



Zonnehuisgroep Noord

Bestuursverslag 2017

Zonnehuisgroep Noord
Izarstraat 1
9801 VH Zuidhorn
www.zonnehuisgroepnoord.nl

versie def.

Inhoud

Vooraf.....	5
Voorwoord.....	6
1. Profiel van de organisatie.....	7
1.1 Algemene gegevens.....	7
1.2 Werkgebied.....	7
1.2 Missie, visie en waarden.....	8
1.2.1 Missie.....	8
1.2.2 Visie op zorg.....	8
1.2.3 Onze waarden zijn:.....	8
1.3 Structuur van de organisatie.....	8
1.3.1 Toelatingen.....	9
1.3.3 Type zorgverlening.....	9
1.4 Kernprestaties.....	11
2 Maatschappelijk ondernemen.....	13
3 Bestuur, toezicht en medezeggenschap.....	19
3.1 Normen voor goed bestuur.....	19
3.2 Raad van Toezicht.....	19
3.2.1 Samenstelling en (neven)functies raad van toezicht.....	19
3.2.2 Rooster van aftreden.....	19
3.2.3 Commissies en overleg raad van toezicht en medezeggenschap en overig.....	20
3.2.4 Bijzonderheden in 2017 door de Raad van Toezicht.....	21
3.3 Raad van Bestuur.....	24
3.4 Ondernemingsraad.....	24
3.5 Centrale Cliëntenraad.....	26
3.6 RaadSaam.....	27
4 Beleid, inspanningen en prestaties.....	28
4.1 Cliënten, kwaliteit en veiligheid.....	28
4.1.1 Kwaliteitskader - kwaliteitsplan.....	28
4.1.2 Kwaliteitsmanagementsysteem (KMS).....	29
4.1.3 Foto's Kwaliteit en Veiligheid per locatie.....	29
4.1.4 Continu werken aan verbetering door zorgverleners in de praktijk.....	29
4.1.5 Audits.....	30
4.1.6 Mondzorg.....	30
4.1.7 Klachten.....	31
4.1.8 Cliënttevredenheid.....	31

4.1.9	Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)	31
4.1.10	Waardigheid en Trots	32
4.1.11	Zinvolle dagbesteding	32
4.1.12	Persoonsgericht zorg	33
4.1.13	Onbegrepen gedrag	33
4.1.14	Fondsen en subsidies	33
4.1.15	ELV	34
4.1.16	Medisch Specialistische Verpleging Thuis (MSVT)	34
4.1.17	Conclusie	34
4.2	Medewerkers en vrijwilligers	34
4.2.1	Verzuim	34
4.2.2	Planning en roostering en flexbureau	35
4.2.3	Aandacht, aanwezigheid en toezicht	35
4.2.4	Arbeidsmarktcommunicatie en werving	35
4.2.5	Kwaliteitsregister	35
4.2.6	Opleidingsjaarplan, E-cademy - Uitrol e-learning – Good Habitz	36
4.2.7	BIG	36
4.2.8	Medewerker tevredenheidsonderzoek (MTO)	36
4.2.9	Vrijwilligers	37
4.2.10	Conclusie	37
4.3	Organisatie	37
4.3.1	Resultaten en stand van zaken Strategisch Huisvestings plan Fase 2	37
4.3.2	Integrale zorg Noord Oost Groningen	38
4.3.3	Goed imago, marketing en PR	39
4.3.4	Processen en systemen ondersteunend aan primair proces	39
4.3.5	Gegevensbescherming en informatieveiligheid	39
4.4	Cultuur/organisatie traject	40
4.4.1	Missie, visie en kernwaarden	40
4.4.2	Expeditie – Waarom, hoe en wat	40
4.4.3	Plan van aanpak Zelforganisatie Thuiszorg	41
5	Financieel beleid	42
5.1	Uitkomst verwachtingen jaarverslag 2016	42
5.2	Ontwikkelingen in 2017	42
5.1.1	Analyse van het resultaat	42
5.1.2	Vermogenspositie	42
5.1.3	Liquiditeit	43

5.1.4 Financial of operational lease.....	43
5.1.5 Financiële instrumenten.....	43
5.3 Verwachte gang van zaken 2018.....	43

Vooraf

Ieder jaar legt Zonnehuisgroep Noord aan alle rechthebbenden en belangstellenden verantwoording af over het in het verslagjaar gevoerde beleid en over de totale in dat jaar geleverde prestaties.

De jaarverantwoording bestaan uit drie delen:

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

Het voorliggende document is het bestuursverslag van Zonnehuisgroep Noord dat betrekking heeft op het verslagjaar 2017. Op basis van art.393 lid 3 boek 2 BW wordt door de accountant gecontroleerd of het bestuursverslag, voor zover kan worden nagegaan, verenigbaar is met de jaarrekening 2017.

Nienke Ybema
Bestuurder
Mei 2018

Voorwoord

Voor u ligt de jaarverantwoording 2017 van Zonnehuisgroep Noord, bestaande uit het bestuursverslag en de jaarrekening. In reflectie op 2017 is het een jaar geweest waarin onze organisatie, door ontwikkelingen in de zorg en in ons werkgebied, meer samenwerking zoekt met verschillende partners, zicht positioneert in de wijk en inzet op meer cliëntgerichtheid waarbij de zorg flexibel en dichtbij de cliënt wordt georganiseerd. Daarmee is het besef gegroeid dat dit alleen lukt door de zorg anders te organiseren.

Alle ontwikkelingen en strategische keuzes hebben in 2017 geleid tot een herijking van de missie, visie en waarden en een nieuw besturingsmodel.

Zonnehuisgroep Noord is in 2017 gestart met een expeditie: samen onbekende terreinen ontdekken, nieuwe wegen inslaan, obstakels overwinnen, de koers bijstellen, genieten van prachtige vergezichten, doorzetten en verrassende ontdekkingen doen. We zetten onze reis voort met het geloof in een zonnige toekomst voor onze organisatie.

In 2017 is de bestemming van de organisatie bepaald:

een toekomstbestendige organisatie die kwalitatief goede zorg en behandeling verleent vanuit het persoonlijk perspectief. Waar trotse, deskundige medewerkers en vrijwilligers met plezier en toewijding samenwerken en meer regelvrijheid krijgen voor het vanuit eigen kracht organiseren van zorg. Met ruimte voor ontdekken, leren en verbeteren.

Zonnehuisgroep Noord heeft zich aan het begin van het jaar een aantal doelen gesteld:

1. Tevreden cliënten (persoonsgerichte zorg en zinvolle dagbesteding)
2. Kwaliteit en veiligheid binnen de wettelijke kaders
3. Personele inzet op orde (conform de WerkBalans Tool [WBT]) t.a.v. kwaliteit en kwantiteit
4. Verzuim <5%
5. Goede marktpositie; zorg met behandeling op alle locaties
6. Goed imago
7. Behoud van zorg in ons gebied
8. Concentratie van zorgaanbod
9. Processen en systemen ondersteunend aan primair proces
10. Continuïteit – toekomstperspectief (gezonde exploitatie)
11. Kosten overhead 9% v.d. zorgomzet (excl. toeslagen).

In het voorliggende bestuursverslag wordt eerst ingegaan op het profiel van de organisatie, de samenwerkingspartners en bestuur, toezicht en medezeggenschap. Vervolgens wordt ingegaan op het beleid, de inspanningen en prestaties t.a.v. de organisatiedoelen.

1. Profiel van de organisatie

1.1 Algemene gegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Zonnehuisgroep Noord
Adres	Izarstraat 1
Postcode	9801 VH
Plaats	Zuidhorn
Telefoonnummer	0594 508 508
Identificatienummer Kamer van Koophandel	KvK Noord-Nederland 01143871
E-mail adres	info@zonnehuisgroepnoord.nl
Internetpagina	www.zonnehuisgroepnoord.nl

1.2 Werkgebied

Werkgebied Zonnehuisgroep Noord per 1 november 2017

Onze wijkteams zijn **24 uur per dag** bereikbaar!

Wijkteams Zonnehuis Thuis

Wijkteams Appingedam	06 25 05 46 95
Wijkteams Delfzijl	06 31 77 08 61
Wijkteam Grootegast	06 43 16 86 34
Wijkteams Hoogezand-Sappemeer	06 46 88 53 18
Wijkteam Kloosterburen	06 31 77 08 58
Wijkteam Leek-Marum	06 43 88 99 62
Wijkteam Leens	06 15 28 74 58
Wijkteams Loppersum	06 55 19 38 12
Wijkteams Slochteren	06 21 52 41 66
Wijkteam Zuidhorn	06 14 34 35 91

Zonnehuizen

Zonnehuis Solwerd (GRZ regio Appingedam-Delfzijl)	Appingedam
Zonnehuis BetingeStaeete	Delfzijl
Zonnehuis de Marne	Leens
Zonnehuis Wiemersheerd	Loppersum
Zonnehuis de Hoorn	Marum
Zonnehuis Hippolytushoes	Middelstum
Zonnehuis St. Jozef	Sappemeer
Zonnehuis Ifkenshuis	Siddeburen
Zonnehuis Oostergast incl.	Zuidhorn
• Hospice de Mantel	Zuidhorn
• Centrum voor Chronische Beademing	Zuidhorn
• Woongroep niet-aangeboren hersenletsel	Zuidhorn
• Woongroep gerontopsychiatrie	Zuidhorn

Woonhavens

Woonhaven Opwierde	Appingedam
Woonhaven BetingeStaeete	Delfzijl
Woonhaven Marum	Marum
Woonhaven Oostergast	Zuidhorn

Dagbesteding

Zonnehuis de Hoorn (De Hoornse Sociëteit)	Marum
Dagbesteding Muntendam	Muntendam
Zonnehuis St. Jozef (d' Oetkomst)	Sappemeer
Zonnehuis Oostergast	Zuidhorn

Behandelcentra Zonnehuis Experts

Solwerd	Appingedam
Kompaan	Zuidhorn

Huurappartementen en aanleunwoningen

BetingeStaeete	Delfzijl
De Wendling	Delfzijl
Internos I	Hoogezand
Internos II	Hoogezand
St. Jozef	Sappemeer
Borgstee	Ulrum
OostergastStaeete	Zuidhorn

Meer informatie:
Bel 0594 508 501
 of mail contact@zonnehuisgroepnoord.nl

Zonnehuisgroep Noord
www.zonnehuisgroepnoord.nl

LinkedIn Facebook Twitter

1.2 Missie, visie en waarden

1.2.1 Missie

We gunnen iedereen een waardig leven. Daarom verlenen we specialistische zorg en behandeling, thuis of in een locatie, **passend bij de persoon en zijn behoeften**. Dit doen we samen met de cliënt, mantelzorgers, naasten, deskundige medewerkers en vrijwilligers. Vanuit eigen kracht. Met ruimte voor eigenheid en persoonlijkheid. Waarbij we voortdurend leren en op zoek gaan naar de mogelijkheden om de zorg nog beter te maken. Zodat iedereen zich veilig, vertrouwd, gewaardeerd en trots voelt. Vanuit de zorgvraag zijn wij een verbindende schakel in de zorgketen en bundelen de krachten waar nodig. Samen organiseren we de zorg om –toekomstige- cliënten heen, zoveel mogelijk in de buurt. Op deze manier houden we de zorg in de provincie Groningen beschikbaar en toegankelijk.

Ons motto: Samen vanuit eigen kracht

1.2.2 Visie op zorg

De cliënt is zichzelf, vanuit zijn eigen kracht

Bij Zonnehuisgroep Noord doen we recht aan ieders persoonlijke levensstijl. We ondersteunen het leven van de cliënt op zo'n manier dat hij zo lang mogelijk thuis kan blijven wonen. Gaat dat niet meer, dan bieden we in onze locaties een warme en aantrekkelijke omgeving, waarin cliënten zichzelf kunnen zijn en zich veilig voelen.

Voorop staat dat de cliënt zijn of haar eigen leven, ongeacht zijn beperking, voort kan zetten. Vanuit zijn eigen kracht. We denken proactief mee en vragen actief aan de cliënt en/of zijn familie of zij weten welke zorg de cliënt nodig heeft en wie daarin wat kan betekenen. Als professionals zorgen wij voor de juiste zorg passend bij de zorgindicatie. We stemmen de zorgvraag en het zorgantwoord op elkaar af.

Wij kennen de cliënt

We kennen de persoon, zijn levensloop, karakter en gewoontes van zowel nu als vroeger, zijn ziektebeeld en de consequenties hiervan voor de kwaliteit van leven. We sluiten aan bij wat vertrouwd is voor de cliënt, vanuit een open en belangstellende houding, met aandacht voor wat de cliënt bezig houdt. Zowel de blije als verdrietige dingen, grote en kleine zaken. We kijken naar de behoeften, wensen, voorkeuren en mogelijkheden van de cliënt en bouwen aan een goede persoonlijke zorgrelatie in een open sfeer.

Ruimte voor ontdekken, leren en verbeteren

Zorgen doe je met je hart, vanuit je passie. Samen met trotse en betrokken medewerkers werken we voortdurend aan deskundigheid en gaan we op zoek naar verbetering en vernieuwing in de zorg. Zonnehuisgroep Noord biedt alle noodzakelijke faciliteiten zodat de medewerker, en ook vrijwilliger, vanuit eigen kracht de benodigde kennis en vaardigheden op peil kan houden. We weten van elkaar wat we willen en kunnen, en stemmen dat optimaal af op de behoeften van onze cliënten. Vriendelijk, betrouwbaar en met hart voor de cliënt.

Iedereen draagt een steentje bij

Cliënten, familie, mantelzorgers, burens, vrienden, dorpsgenoten en vrijwilligers kunnen allemaal een steentje bijdragen. Ieder vanuit zijn eigen rol en mogelijkheden, met ondersteuning van deskundige medewerkers die open staan voor samenwerking. Met respect voor elkaar.

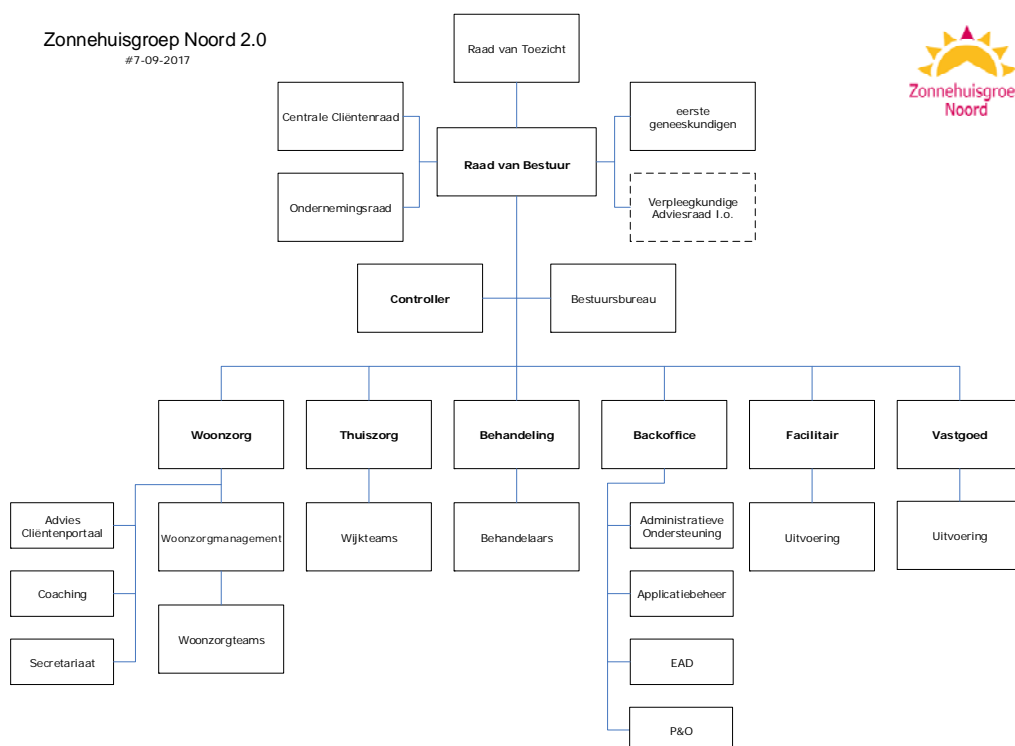
1.2.3 Onze waarden zijn:

Samen, leren, vanuit eigen kracht

1.3 Structuur van de organisatie

Na een tweetal jaren waarin krimp, ten gevolge van een verminderd aantal ouderen met een indicatie, heeft geleid tot sluiting van een achttal locaties en overdracht van woonhavens, zijn in 2017 stappen gezet om de bedrijfsvoering verder aan te passen aan de huidige en toekomstige omvang. Daarmee realiseert de Zonnehuisgroep Noord een solide en duurzame exploitatie. De reorganisatie en het herontwerp van de organisatie zien we tegelijkertijd ook als een goede kans om de bedrijfsvoering en management zodanig in te richten dat er optimale ondersteuning geleverd kan worden aan het zelfwerkend vermogen (zelforganisatie) van de zorgteams.

Het uitgangspunt van dit herontwerp en daarmee samenhangende reorganisatie is nadrukkelijk gekozen in het primair proces. We bezien het vanuit het perspectief van de dagelijkse zorg aan cliënten. Daar wordt dagelijks met veel inzet en toewijding gewerkt aan alles dat kan bijdragen aan kwaliteit van leven van bewoners en cliënten. Met dit herontwerp van de organisatie verwachten we ook een stimulans te geven aan de medewerkerstevredenheid. Immers zijn meer zeggenschap over de eigen werksituatie en grotere verantwoordelijkheid positieve onderdelen die bijdragen aan de mate van bevlogenheid en plezier van veel medewerkers.



1.3.1 Toelatingen

<i>Functies zoals geleverd door Zonnehuisgroep Noord</i>
Persoonlijke verzorging
Verpleging
Begeleiding
Behandeling
Verblijf

1.3.3 Type zorgverlening

Zonnehuisgroep Noord kent de volgende doelgroepen/cliëntengroepen die de volgende zorg nodig hebben:

Wijkverpleging en thuiszorg, inclusief palliatieve zorg

Zonnehuisgroep Noord, Zonnehuis Thuis, biedt 24/7 wijkverpleging, laag en hoog complex aan thuiswonende ouderen met een hulpvraag. Het is bij ons mogelijk om dit te combineren met tijdelijk verblijf (bij crisis, respijt of het ontbreken van een netwerk) in één van onze locaties. (ELV laag en hoog complex). De wijkverpleging biedt casemanagement en specifieke begeleiding voor cliënten met dementie, en met een palliatieve zorgvraag. De wijkverpleging maakt deel uit van verschillende netwerken i.s.m. de gemeenten en partners in zorg.

Dagverzorging/begeleiding

Mensen die gedurende een of meerdere dagdelen per week ondersteunende begeleiding en eventueel lichte verzorging nodig hebben kunnen gebruik maken van de dagverzorging/dagbegeleiding. Voor cliënten worden diverse activiteiten georganiseerd en krijgen zij zorg en ondersteuning.

Dagbehandeling

Mensen die nog zelfstandig wonen en behandeling nodig hebben kunnen meerdere dagen per week naar de dagbehandeling komen in Zuidhorn.

Begeleid wonen 18+ en wonen met begeleiding op maat

Mensen 18+ kunnen met een WMO indicatie bij ons wonen, met nabijheid van verzorgenden. Behandeling aan deze cliënten gaat altijd onder verantwoordelijkheid van Lentis.

Intramuraal wonen met zorg, met en zonder behandeling

Aan mensen die kwetsbaarder en afhankelijker worden, met multiple complexe problemen, waardoor ze 24-uurs zorg nodig hebben, mét en zonder behandeling en die niet langer thuis kunnen wonen, levert Zonnehuisgroep Noord zorg met verblijf, mét en zonder behandeling in de locaties. Dit kan tijdelijk of langdurig zijn.

Mensen met blijvende lichamelijke problemen, problemen met veranderingen in geheugen of gedrag kunnen bij Zonnehuisgroep Noord verblijven in een prettige woonomgeving waar 24-uurs zorg, behandeling en begeleiding geboden wordt.

Ouderen met dementie kunnen bij ons wonen in een Woonhaven. Cliënten wonen daar in een kleine groep in een huiselijke en veilige omgeving, in een gesloten setting. De Woonhavens bevinden zich in Appingedam, Delfzijl, Marum en Zuidhorn. Kleinschalig wonen in een gesloten setting is ook mogelijk in Zonnehuis de Marne in Leens en Zonnehuis de Hoorn in Marum.

Specialistische zorg en behandeling

Ouderen met specifieke ziektebeelden zoals Parkinson of dementie en chronisch zieken bieden wij behandeling, begeleiding en advisering op de locaties van Zonnehuisgroep Noord. De specialistische zorg bestaat uit bewegingstherapie, diëtetiek, ergotherapie, fysiotherapie, geestelijke zorg, GZ-psychologie, logopedie, maatschappelijk werk, muziektherapie en specialisme ouderengeneeskunde.

Geriatrische revalidatie zorg

Mensen die na een ziekenhuisopname aanvullende zorg en/of behandeling nodig hebben, kunnen in Appingedam of Zuidhorn revalideren. Wij ondersteunen hen op een professionele wijze bij hun herstel na bijvoorbeeld een knie- of heupoperatie, ongeval, ziekte of beroerte. Zodat zij na uw revalidatietraject weer zo goed en zo snel mogelijk zelfstandig kunt functioneren.

Niet aangeboren hersenletsel (NAH)

Mensen die te maken hebben met niet-aangeboren hersenletsel (NAH) door een ongeval of een ziekte en de grip op hun leven zijn kwijtgeraakt kunnen bij Zonnehuisgroep Noord 24-uurs verblijf met intensieve zorg, behandeling en begeleiding krijgen. Wij helpen hen om een nieuwe balans te vinden.

Geronto Psychiatrie

Mensen die te maken hebben met een chronisch psychiatrische of psycho-sociale aandoening, en de grip op hun leven kwijt zijn en lichamelijke problemen krijgen kunnen bij Zonnehuisgroep Noord 24-uurs verblijf met intensieve zorg, behandeling en begeleiding krijgen.

Chronische beademing

Mensen die afhankelijk zijn van beademing en hun hulpvraag te complex is om thuis te kunnen wonen of te revalideren, kunnen bij Zonnehuisgroep Noord terecht voor professionele zorg en apparatuur. Wij bieden hen 24-uurs verblijf met gespecialiseerde medische en verpleegkundige behandeling in het Centrum voor Chronische Beademing in Zuidhorn.

De afgelopen jaren heeft Zonnehuisgroep Noord zich hard gemaakt voor een goede financiering, zodat het Centrum voor Chronische Beademing behouden kan blijven. De Nederlandse Zorgautoriteit heeft in 2017 toegezegd een beleidsregel te schrijven voor de financiering van het Centrum voor Chronische Beademing in Zuidhorn. Daarmee is duurzame financiering geborgd van de unieke zorg, behandeling en revalidatie voor mensen die afhankelijk zijn van beademing en niet thuis kunnen wonen. Het Centrum voor Chronische Beademing is de enige locatie in Nederland die deze zeer specialistische zorg levert.

Palliatief terminale zorg

Mensen die bijvoorbeeld na een periode van ziekte, niet lang meer te leven hebben en niet langer thuis kunnen wonen, kunnen kiezen voor een verblijf in hospice De Mantel, een unit voor palliatieve terminale zorg in Zonnehuis Oostergast in Zuidhorn.

Eerste lijn Zonnehuis Experts

Mensen die behandeling, begeleiding en advies thuis nodig hebben of op een locatie van Zonnehuisgroep Noord, kunnen gebruik maken van de zogenaamde eerste lijn van Zonnehuisgroep Noord.

Unieke cliënten en andere data 2017, 2016, 2015 en 2014

	2017	2016	2015	2014
<i>zorg en ondersteuning</i>				
cliënten zorg en verblijf, totaal ¹	1.251	1.542	1.750	1.750
ZVP	1.221	1.479	1.616	
Wonen met Zorg	13	43	73	
KDV	2	2	38	
Beschermd Wonen & Wonen met Begeleiding op Maat	15	18	23	
cliënten DBC	389	302	347	255
cliënten regeling asielzoekers	0	0	1	1
cliënten dagbehandeling	14	57	76	120
cliënten dagverzorging	99	89	151	183
cliënten thuiszorg Zvw	972	1.145	1.249	1.352
cliënten Hulp bij het Huishouden	0	953	1.223	1.329
cliënten VPT	4	10	12	6
cliënten PGB dagverzorging	1	7	8	13
cliënten PGB thuiszorg	7	16	20	7
<i>Huurders</i>				
huurders aanleunwoningen	324	408	790	820
huurders scheiden van wonen en zorg	13	43	59	67
<i>Overig</i>				
maaltijden Tafeltje Dekje	35.000	65.000	155.000	155.000

1.4 Kernprestaties

	2017	2016	2015	2014	2013
<i>Cliënten einde verslagjaar</i>					
Met zorg en verblijf ² , totaal	786	970	1.071	1.179	1.207
ZVP	716	879	963		
DBC	55	58	47		
Wonen met Zorg	7	18	46		
Eerstelijns verblijf	31	N.B.	N.B.	-	-
KDV	-	-	1		
Beschermd Wonen & Wonen met Begeleiding op Maat	8	15	14		
Dagactiviteiten	72	63	173	163	176
Extramurale cliënten (excl. Dagactiviteiten en Wmo)	623	648	694	770	700

¹ Per 2015 is dit cijfer uitgesplitst in diverse categorieën voor het jaardocument.

