

Bestuursverslag 2019



De Zevenster

0| Inhoud

0	Inhoud	2
1	Voorwoord.....	3
2	Profiel van de organisatie	5
2.1.	Algemene identificatiegegevens	5
2.2.	Structuur van de organisatie.....	5
2.3.	Kerngegevens.....	6
2.3.1.	Kernactiviteiten en nadere typering	6
2.3.2.	Werkgebieden.....	6
2.4.	Samenwerkingsrelaties.....	6
3	Bestuur, toezicht en medezeggenschap	8
3.1.	Normen voor goed bestuur	8
3.2.	Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur / directie	8
3.3.	Samenstelling, bezoldiging en werkwijze raad van toezicht.....	8
3.4.	Principes Governancecode Zorg 2017	11
3.4.1.	Maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie	11
3.4.2.	Waarden en normen	11
3.4.3.	Randvoorwaarden en waarborgen voor invloed van belanghebbenden	12
3.4.4.	Invulling naleving Governancecode Zorg 2017	12
3.4.5.	Besturing gericht op de maatschappelijke doelstelling.....	12
3.4.6.	Toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling.....	13
3.4.7.	Permanente ontwikkeling professionaliteit en deskundigheid	15
3.5.	Jaarverslag Cliëntenraad	15
3.6.	Jaarverslag Ondernemingsraad	16
4	Algemeen beleid	17
4.1.	Visie, strategie en meerjarenbeleid	17
4.2.	Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar	17
4.3.	Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap	18
4.4.	Naleving gedragscodes	18
4.5.	Risicoparagraaf.....	19
4.6.	Toekomstparagraaf.....	20
5	Bedrijfsvoering	22
6	Financieel beleid.....	23

1 | Voorwoord

2019 was een druk en bewogen jaar voor de Zevenster. De vraag van cliënten naar een plek in ons huis was onverminderd groot. Daarbij is de zorgvraag van onze cliënten steeds zwaarder aan het worden. Dat we er ondanks deze grote werkdruk in slaagden onze zorg op niveau te houden is een compliment voor alle medewerkers. De krapte op de arbeidsmarkt, een toenemend verzuimpercentage waren een signaal voor het management om veranderingen door te voeren. Duurzame inzetbaarheid, aantrekkelijk werkgeverschap en samenwerking met andere organisaties heeft de aandacht gekregen. Keerpunt is dat we afscheid hebben moeten nemen van onze extramurale tak. De thuiszorg konden we door onze schaalgrootte niet renderend krijgen.

In het licht van bovenstaande ontwikkelingen was de geslaagde tussenaudit van het kwaliteitsmanagementsysteem Certiked op basis van het ISO-model 9001:2015 een mooi resultaat. Tijdens de tussenaudit in september 2019 hebben we samen met stichting IJsselmonde Oost laten zien dat onze kwaliteit en veiligheid op orde zijn. Dat de zorgverlening van de Zevenster op een hoog peil staat werd ook duidelijk in de score op ZorgKaart Nederland. In 2019 was de score op Zorgkaart Nederland gemiddeld een 8,1 en onze NPS 100%. De kwaliteit van onze zorgverlening en de waardering daarvan door onze zorgvragers is de ruggengraat van de organisatie en de gedane verbeteringen bieden een goed perspectief voor de komende jaren.

In 2019 is wederom ingezet op het in balans krijgen van de inzet van fte's en de kwaliteit ervan met de zorgzwaarte en reductie van de kosten van personeel niet in loondienst. Het werven en behouden van medewerkers met een zorginhoudelijke opleiding en achtergrond was een belangrijk aandachtspunt. Er is geïnvesteerd in de strategie van opleiden en het doorontwikkelen van de kennis van medewerkers.

De Zevenster staat niet stil in een zorglandschap dat sterk in beweging is. Nieuwe huisvesting staat hoog op de prioriteitenlijst. Want hoewel onze zorgverlening uitstekend is, heeft het gebouw zijn beste tijd gehad. We hebben daarvoor op 14 juli 2019 een intentieovereenkomst getekend samen met de gemeente Zuidplas en woningbouwcorporatie WoonPartners. Samen zetten we ons in om het gebied aan de Leliestraat en Noordelijke Dwarsweg in Zevenhuizen te ontwikkelen tot een mooie woon/zorglocatie. Ter versterking van het bestuur is de heer R. Derksen per 1 december 2019 aangetrokken om deze portefeuille bestuurlijk te trekken.

De samenwerking in het bedrijfsbureau heeft door het aangekondigde vertrek van onze partner Orion een andere wending gekregen. Er moest een plan voor ontvlechting worden gemaakt en worden uitgevoerd en de locatie op de Dorpsstraat moest worden ontmanteld. De Zevenster gaat samen met IJsselmonde-Oost verder. Op een andere werkwijze, maar met hetzelfde doel: reductie van indirecte kosten en delen van kennis. Deze gezamenlijke ondersteunende diensten worden voortgezet, maar vanuit de organisatie waar de medewerkers een arbeidsovereenkomst mee hebben. In ditzelfde verband blijven ook onderwerpen als gegevensbescherming, privacy en kwaliteit, opgepakt worden. De verdere introductie van e-health en procesverbeteringen moeten ervoor zorgen dat de Zevenster ook in de toekomst de beste plek voor onze cliënten is.

Het financiële resultaat van de Zevenster over 2019 is positief. De liquide middelen zijn in 2019 toegenomen, terwijl de kortlopende schulden zijn afgenomen. Per saldo is hierdoor de liquiditeitspositie van de Zevenster aanzienlijk verbeterd. Het financiële beleid binnen de Zevenster is er op gericht om het begrote resultaat 2020 te realiseren en daarmee de liquiditeitspositie van de Zevenster nog verder te verstevigen in de verwachting zo de gezonde basis voor kwalitatief goede zorg en nieuwe huisvesting te verstevigen.

Cliënten en hun naasten moeten kunnen vertrouwen op ons, op de zorgkwaliteit van onze verzorgenden, verpleegkundigen en (para)medici. Binnen de Zevenster zijn wij ons hiervan bewust. Dit motiveert ons om elke dag met liefde en passie het vertrouwen dat in ons wordt gesteld, vorm te geven. Wij willen iedereen bedanken die in 2019 heeft meegewerkt aan dit vertrouwen en succes.

De heer W.G.H.M. Ansen MSM
Voorzitter raad van bestuur

2 | Profiel van de organisatie

2.1. Algemene identificatiegegevens

Naam verslag leggende rechtspersoon	Stichting De Zevenster
Adres	Leliestraat 3
Postcode	2761 HD
Plaats	Zevenhuizen ZH (gem. Zuidplas)
Telefoonnummer	(0180) 63 71 11
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41172092
E-mailadres	info@de7ster.nl
Internetpagina	www.de7ster.nl

2.2. Structuur van de organisatie

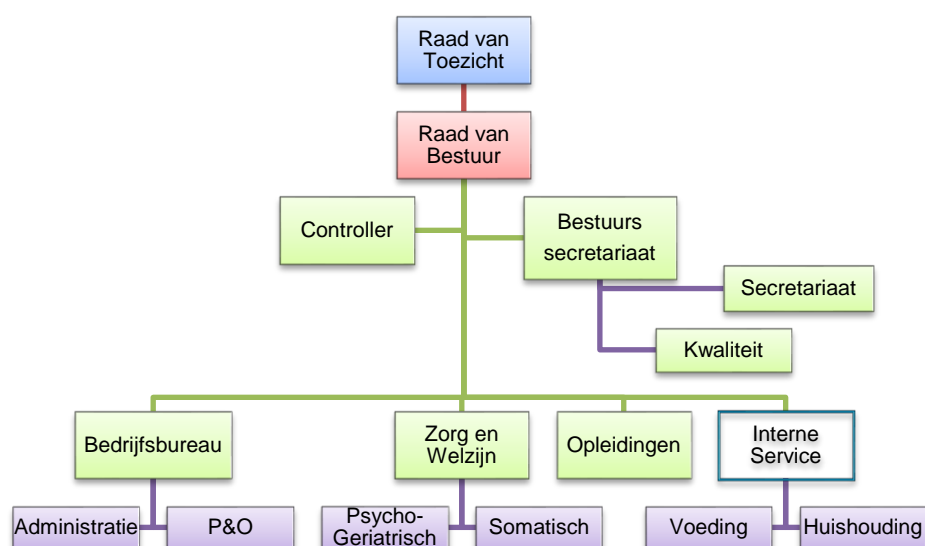
De Stichting de Zevenster, is in 1966 ontstaan op initiatief van:

- De diaconie van de Hervormde Gemeente te Zevenhuizen;
- De diaconie van de Geformeerde Kerk te Zevenhuizen;
- De Christelijke Woningbouwvereniging "Ons Begin" te Waddinxveen;
- De Woningbouwvereniging "Beter Wonen" te Zevenhuizen;
- De gemeente Zevenhuizen-Moerkapelle;

Beide woningbouwverenigingen zijn later opgegaan in WoonPartners Midden-Holland te Waddinxveen.

