



# JAARVERSLAG 2016



# 0 | Inhoud

<b>1  </b>	<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>2  </b>	<b>Profiel van de organisatie</b>	<b>4</b>
2.1.	Algemene identificatiegegevens	4
2.2.	Structuur van het concern	4
2.3.	Samenwerkingsrelaties	5
<b>3  </b>	<b>Bestuur, toezicht en medezeggenschap</b>	<b>6</b>
3.1.	Normen voor goed bestuur	6
3.2.	Raad van Bestuur	6
3.2.1.	Kwantitatieve gegevens over de bezoldiging van het bestuur	6
3.3.	Raad van Toezicht	7
3.3.1.	Samenstelling en bezoldiging	7
3.3.2.	Werkwijze Raad van Toezicht	8
3.4.	Medezeggenschapsorganen	9
3.4.1.	Cliëntenraad De Merwelanden	9
3.4.3.	Ondernemingsraad De Merwelanden	9
<b>4  </b>	<b>Algemeen beleid</b>	<b>10</b>
4.1.	Visie, strategie en meerjarenbeleid	10
4.2.	Algemeen beleid in het verslagjaar	11
4.3.	Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap	11
4.4.	Naleving gedragscodes	12
4.5.	Risicoparagraaf	12
4.6.	Toekomstparagraaf	12
<b>5  </b>	<b>Bedrijfsvoering</b>	<b>14</b>
5.1.	De Merwelanden	14
5.2.	Merinos Vastgoed	14
<b>6  </b>	<b>Financieel beleid</b>	<b>15</b>
6.1.	Ontwikkelingen	15
6.2.	Toekomstverwachting	15
6.3.	Resultaatontwikkeling en bestemming Merinos	15
6.4.	Resultaat De Merwelanden	15
6.5.	Resultaat Merinos Vastgoed	16
6.6.	Investerings	16
6.6.1.	De Merwelanden	16
6.6.2.	Merinos Vastgoed	16
6.7.	Financiering	16
6.8.	Verwachtingen	16

# 1 | Voorwoord

Dit jaardocument is opgesteld volgens de richtlijnen voor de jaarverantwoording 2016. Naast de verslaglegging inzake het (financieel) gevoerde beleid en de investeringsportefeuille, zijn in dit verslag ook de voorgeschreven onderdelen rondom medezeggenschap en Governance code opgenomen.

Vastgesteld tijdens de vergadering van de Raad van Toezicht.

Voorzitter Raad van Toezicht  
H. Zwartkruis

Bestuurder  
C. van Randwijk

Dordrecht, 29 mei 2017

## 2 | Profiel van de organisatie

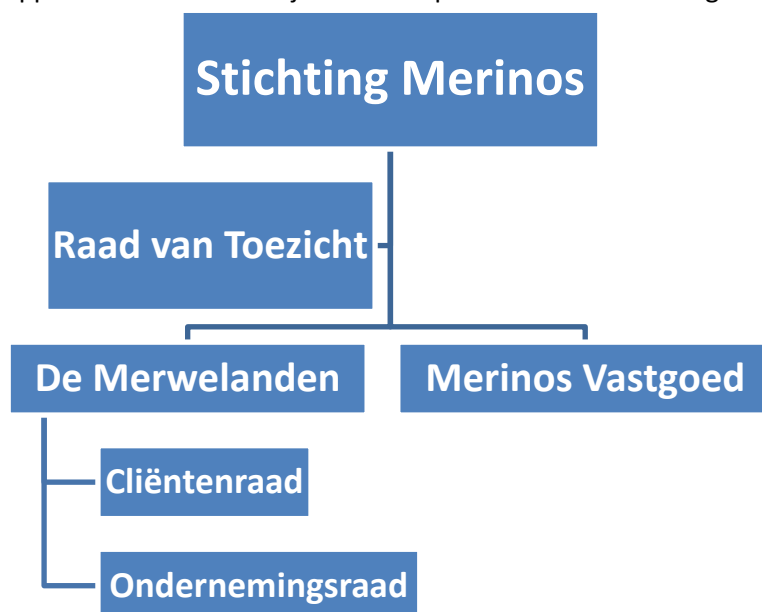
### 2.1. Algemene identificatiegegevens

Naam verslag leggende rechtspersoon	Stichting Merinos
Adres	Haringvlietstraat 515
Postcode	3313 EM
Plaats	Dordrecht
Telefoonnummer	078-7502013
Identificatienummer Kamer van Koophandel	24406740
E-mailadres	info@demerwelanden.nl
Internetpagina's	www.demerwelanden.nl

### 2.2. Structuur van het concern

Stichting Merinos is een holdingstichting, waaronder twee dochterstichtingen ressorteren:

- Binnen Stichting De Merwelanden worden in 2016 intramuraal ca. 20 cliënten verzorgd en ca. 65 cliënten in kleinschalige woningen verpleegd, waarvan het merendeel (ca. 45) binnen psychogeriatric. Extramuraal wordt gezorgd voor ca. 200 cliënten. Ca. 70 cliënten ontvangen verzorging en verpleging, ca. 60 cliënten ontvangen huishoudelijke ondersteuning en voor ca. 70 cliënten geldt een combinatie van zorg en huishoudelijke ondersteuning. 21 mensen worden verzorgd met een Volledig Pakket Thuis voorziening. De Merwelanden levert deze zorg met ca. 220 medewerkers (ca. 125 fte).
- Binnen Stichting Merinos Vastgoed wordt het onroerend goed beheerd, bestaande uit ca. 325 huurappartementen in de wijk Merwedepolder en het dienstengebouw van De Merwelanden.