² Per 2015 is dit cijfer uitgesplitst in diverse categorieën voor het jaardocument.

	2017	2016	2015	2014	2013
<i>Capaciteit einde verslagjaar</i>					
Bedden/plaatsen met verblijfszorg	1.023	1.036	1.331	1.373	1.373
<i>Productie in verslagjaar</i>					
ZZP-dagen met zorg en verblijf	278.724	325.861	377.502	444.571	455.394
Dagdelen dagactiviteiten	15.077	15.874	27.179	40.690	43.869
Uren extramurale productie (excl. Dagactiviteiten en Wmo)	156.526	145.868	163.542	181.616	163.808
<i>Personeel einde verslagjaar</i>					
Personeelsleden in loondienst, N en fte	1.981 personen 968 fte	1.680 personen 964 fte	2.024 personen 1.105 fte	2.296 personen 1.400 fte	2.593 personen 1.415 fte
Kosten ingehuurd personeel niet in loondienst en zelfstandigen	4.065.735	4.347.276	3.328.730	2.167.660	1.870.801
<i>Bedrijfsopbrengsten in verslagjaar</i>					
Totaal	76.682.770	95.270.947	101.294.290	105.741.143	104.865.372
Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	56.752.953	69.460.782	70.571.264	92.183.098	91.551.848
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	19.929.817	25.810.165	30.723.656	13.558.045	13.313.524

2 Maatschappelijk ondernemen

Stakeholders en belanghebbenden zijn voor Zonnehuisgroep Noord erg belangrijk. Zij spelen een belangrijke rol in het realiseren van onze taak en organisatie doelen. Belanghebbenden zijn onder meer (potentiele) cliënten en hun familie/relaties, medewerkers, vrijwilligers, financiers, gemeentes, woningcorporaties, collega zorgaanbieders, cliëntbelangenverenigingen, Stichting vrienden, onderwijsinstellingen en andere samenwerkende organisaties. Samenwerking zorgt voor een breed en volwaardig palet van diensten op het gebied van wonen, zorg en behandeling en draagt daarmee bij aan de kwaliteit van leven voor cliënten van Zonnehuisgroep Noord. Hieronder is een overzicht opgenomen van organisaties waar Zonnehuisgroep Noord in 2017 actief mee samenwerkt.

Relatie	Onderwerp
't Gerack	deelnemer Integrale Zorg Noord-Oost Groningen, onderaannemer S1 in de gemeente Eemsmond, ketenzorg dementie
't Marheem	signaleringsnetwerk en samenwerking rond nieuwbouw Zonnehuis de Hoorn
Apotheek Marum B.V.	farmaceutische zorg en samenwerking Zonnehuis de Hoorn
Apotheek Salentijn B.V.	farmaceutische zorg en samenwerking bij Zonnehuis Solwerd en Woonhaven Opwierde
Apotheek Wildersgang	farmaceutische zorg en samenwerking bij Woonhaven BetingeStaete
Apotheek Winsum B.V.	farmaceutische zorg en samenwerking Zonnehuis de Marne
Apotheek Zuidhorn	farmaceutische zorg en samenwerking Zonnehuis Oostergast, Woonhavens Grootegast, Leek en Zuidhorn
Arlero	ketenzorg dementie
Assist	consultancy & advisering
ASWA	welzijn in Appingedam, dagopvang voor niet-geïndiceerde ouderen
Beter Thuis Wonen Thuiszorg BV	partij die de activiteiten in de Huishoudelijke Hulp overnam
Burgemeester van Julsinghatehuis	deelnemer Integrale Zorg Noord-Oost Groningen
Centrum voor Thuisbeademing Groningen	samenwerking rond chronische beademing
Certe	deelnemer Integrale Zorg Noord-Oost Groningen
Coöperatie Klooster&Buren u.a.	overleg en overname locatie Zonnehuis Olde Heem in Kloosterburen
De Hoven	samenwerking in de GRZ en maat in de maatschap GRZ Appingedam – Delfzijl, deelnemer Integrale Zorg Noord-Oost Groningen, onderaannemer Huishoudelijke Ondersteuning in de gemeente Delfzijl, verkenning gezamenlijke medische dienst
De Noorderbrug	samenwerking rond zorg en welzijn
De Zijlen	afnemer van nachtzorg bij Zonnehuis Oostergast, medische advisering, ketenzorg voor mensen met verstandelijke beperkingen
Dorpsbelangen Wagenborgen	samenwerking rond Zonnehuis Menterne
Familienet	ontwikkeling e-learning voor mantelzorgers
Hagro Appingedam/Delfzijl/Holwierde	deelnemer Integrale Zorg Noord-Oost Groningen

Relatie	Onderwerp
Het Hooge Heem	aanvullende verpleeghuiszorg, dienstverlening diverse disciplines Zonnehuis Experts
Hoogwatum	onderaannemer in thuiszorg en samenwerking rond opleidingen
In voor zorg!	een traject met vrijwilligers in St Jozef
Integrale Zorg Noord-Oost Groningen	deelnemer in de oriëntatie
Lentis - Dignis	ketenzorg dementie, consultatie
Martini Ziekenhuis	ketenzorg rond revalidatie CVA patiënten, Collum Care project en Joint Care project, Geriatrich Adviescentrum, consultatie en infectiepreventie, GRZ, Medisch Specialistische Verpleging Thuis
MultiMaat	dienstverlening inzet specialisten ouderengeneeskunde
Nij Smellinghe	geriatrie revalidatie zorg
Noord Nederlandse Coöperatie van Zorginstellingen U.A.	partij die Zonnehuis de Wierde middels Overdracht van Onderneming overneemt per 1-1-2017
Novicare	dienstverlening inzet specialisten ouderengeneeskunde
NOVO	ketenzorg voor mensen met een beperking
Ommelander Ziekenhuis Groningen	deelnemer Integrale Zorg Noord-Oost Groningen, ketenzorg rond CVA project en Kortdurende Revalidatie Orthopedie en Chirurgie, Geriatrie revalidatie zorg, Scholing MTH-team
SintJan	deelnemer samenwerkingsverband in Kloosterburen, koper locatie Olde Heem
Beroeps Opleiding Huisartsen	opleiding HAIO's en AIO's specialisten ouderengeneeskunde
Eerstelijns Zorg Appingedam	samenwerking in Coöperatie Integrale Zorg Noord-Oost Groningen U.A.
SW&D	welzijn in Delfzijl, Slochteren en Loppersum, Tafeltje Dekje, dagopvang voor niet-geïndiceerde ouderen
SWgZ	welzijn in de gemeente Zuidhorn en huiskamerproject in Aduard
TSN	ketenzorg
Universitair Medisch Centrum Groningen	ketenzorg: patiënten met chronische beademingsproblematiek, consultatie longziekten en geriatrie, Medisch Specialistische Verpleging Thuis, stageplaatsen medisch studenten en artsen in opleiding, revalidatieketens, geriatrie revalidatie zorg
UNO-UMCG	samenwerkingsverband van het UMCG en 14 ouderenzorg-organisaties in Noord-Oost Nederland. Doel is door innovatie en kennisdeling de kwaliteit van (complexe) zorg aan ouderen verbeteren.
Vereniging Samenwerkingsverband Chronische Ademhalingsondersteuning	landelijke samenwerking rond chronische beademing
Vredewold	partij die Woonhaven Leek middels Overdracht van Onderneming overneemt per 1-3-2017, aanvullende verpleeghuiszorg en behandeling

Relatie	Onderwerp
	ten behoeve van de PG-verpleegunit, dienstverlening van diverse disciplines van Zonnehuis Experts
Zonnehuis Groep	landelijk samenwerkingsverband van zes regionaal werkzame zorginstellingen. Samenwerking en kennisuitwisseling draagt zo bij aan een vitaal kennisnetwerk
Zorgboerderij de R. Rienkesheerd	ontwikkelen van aanbod VPT voor mensen met dementie die in de Lijwiekstee wonen
Zorgcoöperatie Loppersum u.a.	deelname in de regiegroep wonen voor ouderen in de toekomst
ZorgnaZorg	samenwerking optimalisatie doorstroming in de keten ziekenhuis - verpleeghuis

Overheden

Relatie	Onderwerp
gemeente Appingedam	deelnemer Integrale Zorg Noord-Oost Groningen, afstemming en overleg over welzijn en locaties, Huishoudelijke Ondersteuning, project Meedoen, dagopvang voor niet-geïndiceerde ouderen
gemeente De Marne	afstemming en overleg over welzijn en locaties, Huishoudelijke Ondersteuning, project Meedoen
gemeente Delfzijl	deelnemer Integrale Zorg Noord-Oost Groningen, afstemming en overleg over welzijn en locaties, Huishoudelijke Ondersteuning, project Meedoen, dagopvang voor niet-geïndiceerde ouderen
gemeente Eemsmond	deelnemer Integrale Zorg Noord-Oost Groningen
gemeente Groningen	contractpartij namens de 23 Groningse gemeenten voor beschermd wonen en wonen met begeleiding op maat
gemeente Grootegast	afstemming en overleg over welzijn en locaties, Hulp bij het Huishouden
gemeente Hoogezand-Sappemeer	Hulp bij het Huishouden
gemeente Leek	afstemming en overleg over welzijn en locaties, Hulp bij het Huishouden
gemeente Loppersum	deelnemer Integrale Zorg Noord-Oost Groningen, afstemming en overleg over welzijn en locaties, Huishoudelijke Ondersteuning, project Meedoen, dagopvang voor niet-geïndiceerde ouderen
gemeente Marum	centrumplan Marum met nieuwbouw Zonnehuis de Hoorn, afstemming en overleg over welzijn en locaties, Hulp bij het Huishouden
gemeente Menterwolde	Hulp bij het Huishouden
gemeente Slochteren	afstemming en overleg over welzijn en locaties, Hulp bij het Huishouden, project Meedoen
gemeente Zuidhorn	afstemming en overleg over welzijn en locaties, Hulp bij het Huishouden, project Meedoen
Nationaal Coördinator Groningen	overleg over bevestigingsproblematiek

Relatie	Onderwerp
Provincie Groningen	deelnemer Integrale Zorg Noord-Oost Groningen, afstemming rond wonen, zorg en welzijn, huisvestingsplannen

Opleidingsinstellingen

Relatie	Onderwerp
Alfa College	Regionaal Opleidingscentrum, diverse opleidingen helpende en verzorgende (BBL, BOL, SAW en VP)
Cerein	diverse trainingen
Coaching Noord Nederland	diverse trainingen
Drenthe College	Regionaal Opleidingscentrum MBO, diverse opleidingen, diverse stages en herregistratie BIG voor verpleegkundigen
Friese Poort	Regionaal Opleidingscentrum MBO, diverse opleidingen helpende en verzorgende (BBL, BOL, SAW en VP)
Friesland College	MBO verzorgenden en verpleegkundigen
Grow/Work	scholing van wijkverpleegkundigen, verpleegkundig indiceren en classificeren met het Omaha Systeem
Hanzehogeschool Groningen	HBO instelling, zeer diverse stages, tevens onderzoeken HBOV
HERA communicatie	trainingen communicatie en teamontwikkeling
In Holland	Praktijkverpleegkundige Post HBO
Infolearn	Samenwerkingspartner ontwikkelen Zonnehuis E-cademy LMS
Martini Acedemy	Vaardigheidstrainingen voorbehouden en risicovolle handelingen
Menso Alting	Regionaal Opleidingscentrum MBO, diverse opleidingen helpende en verzorgende (BBL en BOL), VP en SAW
Netwerk ZON	netwerk van zorg- en welzijnsopleidingen
NHL	HBOV en pedagogisch werk
Noorderpoort	Regionaal Opleidingscentrum MBO, diverse opleidingen helpende en verzorgende (BBL, BOL), VP, SAW en MZ
Noordhoff Health	deskundigheidsbevordering medewerkers zorg (e-learning)
Rijksuniversiteit Groningen	opleiding gezondheidszorgpsycholoog, WO
ROOG (Regionaal Overleg Opleidingen Groningen)	samenwerkingsverband opleidingsafdelingen van diverse zorginstellingen in de provincie Groningen
Vrije Universiteit	opleiding specialisten ouderengeneeskunde, WO
Wenckebach Instituut	Training gericht op omgaan met agressief gedrag

Woningcorporaties

Relatie	Onderwerp
Acantus	ontwikkeling concepten in Delfzijl, verhuurder
Groninger Huis	planvorming in Wagenborgen
Steelande wonen	ontwikkeling woonzorgzone in Hoogezand-Sappemeer, verhuurder
Stichting Huisvesting Vredewold	verhuurder
Stichting Woningbouw Slochteren	wooncomplexen in Harkstede en Siddeburen, ontwikkelen visie ten aanzien van Wlz in Hoogezand-Sappemeer
Vestia	verhuurder
Wierden & Borgen	samenwerking in Leens rond De Marren
Wold & Waard	samenwerking in Zonnehuis Oostergast, verhuurder, centrumplan Marum met nieuwbouw Zonnehuis de Hoorn
Woongroep Marenland	ontwikkeling van woonzorg concepten Appingedam, verhuurder
Woonzorg Nederland	ontwikkeling concepten o.b.v. scheiden van wonen en zorg in de regio, verhuurder

Cliëntenorganisaties

Relatie	Onderwerp
Landelijke Organisatie Cliëntenraden	inbreng cliëntenorganisaties
Zorgbelang Groningen	deelnemer Integrale Zorg Noord-Oost Groningen, inbreng cliënten

Kapitaalverschaffers

Relatie	Onderwerp
ABN AMRO	leningen
Nederlandse Waterschapsbank	leningen
Waarborgfonds voor de Zorgsector	borging leningen met rentevoordeel

Toezichthouder

Relatie	Onderwerp
Inspectie voor de Gezondheidszorg	kwaliteit van zorg

Fondsen en Vriendenstichtingen

Relatie	Onderwerp
Nationaal Ouderenfonds/Ab Laane	belevingsterras Zonnehuis de Hoorn
Nuts Ohra, programma Klein Geluk	tovertafel Woonhaven BetingeStaete
Oranje Fonds	NL Doet- vrijwilligersinzet
RCOAK	belevingsterras Zonnehuis de Hoorn
Sluyterman van Loo	bootvakantie bewoners Zonnehuizen
Steunfonds CSA	bootvakantie bewoners Zonnehuizen
Stichting Vrienden van Betingeheim	verzorgen activiteiten voor bewoners van Zonnehuis BetingeStaete
Stichting Vrienden van de Hoorn	verzorgen activiteiten voor bewoners van Zonnehuis de Hoorn
Stichting Vrienden Van Het Hippolytushoes	verzorgen activiteiten voor bewoners van Zonnehuis Hippolytushoes
Stichting Vrienden van Solwerd	verzorgen activiteiten voor bewoners van Zonnehuis Solwerd
Stichting Vrienden van Zonnehuis de Wierde	verzorgen activiteiten voor bewoners van Zonnehuis de Wierde
Stichting Vrienden van Zonnehuis Oostergast	verzorgen activiteiten voor bewoners van Zonnehuis Oostergast

Zorgkantoor en zorgverzekeraars

Relatie	Onderwerp
CZ Zorgverzekeraar	inkoop Zvw gefinancierde zorg (wijkverpleging, GRZ, eerstelijns behandeling)
De Friesland	inkoop Zvw gefinancierde zorg (eerstelijns behandeling)
DSW Zorgverzekeraar	inkoop Zvw gefinancierde zorg (wijkverpleging, GRZ)
Menzis	Zvw gefinancierde zorg (wijkverpleging, MSVT, GRZ, eerstelijns behandeling), Regeling Zorg Asielzoekers
Multizorg VRZ	inkoop Zvw gefinancierde zorg (wijkverpleging, MSVT, GRZ, eerstelijns behandeling)
VGZ Zorgverzekeraar	inkoop Zvw gefinancierde zorg (wijkverpleging, GRZ, eerstelijns behandeling)
Zilveren Kruis	inkoop Zvw gefinancierde zorg (wijkverpleging, GRZ, eerstelijns behandeling)
Zorgkantoor Groningen	contractpartner Wlz gefinancierde zorg

3 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

3.1 Normen voor goed bestuur

Zonnehuisgroep Noord hanteert de *Zorgbrede Governancecode* teneinde goed bestuur, toezicht en verantwoording te borgen. De organisatie (inclusief bestuursmodel) is conform deze code ingericht en doet aldus recht aan het karakter van een maatschappelijke onderneming. Voor de Raad van Toezicht wordt de bezoldigingscode van de NVTZ (Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg) toegepast. De bestuurder wordt beloond conform de beloningscode voor bestuurders in de zorg (BBZ). De externe accountant is door de Raad van Toezicht benoemd.

3.2 Raad van Toezicht

Het toezicht op de bestuurder wordt uitgeoefend door een Raad van Toezicht, in 2017 voor een deel van het jaar bestaande uit 5 leden en een deel van het jaar 4 leden.

3.2.1 Samenstelling en (neven)functies raad van toezicht

Naam	Functie	(Neven)functies
De heer P.M. de Bruijne	voorzitter	<ul style="list-style-type: none">eigenaar PIM DE BRUIJNE Procesbegeleidingvoorzitter Raad van Toezicht ROC Noorderpoortvoorzitter Stichting Oude Groninger Kerkenvoorzitter Stichting Urgente Noden Groningenvoorzitter Advisory Board Social Studies Hanzehogeschool Groningenvoorzitter Bestuurlijk Overleg Regionaal Orgaan Acute Zorg Noord-Nederlandlid Adviesraad Sociaal Planbureau Groningenvoorzitter Klachtencommissies Tinten Welzijnsgroep en Rzijn, kinderopvang en welzijn
De heer E.A. de Boer	lid	<ul style="list-style-type: none">hoofd Vermogensbeheer & Treasury van Univé Verzekeringenlid Raad van Commissarissen van Nijesteelid Raad van Toezicht Nij Smellinghe
Mevrouw S.W.T. Gerritsen	Lid tot 1 april 2017	<ul style="list-style-type: none">eigenaar Sacada Organisatieontwikkeling
Mevrouw J.M. Imhof	Lid tot 1 oktober 2017	<ul style="list-style-type: none">lid raad van bestuur Aveleijn (tot 1 april 2016)voorzitter raad van bestuur Vanboeijen (vanaf 1 april 2016)lid Raad van Toezicht ROC Friese Poort
Dhr. I. Jongsmā	Lid	<ul style="list-style-type: none">manager financiën en bedrijfsvoering Woonconceptlid raad van toezicht De Blanckenborg
Mw. I. Kits	Lid vanaf 1 augustus 2017	

3.2.2 Rooster van aftreden

Het rooster van aftreden van de raad van toezicht is in bijgaande tabel weergegeven. Het lidmaatschap van de raad van toezicht eindigt exact vier jaar na de datum van de benoeming. Het vigerende reglement raad van toezicht biedt na afloop van de eerste zittingsperiode een eenmalige mogelijkheid tot herbenoeming van opnieuw vier jaar.

Naam	Eerste benoeming	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
De heer P.M. de Bruijne	18-10-2011	X	XX	XX	XX	XX	-	-	-
De heer E.A. de Boer	1-1-2012	X	X	XX	XX	XX	XX	-	-
Mevrouw J.M. Imhof	25-3-2015	o	X	X	X				
Mevrouw S.W.T. Gerritsen	27-3-2015	o	X	X	X				
De heer I. Jongsmā	01-01-2016	o	o	X	X	X	X	XX	XX
Mevrouw I.Kits	01-08-2017	o	o	o	X	X	X	X	XX

- X lopende, eerste benoemingstermijn
 XX lopende, tweede en laatste benoemingstermijn
 - niet meer benoembaar
 o niet in functie

3.2.3 Commissies en overleg raad van toezicht en medezeggenschap en overig

De raad van toezicht heeft drie commissies: de commissie kwaliteit & veiligheid, de auditcommissie financiën & vastgoed en de remuneratiecommissie. Elke commissie heeft een reglement. De commissies hebben mondeling en schriftelijk gerapporteerd over hun werkzaamheden aan de voltallige raad van toezicht.

Commissie kwaliteit & veiligheid

- Mevrouw J.M. Imhof (voorzitter) tot 1 oktober 2017
- Mevrouw S.W.T. Gerritsen tot 1 april 2017
- Mevrouw I. Kits, vanaf 1 augustus 2017

De commissie kwaliteit & veiligheid is in 2017 vier keer bijeen geweest.

Auditcommissie financiën & vastgoed

- de heer E. de Boer (voorzitter)
- de heer Dhr. I. Jongsmā

De auditcommissie heeft 10 keer vergaderd.

Remuneratiecommissie

- de heer P.M. de Bruijne (voorzitter)
- de heer E.A. de Boer

De remuneratiecommissie is in 2017 één keer bijeen geweest, voor het arbeidsvoorwaardengesprek met de kandidaat bestuurder. De besluiten over aanstelling en salariering van de bestuurder a.i. zijn in de gehele raad van toezicht genomen.

Raad van toezicht en ondernemingsraad

In 2017 hebben de raad van toezicht en de ondernemingsraad twee keer vergaderd.

Raad van toezicht en centrale cliëntenraad

In 2017 hebben de raad van toezicht en de Centrale Cliëntenraad twee keer vergaderd.

Waarborgfonds Zorg

Met het Waarborgfonds Zorg heeft Zonnehuisgroep Noord in 2017 zeven keer overlegd, waarvan drie keer telefonisch. Overleg vond plaats over de stand van zaken met betrekking tot de financiën,

aflossing van leningen, verkoop van locaties, organisatie ontwikkeling, de accountantscontrole, het reorganisatieplan en de overdracht van de nieuwe bestuurder.

3.2.4 Bijzonderheden in 2017 door de Raad van Toezicht

Terugkijkend op 2017 rapporteert de Raad van Toezicht enkele bijzonderheden uit het verslagjaar, die zijn samengevat in onderstaand overzicht.

Onderwerp	Toelichting
Kwaliteit	Er is een plan van aanpak opgesteld "Traject Kwaliteit Waardigheid en Trots", waar de RVT kennis van genomen heeft en feedback op gegeven heeft. Het gaat om een traject waarin wordt gewerkt aan het duurzaam verbeteren van kwaliteit en veiligheid van zorg binnen de context van de organisatiestructuur en visie.
Samenwerking	<p>Zonnehuisgroep heeft besloten gebruik te maken van de consultancy diensten van Assist teneinde de intramurale activiteiten en de bedrijfsvoering van Zonnehuisgroep te stroomlijnen. Assist houdt zich bezig met het bedrijfsmatig en klantgericht inrichten van zorgondersteunende en zorgprocessen door het aanbieden van innovatieve oplossingen op het gebied van ICT, logistiek en HR. Afspraken t.a.v. diensten, activiteiten en resultaten Assist zijn vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. De Raad van Toezicht heeft goedkeuring verleend aan deze overeenkomst. In november heeft een evaluatie plaatsgevonden m.b.t. de samenwerking Zonnehuisgroep Noord en Assist. Op basis daarvan zijn voor 2018 resultaatafspraken gemaakt.</p> <p>Begin 2017 heeft de Raad van Toezicht haar goedkeuring gegeven aan de intentieverklaring "Samenwerking Noord Oost Groningen" die door Zonnehuisgroep Noord en diverse andere zorgorganisaties en ministeries, onder regie van Menzis, is getekend. In juli 2017 hebben de Raad van Toezicht van Zonnehuisgroep Noord en de Raad van Toezicht van De Hoven een overleg gehad met de bestuurders van beide organisaties over de visie op de regio (DAL) en de wijze van samenwerken in dit gebied.</p> <p>Vervolgens zijn de notitie "Behoud van integrale zorg voor kwetsbare ouderen in het DAL gebied" en het "Appel Integrale zorg voor (kwetsbare) ouderen in de DAL-gemeenten" opgesteld, waarmee de RVT heeft ingestemd. De RVT steunt de nieuwe gemeenschappelijke ontwikkeling voor de inwoner in het DAL gebied.</p> <p>Na het opstellen van het Appel was het zaak om concreet te worden: welke maatregelen en veranderingen zijn nodig om vorm te geven aan de visie om op vernieuwende wijze toekomstbestendige zorg voor kwetsbare ouderen in de DAL-gemeenten in de provincie Groningen vorm te geven?</p> <p>Eind 2017 is de keuze gemaakt om in de komende periode eerst te focussen op zorgvastgoed en een gezamenlijk expertise netwerk. Dit wordt projectmatig opgepakt.</p>

Onderwerp	Toelichting
Financiën	De Raad van Toezicht heeft veel aandacht besteed aan de financiële continuïteit van de organisatie. De begroting laat zien dat Zonnehuisgroep Noord voldoende mogelijkheden heeft om zelfstandig en duurzaam voort te bestaan. De begroting was taakstellend en vroeg stevige sturing in 2017. Het bestrijden van het verzuim was en is een van de belangrijkste aandachtsgebieden en daarnaast het terugdringen van externe inzet van personeel. Om de prioriteiten scherp te kunnen bewaken is de strategiekaart opgesteld, inclusief een risicomatrix en een dashboard met milestones waarop gestuurd wordt.
	De Raad van Toezicht heeft haar goedkeuring verleend aan de begroting 2017 en gaat akkoord met de stelselwijziging voor de nieuwe begrotingsopzet. Van de meerjarenbegroting heeft de RVT kennis genomen.
	De jaarrekening en jaarverslag 2016 zijn door de RVT goedgekeurd. T.a.v. de interne beheersing van processen en de administratieve organisatie zijn in 2017 stappen gezet om beter in control te zijn.
	De RVT heeft een besluit genomen over de klasse indeling WNT 2017 en 2018. Zonnehuisgroep Noord valt in klasse IV.
	De RVT heeft de kennisgenomen van de meerjarenbegroting 2019/2020.
Vastgoed/Huisvesting	De RVT heeft de overdracht van onderneming betreffende de activiteiten van locatie Zonnehuis Gockingaheem van Zonnehuisgroep Noord aan NNCZ goedgekeurd.
	De RVT keurde het voorstel tot verkoop van appartementen en algemene ruimten van de Eiberhof goed.
	De bezetting in Solwerd nam versneld af en de sluiting van Solwerd kwam daardoor eerder dan voorzien. Cliënten zijn versnel verhuisd. Voor de GRZ en de behandeldienst is in 2017 gezocht naar alternatieve huisvesting, waarbij aansluiting gezocht wordt op de plannen t.b.v. de ontwikkeling van Integrale zorg in Noordoost Groningen. Er is nog geen definitieve locatie bekend voor de cliënten van de GRZ.
	De verkoop van Solwerd is in 2017 voorbereid. Eind 2017 is er, onder enkele voorbehouden, met de gemeente Appingedam overeenstemming bereikt.
	De RVT heeft een werkbezoek gebracht aan Zonnehuis De Hoorn. De bestuurder heeft de RVT in 2017 doorlopend geïnformeerd over de stand van zaken met betrekking tot de nieuwbouw. Een programma van eisen is eind 2017 opgesteld.