Door de stichting wordt vanaf 1971 de Zevenster te Zevenhuizen geëxploiteerd. Van oorsprong een bejaardenhuis dat zich heeft ontwikkeld tot verpleeghuis. De Zevenster biedt verpleeghuisplaatsen ZZP 4 t/m 8, zowel met als zonder behandeling. Er zijn kortdurende opnamemogelijkheden zowel tijdelijk als in crisissituaties.

De Zevenster wordt bestuurd door een Raad van Bestuur. Het model "Raad van Bestuur met Raad van Toezicht" is statutair vastgelegd, en is met ingang van 1 januari 2008 in werking getreden.



De medezeggenschap van zowel bewoners als medewerkers is centraal geregeld. Er is een Cliëntenraad en een Ondernemingsraad ingesteld. De Raad van Bestuur overlegt maandelijks met beide organen. Eén keer

per jaar overlegt de Raad van Toezicht met de Cliëntenraad en twee keer per jaar met de Ondernemingsraad.

Organen van de Zevenster

- Raad van Bestuur (Raad van Bestuur)
- Raad van Toezicht (Raad van Toezicht)
- Cliëntenraad (CR)
- Ondernemingsraad (OR)

2.3. Kerngegevens

2.3.1. Kernactiviteiten en nadere typering

De kernactiviteit van de Stichting De Zevenster is het bieden van verzorging en verpleging aan intramuraal en extramuraal (tot 1 maart 2019) verblijvende ouderen op grond van de Wet Langdurige Zorg. Een getalsmatige weergave van die kernactiviteiten wordt in onderstaande tabel getoond.

Kerngegevens	Aantal/bedrag
Patiënten/cliënten /productie/capaciteit	
Aantal intramurale cliënten op 31 december	84
Aantal beschikbare intramurale plaatsen, incl. crisiskamer, op 31 december	87
Aantal extramurale cliënten exclusief cliënten dagactiviteiten op 31 december	0
Aantal cliënten dagactiviteiten op 31 december	6
Aantal uren extramurale productie in verslagjaar	266
Aantal intramurale verzorgingsdagen in verslagjaar	7.417
Aantal intramurale verpleegdagen in verslagjaar	23.902
Personeel	
Aantal personeelsleden in loondienst op 31 december	142
Aantal FTE in loondienst op 31 december	94
Bedrijfsopbrengsten	
Totaal bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	€ 7.888.665
<i>Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten</i>	€ 7.365.778
<i>Waarvan overige bedrijfsopbrengsten</i>	€ 522.877

2.3.2. Werkgebieden

Het werkgebied van de Zevenster is gelegen in de regio van Zorgkantoor Midden-Holland. In de praktijk is de Zevenster veelal gericht op de vraag naar intramurale zorg van de ouderen in Zevenhuizen-Moerkapelle en omliggende woonkernen.

2.4. Samenwerkingsrelaties

Aangezien De Zevenster een zorginstelling beheert, heeft zij te maken met een aantal instanties die ofwel regionaal, ofwel landelijk de uitvoering van relevante Wet- en regelgeving ondersteunen of op de juiste toepassing daarvan toezien: Zorgkantoor Midden-Holland; Zorgverzekeraars; Gemeente Zuidplas; Nederlandse Zorgautoriteit (NZa); Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd; College sanering zorginstellingen (Csz) en Centraal Administratiekantoor Bijzondere Zorgkosten (CAK-BZ). Voor genoemde instellingen is een gezonde bedrijfsvoering van een zorgaanbieder van het grootste belang. De Zevenster heeft een zorgovereenkomst met het Zorgkantoor en heeft op basis daarvan productieafspraken gemaakt

voor de WLZ-zorg in de periode 2017-2020. Tevens beschikt de Zevenster over contracten met alle zorgverzekeraars voor zowel de wijkverpleging als de Eerstelijns Verpleging. Met de Gemeente Zuidplas zijn er contracten getekend in het kader van, deelgebieden van, de WMO. Regelmatig vindt ook overleg plaats met vertegenwoordigers van het gemeentebestuur in aansluiting op het gemeentelijke zorgbeleid en het huisvestingsvraagstuk.

De Zevenster hecht grote waarde aan samenwerking met collega-instellingen en gaat er daarbij van uit dat het kennen en benutten van elkaars mogelijkheden onze bewoners ten goede kan komen. Met de meeste zorgaanbieders in de regio Midden-Holland onderhoudt de Zevenster dan ook goede betrekkingen. Met Novicare heeft de Zevenster contractuele afspraken over de dienstverlening op het gebied van de (para)medische zorg voor de verpleeghuisbewoners in de Zevenster. Voorts wordt geparticipeerd in het Transmuraal Netwerk Midden-Holland dat als belangrijkste doel heeft te komen tot een gezamenlijke, onderling afgestemde en kwalitatief hoogstaande zorgverlening in het belang van de cliënt.

De Zevenster had in 2019 samen met stichting Orion uit Rotterdam en stichting IJsselmonde Oost uit Ridderkerk een gemeenschappelijk bedrijfsbureau. Binnen dit bedrijfsbureau zijn de ondersteunende functies van de drie stichtingen ondergebracht. In 2019 is vanwege fusie van stichting Orion afscheid genomen van Orion. Per 1 januari 2020 hebben zij formeel het bedrijfsbureau verlaten. Samen met stichting IJsselmonde Oost gaan wij verder met het realiseren van de doelstellingen en het verder professionaliseren van de ondersteunende diensten.

3 | Bestuur, toezicht en medezeggenschap

3.1. Normen voor goed bestuur

De Zevenster hanteert de principes van de Governancecode 2017. Eind 2018 zijn de aanpassingen conform deze code in de statuten geformaliseerd.

Binnen de Zevenster zijn twee vertrouwenspersonen werkzaam. Een vertrouwenspersoon voor bewoners en een vertrouwenspersoon voor medewerkers.

3.2. Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur / directie

Naam	Functie
De heer W.G.H.M. Ansen MSM	Voorzitter
De heer drs. R. Derksen	Lid (per 01-12-2019)

De Raad van Toezicht heeft Stichting de Zevenster ingedeeld in klasse II. Conform de WNT regeling ontvangen de leden van de Raad van Bestuur niet meer dan het bijbehorende bezoldigingsmaximum. Dit was in 2019 €130.000,- per jaar. Hier blijven de bestuurders binnen.

De heer Ansen heeft geen nevenfuncties vervuld. De heer Derksen vervult deze functie vanuit zijn eigen adviesbureau. Derhalve maakt deze functie onderdeel uit van zijn totale pakket aan opdrachten. Er is geen sprake van belangenverstrengeling met andere opdrachten van de heer Derksen.

De Raad van Bestuur heeft geen geschenken of uitnodigingen aangenomen.

In de toelichting op de resultatenrekening in de jaarrekening is een volledige weergave van de bezoldiging van de Raad van Bestuur opgenomen.

De afspraken tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht zijn neergelegd in het 'Reglement Raad van Bestuur'. Daarin is tevens de relatie van de Raad van Bestuur met de OR, de CR, de vrijwilligers en andere belanghebbenden opgenomen. De afspraken en functie van de Raad van Toezicht zijn vastgelegd in het 'Reglement Raad van Toezicht'.

3.3. Samenstelling, bezoldiging en werkwijze raad van toezicht

De Raad van Toezicht bestond in 2019 uit vijf leden.

