 2017 | Bedrag 2017 | Aantal (dg) 2016 | Bedrag 2016 |
| ZZP-1 | 1.095 | 71.547 | 1.324 | 85.438 |
| ZZP-2 | 1.118 | 93.118 | 2.404 | 197.777 |
| ZZP-3 | 2.503 | 252.703 | 5.255 | 524.029 |
| ZZP-4 | 68.074 | 7.930.311 | 74.517 | 8.453.208 |
| ZZP-5 | 61.372 | 9.896.007 | 56.535 | 8.878.001 |
| ZZP-6 | 32.488 | 5.205.234 | 27.968 | 4.362.449 |
| ZZP-7 | 4.722 | 927.103 | 2.811 | 594.572 |
| ZZP-8 | 1.906 | 417.910 | 2.423 | 518.134 |
| ZZP-10 | 208 | 49.908 | 29 | 6.785 |
| ZZP-mut | 2.273 | 203.654 | 2.642 | 171.575 |
| ZZP-div | 365 | 46.884 | 1.478 | 158.897 |
| Verbl partn | 4.712 | 286.783 | 4.452 | 161.786 |
| NHC/NIC/KAP | 180.836 | 5.225.597 | 181.838 | 4.630.887 |
| Toeslag W+T | 180.836 | 437.907 | 181.838 | 341.336 |
| Totaal intramuraal | 180.836 | 31.044.666 | 181.838 | 29.084.874 |
| Vervoer | 497 | 3.370 | 160 | 1.082 |
| VPT | 10.342 | 1.421.255 | 11.755 | 1.570.226 |
| MPT (uren) | 56.118 | 2.559.559 | 47.653 | 2.443.155 |
| Dagbest | 3.749 | 133.652 | 4.443 | 156.616 |
| ELV* | | | | |
| Totaal extra- muraal | 70.706 | 4.117.836 | 64.011 | 4.171.079 |
| Totaal Wlz | | 35.162.502 | | 33.255.953 |
| Corr overproductie/nacalculatie | | 258.825 | | 110.348 |
| Totaal Wlz in jaarrekening | | 34.903.677 | | 33.145.605 |

*ELV is per 2017 overgeheveld naar de Zvw.

Het aantal verpleegdagen, excl. VPT, is ten opzichte van 2016 gedaald met 1002 dagen (van 181.838 naar 181.836). Het aantal bezette plaatsen, incl. VPT, in 2017 is 523 ten opzichte van 530 in 2016.

De MPT Productie : gestegen (van 47.653 uur in 2016 naar 56.118 uur in 2017).

De Wmo productie : gedaald van € 3.094.781,- in 2016 naar € 2.812.520,- in 2017.

De Wlz productie : gestegen van € 33.145.605,- in 2016 naar € 34.903.677,- in 2017.

De Zvw productie : gestegen van € 7.212.950,- in 2016 naar € 10.044.247,- in 2017.

De ELV productie : gedaald van € 1.225.790 in 2016 naar € 582.929,- in 2017.