Onderwerp	Toelichting
Organisatie	<p>Eind 2016 is de koers, zelfstandig doorgaan, bepaald. Voorwaarde was de uitwerking van een herontwerp/reorganisatieplan backoffice en vernieuwing integraal management, vanuit de filosofie bottom up de zorg te organiseren (de cliënt als uitgangspunt). Belangrijk is met name de financiële noodzaak. De organisatie gaat terug van een omzet van ruim 100 mio naar ca. 60 mio. De kosten van de bedrijfsvoering moeten in lijn gebracht worden met de omzet(daling). De organisatie krimpt; minder cliënten, minder locaties, minder medewerkers. Begin 2017 is het plan opgesteld, voor zowel het primair proces en het ondersteunend proces (de bedrijfsvoering).</p> <p>Na een tweetal jaren waarin krimp, ten gevolge van een verminderd aantal geïndiceerde ouderen, heeft geleid tot sluiting van een achttal locaties en overdracht van woonhavens, zijn in 2017 stappen gezet om de bedrijfsvoering en het management verder aan te passen aan de huidige en toekomstige omvang. Daarmee realiseert de Zonnehuisgroep Noord een solide en duurzame exploitatie. Van groot belang om zelfstandige voortzetting van de organisatie mogelijk te maken.</p> <p>Deze reorganisatie en herontwerp zijn tegelijkertijd ook bedoeld om de bedrijfsvoering en management zodanig in te richten dat er optimale ondersteuning geleverd kan worden aan het zelfwerkend vermogen van de zorgteams.</p> <p>Het uitgangspunt van dit herontwerp en daarmee samenhangende reorganisatie is nadrukkelijk gekozen in het primair proces. Vanuit het perspectief van de dagelijkse zorg aan cliënten. Daar wordt dagelijks met veel inzet en toewijding gewerkt aan alles dat kan bijdragen aan kwaliteit van leven van bewoners en cliënten.</p> <p>Er is gekozen voor een RVE structuur. Elk onderdeel is een resultaatverantwoordelijke eenheid. De organisatie kent de RVE intramuraal, RVE Thuiszorg, RVE Zonnehuis Experts, RVE Facilitair, RVE Vastgoed en RVE Backoffice. De overlegstructuur is hierop aangepast.</p>
	<p>De RVT heeft kennis genomen van de nieuwe missie, visie en waarden van de organisatie en het communicatieplan "expeditie", welke het doel heeft om duidelijkheid te geven over de veranderagenda.</p>
	<p>Eind 2017 heeft de Raad van Toezicht een nieuwe bestuurder geworven en benoemd. Nienke Ybema wordt per 1 januari 2018 de nieuwe -vaste- bestuurder van Zonnehuisgroep Noord. Zij volgt Willem de Gooijer op, die bijna twee jaar interim bestuurder is geweest.</p> <p>Nienke Ybema (1962) is sinds 2010 directeur bij Lentis. Zij geeft leiding aan Dignis (Verpleging en Verzorging Ouderen) en aan Lentis Ouderenpsychiatrie, T290 en het Kenniscentrum Ernstig Probleemgedrag in Groningen. Behalve in de ouderenzorg en de GGZ heeft Nienke ervaring opgedaan in ziekenhuizen en de gehandicaptenzorg.</p> <p>De RVT is verheugd dat Nienke met haar kennis en ervaring haar loopbaan van harte voortzet als bestuurder bij Zonnehuisgroep Noord.</p>

Onderwerp	Toelichting
	In 2017 hebben twee leden RVT hun functie als lid RVT beëindigd. Er zijn drie nieuwe leden geworven, één lid op voordracht van de CCR (mevrouw I. Kits), één lid op voordracht van de OR (mevrouw C.J.A. de Jong) en één lid, met een juridisch profiel (de heer J. Klopstra), namens de RVT.

3.3 Raad van Bestuur

Het bestuursmodel van Zonnehuisgroep Noord wordt gevormd door een eenhoofdige Raad van Bestuur. Vanaf 1 maart 2016 vervult de heer W. de Gooijer de functie van bestuurder a.i..

De bestuurder is eindverantwoordelijk voor/belast met het besturen van Zonnehuisgroep Noord. De bestuurder a.i. is daarbij verantwoordelijk voor de realisatie van de (statutaire) doelstellingen, strategie en beleid van de organisatie alsmede de daaruit voortvloeiende resultaatontwikkeling, kwaliteit en veiligheid van de zorgverlening. De bestuurder a.i. legt hierover periodiek verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

Onderlinge werkverhoudingen tussen bestuurder en Raad van Toezicht zijn vastgelegd in het reglement Raad van Bestuur.

Eind 2017 is de interim bestuursperiode afgesloten. Per 2018 is een nieuwe vaste bestuurder benoemd.

Naam	Functie	Nevenfuncties
 Dhr. W. de Gooijer (vanaf 1-3-2016 tot 31-12-2017)	raad van bestuur	<ul style="list-style-type: none"> Lid van de Raad van Advies van Raad op Maat Voorzitter bestuur van SOFT Tulip, kennistransfer Zorg in Midden- en Oost Europa (tot 1-11-2017) Voorzitter International SOFT Federation (tot 1-11-2017) Lid Raad van Toezicht, Revalidatiecentrum de Hoogstraat Utrecht Lid Jury Jan van de Kruis prijs, Tranzo/Tilburg Universiteit Voorzitter Stichting Disability Studies in Nederland (onderzoek, onderwijs en uitwisseling) Bijzondere leerstoel VU Amsterdam Lid Raad van Toezicht MEE Groningen Lid Raad van Toezicht (en voorzitter audit committee) Vérian, Thuiszorg, Apeldoorn

3.4 Ondernemingsraad

Conform de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) heeft Zonnehuisgroep Noord een medezeggenschapsstructuur ingericht voor medewerkers. De Ondernemingsraad wordt in het uitvoeren van taken ondersteund door de organisatie, onder andere door het beschikbaar stellen van faciliteiten, financiële middelen en een ambtelijk secretaris.

Naast een centrale Ondernemingsraad kent de organisatie in 2017 twee regiocommissies (RC's). In de RC worden zaken besproken die de medewerkers in de zorg en dienstverlening (facilitair) aangaan, zowel intra- als extramuraal. De Ondernemingsraad en regiocommissies stemmen met elkaar af over wat er speelt op locaties.

In 2017 is de samenstelling van de OR als volgt:

Naam	Functie	Locatie	OR	Kiesgroep en/of standplaats
Anita Jager	verzorgende IG	Zonnehuis Oostergast	OR/RC lid, DB OR waarnemend voorzitter	Zuidhorn

Naam	Functie	Locatie	OR	Kiesgroep en/of standplaats
Geja Huizing	verzorgende IG	Zonnehuis Wiemersheerd	OR/RC lid, DB OR, Voorzitter RC	Loppersum
Julia Besselink	verpleegkundige in de wijk	Zonnehuis Thuiszorg	OR/RC lid, voorzitter RC, DB OR	Thuiszorg (Westerkwartier)
Margriet Wiggers	consulent vrijwilligers/ verzorgende IG	Zonnehuis de Hoorn	OR/RC lid	Marum
Nicole ten Hoor	zorgcoördinator	Zonnehuis Ufkenshuis	OR/RC-lid Secretaris RC	Siddeburen
Tineke Bekkema	zorgcoördinator	Zonnehuis Oostergast	OR/RC-lid Voorzitter RC	Zuidhorn
Ankie van der Put	telefoniste/ receptioniste	Zonnehuis Ufkenshuis	OR/RC-lid	Siddeburen
Jolanda Meertens	restaurant kok	Zonnehuis Oostergast	OR/RC-lid	Zuidhorn
Esther Drenthen Tot 1 augustus 2017	specialist ouderengeneeskunde	Zonnehuis Oostergast	OR/RC-lid DB OR Voorzitter	Zuidhorn
Arend Bults Tot 1 oktober 2017	restaurantkok	Zonnehuis BetingeStaete/Sol werd	OR lid	Appingedam
Henk Wolters Tot 1 oktober 2017	kok A	Zonnehuis Gockingaheem	OR lid	Noordbroek

De Ondernemingraad heeft:

- één keer per zes weken overleg met de bestuurder.
- één keer per zes weken informeel overleg met de bestuurder
- één keer per twee weken OR vergadering
- twee keer per jaar overleg met de Raad van Toezicht
- één keer per twee weken overleg dagelijks bestuur

De Ondernemingsraad is op verschillende manieren betrokken geweest bij personele en beleidsontwikkelingen. In 2017 zijn adviesaanvragen en instemmingsaanvragen voorgelegd aan de OR.

Adviesaanvragen:

- Overdracht van onderneming Zonnehuis Gockingaheem
- Plan Zonnehuisgroep Noord 2.0 (zelforganisatie en reorganisatie bedrijfsvoering)
- Samenwerking Noord Oost Groningen
- Sluiting Zonnehuis Solwerd
- Flexbureau
- Opleiden MBO-IV BBI
- Continuïteit en Meerjarenbegroting
- Contractenbeleid
- Wijzigingen plan deskundigheidsbevordering (Waardigheid en Trots)
- Uitvoering medewerker tevredenheidsonderzoek
- Andere route griepvaccinatie
- Beleid fysieke belasting
- Missie, visie en waarden
- Integrale zorg en appel (Delfzijl, Appingedam, Loppersum)
- Plan van aanpak zelforganisatie Thuiszorg
- Scholing Menzis ontwikkelplannen 2017
- Benoeming bestuurder

- HR Expert
- Verpleegkundig specialist
- Begroting 2018 en meerjarenbegroting
- Kaderovereenkomst
- Procuratieregeling
- Positionering teamcoaches

Instemmingsaanvragen:

- Klachtenbeleid
- Uitgangspunten flexbureau
- Kledingreglement (GRZ en Thuiszorg)

De Ondernemingsraad is in 2017 betrokken geweest bij verschillende sollicitatieprocedures:

- Werving nieuwe bestuurder
- Werving lid Raad van Toezicht, op voordracht van de OR

Ten behoeve van de werkzaamheden hebben de OR leden een tweetal trainingen gevolgd bij WagenaarHoes organisatieadvies welke zijn afgestemd op de behoeften van de leden van de ondernemingsraad. Op 6 en 7 april 2017 en op 28 en 29 november 2017.

3.5 Centrale Cliëntenraad

De Centrale Cliëntenraad wordt gevormd door afvaardiging van leden van de lokale Cliëntenraad. Hieronder een overzicht.

Locatie	Afgevaardigde	Vervanger
Zonnehuis WH Opwierde, Appingedam	Mevr. T. Geuze	Dhr. J.E. Fokkens
Zonnehuis BetingeStaete, Delfzijl	Geen afgevaardigde	
Zonnehuis Wiemersheerd, Loppersum	Dhr. H. Noordhof	
Zonnehuis Ufkenshuis, Siddeburen	Mevr. A. Visscher	Mevr. M.J. Scheidema
Zonnehuis Hippolytushoes, Middelstum	Mevr. G. Ritzema	Mevr. J. Hofman
Zonnehuis St Josef, Sappemeer	Dhr. D.E. Hundt	
Zonnehuis Oostergast, Zuidhorn/Woonhaven Grootegast	Mevr. D. de Boer	Dhr. J. Vermeulen
Zonnehuis de Marne Ulrum	Mevr. T. de Poel	Mevr. J. Koning-Knol
Zonnehuis de Hoorn, Marum/Woonhaven Marum	Dhr. H. Benedictus	
Thuiszorg	Waarneming Centrale Cliëntenraad	

De rol van de cliëntenraden is voor Zonnehuisgroep Noord van groot belang. Door steeds met elkaar in gesprek te blijven, zijn alle partijen op de hoogte wat er in en om de organisatie gaande is.

De Centrale Cliëntenraad heeft:

- 5 keer per jaar overleg met de bestuurder.
- Eén keer per twee weken informeel overleg met de bestuurder
- 5 keer per jaar CCR vergadering
- twee keer per jaar overleg met de Raad van Toezicht
- Een keer per twee weken overleg dagelijks bestuur

De Centrale Cliëntenraad heeft tot taak om, binnen het kader van de doelstellingen van Zonnehuisgroep Noord, de gemeenschappelijke belangen te behartigen van de cliënten van de instellingen waarvoor de vertegenwoordigde Cliëntenraden zijn ingesteld. De Centrale Cliëntenraad is op verschillende manieren betrokken geweest bij kwaliteit, veiligheid en beleidsontwikkelingen.

In 2017 zijn **adviesaanvragen** voorgelegd aan de CCR.

- Overdracht van Onderneming Woonhaven Grootegast
- Herplaatsing cliënten Solwerd.
- Plan Zonnehuisgroep Noord 2.0 (zelforganisatie en reorganisatie bedrijfsvoering)
- Sluiting Zonnehuis Solwerd
- Klachtenbeleid
- Samenwerking NO Groningen
- Continuïteit en Meerjaren begroting 2017-2020
- Overdracht van onderneming Zonnehuis Gockingaheem
- Andere route griepvaccinatie
- Plannen W&T 2018
- Missie, visie en waarden
- Integrale zorg en appel DAL
- Plan van aanpak zelforganisatie Thuiszorg
- Benoeming bestuurder
- Scholing Menzis ontwikkelplannen 2017
- Begroting 2018 en Meerjarenbegroting
- Tarieven 2018

De Centrale Cliëntenraad is in 2017 betrokken geweest bij verschillende sollicitatieprocedures:

- Werving nieuwe bestuurder
- Werving lid Raad van Toezicht, op voordracht van de CCR

Verdiepingstraject

Begin 2017 is op initiatief van de CCR een verdiepingstraject medezeggenschap ingezet onder regie van de CCR en met coaching en ondersteuning hierbij vanuit Interfocus Consultancy. In een eerder traject was er al training op het gebied van rechten, plichten, wetgeving en reglementen.

In het ingezette traject zijn in fase 1 dialoogsessies gehouden waaraan de lokale cliëntenraden samen met de locatiemanagers hebben deelgenomen. Ook is in een volgende fase een plenaire bijeenkomst gehouden waar de lokale cliëntenraden, locatiemanagers en bestuurder aanwezig waren. Het doel van het ingezette verdiepingstraject is om een vertrouwensbasis tot stand te brengen en gezamenlijke vervolgstappen te bespreken. In fase 2 zijn concreet de periodieke overlegagenda's van alle locaties onderwerp van gesprek: welke onderwerpen gaan we samen bespreken en monitoren. Deze aanpak heeft tot groot enthousiasme geleid bij locatiemanagers en cliëntenraden. De laatste fase is eind 2017 ingegaan, waarbij elke cliëntenraad met de locatiemanager in een overlegsituatie zit, daarbij gecoacht door Interfocus en leden van het dagelijks bestuur van de CCR. Met dit verdiepingstraject is gewerkt aan het kwalitatief en kwantitatief versterken van de medezeggenschap voor cliënten op locaties.

3.6 RaadSaam

In 2017 is er een gezamenlijke bijeenkomst geweest met de medezeggenschapsraden (OR en CCR), de Raad van Toezicht en het RVE-managementteam. Als organisatie staan we voor een grote veranderopdracht: samen de weg in slaan die leidt naar een Zonnehuisgroep Noord 2.0 waar we onze waarden in de zorg blijvend weten te realiseren. Om deze verandering te realiseren is een gezond veranderklimaat nodig. Dat omhelst niet alleen de interne samenwerking, maar ook het samenspel met en tussen de raden. In 2018 wordt hier een vervolg aan gegeven. Om samen de beoogde verandering te realiseren: een nieuwe manier van organiseren en werken, dicht bij de cliënt. Vanaf de werkvloer een nieuwe werkwijze vormgeven waarin we professionals in hun kracht zetten en waarbij zelforganisatie dienend is aan het geven van persoonsgerichte zorg.

4 Beleid, inspanningen en prestaties

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het beleid, de inspanningen en de prestaties ten aanzien van alle organisatie aspecten, gebaseerd op de organisatie doelen:

Cliënten, kwaliteit & veiligheid
Tevreden cliënten: <ul style="list-style-type: none">- Persoonsgerichte zorg- Zinvolle dagbesteding
Kwaliteit en Veiligheid binnen wettelijke kader
Medewerkers
Personele inzet op orde (conform WBT): <ul style="list-style-type: none">- Kwaliteit- Kwantiteit
Tevreden medewerkers
Verzuim < 5%
Vrijwilligers
Optimale inzet vrijwilligers aansluitend op behoefte cliënten
Voldoen aan kwaliteitseisen personeelssamenstelling
Financiën
Continuïteit: <ul style="list-style-type: none">- Rentabiliteit 2%,- Positieve cashflow- Weerstandsvermogen 25%- Liquiditeit 1
Kosten overhead = 9% v.d. zorgomzet, excl. toeslagen
Organisatie
Goede marktpositie: <ul style="list-style-type: none">- zorg met behandeling op alle locaties- Goed imago- Behoud van zorg in ons gebied- Concentratie zorgaanbod
Processen en systemen ondersteunend aan primair proces

4.1 Cliënten, kwaliteit en veiligheid

4.1.1 Kwaliteitskader - kwaliteitsplan

Met de totstandkoming van het kwaliteitskader 2017 wordt een mijlpaal bereikt in de kwaliteitsontwikkeling van de VVT-branche. Voor Zonnehuisgroep Noord heeft dit in 2017 geleid tot diverse acties ten aanzien van het verbeteren van de kwaliteit van zorg.

Als organisatie beschikken we voor 2018 over een actueel **kwaliteitsplan**, dat is opgesteld in samenwerking met cliënten en naasten (CR), (para)medici, verpleegkundigen en verzorgenden. Het kwaliteitsplan staat niet naast, maar maakt nadrukkelijk onderdeel uit van de begrotings- en jaarplancycclus en andere plannen in de organisatie. Het kwaliteitsplan wordt jaarlijks geactualiseerd en voorafgaand aan de vaststelling voor feedback voorgelegd worden aan tenminste twee collega-organisaties van het lerend netwerk. Zonnehuisgroep Noord gebruikt hier de contacten met De Hoven en Brabant Zorg voor.

We hebben in 2017 diverse onderdelen van het kwaliteitsplan in uitvoering. De **audits van de zorgleefplannen** zijn uitgevoerd waaruit is gebleken dat we aan de basiseisen voldoen. Er is een VAR (Verpleegkundige Advies Raad) is oprichting. In het kader van het plan Waardigheid en Trots

werken we aan leiderschap en Governance. Binnen de organisatie wordt onderzocht op welke wijze we preventie van acute ziekenhuisopnames kunnen bevorderen. In 2018 verwachten we de uitkomsten van dit onderzoek.

Er is een centrale **MIC** (melding incidenten cliënten) commissie ingesteld (conform eisen kwaliteitskader) die de kwaliteit en veiligheid van de zorg op organisatieniveau mede bewaakt en bevordert. De MIC commissie analyseert, adviseert en rapporteert aan de Raad van Bestuur en directeur zorg. De MIC procedure is hierop aangepast. Aandachtsvelders MIC zijn geschoold in de Prisma Light methode. Eind 2017 is de audit MIC opnieuw uitgevoerd. Concluderend kan gesteld worden dat er binnen de intramurale teams worden gewerkt volgens de MIC procedure en dat de scholing Prisma Light methodiek heeft bijgedragen aan het goed analyseren van incidenten. De aandachtsvelders MIC zorgen voor continue alertheid binnen het team.

Binnen de wijkteams kan het werken volgens de MIC procedure verbeterd worden. Dit kan door zowel scholing op het belang van MIC meldingen als het goed analyseren van meldingen. Ook kan de taak van het analyseren van incidenten beter belegd worden binnen het team. Met de uitkomsten van de MIC audit kan de organisatie in 2018 verdere verbetermaatregelen doorvoeren.

Het **Strategisch Personeelsplan** (SPP) is een onderdeel van het kwaliteitsplan, waarbij de eisen uit het kwaliteitskader getoetst zijn en vervolgcacties benoemd, passend binnen de financiering. Het kwaliteitskader heeft gevolgen voor de personele inzet: de WBT (werkbalanstool), planning en roostering. De normen uit het kwaliteitskader zijn verwerkt in de WBT.

4.1.2 Kwaliteitsmanagementsysteem (KMS)

Wij onderhouden het KMS dat op basis van het HKZ-certificatieschema is opgezet. Dit wordt sinds 2015 niet meer extern geaudit en gecertificeerd. De Raad van Bestuur beoordeelt met de directiebeoordeling, die jaarlijks wordt uitgevoerd door het bestuursbureau, het kwaliteitsmanagementsysteem om ervoor te zorgen dat dit bij voortduring geschikt en doeltreffend is. Deze beoordeling houdt ook in dat kansen voor verbetering geïnventariseerd zijn en de noodzaak tot verbetering of wijziging van het kwaliteitsmanagementsysteem is beoordeeld (hieronder vallen ook het kwaliteitsbeleid en de doelstellingen). Verantwoordelijkheden zijn verdeeld onder de managers. Interne controles worden uitgevoerd.

4.1.3 Foto's Kwaliteit en Veiligheid per locatie

Op alle locaties van Zonnehuisgroep Noord zijn gesprekken over kwaliteit en veiligheid gevoerd met een doorsnee van alle medewerkers van die locatie. Op die manier wordt gekomen tot een 'foto' per locatie, waarin een beeld wordt gegeven hoe de locatie er voor staat m.b.t. kwaliteit en veiligheid van zorg. Per onderwerp is aangegeven of de kwaliteit en veiligheid volgens de medewerkers gelijk is gebleven, vooruit is gegaan of juist achteruit ten opzichte van de 1^e foto uit 2016. De directeur zorg en bestuurder zijn waar mogelijk bij een gesprek op locatie aanwezig geweest. Op basis van de vernieuwde foto's is een nieuwe organisatiefoto gemaakt.

Het overkoepelende beeld van de organisatie is dat Zonnehuisgroep Noord midden in organisatorische veranderingen zit; locaties zijn gesloten, het management is in aantal teruggebracht, de medewerkers van de ondersteunende diensten zijn in aantal teruggebracht en deze processen zijn nog niet geheel afgerond. Tegelijkertijd is er veel gedaan om de basis op orde krijgen en de juiste medewerkers op de juiste plek. Met name op het gebied van deskundigheid van medewerkers en medicatieveiligheid zijn de grootste verbeteringen doorgevoerd. Door de toename van de complexere zorg zal ook in 2018 volop geïnvesteerd worden in de vergroting van kennis en vaardigheden van medewerkers.

4.1.4 Continu werken aan verbetering door zorgverleners in de praktijk

Het rond maken van de PDCA-cyclus is een verbeterpunt voor de organisatie. Ook het op gang brengen van een cultuur, waarbij ruimte voor ontdekken, leren en verbeteren een vanzelfsprekendheid worden. Bij deze cultuur hoort een veilige omgeving waarin het normaal is om elkaar aan te spreken op gedrag en gebreken te bespreken. Het maken van fouten wordt niet bestraft, maar deze situaties worden juist transparant gemeld en besproken.

In de verbeterparagrafen per locatie wordt toegespitst op de verschillende aandachtsgebieden, waaronder veilig en systematisch melden van incidenten, analyse van incidenten, maar ook borging van werkprocessen, het continue reflecteren en het op gang brengen van dialoog. Verder kennen we

op locatie aandachtvelders op verschillende kwaliteitsthema's. In het continue werken aan verbetering is het van belang om gebruik te maken van hun rol.

Binnen de organisatie zijn in 2017 praktijkverpleegkundigen (niveau 5) ingezet.

De organisatie gaat steeds meer toe naar het leveren van zware zorg. In bijna alle verzorgingshuizen leveren we zorg met behandeling. Dit vraagt een andere deskundigheid van medewerkers en meer inzet van verpleegkundigen met specialistische kennis.

Daarom is besloten om de praktijkverpleegkundige overdag doordeweeks in te zetten, zodat meer tijd ontstaat voor zowel overstijgende zorggerelateerde taken als arts gedelegeerde taken. Door de inzet van de praktijkverpleegkundigen verbetert de kwaliteit van zorg op de afdelingen.