De samenstelling was als volgt:

Naam en Functie	Aandachtsgebied	Nevenfuncties
Mw. G. Gravesteijn, Voorzitter (tot 1 juli 2019)	- Remuneratie - Bouwzaken	Geen
Mw. J. Krediet	- Bouwzaken	Geen
Dhr. P.A. Roest (op voordracht	- Audit & Risk	Voorzitter Westbosch Stichting

Cliëntenraad)		
Dhr. R.T. Mudde Voorzitter (vanaf 1 juli 2019)	- Remuneratie - Zorg & Organisatie	- Lid Raad van Toezicht Alrijne Zorggroep Leiderdorp - Penningmeester Stichting Challenge Day Nederland, Amsterdam
Dhr. J.P.H. Biezemans (per 6 maart 2019)	- Zorg & Organisatie - Audit & Risk	Geen

De Raad van Toezicht heeft Stichting de Zevenster ingedeeld in klasse II. In de Regeling zorg- en welzijnssector is vastgelegd dat het bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht €19.500,- bedraagt en voor de leden €13.000,-. Vanwege het maatschappelijke karakter van de Zevenster heeft de Raad van Toezicht besloten zichzelf 75% van dit bezoldigingsmaximum toe te kennen. Dit komt neer op €14.625,- voor de voorzitter en €9.750,- voor de leden. Met deze bedragen blijft de bezoldiging van de Raad van Toezicht binnen de gestelde normen. In de jaarrekening is onder de paragraaf 'WNT-verantwoording' een volledige weergave van de bezoldiging van de Raad van Toezicht opgenomen.

Rooster van aftreden

De benoeming van de leden geschiedt op basis van een door de Raad vastgesteld profiel, waarbij gestreefd wordt naar een samenstelling met een brede inhoudelijke en maatschappelijke achtergrond. Het rooster van aftreden ziet er als volgt uit:

Naam	Functie	Benoemd per	Einde 1 ^e termijn	Einde 2 ^e termijn
J.P.H. Biezemans	Lid	06-03-2019	06-03-2023	06-03-2027
J. Krediet	Lid	01-02-2012	01-02-2016	01-02-2020
G. Gravesteijn	Voorzitter/lid	01-09-2012	01-09-2016	01-09-2020
P.A. Roest	Lid	29-03-2017	29-03-2021	29-03-2025
R. Mudde	Lid/voorzitter	01-09-2017	01-09-2021	01-09-2025

In het verslagjaar is de werving voor een opvolger van mevrouw J. Krediet gestart.

Commissies

De raad van toezicht kende begin 2019 vijf commissies:

1. Audit & Risk
2. Zorg, Veiligheid en Kwaliteit
3. Huisvesting
4. Personeel en Cultuur
5. Remuneratie

Op 14 mei 2019 is besloten tot het samenvoegen van twee commissie te weten de commissie Zorg, Kwaliteit & Veiligheid en de commissie Personeel & Cultuur. Deze commissies hadden te veel overlap qua onderwerpen, waardoor er niet efficiënt vergaderd werd. De commissies zijn samengevoegd tot de commissie Zorg & Organisatie.

De Audit & Risk Commissie ondersteunt de Raad van Toezicht bij het uitvoeren van de verantwoordelijkheden op het terrein van toezicht op: interne risicobeheersing, financiële verslaggeving,

interne controle en externe audits en compliance. Tevens kan de Audit & Risk Commissie optreden als klankbord voor de Raad van Bestuur met betrekking tot financiën.

De Audit & Risk Commissie heeft in 2019 vier keer vergaderd.

De Commissie Zorg & Organisatie ondersteunt de Raad van Toezicht bij het uitvoeren van de verantwoordelijkheden op het terrein van toezicht op de kwaliteit van de zorgverlening (borging van kwaliteit en veiligheid, bejegening, CIM/MIM-meldingen, calamiteiten etc.), personeelsaangelegenheden en andere organisatiebrede ontwikkelingen. De commissie kan als klankbord optreden voor de Raad van Bestuur met betrekking tot kwaliteit, veiligheid, personeels- en organisatievraagstukken. De Commissie Zorg & Organisatie heeft in 2019 twee keer vergaderd.

De Commissie Bouwzaken ondersteunt van de Raad van Toezicht bij het uitvoeren van de verantwoordelijkheid op het terrein van huisvesting. De commissie treedt daarbij op als klankbord voor de Raad van Bestuur met betrekking tot de huidige en toekomstige huisvesting van de Zevenster. De commissie is in 2019 vier keer samengekomen.

De Remuneratiecommissie adviseert de Raad van Toezicht onder andere over de arbeidsvoorwaarden (waaronder de beloning) van de leden van de Raad van Bestuur. Ook voert deze commissie het jaarlijkse functioneringsgesprek met de bestuursleden. De commissie heeft in 2019 vier keer vergaderd.

Vergaderingen en besluiten

De Raad van Toezicht wordt minstens vier maal per jaar geïnformeerd over de realisatie van de doelstellingen, eventuele risico's verbonden aan activiteiten, de financiële verslaglegging, kwaliteit en veiligheid van zorg, de naleving van wet- en regelgeving, de verhouding met de belanghebbenden en het op passende wijze uitvoering geven aan de maatschappelijke doelstelling en verantwoordelijkheid van de organisatie.

In 2019 heeft de Raad van Toezicht volgens de vooraf opgestelde jaarplanning vier keer vergaderd in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Daarbij is veel aandacht uitgegaan naar de afstoting van de thuiszorg, de plannen om te komen tot nieuwe huisvesting, de uitdaging om te komen tot een kwalitatief volwaardige bezetting van medewerkers, de samenwerking met de partners in het voormalige Bedrijfsbureau en de werving van een nieuw lid voor de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht heeft in 2019 onder meer de volgende besluiten genomen dan wel goedgekeurd:

- De benoeming van de heer Biezemans per 6 maart 2019 tot lid van de Raad van Toezicht;
- De vaststelling van de WNT klasse en daaraan gekoppelde bezoldigingsmaxima;
- De jaarrekening en het bestuursverslag 2018 van Stichting de Zevenster;
- De regeling onkosten Raad van Bestuur;
- De toezichtsvisie;
- De benoeming van de heer R. Derksen tot tijdelijk bestuurder a.i. van Stichting de Zevenster per 1 december 2019.

In iedere jaarcyclus bezoekt de Raad van Toezicht de medezeggenschapsorganen. In 2019 heeft één artikel 24 overleg plaatsgevonden met de Ondernemingsraad. Tevens is de heer Roest meerdere keren aanwezig geweest bij een vergadering van de Cliëntenraad. Eind 2019 is de Raad van Toezicht aanwezig geweest bij de gezamenlijke bijeenkomst van Raad van Bestuur, Managementteam, Ondernemingsraad en Cliëntenraad. Onderwerp was dit jaar 'Samen in Verbinding'. Minimaal éénmaal per jaar is de externe accountant aanwezig bij een overleg van de Raad van Toezicht. Namelijk wanneer de jaarrekening wordt besproken. Als daartoe aanleiding is, informeert de Raad van Bestuur tussentijds de Raad van Toezicht, of

één van de commissies. De jaarlijkse evaluatie van de Raad van Toezicht heeft begin 2019 plaatsgevonden over het jaar 2018.

3.4. Principes Governancecode Zorg 2017

De taakverdeling, verantwoordelijkheden, communicatie en rolverdeling van Raad van Bestuur en Raad van Toezicht zijn vastgelegd in de verschillende reglementen, waarin ook de handelwijze bij conflictsituaties is opgenomen.

3.4.1. *Maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie*

De Zevenster heeft als doelstelling het bieden van verpleging en verzorging aan de ouder wordende mens. Van origine gestart als bejaardenhuis maar zich ontwikkeld naar verpleeghuis voor senioren met een somatisch of psychogeriatrisch ziektebeeld. Het bieden van goede en verantwoorde zorg staat daarin centraal. De Zevenster heeft in de afgelopen jaren bewezen aan deze principes goed te kunnen voldoen mede gezien de goede beoordelingen op o.a. Zorgkaart Nederland en de in eigen beheer uitgevoerde cliënttevredenheidsonderzoeken. Ook de gestage vraag naar zorg van of vanuit de Zevenster getuigt ervan dat de wijze van aanbieden aansluit bij de behoefte en wensen van onze zorgvragers.