4.1.5 Audits

Medicatieveiligheid is in maart en april 2017 geaudit. De medicatieveiligheid is verbeterd ten opzichte van vorig jaar; het medicatie distributieprotocol is nu bekend, op elke afdeling/locatie wordt de medicatie jaarlijks beoordeeld door een specialist ouderengeneeskunde en apotheker, alleen bevoegde en bekwame medewerkers verstrekken medicatie, de uitvoering van de Melding Incidenten Cliënten procedure scoort positief en medicatie wordt veilig bewaard.

De audit hygiëne en infectiepreventie van 2016 is deels opnieuw aangeboden in het 4^e kwartaal 2017. Met name het onderdeel hygiëne bevatte vorig jaar verbeterpunten. De vragenlijst is op deze onderdelen ingekort om te kunnen meten of verbeteringen inderdaad zijn doorgevoerd zoals geadviseerd. Daarnaast hebben we een aantal nieuwe vragen toegevoegd over de omgang met devices zoals telefoons, laptops en computers. Concluderend kan gesteld worden dat de resultaten van deze audit vergelijkbaar zijn met de audit van 2016. Er zijn geen verslechtingen t.o.v. 2016. Het dragen van hand- en polssieraden is binnen de intramurale teams verbeterd. Binnen de wijkteams behoeft dit nog aandacht. De persoonlijke hygiëne, het toepassen van de juiste handhygiëne (met en zonder handschoenen) en de kleding waarin gewerkt wordt, vragen blijvende aandacht. Scholing en een cultuur van aanspreken zijn hier onlosmakelijk mee verbonden.

De audit Zorgleefplan is dit jaar uitgevoerd op 23 locaties/ afdelingen (met uitzondering van de GRZ afdelingen en Hospice De Mantel). De audits zijn uitgevoerd door auditteams. De auditteams bestaan uit (praktijk)verpleegkundigen en zijn vanuit BK&I gecoördineerd. Positieve uitkomsten:

- de meeste standaard cliënt informatie staat goed vermeld in het zorgleefplan
- wanneer er sprake is van risico, is dit bijna altijd opgenomen in het zorgleefplan
- er wordt goed omschreven welke acties zijn ondernomen om het risico te verkleinen
- veel afspraken, taken en verantwoordelijkheden zijn goed weggezet.

Verbeterpunten en adviezen zijn gecommuniceerd. Dit betreft onder andere afspraken rondom informele zorg/mantelzorgers participatie en overbelasting, argumentatie voor de inzet van psychofarmaca, afspraken over nazorg en ondersteuning van een coach bij het methodisch werken (PDCA) met het zorgleefplan.

De audit BOPZ laat overall een positief beeld zien. Er vindt multidisciplinair overleg en analyse plaats, voorafgaand aan de inzet van een vrijheid beperkende maatregel, in dialoog met de cliënt en de wettelijk vertegenwoordiger. Er wordt voldoende geëvalueerd en h.e.e.a. wordt goed opgenomen in het zorgleefplan. Vanaf oktober 2016 zijn op alle BOPZ-locaties minimaal alle zorgcoördinatoren alsmede een groot aantal verzorgenden geschoold m.b.t. de uitvoering van de wet BOPZ en de toepassing van vrijheid beperkende maatregelen.

In 2017 zijn we gestart met een werkgroep domotica die zich bezighoudt met de vormgeving en implementatie van het domotica beleid, waaronder het inzichtelijk maken en verbeteren van werkprocessen. Ook houdt de werkgroep zich bezig met innovatie.

De audit MIC is eind 2017 uitgevoerd. Sommige locaties beschikken over meerdere aandachtsvelders MIC waardoor er per locatie meerdere zelfaudits zijn uitgevoerd. De resultaten per locatie/team zijn naar de aandachtsvelders MIC, wijkverpleegkundigen en locatiemanagers verstuurd. Hen wordt geadviseerd de resultaten met het team te bespreken en eventuele verbeterpunten vast te stellen en op te nemen in het werkplan. MIC commissie leden zijn in 2017 geschoold in de Prisma Light methode, t.b.v. de analyse van de incidenten.

4.1.6 Mondzorg

Een gezonde mond bevordert de kwaliteit van leven. Want een goede mondgezondheid hangt nauw samen met de algemene gezondheid en algemeen welbevinden van cliënten. In oktober 2017 is het

mondzorgbeleid aangepast op taken, toegang in het behandeldossier voor mondhygiënist en tandarts en er is een mondobservatie en een hygiëneprotocol voor de tandartsruimte ontwikkeld. De protocollen zijn getoetst. Er is veel aandacht besteed aan de implementatie van het beleid. Een praktijkverpleegkundige met specifieke deskundigheid op het gebied van mondzorg is hierbij betrokken geweest. Er zijn aandachtsvelders mondzorg op locaties benoemd en de rol van de zorgcoördinator en de praktijkverpleegkundige met betrekking tot mondzorg zijn belegd.

Voor 2018 zien we nog verbeterpunten: mondzorg als vast onderdeel van het zorgleefplan en de zorgleefplanbespreking, verbeteren van het proces aanmelden nieuwe cliënten, mondzorg periodiek opnemen in de scholingsplannen en verdere implementatie van het stroomschema. In 2018 wordt de mondzorg geaudit als onderdeel van de checklist zorgleefplan.

4.1.7 Klachten

De behandeling van Bopz klachten wordt door een onafhankelijke klachtencommissie uitgevoerd. Zonnehuisgroep Noord is aangesloten bij de Klachtencommissie Zorg in de provincie Groningen. Er zijn geen Bopz klachten ingediend bij deze Klachtencommissie.

In 2017 zijn er in totaal 8 klachten ingediend bij de klachtenfunctionaris. Dat zijn 8 klachten minder dan in 2016. De klachten gingen bijvoorbeeld over niet nakomen van afspraken, professionaliteit medewerkers, communicatie. Alle klachten zijn afgehandeld.

4.1.8 Cliënttevredenheid

Het cliënttevredenheidsonderzoek is uitgevoerd in het vierde kwartaal van 2017.

Het onderzoek is intern uitgevoerd met behulp van ons realtime meetinstrument Opinionmeter. De cliënten of hun vertegenwoordiger zijn gevraagd hun mening te geven over tevredenheid met betrekking tot onder andere, woon- en leefomstandigheden, activiteiten en de zorgverlening. Daarnaast is de aanbevelingsvraag gesteld, die zal resulteren in een NPS score.

De cliënten en hun vertegenwoordigers hebben Zonnehuisgroep Noord positief beoordeeld! Van de cliënten beveelt maar liefst 71% Zonnehuisgroep Noord aan met een 8, 9 of 10. Bij cliëntvertegenwoordigers is dit zelfs 81%. Cliënten geven medewerkers gemiddeld een **8**, cliëntvertegenwoordigers geven medewerkers gemiddeld een 8,1. Een heel mooi resultaat, waar we als organisatie heel blij mee zijn.

Uiteraard geven cliënten en hun vertegenwoordigers ook verbeterpunten aan. Wij nemen deze verbeterpunten ter harte en zullen zorgvuldig afwegen op welk manier we de zorg voor onze cliënten én de werkomstandigheden van onze medewerkers verder kunnen verbeteren. 'Wat voor een cliënt de dag de moeite waard maakt, daar doen we het voor'.

In 2017 is de cliëntinformatiegids vernieuwd. Verder zijn er een aantal nieuwe folders beschikbaar gekomen voor cliënten:

- 'Uw mening is onze verbetering' (klachtenfolder)
- 'Privacy' (hoe gaan wij om met gegevens van cliënten)
- 'Brand & Calamiteiten' (voor bewoners van een Zonnehuis of Woonhaven)
- 'Was- en linnen verzorging' (voor bewoners van een Zonnehuis of Woonhaven).

4.1.9 Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)

Rondom de IGJ zijn momenteel in 2017 issues. Er hebben zich in 2017 drie calamiteiten voorgedaan, die bij de IGZ zijn gemeld: een valcalamiteit, een medicatie calamiteit en een calamiteit waarbij sprake is van geweld tussen twee cliënten. De eerste 2 calamiteiten zijn afgehandeld. Van de laatste wachten we nog op reactie van de IGJ op onze calamiteitenrapportage van september 2017.

Daarnaast hebben we een uitbraak van Salmonella gemeld in Zonnehuis Solwerd op 25-4-17. Dit betrof geen calamiteit en gaf voor IGJ geen aanleiding voor een onderzoek, waarmee deze melding niet in behandeling werd genomen. IGJ heeft de melding op 29-5-17 afgesloten met het verzoek opnieuw te melden wanneer de toegankelijkheid of continuïteit van zorg in de problemen zou komen. IGJ heeft de melding wel als signaal toegevoegd aan het inspectiedossier. Er zijn sindsdien geen nieuwe cliënten besmet. De bron is echter niet gevonden.

De inspectie heeft begin 2017 in Zonnehuis BetingeStaete getoetst, volgens het nieuwe toetsingskader, op Persoonsgerichte zorg, medewerkers en Sturen op Kwaliteit.

Aandachtspunten waren: laptops overal toegankelijk maken, doelen en acties vastleggen in het ECD, reflectie en intervisie structureel inplannen en zoeken naar basisoorzaken van MIC.

Met de invoering van QIC en via Waardigheid & Trots wordt hier aandacht aan besteed. De aandachtsvelders MIC zijn geschoold in de Prisma light methode ten behoeve van de analyse MIC.

In Zonnehuis Solwerd heeft de IGJ de medicatieveiligheid getoetst. De IGJ heeft geconstateerd dat de zorg die Solwerd biedt voldoet aan alle normen en beoordelingsaspecten die de inspectie heeft getoetst. De IGJ heeft het extra toezicht op Zonnehuisgroep Noord daarmee afgesloten. Dit staat ook vermeld op hun website.

4.1.10 Waardigheid en Trots

Zonnehuisgroep Noord is uitgekozen om deel te nemen aan het programma Waardigheid en Trots voor een kwaliteitstraject.

Het programma 'Waardigheid en Trots, liefdevolle zorg voor onze ouderen' is in februari 2015 door de overheid gestart. Met als doel het verder verbeteren van verpleeghuiszorg en werken aan toekomstbestendigheid van de zorg.

Er is een plan van aanpak opgesteld "Traject Kwaliteit Waardigheid en Trots" dat op dinsdag 22 augustus 2017 door VWS is goedgekeurd. Het gaat om een traject waarin wordt gewerkt aan het duurzaam verbeteren van kwaliteit en veiligheid van zorg binnen de context van de organisatiestructuur en visie. Speerpunten zijn kwaliteit door de ogen van de cliënt, samenwerking en participatie, tevreden en deskundige medewerkers (teamontwikkeling), persoonsgerichte zorg; zorg waarbij de wensen en behoeften van de cliënt centraal staan. Dat betekent meer maatwerk, flexibiliteit, regelruimte en als gevolg hiervan zelforganisatie voor onze zorgmedewerkers. Ze kunnen zelf de mogelijkheden met de cliënt en familie bespreken, samen besluiten nemen, deze vastleggen in het zorgleefplan en meteen actie ondernemen indien nodig. Minder bureaucratie en meer samenwerking. Met de extra middelen van VWS richten wij ons op versterking en verbetering van de zorg.

Om onze kwaliteit duurzaam te borgen is veel kennis en ervaring nodig. Vanuit Waardigheid en Trots wordt binnen Zonnehuisgroep Noord ondersteuning geboden door drie coaches. Samen met onze medewerkers voeren zij het traject, gestart in 2017 en doorlopend in 2018, uit. Alle coaches hebben ruime ervaring met verbetertrajecten in de zorg.

In 2017 hebben de managers samen met de teams (locatie)werkplannen opgesteld, de coaches ondersteunden hierbij. Per locatie is bekeken wat de uitgangssituatie is. De nadruk ligt op het versterken van het lerend vermogen in onze organisatie.

In 2017 is veel aandacht besteed aan het scheppen van een goed veranderklimaat, t.b.v. een nieuwe manier van organiseren en werken, dichtbij de cliënt. Een nieuwe werkwijze waarbij professionals in hun kracht komen en de kwaliteit en veiligheid goed geborgd is, daar werken we aan, ook in 2018.

4.1.11 Zinvolle dagbesteding

Behoud van regie voor de cliënt, welbevinden en aansluiting bij het normale leven is bij Zonnehuisgroep Noord het uitgangspunt voor een zinvolle daginvulling. Cliënten hebben te maken met verlies van regie waardoor ze niet meer op eigen kracht de dag kunnen invullen. Zonnehuisgroep Noord wil hen daarin begeleiden en ondersteunen, passende voorzieningen en faciliteiten aanbieden en in dialoog met cliënt/cliëntvertegenwoordiger op zoek gaan naar een passende invulling van de dag. Daarvoor verdiepen we ons in wat de cliënt gewend was en wat voor hem van waarde is, zodat we met oog voor de werkelijke behoefte van de cliënt inzetten op persoonsgerichte activiteiten om verveling, pijn en eenzaamheid te verdrijven of te doorbreken.

In het kader van het programma Waardigheid en Trots zijn structureel extra middelen beschikbaar gesteld voor zinvolle daginvulling voor cliënten. Alle cliëntenraden en locatiemanagers zijn actief benaderd om een aanvraag in te dienen die past binnen de kaders van besteding van de gelden. Mede vanuit OR en CCR perspectief zijn de aanvragen kritisch beoordeeld en zijn de plannen definitief gemaakt. De volgende plannen zijn in 2017 uitgevoerd:

- Een geormerkt budget per cliënt, naar behoefte in te zetten voor dagactiviteiten. Hierbij hebben we oog voor de werkelijke behoefte van de cliënt en zetten we in op persoonsgerichte activiteiten om verveling, pijn en eenzaamheid te verdrijven of te doorbreken.
- Inzet van de methodiek sprekende handen
- Inzet van de methode MiMakkus & Theatertje Pratertje

- Inzet van de casemanager dementie (die zich o.a. richt op de meerzorg afdelingen)
- Locatie specifieke projecten waaronder zwemactiviteiten (Oostergast), woonbegeleiding en extra inzet van activiteitenbegeleiders en/of medewerkers ten behoeve van aandacht en toezicht. Binnen de verzorgingshuizen is daarbij extra aandacht besteed aan de meerzorg afdelingen.

Resultaten van de uitgevoerde plannen zijn door middel van tevredenheidsmetingen in kaart gebracht.

4.1.12 Persoonsgericht zorg

Bij Zonnehuisgroep Noord bieden we zorg vanuit de persoonsgerichte visie. Dit houdt in dat we recht doen aan ieders persoonlijke levensstijl waarbij voorop staat dat de cliënt zijn of haar eigen leven vanuit eigen kracht voort kan zetten. Als professionals denken wij proactief mee. We doen er alles aan om de cliënt echt te kennen, de persoon, zijn levensloop, karakter en gewoontes van zowel nu als vroeger, zijn ziektebeeld en de consequenties hiervan voor de kwaliteit van leven. We sluiten aan bij wat vertrouwd is voor de cliënt en geven persoonsgerichte zorg en ondersteuning samen met mantelzorgers, familie en overige naasten.

In de praktijk betekent persoonsgericht werken dat de zorg per persoon kan verschillen. We bekijken kwaliteit namelijk door de ogen van de individuele cliënt. De relatie tussen cliënt, zijn naasten en de zorgverlener is veelzeggend voor de ervaren kwaliteit door de cliënt. Deze visie vraagt van medewerkers om het gesprek aan te gaan waarbij de vraag achter de vraag wordt ontdekt. Daar hoort het ondersteunen van eigen regie bij de cliënt en goede samenwerking met informele zorg ook bij.

Scholing Persoonsgericht werken

Om de visie echt in de praktijk te brengen, zijn we in 2017 gestart met scholingen in het kader van persoonsgericht werken. Deze scholingen zijn een aanvulling en verdere verfijning van de koers die al was ingezet met belevingsgericht werken en OER (ondersteuning eigen regie). Doelstelling van de scholingen is dat alle medewerkers (zorg, behandeling, facilitair, ondersteuning en management) denken en handelen vanuit het principe van persoonsgericht werken om de kwaliteit van zorg en leven van de bewoners te verbeteren. Alle medewerkers zijn geïnformeerd over de visie en krijgen handvatten om de visie uit te dragen en over te brengen. Met als resultaat dat we bijdragen aan betere kwaliteit van leven van de bewoners.

4.1.13 Onbegrepen gedrag

Onbegrepen gedrag is alle gedrag van een cliënt dat deze cliënt en/of haar omgeving als moeilijk hanteerbaar ervaart. Dit is afhankelijk van de situatie, de persoonlijkheidskenmerken van de cliënt zelf en de mensen om hem of haar heen. Onbegrepen gedrag is ook lastig voor zorgverleners. Bij signalen van gedrag of gedragsverandering die een probleem (zouden kunnen) gaan vormen voor de cliënt of diens omgeving is in 2017 een stappenplan ontwikkeld. Het stappenplan biedt houvast, zodat zorgverleners eerst kunnen proberen om onbegrepen gedrag zonder medicijnen te verhelpen. Medicijnen zijn een laatste redmiddel.

Tijdens werkoverleggen en omgangsoverleggen met de psychologen is onbegrepen gedrag onder de aandacht gebracht en geborgd.

4.1.14 Fondsen en subsidies

In 2017 hebben we diverse subsidies en fondsen mogen ontvangen. Hieronder een weergave.

Fondsen

Belevenistafel, een interactieve tafel met applicaties die de apathie van ouderen met dementie kan verminderen, voor Woonhaven Opwierde is de Belevenistafel met steun van Loket Leefbaarheid Groningen, de Stichting vrienden van Solwerd en met middelen uit Waardigheid en trots gerealiseerd.

Ontmoetingstuin Zonnehuis Oostergast, het realiseren van de tuin komt dichterbij door toezeggingen van de stichting Vrienden van Oostergast van € 25.000,-, het Fonds Ab Laane, het Vaillant fonds en de Personeelsvereniging Zonnehuis Oostergast. Daarnaast zijn via de Gemeente Zuidhorn toezeggingen van de gemeente zelf, de provincie Groningen en de RABO-bank.

Music & Memory, muziek voor ouderen met een ernstige vorm van dementie, voor Zonnehuis de Hoorn en Woonhaven Marum is gerealiseerd met steun van het fonds Ab Laane, stichting It Kypmantsje en het Vaillant fonds.

Hospice De Mantel, de mogelijke verhuizing heeft qua fondsenwerving heel snel een groot bedrag opgeleverd voor welzijns-investeringen door adoptie van het plan door stichting Roparun, jaarlijks doen de Zonnehuisgroep Noord ook mee aan de Roparun. Daarnaast hebben het Vaillant fonds en het RCOAK ook een grote bijdrage toegezegd. De RCOAK gelden worden gebruikt voor VPTZ-trainingen van vrijwilligers.

Bootvakantie 2018, voor heel de Zonnehuisgroep Noord en de Hoven wordt in 2018 weer een Bootvakantie georganiseerd. Naast het batig saldo van de reis van 2016 is er al een toezegging van €4.000,- binnen van Fundatie Santheuvel Sobbe. Verdere fondsenwerving is hiervoor nog gaande.

Owiek-up, een beamer die bewegende beelden op plafond of wand kan projecteren, is voor Wiemersheerd in aanvraag. Een deel van de benodigde gelden is al toegezegd door het RCOAK.

Overkapping terras NAH, voor de bewoners van de afdeling NAH Oostergast, is met sponsoring van stichting Femme van der Schaaf uiteindelijk gerealiseerd.

Subsidies

Subsidieregeling Praktijkleren, voor de studiekosten van het BBL opleidingstraject van 14 medewerkers is, in samenwerking met de afdeling opleidingen, een aanvraag ingediend bij de Rijksdienst Voor Ondernemend Nederland, dit heeft een subsidie van € 30.900,- opgeleverd.

SectorplanPlus, Zorg en Welzijn, de subsidieregeling om een extra impuls te geven aan opleidingen in de zorg is voor 44 medewerkers aangevraagd. Deze subsidie is aanvullend op bestaande subsidieregelingen, als antwoord op arbeidsmarktvraagstukken in de sector.

Integrale zorg DAL gemeenten, 'Zorgvoorzieningen en regionale zorgprojecten' is een nieuwe regeling van de Provincie Groningen, vooruitlopend op de subsidieaanvraag is een projectplan ingediend en door de Zonnehuisgroep Noord en de Hoven voor het inhuren van een Projectleider die het project Integrale zorg voor de DAL gemeenten gaat voorbereiden. Door de Provincie is een subsidie van € 30.000,- voor de Projectleider toegekend.

4.1.15 ELV

Het beleid rondom de opname van cliënten via eerstelijns verblijf is in de loop van 2017 geformuleerd. Er zijn nog aspecten die verdere uitwerking en afstemming behoeven, zoals de administratieve verwerking van ELV opnames buiten kantooruren (zowel ELV laag als hoog), het creëren van een goede plek in de Oostergast om meer cliënten met ELV hoog op te kunnen nemen. De afstemming met huisartsen is Groningen-breed in een samenwerkingsovereenkomst tussen ziekenhuis, Groninger Huisartsen Coöperatie en aanbieders ouderenzorg geregeld.

4.1.16 Medisch Specialistische Verpleging Thuis (MSVT)

MSVT wordt door de hiervoor opgeleide wijkverpleegkundige vanuit de meeste thuiszorgteams geleverd. In samenwerking met de Martini Academie van het Martini Ziekenhuis werden onze medewerkers afgelopen jaar geschoold in de hoog complexe handelingen.

4.1.17 Conclusie

Kijkend naar de strategische doelen (tevreden cliënten en kwaliteit en veiligheid binnen de wettelijke kaders) kunnen we concluderen dat er al veel bereikt is en dat dit ook in 2018 o.a. met de uitvoering van de plannen van Waardigheid en Trots, scholing persoonsgerichte zorg en de uitvoering van het kwaliteitsplan nog veel aandacht krijgt.

4.2 Medewerkers en vrijwilligers

4.2.1 Verzuim

Er zijn per locatie plannen van aanpak gemaakt t.b.v. verzuim reductie. Het verzuim wordt consequent periodiek geanalyseerd en doorgesproken. Het verzuimpercentage (gemiddeld 7,10% over 2017) wordt met name bepaald door langdurig verzuim. De aanpak is erop gericht om het risico op langdurig verzuim vroegtijdig te onderkennen en frequent verzuim direct en intensief aan te pakken. De managers ontvangen coaching met betrekking tot verzuim. Inzet triage eerste drie weken door extern verzuimbureau is vanaf 1 juli 2017 gestart. Daarnaast is de inzet gerealiseerd van een Arbo-verpleegkundige/arbeidsdeskundige, naast de bedrijfsarts.

Om de juiste voorwaarden te kunnen scheppen voor verantwoorde en veilige zorg en om overbelasting van medewerkers te voorkomen, is het vernieuwde beleid fysieke belasting ingevoerd in 2017.

Medewerkers die door een tijdelijke beperking (arbeidsongeschiktheid) niet in staat zijn het eigen werk te verrichten, kunnen soms goed vervangende werkzaamheden uitvoeren. Hiervoor is Kluspunt ingevoerd. Op Kluspunt kunnen managers een klus aanbieden en verzuimende medewerkers kunnen een klus of tijdelijk vervangende werkzaamheden vinden.

In 2017 is het gemiddeld verzuim over de afgelopen 12 maanden gestegen van bijna 6% naar iets meer dan 7%.

4.2.2 Planning en roostering en flexbureau

Half 2017 is het contractenbeleid aangepast. Daarmee kunnen naast verpleegkundigen niveau 4 en 5, ook verzorgenden (zowel intra- als extramuraal) een contract voor onbepaalde tijd krijgen (passend binnen de werkbalanstool).

De inzet van uitzendkrachten is herijkt. Er zijn raamcontracten voor met uitzendbureaus afgesloten.

Binnen Zonnehuisgroep Noord bestaat al langere tijd de wens om een flexbureau in te richten. Begin 2017 is er een onderzoek gedaan naar capaciteitsmanagement, flexibiliteit en de roostermethode binnen Zonnehuisgroep Noord. Er is gekeken op welke wijze er flexibeler gepland en geroosterd kan worden en hoe de inrichting van een flexbureau eruit kan zien (intra- en extramuraal). Het flexbureau is bedoeld voor medewerkers die zich niet perse gebonden voelen aan één locatie, maar die graag juist op meerdere locaties ingezet worden. Ten behoeve van de inrichting en implementatie van een flexbureau is eind 2017 een projectmanager flexbureau aangetrokken die in januari 2018 start met het opzetten van het flexbureau.

4.2.3 Aandacht, aanwezigheid en toezicht

Zonnehuisgroep Noord kiest er bewust voor om medewerkers op niveau 1 in te zetten in het zorgproces. Zij zorgen voor de extra warmte in de zorgprocessen. Daarnaast zetten we zorgmedewerkers op niveau 2 in ten behoeve van extra aandacht en toezicht op de PG-afdelingen. De zorgmedewerkers worden ondersteund door facilitaire medewerkers, verantwoordelijk voor schoonmaak en restaurantwerkzaamheden. Daarnaast is er sprake van informele zorg door vrijwilligers.

4.2.4 Arbeidsmarktcommunicatie en werving

Zonnehuisgroep Noord is deelnemer van de regionale campagne "Werken in de ouderenzorg. Dat zit in je". Een campagne onder begeleiding van ZorgpleinNoord.

Daarnaast nemen we deel aan de Aanpak Regionale Arbeidsmarktproblematiek VVT Groningen. Een initiatief waarbij VWS, Menzis, Opleidingsinstanties en zorginstellingen de handen ineen slaan om een antwoord te geven op de huidige arbeidsmarktproblematiek.

Er is een adviseur Werving en Selectie aangesteld die ondersteund bij werving en selectie van personeel, nieuwe wervingskanalen aanboort en verdere digitalisering van het proces ondersteunt. Inzet van bijvoorbeeld Facebook bij werving van zorgpersoneel heeft geleid tot een toename van reacties op openstaande vacatures en aanname van nieuw personeel.

4.2.5 Kwaliteitsregister

In totaal hebben 796 medewerkers zich aangemeld voor het kwaliteitsregister V&V. Het betreft 92 verpleegkundigen en 604 verzorgenden. 100 medewerkers moeten de registratie nog afronden. 84% van de medewerkers heeft minimaal één scholing opgevoerd. Gemiddeld hebben onze medewerkers in het kwaliteitsregister 46 geaccrediteerde punten en 44 punten voor overige deskundigheid bevorderende activiteiten. 55 Medewerkers hebben zich BIG geherregistreerd. In 2018 moeten nog 293 medewerkers de herregistratie regelen.

Een van de voorwaarden voor het kwaliteitsregister V&V is dat deelnemers geaccrediteerde punten behalen. Onze medewerkers kunnen via Zonnehuis E-cademy, een digitale leeromgeving, deelnemen aan bij- en nascholing. Er is een uitgebreid aanbod van zorggerelateerde cursussen. Deze cursussen zijn geaccrediteerd door het Kwaliteitsregister V&V. We gaan in 2018 over op een nieuwe leverancier en een nieuwe manier van E-learning die nog beter aansluit bij de wens van de medewerkers. Verder zijn er binnen E-cademy online trainingen van Goodhabit, gericht op persoonlijke en professionele ontwikkeling. Komend jaar wordt in een klein projectteam de uitrol van Goodhabit verder georganiseerd. Tot slot kunnen medewerkers zich inschrijven voor praktijktrainingen en skillslessen.

4.2.6 Opleidingsjaarplan, E-cademy - Uitrol e-learning – Good Habitz

De opleidingsthema's van 2017 waren;

1. Visie, missie en organisatiecultuur
Onbegrepen gedrag
Versterken eigen regie cliënt, familie en mantelzorg
2. Versterken beroepsgroepen en kennisniveau
Strategische personeelsplanning en professionaliteit
Deskundigheidsbevordering & kwaliteit interne organisatie
3. Verantwoorde zorg- wet- en regelgeving
Voorbehouden en risicovolle handelingen
4. Veiligheid, kwaliteit en werkgeverschap

In 2017 zijn 38 medewerkers gestart met de opleiding tot verpleegkundige. Daarnaast zijn 38 medewerkers gestart met de opleiding tot verzorgende 3 IG.

4.2.7 BIG

De BIG commissie werkt aan het herzien van het BIG beleid. Daarnaast wordt het beleid uitgebreid met benodigde protocollen waarin verduidelijking over stagiaires, vakantiekrachten, ingehuurd werknemers en invalkrachten. Vervolgens zullen zaken met betrekking tot de kwaliteit van toetsers, eigenaarschap en het administratieve proces vastgelegd worden en worden afspraken gemaakt over de communicatie.

4.2.8 Medewerker tevredenheidsonderzoek (MTO)

In 2013 en 2015 heeft Zonnehuisgroep Noord meegedaan aan het Nationaal Bevlogenheidsonderzoek 'Hart van de Zorg'. Dit onderzoek werd uitgevoerd, onder regie van PO&O, door Schouten&Nelissen. Voor 2017 is besloten om zelf onderzoeken uit te voeren, met behulp van ons real-time meetinstrument Opinionmeter. De voordelen daarvan zijn:

- de meting kan aansluiten op de onderwerpen waar de organisatie behoefte aan heeft
- op ieder moment uitgevoerd worden
- rapportage per direct opleveren
- heel snel herhaald worden om de effecten van verbeteringen te meten
- op verzoek van de leidinggevende in delen opgesplitst worden
- extra vragen bevatten die op ieder moment kunnen worden toegevoegd
- gekoppeld aan, bijv. werkoverleg, direct geprint en besproken worden
- de onderwerpen kunnen we zelf bepalen
- de vragen kunnen door het management, de medezeggenschap geformuleerd worden (er zijn ook voorbeeld vragen beschikbaar)

In november zijn twee thema's onderzocht: Samenwerking en communicatie, dit in de lijn met de plannen van Waardigheid en Trots. De voorlopige uitkomsten: 34% van de medewerkers beveelt de organisatie aan met een 8, 9 of 10.

Het MTO is intern uitgevoerd met behulp van ons realtime meetinstrument, Opinionmeter. Alle medewerkers hebben van hun leidinggevende een link ontvangen waarmee ze online de vragenlijst konden invullen. In totaal hebben 673 van de 1532 medewerkers gereageerd, dat betekent een responspercentage van 44%. Dit is een lichte stijging t.o.v. van het laatst uitgevoerde bevlogenheidsonderzoek in december 2015, toen was het responspercentage 42%.

Drie onderdelen waarop het meest positief is gescoord:

- 93% zegt dat de tijd voorbij vliegt als ze aan het werk zijn.
- 90% is trots op het werk wat hij/zij doet
- 90% kan directe collega's om hulp vragen

Drie onderdelen die verbetering vragen:

- de informatie van het management naar de medewerkers
- teams/afdelingen die elkaar helpen om beter te functioneren.
- de communicatie tussen de verschillende teams/afdelingen binnen de organisatie

Er is per team/afdeling/locatie een rapport gemaakt. In de werkoverleggen, vanaf begin 2018, worden de uitkomsten besproken en bepalen de medewerkers met elkaar de verbeteracties voor het team/de locatie.

4.2.9 Vrijwilligers

Veel inzet van vrijwilligers gebeurt groepsgewijs. Er is altijd meer behoefte aan vrijwilligers. Binnen kleinschalig wonen zijn wel relatief veel vrijwilligers. Het inzetten van vrijwilligers opnemen in het ECD vergt nog aandacht. Vrijwilligers zijn op diverse locaties geschoold, onder anderen in omgang met cliënten met dementie of onbegrepen gedrag, palliatieve zorg, opzetten van activiteiten, ondersteunen van cliënten rekening houdend met beperkingen, eenvoudige transfer technieken (o.a. rolstoelgebruik, opstaan en zitten in stoel), samenwerking professional en vrijwilliger; waar zitten kansen en bedreigingen.

Op goed aan te sluiten op verschillende doelgroepen en context op locatie, werken we met verschillende typen vrijwilligers zoals welzijnsvrijwilligers en vrijwilligers palliatief terminale zorg (VPTZ).

4.2.10 Conclusie

Kijkend naar de organisatie doelen (personele inzet op orde en verzuim lager dan 5%) kunnen we concluderen dat er al veel bereikt is door de aanpassing van het contractenbeleid, het aantrekken van een adviseur werving en de wervingscampagne (op Facebook). De aanpak Regionale Arbeidsmarktproblematiek VVT Groningen moet in 2018 een antwoord geven op de arbeidsmarktproblematiek. De oprichting van het flexbureau (per 1-1-2018) moet de personele inzet op de locaties verbeteren en de inzet van het aantal uitzendkrachten tot een minimum beperken. Het verzuim moet nog verder teruggedrongen worden. Daar ligt nog een uitdaging. In 2018 wordt verder geïnvesteerd in het opleiden van medewerkers. De opleidingen richten zich op het upgraden van verzorgende niveau 3 naar 3ig, en van 3ig naar niveau 4 verpleegkundige.

4.3 Organisatie

4.3.1 Resultaten en stand van zaken Strategisch Huisvestings plan Fase 2

Woonhaven Grootegast

Woonhaven Grootegast is middels Overdracht van Onderneming (OvO) overgedragen aan het Hooge Heem per 1 juni 2017. Door de OVO zijn de personele lasten naar rato verminderd. Het huurcontract van Zonnehuisgroep Noord met Wold & Waard blijft in stand. Er wordt onderverhuurd aan Het Hooge Heem.

Zonnehuis Gockingaheem

De overdracht van onderneming is per 1 oktober 2017 geëffectueerd middels OvO. Door de OVO zijn de personele lasten naar rato verminderd. De huurovereenkomst met Woonzorg Nederland is beëindigd.

Huur/verhuur

In 2015 hebben we besloten om de huurovereenkomsten van de huurappartementen (aanleun- en inleunwoningen en reguliere huurappartementen) terug te geven aan de woningcorporaties en ons als zorgorganisatie te richten op onze kern activiteiten: het verlenen van zorg. In 2017 zijn er een aantal acties ingezet, zoals het terug geven van het beheer van een groot aantal huurappartementen aan de woningcorporaties, te weten:

- Alle aanleunappartementen (325) aan Woonzorg Nederland
- Huurappartementen Bruggenhoofd (18) aan Woongroep Marenland
- Huurappartementen Betingeborgh (61) aan Acantus
- Huurappartementen dr. K.L. van der Veenlaan (24) aan Wold en Waard

In totaal 428 van de 750 woningen die we in beheer hadden.

In 2017 heeft de overdracht van de huur van Alliance aan woningcorporatie Groninger Huis plaatsgevonden (per 1-12-2017). Ook de overdracht van de 18 huurappartementen aan een particuliere koper en de gemeenschappelijke ruimten aan de Vereniging van Eigenaren in de Eiberhof is gerealiseerd.

Solwerd en GRZ

Met uitzondering van de GRZ cliënten en De Zijlen (ruimte voor buitenploeg), is Solwerd leeg. Het College Sanering Zorginstellingen heeft toestemming gegeven voor verkoop van Solwerd aan de gemeente Appingedam. In Solwerd zijn, voor de cliënten, intern diverse maatregelen getroffen om

de levendigheid en het gevoel van gastvrijheid te vergroten. Bijvoorbeeld door verhuizing van de doktersassistenten naar de receptiebalie en de verhuizing van de GRZ cliënten naar de voorkant van het gebouw.

Ontwikkelingen Vastgoed

De Hoorn

Doorstart nieuwbouw De Hoorn is met Woonzorg Nederland (WZN) besproken. De planning voor een Programma van Eisen is gemaakt. WZN heeft ons uitgenodigd om een vernieuwend woonconcept te gaan bekijken bij een andere huurder van haar. Het vervolg is afhankelijk van de uitkomst van bestuurlijk overleg met gemeente in 2018.

Nationaal Coördinator Groningen (Nationaal Coördinator Groningen)

De toekomst van het gebouw Wiemersheerd is onderdeel geworden van de verstedevigingsprogramma's van de NCG. Er is een projectgroep met de gemeente Loppersum, WZN, NCG en Zonnehuisgroep Noord. Daarbij is de insteek om Zonnehuis Wiemersheerd als pilot te gebruiken hoe partijen kunnen omgaan met nieuwbouw van een pand dat alleen tegen zeer hoge kosten verstrekt kan worden. Er is een beleidsnotitie door het bureau HHM opgesteld in opdracht van de NCG. Daaruit zijn door de stuurgroep zorg een aantal besluiten genomen:

- Herbouw locaties bezien vanuit het DAL-perspectief (Delfzijl, Appingedam, Loppersum)
- Herbouw bezien in samenhangende infrastructuur in DAL-gebied
- Aansluiting met eerste en tweede lijns voorzieningen zijn een voorwaarde
- Betrekken van bewonersinitiatieven
- Samenwerken aan oplossingen

Een separate oplossing/aanpak door Zonnehuisgroep Noord is niet wenselijk, c.q. niet goed mogelijk. Zonnehuisgroep Noord en De Hoven hebben een notitie integrale zorg voor kwetsbare ouderen in het Dal-gebied opgesteld. Onder regie van NCG vindt DAL-overleg plaats met wethouders, corporaties en Menzis. Zonnehuisgroep Noord en De hoven hebben een business case vastgoed opgesteld. Deze gaat in 2018 verder verbreed worden met de inbreng van gemeentes en corporaties.

4.3.2 Integrale zorg Noord Oost Groningen

De Hoven en de Zonnehuisgroep Noord hebben voor de sub regionale uitwerking van 'Toekomstbestendige ouderenzorg in de provincie Groningen, van een gezamenlijke opgave naar een gezamenlijke aanpak' (het initiatief van Menzis en zeven V&V organisaties, zie RVT 1 maart, punt 7.1) een appèl opgesteld en een notitie voor behoud van integrale zorg voor (kwetsbare) ouderen in de DAL gemeenten. In het appèl en de notitie geven we, onder regie van Menzis, uitwerking aan de uitgangspunten van het provincie brede perspectief, gericht op de gemeenten Delfzijl, Appingedam en Loppersum.

Het doel is behoud van (complexe) zorg voor kwetsbare ouderen in de DAL-gemeenten.

Dat wil zeggen dat kwetsbare ouderen in deze gemeenten, ook in hun kwetsbare levensfase en tot aan hun dood, de zorg houden die ze nodig hebben (van ondersteuning/zorg thuis tot en met zorg in een beschermde omgeving met 24-uurs toezicht en behandeling). Daarvoor is een Noord-Groninger verbintenis nodig; het verbinden van de zorg voor ouderen onderling; zonder concurrentie; samenwerkend; door financieringsschotten van de Wlz, Zvw, Wmo heen; Groningse zorg, vanwege de nuchtere aard van de Groningers, het landelijke dunbevolkte gebied en de krappe arbeidsmarkt.

De DAL-gemeenten kennen nogal wat demografische ontwikkelingen. Niet alleen krimpt de bevolking, ook is sprake van ontgroening/vergroening. Dat wordt ook wel een 'selectieve migratie' genoemd, wat er op neer komt dat met name jonge mensen met een wat hogere Sociaal Economische Status (SES) het gebied verlaten. Ouderen en mensen met een lager SES blijven achter. Daarnaast speelt dat door de lage SES onder de groep ouderen in dit gebied vaak sprake is van complexe zorgvragen, terwijl ze moeite hebben om het zorgsysteem te 'doorzien' en te weten waar ze terecht kunnen. De mogelijkheden voor met name ouderen om een beroep te doen op hun eigen netwerk bij een zorgbehoefte nemen daarmee af. Er bestaat daardoor onder ouderen een grotere afhankelijkheid van het zorgaanbod, terwijl het huidige systeem er juist op is gericht mensen zo veel mogelijk terug te laten vallen op hun netwerk. Met name aan de randen van de provincie spelen vraagstukken zoals bereikbaarheid en mobiliteit een steeds grotere rol. De aardbevingsproblematiek daarenboven, brengt veel materiële en immateriële schade voor de inwoners van de DAL-gemeenten met zich mee.

De uitdaging in de regio is om vraag en aanbod aan zorg op elkaar af te stemmen en doelmatig te organiseren. De Hoven en Zonnehuisgroep Noord gaan deze uitdaging aan. Van Julsingatehuis en Lentis sluiten hierbij van harte aan.

Verschraling van het aanbod en niet rendabele zorg moet worden voorkomen.

Dat betekent dat we de zorg anders zullen gaan organiseren, om goede kwaliteit te houden, Groningse kwaliteit, passend bij de lokale/regionale bevolking. Bij de uitwerking van de plannen hiervoor worden, naast de zorgaanbieders in de keten, nadrukkelijk ook de inwoners betrokken. Nauw wordt samengewerkt met bestaande en toekomstige dorps- en burgerinitiatieven. Vertrekpunt is dat zorg en ondersteuning de individuele inwoner volgen en dat deze betrokken is bij de inhoud. Gestreefd wordt naar een situatie waarbij de basiszorg naar de inwoner wordt gebracht en niet andersom. Het gaat daarbij om verzorging, verpleging, en behandeling.

Voor bepaalde vormen van hoog-specialistische zorg zal dit echter niet altijd mogelijk zijn. Om de zorg naar de mensen te kunnen brengen is in bepaalde gebieden behoefte aan diverse lokale, kleinschalige woonvoorzieningen. Afhankelijk van de lokale omstandigheden vindt ook clustering plaats met welzijns- en algemene voorzieningen. Deze woonzorgvoorzieningen worden ondersteund vanuit een aantal regionale expertise centra, waarbij op provinciaal niveau voor alle Wlz-cliënten specialistische expertise beschikbaar is.

Dit vraagt om een andere aanpak, een nieuw paradigma in de zorg en dienstverlening waarbij de kern is om samen met inwoners te werken aan toekomstbestendige zorg voor kwetsbare ouderen. Daarbij moeten we over de grenzen van de eigen organisaties heen kijken. Kern van deze aanpak is een coöperatieve, integrale zorg voor Groningers.

Eind 2017 is de keuze gemaakt om in de komende periode te focussen op vastgoed en het expertise netwerk. Dit wordt projectmatig opgepakt.

4.3.3 Goed imago, marketing en PR

Onze huidige website is volledig actueel en voldoet aan de eisen van Zorgkantoor Menzis en de IGZ. Alle teksten zijn aangepast en goed vindbaar voor zoekmachines. Ook zijn de paginateksten goed printbaar. De nieuwe 'locatiefolders' zijn PDF's gebaseerd op de webpagina's. Eind 2017 zijn we gestart met de ontwikkeling van een nieuwe website. We verwachten dat de nieuwe website in het eerste kwartaal van 2018 online gaat.

De externe websites www.zorgkaart.nl, [zorgatlas Menzis](http://zorgatlas.Menzis.nl), [zorgatlas CZ](http://zorgatlas.CZ.nl) en [zorgvinder CZ](http://zorgvinder.CZ.nl) zijn actueel. Op Zorgkaart zijn bijvoorbeeld onze wijkteams toegevoegd. Social media wordt op concernniveau pro- en reactief gemonitord en geactualiseerd. Zonnehuisgroep Noord is actief op [Twitter](https://twitter.com/ZonnehuisgroepNoord), [LinkedIn](https://www.linkedin.com/company/zonnehuisgroep-noord) en [Facebook](https://www.facebook.com/ZonnehuisgroepNoord), vooraf m.b.t. de werving van medewerkers.

Ten behoeve van een goed imago kunnen we concluderen dat er al mooie stappen gezet zijn v.w.b. de arbeidsmarktcommunicatie. T.b.v. de cliënten en hun mantelzorgers is nog meer aandacht nodig voor PR en marketing.

4.3.4 Processen en systemen ondersteunend aan primair proces

Zonnehuisgroep Noord heeft in 2017 haar HRM en Finance processen gedigitaliseerd in Afas. Verder is de organisatie overgestapt op het elektronisch cliëntdossier van Cormel, genaamd QIC (Quality in Care). In 2017 zijn voorbereidingen getroffen voor de uitvoering van het cliëntportaal. Daarmee kan de cliënt en/of diens vertegenwoordiger inzage krijgen in het cliëntdossier. Begin januari 2018 wordt de planning voor de start van een pilot gemaakt.

4.3.5 Gegevensbescherming en informatieveiligheid

Informatie, en in het bijzonder persoonsgegevens, komen in verschillende vormen in onze organisatie voor. De kwaliteit van deze informatie is essentieel voor een effectieve en een kostenefficiënte zorg. Wij hebben beleid op dit vraagstuk ontwikkeld en voeren het ook uit.

In snel tempo wordt wetgeving op het gebied van privacy en informatieveiligheid aangenomen. Het verplicht zorginstellingen hun gegevensbescherming en informatiebeveiliging op orde te hebben. Binnen het informatie- en privacybeleid hebben wij de wettelijke verplichtingen een plaats gegeven.

De Zonnehuisgroep Noord vindt het belangrijk dat met de gegevens van een ander wordt omgegaan zoals iedereen zou willen dat er met de eigen persoonsgegevens wordt omgegaan. Dit betekent

privacy bewustzijn bij iedere medewerker. Hierbij nemen we de volgende punten mee bij het maken van keuzes:

- Privacy en gegevensbescherming mag de zorg niet in de weg staan;
- Evenwicht tussen gebruikersgemak en gegevensbescherming;
- Uitgangspunt is vertrouwen in de professionaliteit van de medewerker maar er vindt wel controle plaats; en
- Zorgvuldigheid staat voorop maar het helemaal uitsluiten van datalekken is niet mogelijk.

Aan het maatschappelijk verkeer verantwoording afleggen over de realisatie en planning van het beleid hebben wij opgenomen in de gebruikelijke code good governance zorg. Begrippen 'Accountability' en 'Auditability' hebben een centrale plaats gekregen. Eind 2017 hebben wij een volwassenheidsniveau van één gehaald en over 2018 verwachten wij dat het volwassenheidsniveau op vier ligt. Hiermee zijn wij transparant en laten wij een boven gemiddeld niveau in de sector zien.

Voor de "verklaring van accountability 2017" verwijzen wij naar onze website.

4.4 Cultuur/organisatie traject

Om alle organisatiedoelen, in samenhang en onderdeel overstijgend te realiseren zijn verschillende acties uitgezet, waarvan we de stand van zaken beschrijven.

4.4.1 Missie, visie en kernwaarden

Alle ontwikkelingen en strategische keuzes hebben geleid tot een behoefte naar herijking van het Kompas, de paraplu over alle strategische plannen. De herijking van de missie, visie en waarden heeft plaatsgevonden met input vanuit verschillende hoeken en ligt ter advies voor bij de medezeggenschap. Na deze herijking van de missie, visie en waarden zijn de volgende stappen nodig om te komen tot een volledig herijkt Kompas.

4.4.2 Expeditie – Waarom, hoe en wat

Door de ontwikkelingen in de zorg, meer samenwerking met verschillende partners, positionering in de wijk en de roep om meer cliëntgerichtheid waarbij de zorg flexibel en dichtbij de cliënt wordt georganiseerd, groeit het besef dat dit alleen lukt door de zorg anders te organiseren.

Maar hoe de zorg er uiteindelijk in 2020 exact uit komt te zien weet niemand. We zijn als het ware op expeditie: samen onbekende terreinen ontdekken, nieuwe wegen inslaan, obstakels overwinnen, de koers bijstellen, genieten van prachtige vergezichten, doorzetten en verrassende ontdekkingen doen. We zetten onze reis voort met het geloof in een zonnige toekomst voor onze organisatie.

Onze bestemming:

*een toekomstbestendige organisatie die kwalitatief goede zorg en behandeling verleent vanuit het persoonlijk perspectief. Waar trotse, deskundige medewerkers en vrijwilligers met plezier en toewijding **samenwerken** en meer regelvrijheid krijgen voor het **vanuit eigen kracht organiseren** van zorg. Met ruimte voor ontdekken, **leren** en verbeteren.*

De zorg anders organiseren, op een andere manier samenwerken, verantwoordelijkheden delen en keuzes maken vraagt tijd, gerichte aandacht en begeleiding. We zijn gestart met het op hoofdlijnen in kaart brengen van de richting. De volgende plannen in onze rugzak hebben daaraan bijgedragen en helpen ons bij het voeren van het gesprek.

1. Kompas (WHY)

We gaan op expeditie met een herijkt Kompas. Onze missie, visie en waarden zijn de verbindende factor tijdens de expeditie. Het Kompas houdt ons op koers en bepaalt de richting van ons denken en handelen. Onze kernwaarden zijn: Samen, leren, vanuit eigen kracht.

2. Schets van de route (HOW)

In het transitieplan ZhgN 2.0 wordt het herontwerp van ZhgN beschreven, met daarbij aandacht voor context en de uitgangspunten die nodig zijn om de bestemming te bereiken, waaronder:

- De cliënt als uitgangspunt (geloof in eigen regie van de cliënt)
- De organisatiefilosofie: bottom up organiseren
- Zelforganisatie en autonomie (geloof in eigen regie van de medewerker)
- Deskundigheidsbevordering
- (Re)organisatie bedrijfsvoering

In deze schets zijn met de uitgangspunten bepaalde gedachten vastgelegd die we de komende jaren met elkaar uitwerken. We blijven op locaties het dialoog voeren om invulling te geven aan de uitgangspunten en wat deze, op termijn, gaan betekenen voor de locaties en medewerkers.

3. Tools / uitrusting (WHAT)

Het plan van aanpak Waardigheid&&Trots schets de feitelijke aanpak op de vijf pijlers. De interventies en de hulp van de coaches die we daarbij krijgen, zijn handzame tools waarmee we aan de weg timmeren en de uitgangspunten verder vormgeven. Daarnaast helpen de tools ons om het kompas te blijven volgen, zodat we de juiste richting blijven opgaan.

We geven vorm aan een Expeditieprogramma. Daarbij starten we met het inrichten van een sterk basiskamp waarin we werken aan veiligheid, verbinding en vertrouwen. Tijdens deze eerste fase staan we stil bij het verleden, heden, toekomst, onze visie en (her)verdeling van rollen en taken. Daarna vervolgen we met het beklimmen van de bergtoppen. Kern is het blijven leren van en met elkaar, zodat ontdekken, leren en verbeteren een vanzelfsprekendheid wordt. Tijdens het programma worden teams ondersteund door de teamcoaches die zijn gericht op het stimuleren en (door)ontwikkelen van zelforganisatie. Zonnehuisgroep Noord heeft hier 5fte voor beschikbaar gesteld, waar een deel reeds is ingevuld. Voor 2017 en 2018 wordt voor de bekostiging van de coaches deels gebruik gemaakt van de Van Rijn gelden.

4. Foto's van waar we zijn (geweest)

Van alle locaties zijn foto's 'geschoten' die laten zien waar we geweest zijn en waar we nu staan. Deze kwaliteitsfoto's verbeelden de stand van zaken met betrekking tot de kwaliteit en veiligheid van zorg. Dit geeft input voor het gesprek over de uitgangspunten in de schets en helpt bij het bepalen in welke tools ingezet moeten worden.