3.4.2. *Waarden en normen*

Bij de Zevenster bieden we al bijna 50 jaar goede zorg aan senioren. Wij, de organisatie en haar medewerkers, zijn altijd op zoek naar mogelijkheden om deze zorg te verbeteren. Wij realiseren ons dat velen die zorg vanuit de Zevenster nodig hebben, deze stap eigenlijk niet willen zetten maar dat hun gezondheidssituatie hen daartoe dwingt. Dat betekent voor ons dat wij een zorgvraag ook zullen zien als een persoonlijke zorgvraag, die iedere keer opnieuw een specifieke aanpak vereist. Daarbij hebben we niet alleen aandacht voor de direct betrokkene, maar ook voor een eventuele partner en andere betrokkenen. Zorg verlenen vinden wij dus geen vanzelfsprekendheid, maar vergt iedere keer opnieuw een afstemming tussen wensen en mogelijkheden.

Het dagelijks verlenen van zorg vraagt veel van medewerkers, het management, maar ook van de faciliteiten waarin en waarmee dit plaatsvindt. De achterliggende gedachte van de Zevenster is om de dingen die we doen, goed te doen.

Wij kiezen bewust voor kleinschaligheid. We geloven ook sterk in de betrokkenheid van het management en de medewerkers bij de zorgvraag en de organisatie. Zorg is een intermenselijk proces, waarbij er altijd kans op verstoring bestaat en er vaak net iets meer gevraagd wordt dan dat er in protocollen kan worden vastgelegd. Dat vraagt om medewerkers die flexibel zijn en echt voor hun vak gaan.

De enige manier om dit te bereiken is dat het management naast haar medewerkers staat, hen ondersteunt, voldoende opleidingsmogelijkheden biedt, maar ook helder maakt wat de zorgvragers van hen mogen verwachten. Een goed opgeleide en tevreden medewerker is van essentieel belang voor een goede zorgverlening. De Zevenster spreekt haar medewerkers daarop aan en medewerkers mogen en kunnen de organisatie daar op aanspreken. Op deze wijze wordt er van elkaar geleerd.

Opleiden hebben wij bij de Zevenster hoog in het vaandel staan. Wij stimuleren medewerkers om hun capaciteiten ten volle in te zetten en ondersteunen hen hierin met gerichte opleidingen.

Inspraak vanuit de daarvoor bedoelde organen helpt de organisatie in het vinden van het juiste pad. Dit betekent dat de medezeggenschapsorganen zo vroeg mogelijk geïnformeerd worden over zaken die aanstaande zijn en er niet gewacht wordt tot de formele inspraakmomenten. Daarmee blijven zij betrokken bij het beleid en de ontwikkelingen en kunnen 'informele' adviezen al in de besluitvorming meegenomen worden.

De Zevenster heeft twee vertrouwenspersonen. Eén voor onze zorgvragers en één voor onze medewerkers. De klokkenluidersregeling is binnen de organisatie van toepassing en via het kwaliteitssysteem voor iedere medewerker beschikbaar. Binnen de reglementen voor Bestuur en Toezicht zijn duidelijke regelingen opgenomen om belangenverstrengeling te voorkomen.

3.4.3. Randvoorwaarden en waarborgen voor invloed van belanghebbenden

De medezeggenschap van zowel bewoners als medewerkers is centraal geregeld. Er is een Cliëntenraad en een Ondernemingsraad ingesteld. De Raad van Bestuur overlegt één keer per maand met de Cliëntenraad en eens per zes weken met de Ondernemingsraad.

Vrijwilligers zijn voor de Zevenster van belang en kunnen taken verrichten die niet uit de reguliere middelen gefinancierd kunnen worden. Er is een coördinator vrijwilligers die de algemene zaken rondom deze groep organiseert. Elke vrijwilliger is gekoppeld aan een leidinggevende waar hij/zij het merendeel van de taken voor uitvoert. Jaarlijks hebben zij een (groeps)evaluatiegesprek.

De (para)medici worden via Novicare ingehuurd. De adviezen vanuit deze disciplines komen via hun directe input naar de organisatie of via een frequent overleg met de accountmanager van Novicare.

Met de financiers zoals het Zorgkantoor en de gemeente zijn er meerdere malen per jaren overlegmomenten over algemene zaken en specifieke aangelegenheden.

Met collega-instellingen en regionale professionals is er via het Transmurale Netwerk frequent contact en overleg.

3.4.4. Invulling naleving Governancecode Zorg 2017

De taakverdeling, verantwoordelijkheden, communicatie en rolverdeling van Raad van Bestuur en Raad van Toezicht zijn vastgelegd in de statuten en de verschillende reglementen, waarin ook de handelwijze bij conflictsituaties is opgenomen.

3.4.5. Besturing gericht op de maatschappelijke doelstelling

De Zevenster is een Stichting. Het bestuur is statutair bij de Raad van Bestuur belegd en het toezicht wordt uitgeoefend door de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht is belast met het integrale toezicht op het beleid, de algemene gang van zaken in de organisatie van de Zevenster en staat de Raad van Bestuur met raad ter zijde. De Raad van Toezicht is tevens de werkgever van de Raad van Bestuur. De taken en bevoegdheden van de Raad van Toezicht zijn nader gespecificeerd in het Reglement van de Raad van Toezicht. De Zevenster hanteert de Governancecode 2017. De uitgangspunten zijn verankerd in de statuten van Stichting.

De Zevenster werkt met een meerjarenbeleid voor 3 jaar. Daarin is het lange termijnbeleid vertaald in doelen die op 'korte' termijn gerealiseerd moeten worden. Jaarlijks wordt dit plan geactualiseerd en met een jaar 'uitgebreid'. Voorafgaande aan de vaststelling van het meerjarenbeleid vindt er jaarlijks een gemeenschappelijke bijeenkomst plaats van Raad van Bestuur, Raad van Toezicht, Managementteam, Cliëntenraad en Ondernemingsraad. Omdat het uitgangspunt voor 2020 gelijk was aan die van 2019 is de bijeenkomst in 2019 ingevuld als een themabijeenkomst met als onderwerp Samen in Verbinding. Op deze dag zijn de aanwezigen uitgedaagd om nader tot elkaar te komen. Overeenkomst en verschillen werden duidelijk, waarbij bovenal het gemeenschappelijk doel van alle organen benadrukt werd.

Elk kwartaal wordt een verslag over de ontwikkelingen van het jaarplan opgesteld en voorgelegd aan het managementteam. De controller voert, samen met de Raad van Bestuur, elk half jaar een risicoanalyse uit.

3.4.6. Toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling

Informatiebronnen

De Raad van Bestuur informeert de Raad van Toezicht over de algemene gang van zaken en de bedrijfsvoering en zorg binnen de instelling. Gedurende het jaar ontvangt de Raad van Toezicht schriftelijke rapportages die inzicht geven in de ontwikkelingen op deze gebieden.

Informatieprotocol

Alle leden afzonderlijk hebben net als de Raad van Toezicht als geheel de plicht zich adequaat te informeren. De Raad van Bestuur verschaft de Raad van Toezicht informatie, indien nodig met ondersteuning van staf, management, medewerkers of externen. Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur bewaken een juiste verhouding tussen informatie op hoofdlijnen en details/deelaspecten. De Raad van Toezicht:

- belegt het toezicht op financiën en de financiële stabiliteit binnen de Raad van Toezicht bij daarin deskundige leden;
- belegt het toezicht op het vastgoed binnen de Raad van Toezicht bij daar in deskundige leden.;
- belegt toezicht op kwaliteit, veiligheid en compliance binnen de Raad van Toezicht bij daarin deskundige leden.

In al deze gevallen geldt dat de Raad van Toezicht als geheel eindverantwoordelijk blijft op het toezicht op alle onderwerpen.

Externe accountant

De accountant wordt door de Raad van Toezicht benoemd. De accountant is aanwezig geweest in de vergadering van de Raad van Toezicht waarin goedkeuring aan de jaarrekening 2018 door de Raad van Toezicht is verleend. De Raad van Toezicht heeft "Verstegen, accountants en adviseurs" te Dordrecht opnieuw als accountant aangewezen voor de controle op de jaarstukken 2019.

Evaluatie functioneren van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft ook in 2018 enkele malen zonder aanwezigheid van de Raad van Bestuur vergaderd. Tijdens deze vergaderingen is de onderlinge samenwerking tussen- en de effectiviteit van de leden van de Raad van Toezicht besproken.