Door middel van expeditiedagen, bijeenkomsten en een excursie hebben we (vooral op managementniveau) het gesprek gevoerd met elkaar, en gekeken waar we staan en wat we nodig hebben om samen vanuit eigen kracht bij te dragen aan voor de cliënt een waardig leven. Daar gaan we in 2018, samen met alle medewerkers, mee verder. Want, wat voor de cliënt de dag de moeite waard maakt, daar doen wij het voor!

4.4.3 Plan van aanpak Zelforganisatie Thuiszorg

Zonnehuis Thuis de heeft de doelstelling om per 1 januari 2018 haar teams te laten werken vanuit zelforganisatie. De aanpak en invulling is, zo als aangegeven, gebaseerd op "Zonnehuisgroep Noord 2.0" en de visie die daarin is verwoord voor de gehele Zonnehuisgroep Noord organisatie.

In Zonnehuisgroep Noord 2.0 is aangegeven dat Zonnehuis Thuis een Resultaat Verantwoordelijke Eenheid is waarbij er sprake van een groeiambitie is. Streven van de RVE Zonnehuis Thuis is het toekomstbestendig organiseren van de thuiszorg. Er is een plan van aanpak opgesteld waarin de uitgangspunten, normeringen en aanpak staat beschreven om te komen tot zelforganisatie bij Zonnehuis Thuis. Zonnehuis Thuis kiest, in de lijn van Zonnehuisgroep Noord 2.0 voor zelforganisatie, met duidelijke kaders, waarbij de teams binnen de kaders hun invulling kunnen bepalen. Hierbij is ook voorzien in een centrale rol voor de wijkverpleegkundigen. De aanpak betreft geen reorganisatie, maar een optimalisatie om meer regie bij de cliënt te leggen en meer eigenaarschap bij de teams te organiseren, om zo de financiële en kwaliteitskaders te kunnen borgen. Het plan van aanpak wordt in oktober in het RVE managementoverleg besproken, waarna het ter advies aan de medezeggenschapsorganen wordt aangeboden.

5 Financieel beleid

5.1 Uitkomst verwachtingen jaarverslag 2016

Voor 2017 verwachtten we een daling van het aantal cliënten, locaties en medewerkers van het bedrijfsbureau. Daarnaast was de verwachting dat het aantal medewerkers in de zorg zou stabiliseren waarbij het gemiddelde opleidingsniveau van de medewerkers zou stijgen. Alle verwachtingen zijn uitgekomen behoudens de verwachting ten aanzien van het aantal medewerkers in de zorg; dat aantal is gedaald met ongeveer 30 fte naar 638 fte. Deze daling hangt in belangrijke mate samen met krimp a.g.v. sluiting.

5.2 Ontwikkelingen in 2017

5.2.1. Analyse van het resultaat

In de jaarrekening is zichtbaar dat de organisatie gekrompen is in 2017 ten opzichte van 2016: zowel de omzet als de kosten nemen af met resp. € 18,6 mln. en € 13,3 mln. De afname van de omzet wordt veroorzaakt door overdracht van werkzaamheden naar andere marktpartijen. Het resultaat 2016 was een positief resultaat van 2.841k€, het resultaat 2017 is een verlies van 3.045k€. Het verschil van 5.886k€ wordt voor 5.942k€ veroorzaakt door eenmalige effecten; dit betekent dat het resultaat zonder eenmalige effecten een 57k€ verbeterd is ten opzichte van 2016.

	BJ2017	BJ2016
Resultaat volgens de jaarrekening	-3.045	2.841
Bij: dotatie vz personeel (o.a. ZhgN 2.0)	1.525	1.845
Bij: dotatie overige voorzieningen	0	621
Bij: reservering inhaal ORT	133	1.493
Bij: correcte bekostiging voorgaande jaren		183
Bij: ontslagvergoedingen (onder kortl schulden)		445
Bij: Sluiting Solwerd incl. ontslagvergoedingen Facilitaire Dienst	2.900	
Af: onttrekking overige voorzieningen	-128	0
Af: boekwaardecorrectie voorgaande jaren		-4.371
Af: gerealiseerde boekwinsten vastgoed		-814
Af: vrijval voorzieningen		-2.274
Af: Resterend saldo Implementatie van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg	-800	
Af: W&T-gelden 2017, in 2018 te besteden deel	-82	
Af: Menziszgelden 2017, in 2018 te besteden deel	-478	
Eenmalige effecten	3.071	-2.872
Resultaat zonder eenmalige effecten	26	-31

5.2.2 Vermogenspositie

Inclusief het resultaat over 2017 bedraagt het eigen vermogen van Zonnehuisgroep Noord ultimo 2017 € 20,0 mln. (2016 € 23,1 mln.) bij totale baten in 2017 van € 76,7 mln. (2016: € 95,3 mln.).

Het weerstandsvermogen uitgedrukt als eigen vermogen/totaal vermogen bedraagt ultimo 2017 24,9% (2016 25,6%). Los van het specifieke risicoprofiel van een organisatie wordt algemeen als norm voor deze ratio 25% gehanteerd. Zonnehuisgroep Noord voldoet ultimo 2017 niet aan deze norm. Een andere ratio voor de beoordeling van de vermogenspositie is het eigen vermogen uitgedrukt als percentage van de totale baten. Ultimo 2017 bedraagt dit 26,1% (2016: 24,2%).

Zonnehuisgroep Noord beschikt ultimo 2017 over een relatief gezonde financiële basis. Om vast te stellen of dat ook op middellange termijn het geval is, is in oktober 2017 de meerjarenbegroting

2018 – 2021 herijkt/opgesteld. De meerjarenbegroting laat zien dat Zonnehuisgroep Noord voldoende mogelijkheden heeft om zelfstandig en duurzaam voort te bestaan. Voorwaarde hierbij is onder meer dat de reorganisatie van het bedrijfsbureau (zoals verwoord in het reorganisatieplan Zonnehuisgroep Noord 2.0) conform begroting verloopt. Daarnaast zijn twee belangrijkste aandachtsgebieden 1) het bestrijden van het verzuim en (mede samenhangend daarmee) 2) het terugdringen van externe inzet van personeel en 3) het sturen op een cliëntenbestand met een hogere gemiddelde zzp.

5.2.3 Liquiditeit

Over 2017 zijn de liquide middelen gedaald van € 26,5 mln. ultimo 2016 naar € 24,9 mln. ultimo 2017. Ultimo 2017 bedraagt de current ratio 2,74 (2016: 2,31). Deze ratio geeft inzicht in hoeverre Zonnehuisgroep Noord aan haar kortlopende verplichtingen kan voldoen, vaak wordt hiervoor 1,0 als norm gehanteerd. Met 2,51 zit Zonnehuisgroep Noord dus ver boven deze norm. De debt service coverage ratio bedraagt 0,79 (2016: 3,3). Deze ratio geeft de financierbaarheid van de organisatie aan.

5.2.4 Financial of operational lease

Op basis van de Richtlijn voor de jaarverslaggeving RJ 292 Leasing, die ook van toepassing is voor zorginstellingen, dient te worden bepaald of bij een huurovereenkomst sprake is van operational lease of financial lease. Dit dient te worden bepaald op basis van het geheel van contractvoorwaarden waarbij de economische realiteit en de context van het contract leidend zijn. Operational lease wordt in de jaarrekening verantwoord in de 'niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen' en financial lease in de balans zelf. Op basis van de lopende huurcontracten en de economische realiteit hiervan is de conclusie dat er sprake is van financial lease bij Zonnehuisgroep Noord. Dit geldt voor de huurcontracten van twee locaties. Deze zijn verwerkt in de jaarrekening. De overige huurcontracten worden in de jaarrekening 2017 verantwoord in de 'niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen'.

5.2.5 Financiële instrumenten

Zonnehuisgroep Noord maakt in de normale bedrijfsuitoefening behoudens de reguliere debiteuren en crediteuren zeer beperkt gebruik van financiële instrumenten die Zonnehuisgroep Noord blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Zonnehuisgroep Noord heeft voor haar twee langlopende leningen bij de ABN AMRO gelijktijdig met het afsluiten van deze leningen in 2010 een renteswap afgesloten. In 2017 is één lening afgelost. Uit beoordeling van de resterende swap blijkt dat sprake is van een effectieve hedge. De looptijd van de lening en de renteswaps sluit op 1 maand na aan. Op balansdatum heeft de swap zelfstandig een negatieve waarde van € 71k (2016: € 151K). Omdat bij de lening sprake is van een effectieve hedge is dit bedrag niet verwerkt in de jaarrekening. De kredietverstrekker heeft daarbij aangegeven dat de Zonnehuisgroep Noord geen bijstortingsverplichting heeft, en dus geen liquiditeit hoeft bij te storten als onderpand voor de negatieve waarde van de swaps ultimo 2017.

5.3 Verwachte gang van zaken 2018

Zonnehuisgroep Noord heeft als gevolg van krimp en wijzigingen in wet- en regelgeving een sterk verminderde instroom van cliënten ten opzichte van een aantal jaren geleden. Daarnaast zal het aantal locaties in 2018 verder afnemen als gevolg van sluiting en overdracht naar andere marktpartijen. Het aantal medewerkers binnen het bedrijfsbureau zal verder afnemen als gevolg van de reorganisatie, het aantal medewerkers in de zorg zal zich stabiliseren waarbij het gemiddelde opleidingsniveau van de medewerkers zal stijgen.

Jaarrekening 2017



INHOUDSOPGAVE	Pagina
5.1 Jaarrekening 2017	
5.1.1 Balans per 31 december 2017	47
5.1.2 Resultatenrekening over 2017	48
5.1.3 Kasstroomoverzicht over 2017	49
5.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	50
5.1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2017	58
5.1.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa	66
5.1.7 Specificatie ultimo boekjaar onderhanden projecten en gereedgekomen projecten	
5.1.8 Overzicht langlopende schulden ultimo 2017	67
Toelichting op de resultatenrekening:	
5.1.9.1 Gesegmenteerde resultatenrekening	68
5.1.9.2 Toelichting op de resultatenrekening over 2017	73
5.2 Overige gegevens	
5.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming	77
5.2.2 Nevenvestigingen	77
5.2.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	77

5.1 JAARREKENING 2017

5.1.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2017
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-17	31-dec-16
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1	50.644.866	55.188.572
Financiële vaste activa	2	1.200.000	1.200.000
Totaal vaste activa		51.844.866	56.388.572
Vlottende activa			
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's	3	628.238	701.120
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	4	0	2.650.906
Debiteuren en overige vorderingen	5	3.034.431	3.924.874
Liquide middelen	6	24.929.011	26.530.618
Totaal vlottende activa		28.591.680	33.807.518
Totaal activa		80.436.546	90.196.090
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Bestemmingsfondsen	7	20.243.206	23.279.005
Algemene en overige reserves		-226.208	-217.249
Totaal eigen vermogen		20.016.999	23.061.755
Vorzieningen	8	6.480.758	6.284.899
Langlopende schulden (méér dan één jaar)	9	43.508.656	46.215.026
Kortlopende schulden			
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	3	1.033.389	0
Kortlopende schulden en overlopende passiva	10	9.396.740	14.634.408
Totaal kortlopende schulden (ten hoogste één jaar)		10.430.129	14.634.408
Totaal passiva		80.436.546	90.196.090

5.1.2 RESULTATENREKENING OVER 2017

	Ref.	2017 €	2016 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	11	71.475.894	84.460.943
Subsidies	12	525.748	2.899.331
Overige bedrijfsopbrengsten	15	4.681.128	7.910.673
Som der bedrijfsopbrengsten		76.682.770	95.270.947
BEDRIJFSLASTEN:			
Personeelskosten	16	55.741.846	63.884.667
Afschrijvingen op materiële vaste activa	17	4.172.088	3.353.004
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	18	79.073	0
Overige bedrijfskosten	19	18.345.726	24.415.809
Som der bedrijfslasten		78.338.732	91.653.480
BEDRIJFSRESULTAAT		-1.655.962	3.617.467
Financiële baten en lasten	20	-1.388.796	-776.421
RESULTAAT BOEKJAAR		-3.044.759	2.841.046
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
		2017 €	2016 €
Toevoeging/(onttrekking):			
Bestemmingsfondsen (reserve aanvaardbare kosten)			
- Algemeen		-4.378.662	3.173.587
- Kwaliteitsimpuls verpleeghuiszorg		800.000	0
- W&T-gelden		560.363	0
- St. Vrienden van Sint Jozef		-17.500	
Algemene en overige reserve		-8.959	-332.540
		-3.044.759	2.841.046

5.1.3 KASSTROOMOVERZICHT 2017

	Ref.	2017		2016	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			-1.655.962		3.617.467
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen (toelichting balans 5.1.5)	17	4.172.088		3.353.004	
- mutaties voorzieningen (toelichting balans 5.1.5)	8	<u>195.859</u>		<u>-4.647.034</u>	
			4.367.947		-1.294.030
Veranderingen in vlottende middelen:					
- vorderingen & overlopende activa (toelichting balans 5.1.5)	5	890.442		-796.659	
- vorderingen/schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk -overschot (5.1.1 balans)	4	3.757.177		-8.433.888	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan kredietinstellingen)(5.1.1 balans)	10	-5.237.668		416.333	
- mutaties langlopende schulden met betrekking tot operationele activiteiten	9	-972.182		795.339	
			<u>-1.562.230</u>		<u>-8.018.875</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			1.149.755		-5.695.438
Ontvangen interest	20	12		71.667	
Betaalde interest	20	<u>-1.388.808</u>		<u>-848.088</u>	
			<u>-1.388.796</u>		<u>-776.421</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			-239.042		-6.471.859
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	1	-593.605		-639.646	
Desinvesteringen materiële vaste activa (toelichting balans 5.1.5)		<u>965.224</u>		<u>93.522</u>	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			371.618		-546.124
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Nieuw opgenomen leningen		0		0	
Storting financiële vaste activa borgstelling		0		-200.000	
Aflossing langlopende schulden	9	-1.813.385		-1.238.325	
Mutaties overige langlopende schulden					
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-1.813.385		-1.438.325
Mutatie geldmiddelen			<u><u>-1.680.808</u></u>		<u><u>-8.456.308</u></u>
Stand geldmiddelen per 1 januari	6		26.530.618		34.986.926
Stand geldmiddelen per 31 december	6		<u>24.929.011</u>		<u>26.530.618</u>
Mutatie geldmiddelen			-1.601.607		-8.456.308

Er is gebruik gemaakt van de indirecte methode.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

5.1.4.1 Algemeen

Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Stichting Zonnehuisgroep Noord is gevestigd te Zuidhorn, Izarstraat 1 en ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 1143871. De activiteiten van de stichting bestaan uit het verplegen, het verzorgen en het begeleiden van en het bieden van huisvesting aan langdurig zieken en ouderen.

De jaarrekening van de stichting omvat de volgende financiële gegevens van de volgende - juridisch niet zelfstandige - huizen:

- Verpleeghuis Oostergast te Zuidhorn;
- Begeleid wonen De Woonhaven te Zuidhorn, Marum, Leek (tot 1-3-2017) en Grootegast (tot 1-6-2017);
- Verzorgingshuis De Hoorn te Marum;
- Verpleeghuis Solwerd te Appingedam;
- Verpleeg- en verzorgingshuis BetingeStaete te Delfzijl;
- Verzorgingshuis Gockingaheem te Noordbroek (tot 1-9-2018);
- Verzorgingshuis Ufkenshuis te Siddeburen;
- Verzorgingshuis Hippolytushoes te Middelstum;
- Verzorgingshuis Wiemersheerd te Loppersum;
- Verzorgingshuis de Marne te Leens;
- Verzorgingshuis St. Jozef te Sappemeer.

Daarnaast omvat de jaarrekening tevens de financiële gegevens van de exploitatie van 347 aanleunwoningen. In de loop van 2017 zijn hiervan 108 aanleunwoningen afgestoten.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2017, dat is geëindigd op balansdatum 31-12-2017.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

Deze jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi, de richtlijnen voor de Jaarverslaggeving RJ 655 en titel 9 BW 2, en de bepalingen van en krachtens de Wet Normering Topfunctionarissen in de publieke en semi-publieke sector (WNT). De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten.

De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben. De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta van de instelling.

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

Continuïteitsveronderstelling

Het resultaat van Zonnehuisgroep Noord over 2017 is een verlies van 3.045K€. De vraag of Zonnehuisgroep Noord zelfstandig en duurzaam kan blijven voortbestaan is daarmee aan de orde. Om die vraag te beantwoorden is de meerjarenbegroting najaar 2017 geactualiseerd. Uit deze meerjarenbegroting blijkt dat Zonnehuisgroep Noord voldoende perspectief heeft om zelfstandig en duurzaam voor te kunnen blijven bestaan. Onderdeel van de meerjarenbegroting is een groot aantal maatregelen, acties en aannames. De meest belangrijke zijn a) terugdringen van het verzuim b) uitvoeren van het reorganisatieplan Zonnehuisgroep Noord 2.0 en c) meer in lijn brengen van de personele bezetting met landelijk vastgestelde normen. Het uitvoeren van de noodzakelijke maatregelen vergt grote inspanning van het management en de medewerkers van Zonnehuisgroep Noord. De raad van bestuur heeft er vertrouwen in dat genoemde maatregelen worden uitgevoerd en zullen leiden tot een zelfstandig en duurzaam voortbestaan van Zonnehuisgroep Noord. Derhalve is deze jaarrekening uitgaande van de continuïteitsveronderstelling, mede gelet op de liquiditeitspositie ultimo 2017 en de verwachte liquiditeitsontwikkeling.

Vergelijkende cijfers

De opbrengsten zijn in de resultatenrekening ingedeeld conform de huidige voorgeschreven indeling. De vergelijkende cijfers zijn aangepast. Tevens zijn de vergelijkende cijfers aangepast omdat de borgstelling is verantwoord als financiële vaste activa en niet meer als liquide middelen.

Verbonden rechtspersonen

De stichting heeft twee verbonden rechtspersonen:

1. De Hoorn B.V.. De stichting is voor 100% aandeelhouder van De Hoorn B.V. Deze B.V. heeft als doel het ontwikkelen, realiseren en exploiteren van een multifunctioneel zorgcentrum in het centrum van het dorp Marum. De feitelijke activiteiten zijn nog niet gestart. Resultaat en vermogen van de vennootschap zijn verwaarloosbaar. Over 2017 is door Stichting Zonnehuisgroep Noord geen geconsolideerde jaarrekening opgesteld met als vrijstellingsgrond het begrip "te verwaarlozen betekenis".

2. GRZ Appingedam-Delfzijl. Stichting Zonnehuisgroep Noord is één van twee maten in een joint-venture: maatschap 'GRZ Appingedam-Delfzijl'. Beide maten hebben gelijke zeggenschap. De maten brengen hun GRZ zorg in de regio in de maatschap in. Het resultaat van de maatschap wordt pro rata naar de ingebrachte GRZ zorg tussen de maten verdeeld. Zonnehuisgroep Noord verwerkt haar aandeel in de maatschap proportioneel.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

5.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

De algemene grondslag voor de waardering van de activa en passiva is de verkrijgingsprijs- of de vervaardigingsprijs. Voor zover niet anders vermeld, worden activa en passiva opgenomen voor de geamortiseerde kostprijs. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de instelling zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Indien een transactie ertoe leidt dat nagenoeg alle of alle toekomstige economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot een actief of verplichting aan een derde zijn overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en/of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie en vereisen schattingen en veronderstellingen:

- de waardering van de materiële vaste activa
- de inschatting van de voorzieningen

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

De afschrijvingstermijnen van materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte gebruiksduur van het vast actief, rekening houdend met de restwaarde.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur, rekening houdend met de restwaarde. Op bedrijfsterreinen en op onderhanden projecten en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen : 2-3,33 %.
- Machines en installaties : 5-10 %.
- Andere vaste bedrijfsmiddelen : 3,33-33,33%.

Groot onderhoud

Voor de kosten van periodiek groot onderhoud wordt een voorziening gevormd. Deze voorziening is opgenomen onder de overige voorzieningen aan de passiefzijde van de balans. De uitgaven voor groot onderhoud worden ten laste gebracht van deze voorziening (zie grondslagen van waardering en resultaatbepaling: Voorzieningen).

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa bestaan uit een niet-actieve deelneming, gewaardeerd tegen netto vermogenswaarde en een bankdepot waarop een bedrag t.b.v. het WfZ is gestort, gewaardeerd tegen nominale waarde.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Bijzondere waardevermindering van vaste activa

Vaste activa worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer sprake is van wijzigingen in omstandigheden die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. Deze vraag kan worden beantwoord door de boekwaarde te vergelijken met de realiseerbare waarde. Deze bestaat uit de contante waarde van de toekomstige netto-kasstroom die het actief naar verwachting bij voortgezet gebruik zal genereren, of de bij verkoop te realiseren directe opbrengstwaarde. Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde wordt een bijzondere waardevermindering verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Stichting Zonnehuisgroep Noord heeft in 2017 geen indicaties voor bijzondere waardeverminderingen gesignaleerd.

Vervreemding van vaste activa

Voor verkoop beschikbare activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

Financiële instrumenten

Bij Stichting Zonnehuisgroep Noord omvatten de financiële instrumenten debiteuren en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, crediteuren en overige te betalen posten.

Initiële waardering

Financiële instrumenten worden bij eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen.

Vervolg waardering

Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd. Daarnaast maakt de Zonnehuisgroep Noord gebruik van afgeleide financiële instrumenten. Dit betreft renteswaps om de rentevariabiliteit van twee opgenomen leningen bij de ABN AMRO af te dekken. Voor deze instrumenten wordt kostprijs-hedge-accounting toegepast teneinde de resultaten van renteswaps en de afgedekte positie gelijktijdig in de resultatenrekening te verwerken. Zie verder ook onderdeel 13 Financiële instrumenten in de toelichting op de balans voor de waarde van de renteswaps ultimo boekjaar en de (resterende) looptijd.

Bij eerste opname worden afgeleide financiële instrumenten opgenomen tegen reële waarde. Na eerste waardering worden afgeleide financiële instrumenten gewaardeerd op kostprijs of lagere marktwaarde, tenzij hedge accounting onder het kostprijs-hedgemodel wordt toegepast. Indien kostprijs-hedge accounting wordt toegepast en het afgeleide instrument betrekking heeft op afdekking van het specifieke risico van een toekomstige transactie die naar verwachting zal plaatsvinden, vindt geen herwaardering van dit instrument plaats. Zodra de verwachte toekomstige transactie leidt tot verantwoording in de resultatenrekening, wordt de met het afgeleide instrument samenhangende winst of het met het afgeleide instrument samenhangende verlies in de resultatenrekening verwerkt.

Indien afgeleide instrumenten aflopen of worden verkocht, dient de cumulatieve winst die of het cumulatieve verlies dat tot dat moment nog niet in de resultatenrekening was verwerkt, als overlopende post in de balans opgenomen te worden, totdat de afgedekte transacties plaatsvinden. Indien de transacties naar verwachting niet meer plaatsvinden, wordt de cumulatieve winst of het cumulatieve verlies overgeboekt naar de resultatenrekening. Indien afgeleide instrumenten niet langer voldoen aan de voorwaarden voor hedge accounting, maar het financiële instrument niet wordt verkocht, wordt ook de hedge accounting beëindigd. Dan wordt het financiële instrument tegen kostprijs of lagere marktwaarde verwerkt. Indien de afgedekte positie van een verwachte toekomstige transactie leidt tot de opname in de balans van een niet-financieel actief of een niet-financiële verplichting wordt de kostprijs van dit actief aangepast met de afdekkingsresultaten die nog niet in de resultatenrekening zijn verwerkt.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

De Zonnehuisgroep Noord documenteert de hedgerelaties en toetst periodiek de effectiviteit van hedgerelaties door vast te stellen dat er sprake is van een effectieve hedge respectievelijk dat er geen sprake is van overhedges. De effectiviteitstest vindt plaats door vergelijking van de kritische kenmerken van het afdekkingsinstrument met de afgedekte positie. Indien sprake is van een overhedge wordt de hiermee samenhangende waarde op basis van kostprijs of lagere marktwaarde direct in de resultaten rekening verwerkt. De kritische kenmerken die door de instelling worden gehanteerd zijn de omvang, de looptijd, het afgedekte risico, de wijze van afrekening van het afdekkingsinstrument en de afgedekte positie.

Vorderingen

Verstrekte leningen en overige vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde op basis van de effectieverente-methode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten

De toerekening van opbrengsten, kosten en winstneming op Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten gebeurt naar rato van de verrichte prestaties ('percentage of completion'-methode) per balansdatum op basis van de tot de balansdatum gemaakte kosten voor de DBC / het DBC-zorgproduct in verhouding tot de geschatte totale kosten van de DBC / het DBC-zorgproduct. Uitgaven die verband houden met kosten voor de DBC / het DBC-zorgproduct die na de balansdatum tot te verrichten prestaties leiden, worden als activa verwerkt indien het waarschijnlijk is dat ze in een volgende periode zullen leiden tot opbrengsten. Verwachte verliezen op onderhanden projecten worden onmiddellijk in de resultatenrekening als last verwerkt.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen, onder kortlopende schulden.

Liquide middelen worden gewaard tegen de nominale waarde.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen is verdeeld in bestemmingsfondsen en algemene reserves.