Kerntaken en kernwaarden

- De Raad van Toezicht heeft tot taak toezicht te houden op de besturing van de organisatie door de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de organisatie, nader uitgewerkt in de statuten.
- De Raad van Toezicht ziet erop toe dat de besturing zich richt op het realiseren van de doelstelling van de organisatie mede vanuit wettelijke bepalingen; de verwachtingen en noden van bewoners en/of medewerkers; eisen van financiers, opdrachtgevers en maatschappelijke partners; alsook vigerende opvattingen over kwaliteit van werkuitvoering (zorg, hulp, begeleiding, opleiding), bedrijfsvoering, personeelsbeleid en medezeggenschap.
- De Raad van Toezicht heeft in zijn toezicht nadrukkelijk aandacht voor de stabiliteit en continuïteit van de organisatie.
- De Raad van Toezicht neemt besluiten volgens het statutair bepaalde.
- De Raad van Toezicht vervult de werkgeversrol naar de Raad van Bestuur en beoordeelt zijn functioneren jaarlijks. De beoordeling is mede gebaseerd op maatschappelijke ontwikkelingen en de opdracht van de organisatie.
- De Raad van Toezicht vervult de rollen van klankbord en adviseur voor de Raad van Bestuur onder meer door:
 - te reageren op rapportages, voorstellen, ideeën en vragen van de Raad van Bestuur
 - de Raad van Bestuur te wijzen op lacunes met betrekking tot besturing, werkuitvoering en maatschappelijke positionering van de organisatie

- mee te denken in oplossingsrichtingen;
 - interne en externe ontwikkelingen te signaleren;
 - in voorkomende gevallen de Raad van Bestuur bij te staan in de uitvoering van zijn taken.
- De Raad van Toezicht voert zijn kerntaken uit vanuit een proactieve en constructieve benadering, op basis van onderling vertrouwen en vertrouwen naar de Raad van Bestuur.
 - De Raad van Toezicht onderwerpt zijn eigen functioneren aan kritische reflectie. Tenminste eenmaal per jaar evalueert de Raad zijn functioneren buiten de aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Tenminste eenmaal per drie jaar wordt deze evaluatie door een onafhankelijke externe deskundige begeleid.
 - De Raad van Toezicht draagt zorg voor zijn eigen scholing en ontwikkeling.

Werkwijze

De werkwijze van de Raad van Toezicht heeft drie pijlers.

1e pijler: Deskundigheid en inzet

Dit geldt voor zowel de individuele leden als van de Raad van Toezicht als geheel.

De achtergronden en deskundigheden van ieder lid leiden tot een samenstelling van de Raad van Toezicht waarin alle gewenste deskundigheden zijn vertegenwoordigd.

2e pijler: Dialoog en debat.

Informatieverwerking, meningsvorming en besluitvorming vinden plaats op basis van actieve, open en kritische dialogen. Hierbij zijn in het bijzonder van belang:

- zorgvuldige voorbereiding;
- onderzoekende houding;
- vragen stellen en het aangaan van het 'constructieve conflict';
- heldere conclusies en besluiten.

3e pijler: Informatie.

De Raad van Toezicht hanteert voor het uitvoeren van zijn taken de volgende informatiebronnen:

- Door de Raad van Bestuur aangeleverde informatie en rapportages.
- Informatie en rapportages van externe partijen zoals de accountant, inspecties, financiers, maatschappelijke partners, cliëntenorganisaties en belangenbehartigers.
- Het jaarlijks overleg met de ondernemingsraad.
- Het jaarlijks overleg met de cliëntenraad
- Het jaarlijks overleg met het MT
- Werkbezoeken en het bijwonen van gebeurtenissen en bijeenkomsten binnen de organisatie.
- Het toepassen van creatieve toezichtsvormen als miniatuur, veiligheidsronde... (zie Zienderogen beter (NVTZ-publicatie)
- Informatie uit 'critical incidents'.
- Informatie die de Raad van Toezicht opdoet bij het in voorkomende gevallen bijstaan van de Raad van Bestuur in de uitvoering van zijn taken.
- Publicaties e.d. over ontwikkelingen met betrekking tot de maatschappelijke opdracht en positie van de organisatie.

Verantwoording

De toezichtvisie van de Raad van Toezicht is op de website van de organisatie geplaatst. Uitgangspunt van deze visie is de Governancecode Zorg. De Raad van Toezicht stelt jaarlijks een verslag op van zijn werkzaamheden. Dit maakt deel uit van dit bestuursverslag.

3.4.7. Permanente ontwikkeling professionaliteit en deskundigheid

De Raad van Toezicht is lid van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ.) Deze verzorgt veel cursussen en opleidingen op het gebied van professionalisering van toezichthouders. Verder verzorgt de accountant van de Zevenster (Verstegen Accountants te Dordrecht) bijeenkomsten over actuele thema's en een nieuwsbrief inzake actuele zaken op het gebied van Governance, die door alle leden wordt ontvangen.

3.5. Jaarverslag Cliëntenraad

In 2019 kwam de Cliëntenraad 12 keer bijeen voor regulier maandelijks overleg. Aan dit maandelijks overleg nam Wim Ansen, bestuurder, zes keer deel en werd hij twee keer vertegenwoordigd door Anniek Peelen, bestuurssecretaris. In de loop van het jaar werd de Cliëntenraad uitgebreid met twee nieuwe leden, te weten Henk Mellegers en Catja Kloet, waardoor het aantal leden op 8 personen kwam, aangevuld met een ondersteuner.

In 2019 kwam het onderwerp Nieuwbouw regelmatig ter sprake. Er waren goede gesprekken met de gemeente en woningbouwcorporaties, maar tot een "doorbraak" kwam het niet. Eind 2019 is Robert Derksen aangetrokken met als opdracht de plannen voor nieuwbouw in beweging te krijgen.

De samenwerking met Novicare m.b.t. de zorg voor de bewoners werd als onvoldoende ervaren. Een oplossing werd gevonden door de basiszorg te laten verrichten door huisarts Van Breugel, die naast de entree hiertoe een spreekkamer heeft gekregen. Elke morgen is daar een dokter van haar praktijk aanwezig. Wel is de afspraak gemaakt, dat indien nodig wordt overlegd met de Specialist Ouderenzorg. De Cliëntenraad is positief over deze constructie en de eerste ervaringen onderschrijven dit.

Ook bleek in 2019 goede redenen te zijn om de teamsamenstelling van de afdelingen te wijzigen. In de nieuwe structuur worden medewerkers "multi-inzetbaar" en kunnen bij verschillende afdelingen werken. De overgang hier liep stroef en gaf de nodige onrust.

Na enige tijd was men er aan gewend en liep de verzorging weer als vanouds.

Andere punten, die de nodige aandacht van de Cliëntenraad vroegen zijn onder andere:

- Beëindiging thuiszorg: naar tevredenheid opgelost, alle cliënten zijn per 1 maart ondergebracht bij de Vierstroom.
- Deelname aan overleg inzet kwaliteitsmiddelen.
- Overleg reanimatiebeleid.
- Bespreking Jaar- en Kwaliteitsplan 2019. De Cliëntenraad ging akkoord.
- Aanpassing document vrijwilligersbeleid.
- Deelname aan overleg met het zorgkantoor
- Bespreking opnamebeleid.
- Overleg inrichting tuin aan voor- en achterzijde van de Zevenster. Dit overleg wordt in 2020 voortgezet in de werkgroep fysiek omgeving.

Samenvattend kwamen in 2019 vele onderwerpen, die van belang zijn voor de Zevenster en met name voor de bewoners ter sprake. Bij veel onderwerpen had de Cliëntenraad een duidelijke inbreng. Wij hopen hier in 2020 mee verder te gaan met als doel de zorg bij de Zevenster voor de bewoners steeds verder te verbeteren.

3.6. Jaarverslag Ondernemingsraad

Begin 2019 kende de Ondernemingsraad vijf vacatures. De OR schreef in maart 2019 daarop verkiezingen uit. Hierop kwam een respons van drie kandidaten. De verkiezing heeft hierdoor niet tot een stemming geleid, maar de kandidaten zijn per 15 mei toetreden tot de OR.

Per 15 mei is de samenstelling:

Naam	Functie
Mevr. E Th M Roovers-Schrama	Voorzitter
Mevr. D. Rademaker	Secretaris
Mevr. J. Tuitel-Jongenelen	Lid
Mw. E. Slingerland	Lid
Mw. H. Asafiati	Lid

Vanaf september 2019 is de functie van secretaris van de OR vacant geworden vanwege de uitdiensttreding van de secretaris.