Bestemmingsfondsen

Onder de bestemmingsfondsen worden alle reserves opgenomen die een beperking hebben die opgelegd is door een derde, zoals bepalingen in de wet of beleidsregels. Bij Stichting Zonnehuisgroep Noord gaat het hierbij om beperkingen die volgen uit de beleidsregels van de NZa of andere regelingen zoals WMO en de ZVW bepalingen vanuit gemeenten en zorgverzekeraars.

Algemene reserves

De algemene reserves bestaan uit opbrengsten die voortvloeien uit het leveren van overige prestaties.

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Afgeleide financiële instrumenten

De eerste waardering voor afgeleide financiële instrumenten is reële waarde. Na eerste waardering worden afgeleide financiële instrumenten gewaardeerd op kostprijs of lagere marktwaarde. Stichting Zonnehuisgroep Noord maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten. Indien, in de toekomst, variabel rentende leningen worden afgesloten, sluit de stichting een derivaat (interest rate swap) af om renterisico's af te dekken.

In contracten besloten afgeleide instrumenten

Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Deze worden door de instelling gescheiden van het basiscontract en apart verantwoord indien:

- De economische kenmerken en risico's van het basiscontract en het daarin besloten derivaat niet nauw verwant zijn;
- Een apart instrument met dezelfde voorwaarden als het in het contract besloten derivaat aan de definitie van een derivaat zou voldoen; en
- Het gecombineerde instrument niet wordt gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeverandering in de resultatenrekening.

In contracten besloten afgeleide instrumenten die niet worden gescheiden van het basiscontract omdat niet aan de hiervoor genoemde voorwaarden is voldaan, worden verwerkt in overeenstemming met het basiscontract.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Reële waarde

De reële waarde van een financieel instrument is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en van elkaar onafhankelijk zijn. De reële waarde van een lening is gelijk aan de contante waarde van toekomstige kasstromen gebaseerd op een rente die per balansdatum zou gelden voor gelijksoortige leningen vermeerderd met een risicopremie voor iedere individuele lening.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

De Zonnehuisgroep Noord kent een viertal voorzieningen welke hieronder worden toegelicht:

Voorziening groot onderhoud

De voorziening groot onderhoud dient ter dekking van de noodzakelijke (preventieve) groot onderhoudswerkzaamheden. De voorziening groot onderhoud is gebaseerd op een actueel meerjaren onderhoudsplan en afgestemd op het strategisch huisvestingsplan. Indien er sprake van vervanging of renovatie vindt financiering plaats via de instandhoudingsinvesteringen. De voorziening is nominaal gewaardeerd.

Voorziening uitgestelde beloningen

Voorziening 'Jubileumuitkeringen' wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de toekomstige uitkeringen van een 12,5-, 25-, en 40-jarig dienstverband c.q. bij vervroegde uittreding of pensionering vlg. de vigerende CAO. Hierbij is uitgegaan van het personeelsbestand op balansdatum, rekening houdend met een normaal personeelsverloop. De voorziening is contant gemaakt tegen een rente van 2%.

Voorziening personeel

De voorziening is gewaardeerd op basis van nominale waarde en dient ter dekking van de verwachte kosten naar aanleiding van afspraken uit hoofde van organisatorische veranderingen en van eigen risicodragerschap WGA. Indien op balansdatum verplichtingen bestaan tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid, wordt er een voorziening opgenomen. De verplichting is een beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting per balansdatum af te wikkelen. De voorziening is niet contant gemaakt.

Voorziening huisvesting

Gevormd voor de voorzienbare verliezen met betrekking tot huurcontracten, mede als gevolg van het overheidsbeleid gericht op extramuralisatie. De onttrekking in 2017 heeft voor het grootste deel betrekking op de afkoop van huurcontracten met Woonzorg Nederland.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

5.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.

De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben, uitgaande van historische kosten. Verliezen worden verantwoord als deze voorzienbaar zijn; baten worden verantwoord als deze gerealiseerd zijn.

Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

Opbrengsten

Algemeen

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald. Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Baten worden in de resultatenrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Opbrengsten uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning (WMO)

De opbrengsten uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning worden verantwoord naar rato van de verrichte prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum en in verhouding tot in totaal te verrichten diensten. Voorwaarde hiervoor is dat het resultaat betrouwbaar kan worden geschat, dit indien aan de volgende voorwaarden is voldaan:

- Het bedrag kan op betrouwbare wijze worden bepaald;
- Waarschijnlijke economische voordelen;
- De mate waarin de dienstverlening op de balansdatum is verricht, kan op betrouwbare wijze worden bepaald;
- Gemaakte kosten en kosten die nog moeten worden gemaakt, kunnen betrouwbaar worden bepaald.

Als niet voldaan kan worden aan bovengenoemde voorwaarden dan worden de opbrengsten slechts verwerkt tot het bedrag van de kosten van dienstverlening. Bij de berekening van het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten is geen rekening gehouden met de na-indexering. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Personele kosten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de resultatenrekening voorzover ze verschuldigd zijn aan werknemers.

De beloningen van het personeel worden als last in de resultatenrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Indien reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de stichting.

Pensioenen

Zonnehuisgroep Noord heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Zonnehuisgroep Noord. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Zonnehuisgroep Noord betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. PFZW is volgens de spelregels pas financieel gezond bij een dekkingsgraad van ruim 124%. Vanaf dat moment kan PFZW de pensioenen volledig laten meegroeien met de stijgende prijzen (indexeren). Vanaf een gemiddelde dekkingsgraad van 110% over de laatste twaalf maanden mag PFZW de pensioenen gedeeltelijk laten groeien. Op 31 december 2017 was de actuele dekkingsgraad 101,1%. Zonnehuisgroep Noord heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Zonnehuisgroep Noord heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Leasing

De stichting kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm.

Financiële leases

Als de stichting optreedt als lessee in een financiële lease, wordt het leaseobject (en de daarmee samenhangende verplichting) bij de aanvang van de leaseperiode in de balans verwerkt tegen de reële waarde van het leaseobject of, indien deze lager is, tegen de contante waarde van de minimale leasebetalingen. Beide waarden worden bepaald op het tijdstip van het aangaan van de leaseovereenkomst. De toegepaste rentevoet bij de berekening van de contante waarde is de impliciete rentevoet. Indien deze rentevoet praktisch niet te bepalen is, wordt de marginale rentevoet gehanteerd. De initiële directe kosten worden opgenomen in de eerste waardering van het leaseobject.

De grondslagen voor de vervolgwaardering van het leaseobject zijn beschreven onder het hoofd Materiële vaste activa. Als geen redelijke zekerheid bestaat dat de instelling eigenaar van een leaseobject zal worden aan het einde van de leaseperiode, wordt het object afgeschreven over de kortste termijn van de leaseperiode of de gebruiksduur van het object.

De minimale leasebetalingen worden gesplitst in rentelasten en aflossing van de uitstaande leaseverplichting. De rentelasten worden gedurende de leaseperiode zodanig toegerekend aan elke periode dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over de resterende netto-verplichting met betrekking tot de financiële lease. Voorwaardelijke leasebetalingen worden als last verwerkt in de periode dat aan de voorwaarden tot betaling wordt voldaan.

ZHGN huurt enkele panden waarvan de overeenkomst kwalificeert als financial lease. De betalingen onder deze overeenkomst worden gesplitst in betalingen met betrekking tot de lease en betalingen met betrekking tot overige bestanddelen.

Operationele lease

Alle leaseovereenkomsten die niet classificeren als financial lease, kwalificeren als operationele leases.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Operationele leases

Als de onderneming optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Leasebetalingen inzake de operationele lease worden lineair over de leaseperiode ten laste van de resultatenrekening gebracht.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de stichting zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de stichting gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de resultatenrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van de stichting voor de kosten van een actief worden systematisch in de resultatenrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief. Een krediet afgesloten tegen een lagere rente dan de marktrente, wordt als schuld in de balans opgenomen waarbij waardering plaatsvindt zoals opgenomen onder Financiële instrumenten. Het verschil tussen het hogere ontvangen bedrag van het krediet en de boekwaarde bij eerste verwerking betreft het voordeel als gevolg van de lagere rente. Dit voordeel wordt verwerkt als overheidssubsidie.

DBC's

Zodra een betrouwbare schatting kan worden gemaakt van resultaat van onderhanden DBC-zorgproducten, worden de opbrengsten en kosten als opbrengsten en kosten in de winst en verliesrekening verwerkt rato van de prestaties per balansdatum. Onder opbrengsten wordt verstaan de in het contract met de zorgverzekeraar overeengekomen opbrengsten, indien en het waarschijnlijk is dat de opbrengsten zullen worden gerealiseerd en betrouwbaar kunnen worden bepaald. De mate waarin prestaties van een DBC-contract zijn verricht wordt bepaald aan de hand van de tot de balansdatum gemaakte kosten in verhouding tot de geschatte totale kosten van het contract. Indien het resultaat van een onderhanden project niet betrouwbaar kan worden bepaald, worden de projectopbrengsten slechts verwerkt tot het bedrag van de gemaakte kosten dat waarschijnlijk kan worden verhaald. Verwachte verliezen op contracten worden onmiddellijk in de resultatenrekening opgenomen.

5.1.4.4 Grondslagen van segmentering

In de jaarrekening wordt overeenkomstig de Richtlijn Zorginstellingen een segmentatie van de resultatenrekening gemaakt.

De ZonnehuisgroepNoord kent de volgende segmenten:

- segment zorg WLZ

Resultatenrekening van zorgactiviteiten onder de WLZ.

- segment aanleunwoningen

Resultatenrekening van de exploitatie van aanleunwoningen.

- segment overig

Resultatenrekening van de overige activiteiten, waaronder WMO en de GRZ onder de Zorgverzekeringswet.

Bij de verdeling van de resultatenrekening per operationele segment is aangesloten op de activiteiten van het bedrijfsproces. De verdeling van indirecte kosten over de te onderscheiden zorgsoorten geschiedt op basis van de volgende uitgangspunten:

De indirecte personeels-, materiële en overige kosten worden verdeeld d.m.v. een doorbelastingspercentage. Deze wordt in de begroting vastgesteld en ook als zodanig verwerkt in de administratie.

5.1.4.5 Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

Betalingen welke voortvloeien uit langlopende leningen worden voor het gedeelte dat betrekking heeft op de rente opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als kasstroom uit financieringsactiviteiten. Kasstromen uit financiële afgeleide instrumenten die worden verantwoord als reëlewaarde-hedges of kasstroomhedges worden in dezelfde categorie ingedeeld als de kasstromen uit de afgedekte balansposten. Kasstromen uit financiële derivaten waarbij hedge accounting niet langer wordt toegepast, worden consistent met de aard van het instrument ingedeeld, vanaf de datum waarop de hedge accounting is beëindigd.

Onder de investeringen in materiële vaste activa zijn alleen opgenomen de investeringen waarvoor in 2017 geldmiddelen zijn opgeofferd. Er zijn in 2017 geen investeringen verricht door middel van financiële leasing.

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2017

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-17</u>	<u>31-dec-16</u>
	€	€
Bedrijfsgebouwen en terreinen	42.734.359	46.923.361
Machines en installaties	5.620.678	6.128.217
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	2.289.828	2.136.994
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	0	0
	<u>50.644.865</u>	<u>55.188.572</u>

Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	55.188.572	35.548.743
Bij: investeringen (2016: inclusief € 22,4 miljoen activering financial lease contracten)	593.605	23.086.354
Bij: huurcontracten	0	0
Bij: herwaarderingen	0	0
Af: afschrijvingen	4.172.088	3.353.004
Af: bijzondere waardevermindering	0	0
Af: desinvesteringen	965.224	93.522
Boekwaarde per 31 december	<u>50.644.866</u>	<u>55.188.572</u>

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 5.1.6.

Voor de locaties Ufkenshuis en Wiemersheerd is de aard van het huurcontract gekwalificeerd als financial lease. De verplichtingen die voortvloeien uit deze huurcontracten zijn opgenomen onder de langlopende schulden. De boekwaarde van deze financial lease activa bedraagt ultimo 2017 € 21.538.549 (2016: € 22.446.708). De financial lease activa zijn ultimo 2016 geactiveerd, in 2017 is hierover voor het eerst afgeschreven (circa € 908.159) waarmee de grootste fluctuatie in afschrijvingskosten is verklaard.

De actuele waarde van de gebouwen en terreinen in juridisch eigendom bedraagt ultimo 2017 circa € 44,2 miljoen (boekwaarde € 42,7 miljoen).

2. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-17</u>	<u>31-dec-16</u>
	€	€
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	0	0
Overige vorderingen	1.200.000	1.200.000
Totaal financiële vaste activa	<u>1.200.000</u>	<u>1.200.000</u>

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	<u>31-dec-17</u>	<u>31-dec-16</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	1.200.000	1.000.000
Kapitaalstortingen	0	200.000
Boekwaarde per 31 december	<u>1.200.000</u>	<u>1.200.000</u>

Toelichting:

De financiële vaste activa betreft een borgstelling van € 1,2 mln bij Nationale borg in verband met het eigen risico dragerschap van de Stichting voor de WGA. Het bij Nationale Borg gestorte bedrag is niet op korte termijn opeisbaar.

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal	Kapitaalbelang (in %)	Eigen vermogen	Resultaat
				€	€
Rechtstreekse kapitaalbelangen >= 20%:					
De Hoorn BV, Zuidhorn	Geen.	0	100%	-81.770	0

3. Onderhanden werk uit hoofde van DBC's

	<u>31-dec-17</u>	<u>31-dec-16</u>
	€	€
Onderhanden werk DBC's	628.238	701.120
Totaal onderhanden werk	<u>628.238</u>	<u>701.120</u>

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2017

ACTIVA

4. Vorderingen en schulden uit hoofde van bekostiging

Vorderingen uit hoofde van bekostiging:	31-dec-17	31-dec-16
	€	€
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort AWBZ/WLZ	-1.033.389	2.730.107
Totaal vorderingen uit hoofde van bekostiging	-1.033.389	2.730.107
Schulden uit hoofde van bekostiging:	31-dec-17	31-dec-16
	€	€
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot AWBZ	0	0
Totaal schulden uit hoofde van bekostiging	0	0

Vorderingen en/of schulden uit hoofde van financieringsoverschot AWBZ/WLZ

	2016	2017	totaal
	€	€	€
Saldo per 1 januari	2.650.906		2.650.906
Verschil / fout in openingsstand	79.201		79.201
Financieringsverschil boekjaar		-1.032.837	-1.032.837
Correcties voorgaande jaren			0
Betalingen/ontvangsten	-2.730.659	0	-2.730.659
Subtotaal mutatie boekjaar	-2.730.659	-1.032.837	-3.763.496
Saldo per 31 december	-552	-1.032.837	-1.033.389

Stadium van vaststelling (per erkenning):

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraars

c= definitieve vaststelling NZa

Specificatie financieringsverschil WLZ in het boekjaar	2017	2016
	€	€
Wettelijk budget aanvaardbare kosten	56.742.450	69.672.099
Af: ontvangen voorschotten	57.775.287	69.672.651
Totaal financieringsverschil	-1.032.837	-552

5. Debiteuren en overige vorderingen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-17	31-dec-16
	€	€
Vorderingen op debiteuren	810.995	1.733.552
Nog te factureren omzet DBC's	720.188	281.808
Overige vorderingen	1.383.969	1.019.622
Vooruitbetaalde bedragen	0	79.405
Nog te ontvangen bedragen	119.280	810.485
Totaal vorderingen en overlopende activa	3.034.431	3.924.874

Toelichting:

Er is een voorziening voor oninbaarheid van € 181k in aftrek op de vorderingen gebracht. Onder Overige vorderingen is een bedrag van € 484,092 (2016: 0) opgenomen aan vorderingen op de andere maat in Maatschap GRZ Appingedam Delfzijl.

In de overige vorderingen is geen bedrag met een resterende looptijd langer dan 1 jaar begrepen.

6. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-17	31-dec-16
	€	€
Bankrekeningen	24.918.256	26.519.408
Kassen	10.755	11.211
Totaal liquide middelen	24.929.011	26.530.618

Toelichting:

Alle liquide middelen zijn direct opeisbaar en staan vrij ter beschikking.

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2017

PASSIVA

7. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-17	31-dec-16
	€	€
Bestemmingsfondsen	20.243.206	23.279.005
Algemene en overige reserves	-226.208	-217.249
Totaal eigen vermogen	<u>20.016.998</u>	<u>23.061.756</u>

Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2017	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-17
	€	€	€	€
Reserve aanvaardbare kosten (RAK):				
- Algemeen	23.091.472	-4.378.662	0	18.712.810
- Kwaliteitsimpuls verpleeghuiszorg	0	800.000	0	800.000
- W&T-gelden	0	560.363	0	560.363
Stichting Vrienden van Sint Jozef	187.533	-17.500	0	170.033
Totaal bestemmingsfondsen	<u>23.279.005</u>	<u>-3.035.799</u>	<u>0</u>	<u>20.243.206</u>

Toelichting bestemmingsfondsen:

De resultaten in de segmenten Zorg WLZ en Overig (o.a. WMO en GRZ) zijn bestemd in het bestemmingsfonds (RAK). Specifiek is in 2017 een bestemmingsfonds Kwaliteitsimpuls verpleeghuiszorg gevormd. Dit bestemmingsfonds heeft betrekking op het extra budget 2017 van € 1.156.592 voor kwaliteitsimpuls verpleeghuiszorg. Dit bedrag is juli 2017 aan Zonnehuisgroep Noord toegekend maar heeft nog niet volledig tot besteding in 2017 geleid. Het nog niet-bestede deel is opgenomen als onderdeel van de reserve aanvaardbare kosten. Daarnaast is een deel van de Waardigheid&Trots-gelden 2017 nog niet besteed. Met het zorgkantoor is afgesproken dat besteding van de gelden in 2018 plaats zal vinden.

Tot slot in de bestemmingsfondsen een bedrag van € 170.033 opgenomen van de in 2014 ontbonden Stichting Vrienden van Sint Jozef. Deze middelen kunnen alleen worden aangewend na een positief advies van (de rechtsopvolgers van) de vertegenwoordiger in de cliëntenraad van de locatie St Jozef, de locatiemanager van Sint Jozef en de bestuurssecretaris van Zonnehuisgroep Noord.

Algemene en overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2017	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-17
	€	€	€	€
Algemene reserves:				
Algemene reserve	-217.249	-8.959	0	-226.208
Totaal algemene en overige reserves	<u>-217.249</u>	<u>-8.959</u>	<u>0</u>	<u>-226.208</u>

Toelichting algemene reserve

Het resultaat in het segment Aanleunwoningen wordt bestemd in de algemene reserve.

8. Voorzieningen

	Saldo per 1-jan-2017	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-17
	€	€	€	€	€
Voorziening groot onderhoud	1.535.957	200.000	0	211.737	1.524.220
Voorziening uitgestelde beloningen	952.950	98.478	48.228	229.299	773.901
Voorziening personeel	3.352.316	2.565.945	825.980	909.644	4.182.637
Voorziening huisvesting	443.676	0	327.765	115.911	0
Totaal voorzieningen	<u>6.284.899</u>	<u>2.864.423</u>	<u>1.201.973</u>	<u>1.466.591</u>	<u>6.480.758</u>

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:

	31-12-2017
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	1.176.585
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	5.634.065

Toelichting per categorie voorziening:

Voorziening groot onderhoud: dient ter egalisatie van de onderhoudskosten van de gebouwen en installaties. Het meerjarenonderhoudsplan is geactualiseerd aan de update van het Strategisch Huisvestingsplan begin 2015.

Voorziening uitgestelde beloningen: de voorziening uitgestelde beloningen dient ter egalisatie van de kosten voor beloningen op termijn (langer dan een jaar) bij voortdurende van het dienstverband (bijv. dienstjubilea). Deze voorziening is opgenomen tegen contante waarde waarbij een disconteringsvoet is gehanteerd van 2,0% (2016: 2,0%). In de dotatie aan deze voorziening is een bedrag aan oprenting begeven van 16k€.

Voorziening personeel: gevormd voor de verwachte lasten ten gevolge van de organisatorische veranderingen

en de voorziening langdurig zieken en eigen risicodragerschap WGA. Er is in 2017 extra gedoteerd aan de voorziening langdurig zieken en eigen risicodragerschap WGA in verband met het toegenomen langdurig ziekteverzuim. Vanwege de onzekerheden over het succes van reïntegratieplannen en over de kans dat werknemers die niet voldoende herstellen doorstromen naar de IVA (waarvan de stichting niet het risico draagt) is de invloed van schattingen op deze voorziening relatief groot.

Voorziening huisvesting: gevormd voor de voorzienbare verliezen met betrekking tot huurcontracten, mede als gevolg van het overheidsbeleid gericht op extramuralisatie. De onttrekking in 2017 heeft voor het grootste deel betrekking op de afkoop van huurcontracten met Woonzorg Nederland.

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2017

9. Langlopende schulden (meer dan een jaar)

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-17</u>	<u>31-dec-16</u>
	€	€
Schulden aan banken	21.389.586	46.215.026
Huurcontracten locaties Ufkenshuis en Wiemersheerd (financial lease)	21.683.808	22.529.653
ORT-schuld	435.262	712.394
Totaal langlopende schulden	<u>43.508.656</u>	<u>46.215.026</u>

Het verloop van de post 'schulden aan banken' is als volgt weer te geven:

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
Stand per 1 januari	24.211.304	25.449.629
Af: aflossingen	<u>1.813.385</u>	<u>1.238.325</u>
Stand per 31 december	<u>22.397.919</u>	<u>24.211.304</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	1.008.333	1.238.325
Stand post 'schulden aan banken' per 31 december	<u>21.389.586</u>	<u>22.972.979</u>

Het verloop van de post 'Huurcontracten locaties Ufkenshuis en Wiemersheerd (financial lease)' is als volgt weer te geven:

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
Stand per 1 januari	22.529.653	23.354.867
Af: aflossingen	<u>845.845</u>	<u>825.214</u>
Stand per 31 december	<u>21.683.808</u>	<u>22.529.653</u>

Het verloop van de post 'ORT-schuld' is als volgt weer te geven

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
Stand per 1 januari	1.301.273	0
Mutatie	<u>-430.749</u>	<u>1.301.273</u>
Stand per 31 december	<u>870.524</u>	<u>1.301.273</u>
Af: verplichting komend boekjaar	435.262	588.879
Stand post 'ORT-schuld' per 31 december	<u>435.262</u>	<u>712.394</u>

Toelichting in welke mate (het totaal van) de langlopende schulden als langlopend moeten worden beschouwd:

	<u>31-dec-17</u>	<u>31-dec-16</u>
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), betaal- en aflossingsverplichtingen naar derden	1.443.595	1.238.325
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	43.508.656	46.215.026
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	16.800.004	17.733.337

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden aan banken wordt verwezen naar de bijlage "Overzicht langlopende schulden". De aflossingsverplichtingen zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

PASSIVA

10. Kortlopende schulden en overlopende passiva

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-17</u>	<u>31-dec-16</u>
	€	€
Crediteuren	623.792	1.979.944
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	1.008.333	1.238.325
Belastingen en sociale premies	962.884	2.370.448
Schulden terzake pensioenen	183.368	1.179.347
Nog te betalen salarissen	626.879	739.627
Vakantiegeld	1.778.067	1.542.418
Vakantiedagen	2.003.564	2.671.379
Overige schulden	1.071.988	27.606
Nog te betalen kosten	1.129.906	2.743.452
Vooruitontvangen opbrengsten	7.966	141.865
Totaal kortlopende schulden en overlopende passiva	<u>9.396.743</u>	<u>14.634.408</u>

Toelichting:

Er zijn geen kortlopende schulden opgenomen met een looptijd > 1 jaar
Onder de nog te betalen kosten is het kortlopende deel van de ORT schuld opgenomen ad € 435K. (2016: € 546K)

5.1.5. TOELICHTING OP DE BALANS

Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Financiële instrumenten

Algemeen

Zonnehuisgroep Noord maakt in de normale bedrijfsuitoefening behoudens de reguliere debiteuren en crediteuren zeer beperkt gebruik van financiële instrumenten die Zonnehuisgroep Noord blootstellen aan markt- en/of redietrisico's. Zonnehuisgroep Noord heeft voor haar twee langlopende leningen bij de ABN AMRO gelijktijdig met het afsluiten van deze leningen in 2010 een renteswap afgesloten. In 2017 is één lening afgelost. Uit beoordeling van de resterende swap blijkt dat sprake is van een effectieve hedge. De looptijd van de lening en de renteswaps sluit op 1 maand na aan. Op balansdatum heeft de swap zelfstandig een negatieve waarde van € 71k (2016: € 151K). Omdat bij de lening sprake is van een effectieve hedge is dit bedrag niet verwerkt in de jaarrekening. De kredietverstrekker heeft daarbij aangegeven dat de Zonnehuisgroep Noord geen bijstortingsverplichting heeft, en dus geen liquiditeit hoeft bij te storten als onderpand voor de negatieve waarde van de swaps ultimo 2017.

Kredietrisico

Zonnehuisgroep Noord loopt kredietrisico over leningen en vorderingen opgenomen onder de vorderingen en de liquide middelen. Het maximale kredietrisico dat de instelling loopt bedraagt EUR 33,8 miljoen, bestaande uit vorderingen (EUR 7,4mln) en liquiditeiten (EUR 26,5mln.) Het kredietrisico aangaande de vorderingen is geconcentreerd bij een beperkt aantal tegenpartijen (of economisch verbonden tegenpartijen), waaronder de NZa, Gemeenten en andere overheidsinstellingen voor een totaalbedrag van EUR 2 miljoen. De overige vorderingen betreffen reguliere debiteuren. Met deze tegenpartijen bestaat een lange relatie; zij hebben altijd tijdig aan hun betalingsverplichtingen voldaan. De liquiditeiten zijn ondergebracht bij de ABN-Amro Bank.