De OR vergadert onderling één keer per week. De overlegvergadering met de bestuurders vindt eens in de 4 weken plaats. De OR heeft in 2019 één keer overleg gehad met de Raad van Toezicht en de Cliëntenraad. In deze overleggen is de gang van zaken binnen de instelling besproken, de standpunten die de OR, Raad van Toezicht en de CR ter zake innemen, en zijn er over en weer vragen gesteld en beantwoord.

Ook werd er met elkaar naar komend jaar gekeken. De OR organiseert jaarlijks een achterban bijeenkomst voor de medewerkers. Deze is in 2019 niet gehouden. De OR was bereikbaar voor haar achterban door het mogen bijwonen van de vergaderingen door alle medewerkers. Ook was de OR goed bereikbaar per email en aanspreekbaar op de werkvloer. In 2019 wisten de medewerkers op deze wijze de OR goed te vinden.

In 2019 behandelde de OR de volgende onderwerpen:

- Bijwonen van gesprek voor kandidaat Raad van Toezicht.
- Regionaal Bezwarencommissie FWG
- Bijwonen gesprek voor kandidaat Preventiemedewerker
- Verkiezing voor Ondernemingsraad
- Bestuurssecretaris
- Functiehuis
- Arbodienstverlening
- Kwaliteitsplan
- Aanstelling tijdelijk bestuurder
- Artikel 24 overleg.

Om goed en met kennis van zaken te kunnen functioneren, dient de OR zich met regelmaat en voldoende (bij) te scholen. In 2019 heeft de OR daarom een 2-daagse scholing gevolgd omtrent hoe te werken in de OR. In 2020 zal met de nieuwe samenstelling opnieuw worden geïnvesteerd in de scholing van de leden.

4| Algemeen beleid

4.1. Visie, strategie en meerjarenbeleid

De missie van de Zevenster kan als volgt worden samengevat:

“De Zevenster wil een organisatie zijn waar zorg, dienstverlening en huisvesting geboden worden binnen en buiten de muren van de organisatie aan de oudere zorgvrager uit de regio”.

In de zomer van 2015 is een nieuwe lange-termijn visie geschreven voor 2015 – 2020 waarin de focus op kenniscentrum dementie centraal staat. In 2019 is deze missie en visie herzien zodat hij beter past bij de huidige tijd en organisatie. Momenteel ligt de concept visie voor bij de interne werkgroep die onder andere gaat over communicatie.

De belangrijkste rol van de Zevenster is en blijft om een kwalitatief goede zorgaanbieder te zijn. Als uitgangspunt geldt een mens- en zorgvisie waarin zeggenschap en verantwoordelijkheid van ieder mens voor zijn of haar leven centraal staat. Concreet houdt dit in dat de geboden zorg wordt afgestemd op de specifieke zorgvraag van de bewoner en belang wordt gehecht aan het optimaal benutten van de mogelijkheid tot zelfzorg. Hiervoor wordt een strategie gevolgd waarbij gesprekken en evaluaties met de cliënt een centrale rol krijgen bij het formuleren van zorgbeleid.

Van oudsher geworteld in het dorp Zevenhuizen wil de Zevenster een aantrekkelijke en uitdagende werkgever zijn en blijven. Uitgangspunt is dat de organisatie rekening houdt met de wensen en behoeften van haar medewerkers en mogelijkheden biedt om zich te ontwikkelen. De strategie is tweeledig. De Zevenster is en blijft een erkend leerbedrijf en de Zevenster stelt jaarlijks een scholingsplan vast. Het scholingsplan is aan de ene kant gebaseerd op de uitkomsten van functioneringsgesprekken waarin wensen en behoeften van medewerkers worden geïnventariseerd. Aan de andere kant wordt ook gekeken naar de ontwikkelingen binnen de zorg en welke kennis daarvoor nodig is.

Tot slot ziet de Zevenster zich als initiator en regisseur van de ontwikkelingen en innovatie van het aanbod van zorg, wonen en welzijn binnen de gemeente Zuidplas. Uitgangspunt daarbij is dat nieuwe initiatieven haalbaar zijn en een meerwaarde opleveren voor onze bewoners en/ of medewerkers.

4.2. Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

De Zevenster heeft zich in haar rol als initiator en regisseur van ontwikkelingen en innovatie van zorg, wonen en welzijn een aantal doelen gesteld die passen binnen de gekozen strategie.

De basis blijven verstrekken

In 2019 is een einde gekomen aan het samenwerkingsverband met Orion en IJsselmonde-Oost. De Zevenster werkte met deze twee organisaties samen in het gezamenlijk opgezette Bedrijfsbureau. Orion liet medio 2019 weten samen te gaan met Middin en om die reden de samenwerking te willen beëindigen per 1 januari 2020. De tweede helft van 2019 stond dan ook in het teken van de ontvlechting van Orion. Het bedrijfsbureau had als doel de kwetsbaarheid van kritische functies en eenmansfuncties te verlagen, de professionaliteit te verhogen en op termijn de kosten te reduceren. Het uitgangspunt was en is om vanuit de eigen kracht en identiteit te blijven opereren. Stichting IJsselmonde-Oost en de Zevenster gaan samen verder met deze samenwerking.

Jaarplan 2019

In het jaarplan is extra veel aandacht besteed aan het bevorderen van bewustwording onder medewerkers van thema's als persoonsgerichte zorg, zingevingsvraagstukken, en wonen en welzijn. Veel middelen zijn gestoken in het scholingsplan in het e-learning systeem en in het algemene ICT systeem.

Op het gebied van veiligheid zijn de nodige verbeteringen doorgevoerd. Teams zijn zo samengesteld dat sprake is van een kwalitatief goede deskundigheidsmix. De nieuwe werkwijze behandeldienst is gestart en op het gebied van centrale registratie zijn verdere slagen gerealiseerd.

Huisvesting

Een voor de Zevenster belangrijk punt blijft de huisvesting. In 2019 is in samenwerking met de gemeente en woningbouwcorporatie WoonPartners een intentieovereenkomst getekend om het gebied rond sportpark Het Verlaat in Zevenhuizen gezamenlijk te ontwikkelen tot een aantrekkelijke leeftijdsbestendige woonzorg omgeving. De nodige acties hebben daarop plaatsgevonden. In het bijzonder heeft de Zevenster zich gericht op de financierbaarheid van een nieuwe locatie voor de Zevenster.

4.3. Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap

De Zevenster heeft er gedurende alle jaren van haar bestaan voor gekozen geen sociaal eiland binnen de dorpskern te vormen. Integendeel, de ouderenzorg is bij uitstek een middel om een actieve rol binnen de samenleving te spelen en daar veel mensen bij te betrekken en betrokken te houden.

De Zevenster vindt het van belang dat bewoners hun zelfstandigheid zo lang mogelijk kunnen behouden en dat ieder mens - samen met zijn omgeving – voor zichzelf kan zorgen. De Zevenster biedt hulp op momenten dat mensen om wat voor reden dan ook, niet meer in staat zijn om voor zichzelf te zorgen. Ons thuiszorgteam kent geen wachtlijsten. Elke bewoner krijgt een vaste contactverzorgende toegewezen, zodat er samen een gepast zorgaanbod kan worden opgesteld.

De Zevenster kan ondersteuning bieden op het gebied van persoonlijke verzorging, zoals begeleiding bij of overname van de lichamelijke verzorging en daarnaast verpleging waaronder wondverzorging, begeleiding bij medicijngebruik en ondersteuning van de mantelzorgers.

Tevens biedt de Zevenster de mogelijkheid om gebruik te maken van dagopvang, maaltijdvoorziening en deelname aan activiteiten. Deze diensten hebben als doel om de oudere of andere kwetsbare inwoners van Zevenhuizen zo lang als mogelijk in hun eigen omgeving te laten functioneren en bij te dragen aan het voorkomen van eenzaamheid en het ontbreken van een goede daginvulling.

Dat bewoners zich verzekerd weten van ondersteuning in hun eigen woonomgeving, maar desnoods ook intramurale zorg in hun woonplaats kunnen krijgen, vormt de meerwaarde voor de samenleving. Een direct gevolg daarvan is, dat de Zevenster plaatselijk een grote werkgever is. Daarmee voorziet de Zevenster in twee voor een dorp belangrijke levensvoorwaarden; werk voor jongeren en zorg voor ouderen. De grote groep vrijwilligers die een onmisbare functie in het geheel van het tehuis vervullen, vinden daarin een zinvolle activiteit, waarmee zij bovendien wat voor een ander kunnen betekenen. Kortom, de Zevenster vervult een belangrijke rol in de sociale dynamiek van Zevenhuizen. Dit gaat in samenwerking met andere organisaties die ook een bijdrage hieraan leveren, zoals de ANBO, de Lionsclub, de Rotary, De Zonnebloem, de NPV, de Welfare, de kerken en natuurlijk de SVV (Stichting Vrienden van de Zevenster).

4.4. Naleving gedragscodes

De Zevenster is aangesloten bij de regionale klachtencommissie en de geschillencommissie zorg Midden-Holland. Het klachtenreglement is opgesteld in overeenstemming met de WKKGZ en heeft de instemming van de Cliëntenraad. De interne klachtenfunctionaris, de heer J. Pietens heeft twee keer per jaar overleg met de Raad van Bestuur en daarnaast regelmatig overleg met de Cliëntenraad.

Een verkorte versie van de klachtenregeling is voor bewoners vastgelegd in een folder. Deze folder wordt aan iedere nieuwe bewoner uitgedeeld en de regeling staat ook in de, bij opname verstrekte, informatiebrochure. Er zijn voorgedrukte formulieren ontwikkeld waarop bewoners hun klachten kwijt kunnen aan de vertrouwenspersoon of een gesprek met de vertrouwenspersoon aan kunnen vragen. In 2019 is er geen gebruik gemaakt van het formulier om een klacht te melden aan de vertrouwenspersoon, dan wel een gesprek aan te vragen.

Om zicht te hebben op de klachten 'van alle dag' wordt er gewerkt volgens een procedure informele klachten. Van de informele klachten wordt een verzamellijst bijgehouden. Zo worden de informele klachten en de eventueel ingezette verbeteracties teruggekoppeld in het teamoverleggen.

4.5. Risicoparagraaf

Risicomanagement maakt onderdeel uit van het kwaliteitsmanagementsysteem van de Zevenster. In 2019 waren de belangrijkste onzekerheden:

Strategische risico's en onzekerheden:

- **Gedateerde Huisvesting:**
Het risico dat de huisvesting niet meer voldoet aan de moderne eisen van intramurale zorg.
- **Strategisch personeelsbeleid:**
Landelijk is er een tekort aan gediplomeerd verplegend personeel. Het risico bestaat dat de Zevenster in de toekomst een tekort heeft aan (hoog) opgeleid verpleegkundig personeel.

Operationele activiteiten:

- **Inzet fte's in relatie tot zorgproductie en zorgzwaarte:**
Vanwege het ziekteverzuimpercentage en de toenemende zorgzwaarte is er een risico dat er meer of andere fte's in de zorg moeten worden ingezet dan beschikbaar is dan wel wordt gedekt door het zorgkantoor.
- **Personeel niet in loondienst:**
Om de continuïteit op eenmans-posities te waarborgen is er een risico dat de organisatie afhankelijk wordt van personeel niet in loondienst.
- **Onderhoud huisvesting:**
Gedateerde huisvesting heeft een risico op onverwachte onderhoudskosten.

Maatregelen:

Een kleinschalige zorginstelling is kwetsbaar. Kwetsbaarheden in de organisatie en de mate van besturing en beheersing daarvan hebben een directe impact op de bedrijfsresultaten van de Zevenster. De belangrijkste maatregel betreft de in 2016 doorgevoerde reorganisatie, waardoor er een positief bedrijfsresultaat is gerealiseerd. Deze heeft zich in de navolgende jaren gecontinueerd. Het is dus essentieel om de effectiviteit van de besturing en beheersing van de organisatie nauwlettend te volgen. De focus van de Zevenster ligt op de volgende vijf aandachtsgebieden:

1. Kwaliteit van de zorg

Door de focus op de kwaliteit van de zorg is de Zevenster in staat om het risico van een dalende bezetting in de intramurale zorg op te vangen zodat er voldoende zorgvraag blijft. Tevens leidt het voeren van een actief verzuimbeleid tot een daling in het ziekteverzuim. Daarnaast wordt er met het nieuwe opleidingsplan de komende jaren fors geïnvesteerd in de capaciteiten van medewerkers.

- Door deze maatregelen kan de organisatie het aantal uitzendkrachten verminderen en beter sturen op het aantal in te zetten fte's in relatie tot de zorgproductie en zorgzwaarte.
2. **Integrale bedrijfsvoering (P&O, kwaliteit, financiën, facilitair, ICT, inkoop)**
Door de samenwerking met de Stichting IJsselmonde-Oost wordt de continuïteit en kwaliteit in de bedrijfsvoering gewaarborgd. Dit maakt het tevens mogelijk om de bedrijfsvoering verder te professionaliseren en de inzet van personeel niet in loondienst af te bouwen. Tevens ontstaat hierdoor de capaciteit om samen de gevolgen van wijzigingen in wet- en regelgeving op een adequate manier op te pakken. Ook de gezamenlijke aanpak rondom ICT en informatiebeveiliging resulteert er in dat er meer tijd en aandacht is om deze vraagstukken gestructureerd aan te pakken.
 3. **Projecten ter verbetering van de huisvesting**
In 2019 hebben er wederom brandveiligheidstesten plaatsgevonden. Ook wordt de staat van onderhoud nauwlettend in de gaten houden en (noodzakelijk) onderhoud vindt plaats. Op deze manier waarborgen wij de veiligheid van het gebouw voor onze bewoners en medewerkers.
 4. **Relatiebeheer (intern en extern)**
Door relatiebeheer wordt gewerkt aan open en transparante relaties met externe stakeholders zoals het Zorgkantoor en de gemeente. Hierdoor ontstaat er begrip en positieve houding om samen te werken aan het reduceren van de risico's. Door continu te werken aan de interne relaties is het mogelijk om samen de kwaliteit van de zorg centraal te laten staan in de organisatie.
 5. **Actief financieel beleid.**

4.6. Toekomstparagraaf

Door een vergrijzing van de populatie en het langer thuis wonen, is er meer behoefte aan (zware) zorg. Deze ontwikkeling is reeds zichtbaar in de verschuiving van het zorgaanbod van de Zevenster. Het aanbod verschuift al een langere tijd naar zware intramurale (PG) verpleeghuiszorg.

De Zevenster staat voor een aantal belangrijke aandachtspunten zoals huisvesting, verhoging van de capaciteit en kwaliteit van zorgverlening:

- **Huisvesting**

Het huidige pand nadert de 50 jaar en voldoet niet aan de huidige standaarden voor een zorgomgeving. In het verleden is de organisatie er niet in geslaagd om een nieuwe huisvesting te realiseren. Binnen de komende jaren zal het echter om meerdere redenen noodzakelijk zijn om tot realisatie van een nieuwe huisvesting over te gaan. Financieel staat de Zevenster er goed voor. Wat nu nodig is, is het verder ontwikkelen en inrichten van de samenwerking met de gemeente en WoonPartners, zodat zicht komt op waar we precies en wanneer we kunnen gaan bouwen aan nieuwe huisvesting. De belangrijke pijlers voor de huisvesting zijn kleinschaligheid, gerichtheid op de doelgroepen PG en Somatiek en mogelijkheid tot (toekomstige) groei van het aantal plaatsen.

- **Capaciteit**

De huidige capaciteit is onvoldoende om aan de huidige vraagontwikkeling te voldoen. Gezien de te verwachten ontwikkeling zal de Zevenster goed moeten kijken naar de te ontwikkelen capaciteit om het verder oplopen van de wachtlijst te voorkomen. Het vergroten van het aanbod aan tijdelijke voorzieningen kan hier een bijdrage aan leveren.

- **Kwaliteit van zorgverlening**

De ontwikkeling naar intensieve verpleeghuiszorg vergt andere vaardigheden van onze medewerkers en vergroot ook de afhankelijkheid van behandelkennis binnen de organisatie. Deels vangt de Zevenster dit op door fors te investeren in de opleiding van medewerkers om ze te voorzien van de juiste expertise en zo ook de doorstroom te vergroten. De behoefte om een 'eigen' behandelteam binnen de Zevenster op te zetten in plaats van extern in te huren, is gezien de te verwachte groei van wezenlijk belang voor de

ontwikkeling en de medische expertise van de organisatie. Daarom is in september 2019 gestart met de pilot 'behandeldiensten'. Samen met de lokale huisarts kijken we naar de mogelijkheden van herschikking van het takenpakket van de SO. Deze pilot is mogelijk dankzij financiering uit het ontwikkelbudget van het Zorgkantoor

Het verder professionaliseren van zowel de zorgverlening als de bedrijfsvoering blijft een belangrijk aandachtspunt van de organisatie. Het voeren van een financieel beleid gericht op het verdere reduceren van personele lasten en het vergroten van de financiële slagkracht zijn de sleutel om de plannen van de Zevenster te verwezenlijken.