Renterisico en kasstroomrisico (liquiditeitsrisico)

De instelling loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en schulden. Voor vorderingen en schulden met variabel rentende renteaftspraken loopt de instelling risico ten aanzien van toekomstige kasstromen en met betrekking tot vast rentende leningen reële waarde risico. Om de variabiliteit van de variabel rentende leningen te beperken heeft de instelling rentederivaten afgesloten:

Oorpr hoofdsom x EUR 1k	Hoofdsom 31/12/2017 x EUR 1k	Te betalen rente	Startdatum	Einddatum	Marktwaaarde EUR 1.000
1.500	931	3,18%	1-3-2010	30-4-2020	-71

Naast de algemene toelichting heeft de stichting een lening bij de Nederlandse Waterschapsbank met een hoofdsom van 28 miljoen euro met een renteherzieningsperiode van 10 jaar. (1e renteherziening in 2020). De Zonnehuisgroep Noord bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen en prognoses en ziet hierbij toe dat steeds aan de verplichtingen kan worden voldaan. Ultimo 2017 bedraagt de current ratio 2,51. (2016: 2,31)

Reële waarde

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

De reële waarde van de overige in de balans verantwoorde financiële instrumenten wijkt niet materieel af van de boekwaarde.

Prijrisico als gevolg van beleggingen in beurs en niet-beursgenoteerde aandelen is niet van toepassing bij de ZonnehuisgroepNoord.

EMIR-verordening: de beide swaps worden gebruikt om renterisico's af te dekken, en vallen daarmee binnen de lichtste klasse van de NFC. Intern is dit gedocumenteerd en wordt dit jaarlijks geëvalueerd in het managementteam en met de Raad van Toezicht.

Valutarisico: is niet van toepassing bij de Zonnehuisgroep Noord, in 2016 hebben er geen transacties plaatsgevonden in andere valuta dan euro's. Ook zijn er ultimo 2017 geen balansposities anders dan in euro's.

Huurverplichtingen *)

Locatie	Plaats	Looptijd huur t/m	Verhuurder	niveau 2017	
					Huur p/j
Ufkenshuis	Siddeburen	2040	WZN		683.040
Hippolytushoes	Middelstum	2017	WZN		315.004
De Hoorn	Marum	2018	WZN		390.554
Wiemersheerd	Loppersum	2031	WZN		596.420
WH Marum	Marum	2028	W&W		66.182
WH Zuidhorn	Zuidhorn	2027	W&W		60.930
WH Opwierde	Appingedam	2036	CWM		174.964
Gemmastraat 14	Zuidhorn	2020	W&W		16.284
Gemmastraat	Zuidhorn	2030	W&W		461.085
Gemmastraat	Zuidhorn	2030	W&W		33.072
Oostergast	Zuidhorn	2030	W&W		472.692
De Marne	Leens	2032	W&B		286.435
St. Jozef	Sappemeer	2033	Vestia		575.317
BetingeStaete	Delfzijl	2039	Acantus		911.928

Locatie	Plaats	Looptijd huur t/m	Verhuurder	niveau 2017	
				Leegstandsrisico	Huur p/j
BetingeStaete	Delfzijl	2039	Acantus	ja	151.277
De Wending	Delfzijl	2019	Acantus	ja	205.478
Serv.flat S. Jozef	Hoogezand	2032	Vestia	ja	242.953
Internos I	Hoogezand	2043	Steelande	ja	349.293
Internos II	Hoogezand	2043	Steelande	ja	360.271
Oostergast	Zuidhorn	medio 2030	W&W	ja	253.033

*) Wiemersheerd en Ufkenshuis zijn in de balans verwerkt als financial lease.

	31-12-2017
	€
Kortlopend deel van de huurverplichtingen (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	6.606.213
Huurverplichtingen > 1 jr.)	98.219.379
Hiervan langlopend (> 5 jaar).	75.043.995

Leaseverplichtingen

Zonnehuisgroep Noord heeft leaseverplichtingen met betrekking tot kopieerapparaturen en leaseauto's. De toekomstige leaseverplichtingen uit dien hoofde zijn:

	31-12-2017
	€
< 1 jaar	140.766
1 - 5 jaar	228.907
> 5 jaar	0

Borgstelling waarborgfonds zorg

Stichting Zonnehuisgroep Noord is gehouden tot het betalen van een obligo aan het WfZ, ingeval het risicovermogen van deze stichting minder dan het garantieniveau bedraagt. Het obligo is vastgesteld op 3% van de restschuld.

Wijkverpleging

De wijkverpleging (de extramurale producten PV en VP) wordt met ingang van boekjaar 2015 bekostigd vanuit de Zorgverzekeringswet (Zvw). De GRZ wordt eveneens bekostigd vanuit de Zvw. Voor zowel de wijkverpleging als de GRZ is het macrobeheersinstrument van toepassing op grond waarvan bij een overschrijding van het landelijke budgetplafond 2017 het mogelijk is dat zorgaanbieders op basis hiervan een terugbetalingsverplichting opgelegd krijgen in 2018.

Overheveling wijkverpleging van WIZ naar Zvw

Als onderdeel van de transitie van de langdurige zorg in 2015 is de wijkverpleging overgeheveld van de Wet op de langdurige zorg (uitgevoerd door zorgkantoren) naar de Zorgverzekeringswet (uitgevoerd door zorgverzekeraars). Dit ging gepaard met een nieuwe contracterings- en bekostigingswijze, waarbij er geen sprake meer is van een onafhankelijk indicatieorgaan voor de te leveren zorg. Vanaf 2016 lijkt bovendien sprake van een tendens van strakkere interpretatie van contractafspraken door zorgverzekeraars. Vorenstaande ontwikkelingen hebben inherente onzekerheden voor de opbrengstverantwoording in de jaarrekeningen vanaf 2015. Het is niet uitgesloten dat bij materiële controles door zorgverzekeraars afwijkingen van beleidsregels of contractvoorwaarden die leiden tot verrekeningen van reeds geleverde en gefactureerde zorg worden geconstateerd. Zonnehuisgroep Noord heeft de mogelijke effecten van deze ontwikkelingen voor de opbrengstverantwoording naar beste weten ingeschat en verwerkt in deze jaarrekening 2017, maar wijst op de mogelijkheid dat de genoemde risico's in 2018 of latere jaren tot nagekomen financiële correcties kunnen leiden.

Onzekerheid opbrengstverantwoording

Samengevat het overzicht van de opbrengsten (x €1k):

Opbrengsten intramurale zorg (Wiz)	55.082	71,3%
Opbrengsten extramurale zorg (Zvw en wmo-uren)	9.750	12,6%
Overige opbrengsten (waaronder GRZ)	<u>12.410</u>	<u>16,1%</u>
Totaal	<u><u>77.242</u></u>	<u><u>100,0%</u></u>

Opbrengsten intramurale en extramurale zorg

Vorig boekjaar (2016) constateerden we dat een aantal processen niet voldeed aan de gestelde eisen met betrekking tot interne beheersing, onder meer:

1. De registratie van de identificatie van cliënten was onvoldoende geborgd; en
2. bij controle bleek dat zorgleefplannen niet in alle gevallen voldeden aan onze interne eisen (voldoende recent, door cliënt ondertekend, direct beschikbaar)

In 2017 hebben wij onze cliëntendossiers (nogmaals) beoordeeld en waar mogelijk er voor gezorgd dat ze voldoen aan onze interne eisen. Dit bleek niet in alle gevallen mogelijk, bijvoorbeeld omdat cliënten overleden waren of omdat ze niet in staat/bereid waren om een identificatiedocument te verkrijgen. De interne richtlijnen en procedures zijn extra onder de aandacht van betrokkenen gebracht en het toezicht op de naleving is verscherpt. Met een verdere uniformering van de werkwijze op locaties kan de monitoring efficiënter en effectiever worden ingezet om de registratie en toegankelijkheid van zorgovereenkomsten en zorgplannen verder te verbeteren en volledig op orde te brengen.

Verdere acties die leiden tot verbetering ten aanzien van de geconstateerde leemtes worden/zijn inmiddels in gang gezet.

Gelet op genoemde leemtes in de interne beheersing is intern een beoordeling uitgevoerd op de personele productiviteit en inzet en onze klachtenregistratie beoordeeld. Er zijn geen aanwijzingen dat de leemtes tot onrechtmatige zorgdeclaraties hebben geleid. Acties die leiden tot verbetering van de interne beheersing ten aanzien van de geconstateerde leemtes worden/zijn inmiddels in gang gezet.

Aardbevingsproblematiek

Een deel van het gebied waarin Zonnehuisgroep Noord werkzaam is heeft te maken met de zgn. 'Aardbevingsproblematiek'. Bij het opstellen van de jaarrekening is geen rekening gehouden met gevolgen van de aardbevingsproblematiek.

5.1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	MVA in uitvoering en vooruitbetalingen op MVA	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2017					
- aanschafwaarde	68.937.070	9.502.021	10.504.555	188	88.943.834
- cumulatieve afschrijvingen	22.013.709	3.373.804	8.367.561	188	33.755.262
Boekwaarde per 1 januari 2017	<u>46.923.361</u>	<u>6.128.217</u>	<u>2.136.994</u>	<u>0</u>	<u>55.188.572</u>
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	52.886		540.719		593.605
- afschrijvingen	2.845.303	467.876	858.909		4.172.088
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>					
.aanschafwaarde	3.408.996	2.858	675.859	188	4.087.901
.cumulatieve afschrijvingen	3.408.996	2.858	675.859	188	4.087.901
- <i>desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde	1.158.075	83.804	289.474		1.531.353
reclassificaties (boekwaarde)	-587.275	-1.820	589.095		0
cumulatieve afschrijvingen	348.765	45.961	171.403		566.129
per saldo					
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-4.189.002</u>	<u>-507.539</u>	<u>152.834</u>	<u>0</u>	<u>-4.543.706</u>
Stand per 31 december 2017					
- aanschafwaarde	65.382.015	9.415.359	11.122.484	0	85.919.857
- cumulatieve afschrijvingen	22.647.656	3.794.681	8.832.656	0	35.274.993
Boekwaarde per 31 december 2017	<u>42.734.359</u>	<u>5.620.678</u>	<u>2.289.828</u>	<u>0</u>	<u>50.644.864</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	3,33%-20%	5,0%	10%-33,33%	0,0%	

5.1.8 Overzicht langlopende schulden ultimo 2017

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale loop-tijd	Werk-lijke- rente	Restschuld 31 december 2016	Nieuwe leningen in 2017	Aflossing in 2017	Restschuld 31 december 2017	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2017	Aflos- sings- wijze	Aflossing 2018	Gestelde zekerheden
		€		%	€	€	€	€	€			€	
Lening ABN Amro	1-3-2010	1.500.000	10	4,58%	1.006.250	0	75.000	931.250	0	3		75.000	Borgstelling WFZ
Lening ABN Amro	1-3-2010	2.300.000	10	4,20%	805.052	0	805.052	0	0	0		0	Borgstelling WFZ
Lening Waterschapsbank	13-7-2010	28.000.000	30	3,32%	22.400.002	0	933.333	21.466.669	16.800.004	24		933.333	Borgstelling WFZ
Totaal		31.800.000			24.211.304	0	1.813.385	22.397.919	16.800.004			1.008.333	

Opmerking: de lening van de ABN AMRO met hoofdsom van euro 1.500.000 heeft in het laatste jaar van aflossing een aanvullende aflossing van euro 750.000 ineens.

Renteherziening:

De renteherziening van de lening bij de Waterschapsbank vindt plaats op 15 juli 2020 en 15 juli 2030.
In de overeenkomst met de ABN Amro is geen renteherziening opgenomen.

5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

5.1.9.1 GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2017

SEGMENT WLZ EN ZVW (Wijkverpleging)

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en/of subsidie	65.250.000	77.957.829
Niet gebudgetteerde zorgprestaties	0	0
Overige bedrijfsopbrengsten	2.841.999	6.930.370
Som der bedrijfsopbrengsten	<u>68.091.999</u>	<u>84.888.199</u>
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	51.177.095	58.231.688
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	4.095.961	3.268.056
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	79.073	0
Overige bedrijfskosten	15.864.544	19.798.596
Som der bedrijfslasten	<u>71.216.673</u>	<u>81.298.339</u>
BEDRIJFSRESULTAAT	-3.124.674	3.589.861
Financiële baten en lasten	-1.322.831	-736.300
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	<u>-4.447.506</u>	<u>2.853.560</u>
RESULTAAT BOEKJAAR	<u>-4.447.506</u>	<u>2.853.560</u>
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Algemene en overige reserves	<u>-4.447.506</u>	<u>2.853.560</u>
	<u>-4.447.506</u>	<u>2.853.560</u>

5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

5.1.9.1 GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2017

SEGMENT Aanleunwoningen

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en/of subsidie	0	0
Niet gebudgetteerde zorgprestaties	0	0
Overige bedrijfsopbrengsten	2.479.066	4.161.961
Som der bedrijfsopbrengsten	<u>2.479.066</u>	<u>4.161.961</u>
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	64.751	135.841
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	76.127	84.947
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	0	0
Overige bedrijfskosten	2.281.182	4.233.592
Som der bedrijfslasten	<u>2.422.060</u>	<u>4.454.380</u>
BEDRIJFSRESULTAAT	57.006	-292.419
Financiële baten en lasten	-65.965	-40.120
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	<u>-8.959</u>	<u>-332.539</u>
RESULTAAT BOEKJAAR	<u><u>-8.959</u></u>	<u><u>-332.539</u></u>
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Algemene en overige reserves	-8.959	-332.539
	<u><u>-8.959</u></u>	<u><u>-332.539</u></u>

5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

5.1.9.1 GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2017

SEGMENT OVERIG (o.a. WMO en ZVW (GRZ))

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Omzet Zorgverzekeringswet	6.111.707	5.053.603
Niet gebudgetteerde zorgprestaties	0	1.141.601
Overige bedrijfsopbrengsten	0	25.584
Som der bedrijfsopbrengsten	<u>6.111.707</u>	<u>6.220.788</u>
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	4.500.000	5.517.139
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	0	0
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	0	0
Overige bedrijfskosten	200.000	383.620
Som der bedrijfslasten	<u>4.700.000</u>	<u>5.900.759</u>
BEDRIJFSRESULTAAT	1.411.707	320.029
Financiële baten en lasten	0	0
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	<u>1.411.707</u>	<u>320.029</u>
RESULTAAT BOEKJAAR	<u>1.411.707</u>	<u>320.028</u>
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds	1.411.707	320.028
	<u>1.411.707</u>	<u>320.028</u>

5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

5.1.9.1 GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2017

SEGMENT TOTAAL

	<u>Ref.</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en/of subsidie		71.361.707	83.011.432
Niet gebudgetteerde zorgprestaties		0	1.141.601
Overige bedrijfsopbrengsten		5.321.064	11.117.915
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>76.682.771</u>	<u>95.270.948</u>
BEDRIJFSLASTEN:			
Personeelskosten		55.741.846	63.884.667
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa		4.172.088	3.353.003
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa		79.073	0
Overige bedrijfskosten		18.345.726	24.415.809
Som der bedrijfslasten		<u>78.338.733</u>	<u>91.653.479</u>
BEDRIJFSRESULTAAT		-1.655.962	3.617.469
Financiële baten en lasten		-1.388.796	-776.421
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING		<u>-3.044.758</u>	<u>2.841.047</u>
RESULTAAT BOEKJAAR		<u>-3.044.758</u>	<u>2.841.047</u>
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		<u>2017</u>	<u>2016</u>
		€	€
Toevoeging/(onttrekking):			
Bestemmingsfonds		-3.035.800	3.173.589
Algemene en overige reserves		-8.959	-332.539
		<u>-3.044.758</u>	<u>2.841.047</u>

5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

5.1.9.1 GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2017

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
Resultaat volgens gesegmenteerde resultatenrekeningen:		
SEGMENT WLZ EN ZVW (Wijkverpleging)	-4.447.506	2.853.558
SEGMENT Aanleunwoningen	-8.959	-332.540
SEGMENT OVERIG	1.411.707	320.028
	<u>-3.044.759</u>	<u>2.841.046</u>
Resultaat volgens enkelvoudige resultatenrekening	<u>-3.044.759</u>	<u>2.841.046</u>

5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

5.1.9.2 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING OVER 2017

BATEN

11. Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning

De specificatie is als volgt:

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies)	13.463.075	12.322.961
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	56.752.953	69.460.782
Opbrengsten Wmo	1.145.679	2.369.290
Overige zorgprestaties	114.187	307.910
Totaal	<u>71.475.894</u>	<u>84.460.943</u>

Toelichting: deze opbrengsten bevatten geen honoraria van vrijgevestigde medisch specialisten.

12. Subsidies

De specificatie is als volgt:

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	198.332	246.729
Overige subsidies	327.416	2.652.602
Totaal	<u>525.748</u>	<u>2.899.331</u>

Toelichting: de overige subsidies betreffen in 2016 grotendeels de subsidieregelingen ELV/EMB. In 2017 betreft dit met name de subsidieregeling EMB en ketenzorg dementie

15. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
Overige dienstverlening	2.309.538	3.773.543
Opbrengst woningen	2.371.590	4.137.130
Totaal	<u>4.681.128</u>	<u>7.910.673</u>

De opbrengst woningen betreft de huur en in rekening gebrachte servicekosten van de aanleunwoningen .
De overige opbrengsten bestaan o.a. uit uitbrengmaaltijden, omzet Eetkamers/Toko/(interne) catering, waskosten bewoners, overige verhuur en geleverde diensten aan derden.

LASTEN

16. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
Lonen en salarissen	39.650.486	45.941.744
Sociale lasten	6.406.591	6.274.992
Pensioenpremies	3.163.041	3.538.066
Andere personeelskosten:		
Diverse personeelskosten	1.150.870	1.291.136
Terugontvangen ziekengeld	-405.254	-485.389
Dotatie/vrijval voorziening personeel	<u>1.307.373</u>	<u>2.287.998</u>
Subtotaal	51.273.106	58.848.547
Personeel niet in loondienst	4.065.735	4.347.276
Personeel niet in loondienst ivm onderaanneming	403.006	688.844
Totaal personeelskosten	<u>55.741.846</u>	<u>63.884.667</u>
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:		
Zorg: waarvan intramuraal (excl. GRZ)	685	748
Zorg: waarvan extramuraal (excl. WMO)	118	131
Overig (o.a. WMO, GRZ)	165	217
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>968</u>	<u>1.096</u>
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0

5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

LASTEN

17. Afschrijvingen op materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
- immateriële vaste activa	0	0
Afschrijvingen materiële vaste activa	4.172.088	3.353.004
- financiële vaste activa	0	0
Totaal afschrijvingen	<u>4.172.088</u>	<u>3.353.004</u>

18. Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
Bijzondere waardeverminderingen van materiële vaste activa		
- immateriële vaste activa	0	0
Bijzondere waardeverminderingen van materiële vaste activa	79.073	0
Totaal	<u>79.073</u>	<u>0</u>

Stichting Zonnehuisgroep Noord

5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

19. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	4.321.464	5.365.130
Algemene kosten	3.920.951	4.260.629
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	1.933.910	2.088.433
Onderhoud- en energiekosten	2.667.233	3.870.312
Huur en leasing	5.704.408	10.574.312
Dotaties en vrijval voorziening huisvesting	-202.240	-1.743.007
Totaal overige bedrijfskosten	<u>18.345.726</u>	<u>24.415.809</u>

Toelichting: In de post "Algemene kosten" is een bedrag van € 133.628 begrepen met betrekking tot leasebetalingen. Door het sluiten van een aantal locaties en de afname van het aantal klanten in 2017 zijn de kosten van voedingsmiddelen en hotelmatige kosten en huurkosten gedaald.

LASTEN

20. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
Resultaat deelnemingen	0	0
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	<u>12</u>	<u>71.667</u>
Subtotaal financiële baten	12	71.667
Rentelasten en soortgelijke kosten	-1.388.808	-848.088
Totaal financiële baten en lasten	<u>-1.388.796</u>	<u>-776.421</u>

5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

21. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

WNT-VERANTWOORDING 2017 Stichting Zonnehuisgroep Noord

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op Stichting Zonnehuisgroep Noord.

De raad van toezicht heeft, met in achtneming van de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp, Stichting Zonnehuisgroep Noord voor 2017, op basis van een totaalscore van 10 punten, ingedeeld in klasse IV. Het bij deze klasse behorende bezoldigingsmaximum voor 2017 bedraagt € 166.000.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen, gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13^e maand van de functievervulling

bedragen x € 1	W. de Gooijer
Functiegegevens	Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/3 - 31/12
Deeltijdfactor in fte	1,0
Gewezen topfunctionaris?	Nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	139.167
Beloningen betaalbaar op termijn	-
<i>Subtotaal</i>	139.167
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	139.167
-/- Onverschuldigd betaald bedrag ¹	-
Totale bezoldiging	139.167
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Gegevens 2016	
Aanvang en einde functievervulling in 2016	nvt
Deeltijdfactor 2016 in fte	
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	
Beloningen betaalbaar op termijn	
Totale bezoldiging 2016	-

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

bedragen x € 1	W. de Gooijer	
Functiegegevens	[FUNCTIE]	
Kalenderjaar	2017	2016
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang - einde)	1/1 - 28/2	1/3 - 31/12
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	2	10
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 176	€ 175
Maxima op basis van de normbedragen per maand	37.000	216.000
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12		253.000
Bezoldiging		
Werkelijk uurtarief lager dan het (gemiddeld) maximum uurtarief?	JA	
Bezoldiging in de betreffende periode	42.000	192.567
Totale bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12		234.567
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	
Totale bezoldiging, exclusief BTW		234.567
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan ¹	N.v.t.	

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

bedragen x € 1	P.M. de Bruijne	E.A. de Boer	I. Jongsmā
Funcțiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functie vervulling in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	€ 12.792	€ 8.550	€ 8.550
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	24.900	16.600	16.600
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
Totale bezoldiging	12.792	8.550	8.550
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2016			
Aanvang en einde functie vervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	12.792	8.529	8.529
Beloningen betaalbaar op termijn	744		
Totale bezoldiging 2016	13.536	8.529	8.529

bedragen x € 1	S.W.T. Gerritsen	J.M. Imhof	I. Kits
Funcțiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functie vervulling in 2017	1/1 - 31/3	1/1 - 30/9	1/8 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	€ 2.163	€ 6.413	€ 3.563
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	4.093	12.416	6.958
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
Totale bezoldiging	2.163	6.413	3.563
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2016			
Aanvang en einde functie vervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	8.529	8.529	
Beloningen betaalbaar op termijn			
Totale bezoldiging 2016	8.529	8.529	

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking

Er zijn geen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen verstrekt in het kalenderjaar.

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2017 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

22. Honoraria onafhankelijke accountant

De honoraria van de onafhankelijke accountant over 2016 en 2015 zijn als volgt:

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
1 Controle van de jaarrekening *)	133.768	126.683
2 Andere controleopdrachten	34.971	55.581
3 Adviesdiensten op fiscaal terrein	0	0
4 Andere niet controlediensten	0	8.076
Totaal honoraria onafhankelijke accountant	<u>168.739</u>	<u>190.340</u>

*) De genoemde bedragen met betrekking tot de controle van de jaarrekening zijn gebaseerd op de in het boekjaar ten laste van de stichting komende bedragen.

23. Transacties met verbonden partijen

Stichting Zonnehuisgroep Noord en Stichting De Hoven (geen verbonden partij van Zonnehuisgroep Noord) brengen hun GRZ zorg in de regio Appingedam-Delfzijl in bij maatschap GRZ Appingedam-Delfzijl tegen opbrengstwaarde en belastingkosten door aan de maatschap tegen kostprijs. Zonnehuisgroep Noord verwerkt haar aandeel in de activiteiten van de maatschap proportioneel. Per saldo resteert een netto met de maatschap te verreken bedrag van verwaarloosbare omvang. De samenwerking in de maatschap heeft als doel door bundeling van GRZ zorg een voldoende volume in de regio te realiseren om contractering van GRZ zorg te borgen.

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Zonnehuisgroep Noord heeft de jaarrekening 2017 vastgesteld in de vergadering van 6 juni 2018

De raad van toezicht van Stichting Zonnehuisgroep Noord heeft de jaarrekening 2017 goedgekeurd in de vergadering van 7 juni 2018

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 5.1.2.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die nadere informatie geven over de feitelijke situatie op balansdatum.

Ondertekening door bestuurders en toezichhouders

N. Ybema
(RvB)

P.M. de Bruijne (voorzitter RvT)

I. Jongsma (RvT)

E.A. de Boer (RvT)

I. Kits (RvT)

J. Klopstra (RvT)

C.J.A. de Jong (RvT)

5.2 OVERIGE GEGEVENS

5.2 OVERIGE GEGEVENS

5.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

Er zijn in de statuten geen specifieke bepalingen opgenomen ten aanzien van de resultaatbestemming.

5.2.2 Nevenvestigingen

Stichting Zonnehuisgroep Noord heeft geen nevenvestigingen.

5.2.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring is opgenomen op de volgende pagina.