5| Bedrijfsvoering

Kwaliteit

De Zevenster heeft de ambitie om een kwalitatief goede zorgaanbieder te zijn. Kwaliteit is daarbij omschreven als de mate waarin de Zevenster erin slaagt haar doelen naar tevredenheid van bewoners, medewerkers, financiers en andere belanghebbenden te bereiken.

De ambitie wordt ondersteund door het gevoerde kwaliteitsbeleid. Het doel van dit beleid is om op een systematische en cyclische wijze de kwaliteit van onze werkzaamheden te bepalen, te bewaken en waar nodig te verbeteren. Daartoe is in samenwerking met de stichting IJsselmonde/Oost met succes gewerkt aan het behalen van het kwaliteitsmanagementsysteem van Certiked op basis van het ISO-model 9001:2015.

Het kwaliteitsbeleid wordt ondersteund door het automatiseringsprogramma Sensus waarin alle processen en beleidsstukken zijn terug te vinden die relevant zijn voor de dagelijkse gang van zaken binnen de organisatie. De procesbeschrijvingen zijn voor alle medewerkers via het computernetwerk toegankelijk, zodat iedere medewerker weet hoe te handelen in de beschreven situaties. In 2019 zijn de voorbereidingen getroffen om met ingang van 2020 incidenten en calamiteiten te registeren in Triasweb.

Huisvesting

Een kwalitatief goede zorgaanbieder is bij voorkeur gehuisvest in een kwalitatief goed pand. Om het laatste te waarborgen blijven we investeren in onderhoud en wordt er regelmatig gecontroleerd of het pand nog voldoet aan de eisen van (brand)veiligheid. Door te blijven voldoen aan de kwaliteits- en veiligheidseisen lukt het nog om het inmiddels bijna 50 jaar oude pand zo optimaal mogelijk te laten functioneren.

P&O

De Zevenster wil een aantrekkelijke en uitdagende werkgever zijn en blijven. De Zevenster hecht daarom veel waarde aan het feit dat zij is erkend als leerbedrijf. Ook in 2019 is het opgestelde scholingsplan volgens planning uitgevoerd.

Financiën

De Zevenster streeft naar een grote mate van transparantie. Om deze doelstelling waar te maken spelen kernbegrippen als goed inzicht in de bedrijfsvoering en verantwoording een belangrijke rol. Dit vraagt om een adequate administratieve organisatie en interne controle (AO/IC). Ook in 2019 is daaraan de nodige aandacht besteed.

De planning- en control cyclus wordt vormgegeven door het periodiek verstrekken van management- en financiële informatie. Iedere maand worden volledige financiële rapportages verstrekt, waarin een indruk wordt gegeven van de gehele exploitatie, zowel op stichtingsniveau als per zorgsoort. Daarnaast is er ieder kwartaal een voortgangsrapportage die ingaat op de onderwerpen uit het jaarplan 2019.

6| Financieel beleid

Het waarborgen van de continuïteit van de organisatie in combinatie met beheersing van kosten zonder de kwaliteit van de zorg uit het oog te verliezen vergt continu de aandacht van de Raad van Bestuur. Zowel 2019 als 2018 zijn winstgevende jaren geweest. Dit is in hoofdzaak veroorzaakt door de ontvangen kapitaalsvergoeding als onderdeel van de ZZP-vergoeding. Hierdoor is de financiële positie sterk verbeterd. Deze financiële positie is noodzakelijk om in de toekomst de gewenste nieuwbouw te realiseren.

Resultaatratio, Liquiditeit en Solvabiliteit

Een vergelijking tussen de betreffende ratio's van 2018 en die van 2019 geeft een beeld van de ontwikkeling van de financiële positie in 2019.

Resultaatratio	2019	2018
Resultaatratio WLZ-gefinancierde resultaten	9,0%	10,4%
Vlottende activa in verhouding tot kortlopende schulden	2,5	2,0

Solvabiliteit	2019	2018
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen/balanstotaal)	59,6%	51,6%
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen/totaal opbrengsten)	32,8%	27,6%

Voor de solvabiliteit bestaan gangbare normen. Deze zijn als volgt:

Solvabiliteit (totaal eigen vermogen / balanstotaal): 30%

Solvabiliteit (totaal eigen vermogen / totaal opbrengsten): 20%

Wat betreft de verhouding eigen vermogen / balanstotaal heeft de Zevenster de volgende overwegingen:

- De materiële vaste activa zijn voor een belangrijk deel afgeschreven;
- De komende jaren zal geïnvesteerd moeten worden in modernisering van de huisvesting.

Op basis van deze overwegingen ambieert de Zevenster een solvabiliteit eigen vermogen / balanstotaal van 45%. Deze doelstelling is inmiddels behaald.

Wat betreft de verhouding eigen vermogen / totaal opbrengsten heeft de Zevenster de volgende overwegingen:

- De Zevenster is een kleine organisatie, waardoor een relatief hoger eigen vermogen nodig is om tegenvallers op te kunnen vangen;
- De komende jaren zal geïnvesteerd moeten worden in de vernieuwing van de huisvesting;
- Het is onze inschatting dat de financiering van de WLZ productie op termijn niet meer op basis van bevoorschotting zal plaatsvinden. Vergelijkbaar met de huidige situatie rondom de vergoeding van de WMO en ZVW productie zal dit achteraf o.b.v. declaratie betaald worden.

Op basis hiervan streeft de Zevenster naar een solvabiliteit eigen vermogen / totaal opbrengsten van 30%.

Resultaatanalyse

De totale opbrengsten over 2019 bedragen € 7.888.665 en zijn hiermee € 94.000 lager dan begroot. De lagere bedrijfsopbrengsten worden hoofdzakelijk verklaard door:

- Lagere WLZ zorg € 230.000
- Lagere Opbrengsten WMO € 12.000
- Hogere Overige bedrijfsopbrengsten € 148.000

De totale lasten over 2019 bedragen € 7.348.710 en zijn hiermee € 541.000 hoger dan 2018, en € 236.000 hoger dan begroot. De hogere kosten worden hoofdzakelijk verklaard door hogere personele lasten waaronder:

- Lonen en salarissen (incl. sociale lasten) € 186.000
- Personeel niet in loondienst € 51.000

De hogere kosten voor lonen en salarissen zijn grotendeels toe te schrijven aan de nieuw afgesloten cao.

Het resultaat over 2019 is 539.940 euro en is daarmee 331.000 euro lager dan het begrote resultaat

Kasstromen en Financieringsbehoeften

De hoeveelheid liquide middelen nam in 2019 toe met € 504.000. Per saldo is hierdoor de liquiditeitspositie van de Zevenster aanzienlijk verbeterd, zie paragraaf 5.1.3. Het Kasstroomoverzicht.

De toename van liquide middelen worden hoofdzakelijk verklaard door het positieve resultaat van 539.940.

Verwachting en risico's voor 2020 en verder

Het financiële beleid binnen de Zevenster is er op gericht om het begrote resultaat van € 936.000,- te realiseren en daarmee de liquiditeitspositie van de Zevenster verder te verstevigen. De begrote bedrijfsopbrengsten ad. € 7.878.736 voor 2020 zijn ongeveer gelijk aan de gerealiseerde bedrijfsopbrengsten 2019. Hierbij moet wel worden aangetekend dat in de begroting 2020 uitgegaan is van een lagere bezetting maar de kwaliteitsmiddelen zijn met eenzelfde bedrag toegenomen.

De sturing van de Zevenster rust op twee belangrijke pijlers. Aan de ene kant het realiseren van een gezond resultaat om de liquide positie te verbeteren en aan de andere kant beheerste groei in opbrengsten zonder daarbij de (personele) kosten te veel uit de pas te laten lopen. Gezonde financiële resultaten en ratio's vormen de basis voor kwalitatief goede zorg en moderne huisvesting.