De dagelijkse leiding van de stichtingen is in handen van bestuurder en management team:

Th.M.P.G. van Bakel (tot 1 aug 2016)	Bestuurder
Mevrouw A. Bouwmeester (vanaf 1 juli 2016)	Bestuurder a.i.
C.W. Hoogesteger	HEAD
J. Renting	Hoofd zorg en dienstverlening De Merwelanden
Mevrouw E.A.M. Vis	Bestuurssecretaris
Mevrouw A. Zuiver	Personeelsadviseur

De MT-leden zijn verantwoordelijk voor het doorvertalen van het organisatiebeleid naar beleid voor hun afdeling en voor de uitvoering daarvan. Als lid van het managementteam leveren zij een bijdrage aan het opstellen en vaststellen van het organisatiebeleid. De MT-leden sturen rechtstreeks uitvoerende stafmedewerkers en teamleiders aan. De teamleiders sturen uitvoerende medewerkers en de persoonlijk begeleiders aan.

Merinos maakt gebruik van het Raad van Toezicht model. De Raad van Toezicht is samengesteld uit vertegenwoordigers vanuit bouwkunde, hotelwezen, juridische sector, zorg en financiële disciplines. Een Raad van Toezicht, bestaande uit zes personen, houdt toezicht op de bestuurder waarbij de Zorgbrede Governance code gehanteerd wordt. Statutair is vastgelegd welke besluiten voorbehouden zijn aan, dan wel de goedkeuring behoeven van de Raad van Toezicht.

De Cliëntenraad en Ondernemingsraad van hebben periodiek overleg met de bestuurder in aanwezigheid van het hoofd zorg en dienstverlening. Zoals statutair is vastgelegd, hebben de Ondernemingsraden twee keer per jaar een overleg met een afvaardiging van de Raad van Toezicht. De Cliëntenraden voeren dit overleg een keer per jaar.

Binnen De Merwelanden worden de zorg- en dienstverleningsactiviteiten uitgevoerd in het kader van de Wet Langdurige Zorg (WLZ), de Zorgverzekeringswet (Zvw) en de Wmo. De zorgstichting van Merinos is werkzaam in de regio van Zorgkantoor Waardenland. De Merwelanden richt zich, voor wat betreft de intramurale producten en diensten, op de wijk Merwedepolder. Voor de extramurale zorg omvat het werkgebied vooral de Drechtsteden (Dordrecht, Zwijndrecht, Hendrik-Ido-Ambacht, Sliedrecht, Papendrecht, Alblasserdam). De bezittingen van Merinos Vastgoed zijn geconcentreerd in de wijk Merwedepolder te Dordrecht.

### **2.3. Samenwerkingsrelaties**

In 2016 zijn de lopende samenwerkingsrelaties met zorgverzekeraars, gemeenten en leveranciers gecontinueerd. Er zijn geen nieuwe samenwerkingsrelaties aangegaan.

## 3 | Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 3.1. Normen voor goed bestuur

De principes van de zorgbrede governancecode worden volledig en juist toegepast in het bestuur en toezicht van Merinos. Dit is onder meer geconcretiseerd in reglementen en bezoldiging voor bestuur en Raad van Toezicht en in een informatieprotocol. Jaarlijks wordt dit beleid bij de evaluatie van de Raad van Toezicht via een *Checklist Governancecode* nagelopen op bestendigheid en verbetering. Deze checklist wordt ook ter informatie verzonden naar de accountant en met hen besproken.

### 3.2. Raad van Bestuur

Het bestuur van Stichting Merinos is statutair opgedragen aan de bestuurder. De bestuurder is verantwoordelijk voor het opstellen, vaststellen en (doen) uitvoeren van het beleid van Stichting Merinos en vertegenwoordigt rechtens intern en extern de organisatie. De heer drs. Th. M.P.G. van Bakel (1956) vervult de functie van bestuurder sinds 1 maart 2007 tot 1 augustus 2016. Vanaf 1 juli 2016 werd deze functie vervuld door mevrouw A. Bouwmeester (1966).

De heer Van Bakel bekleedt de volgende nevenfuncties: Lid Raad van Toezicht Stichting Perspekt. Voorzitter Werkgeversvereniging Zorg & Welzijn Zuid-Holland Zuid. Voorzitter platform Zorg & Onderwijs ZHZ Corrente. Secretaris en penningmeester Stichting Drechtzorg. Lid AWBZ-WMO stuurgroep. Voorzitter Compliance commissie BAR-gemeenten voor Aafje. Mevrouw Bouwmeester bekleedt de volgende nevenfuncties: Voorzitter Raad van Toezicht van ZZG-Zorggroep. Bestuurslid Stichting Vitesse en Lid Raad van Toezicht Vivare.

#### 3.2.1 *Kwantitatieve gegevens over de bezoldiging van bestuurder*

De bestuurder ontving in 2016 de volgende vergoeding, conform de richtlijn WNT, € 88.402 over de periode van 1 januari 2016 tot en met 1 augustus 2016.

De Raad van Toezicht heeft Merinos ingedeeld in klasse I in de Regeling zorg- en welzijnssector binnen de WNT, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de bestuurders van € 98.000. Dit maximum wordt overschreden, maar er kan beroep worden gedaan op het overgangsrecht. Er is dan ook geen sprake van een overtreding van de WNT. Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt € 14.700 en voor de overige leden van de Raad van Toezicht € 9.800. Deze maxima worden niet overschreden.

De interim bestuurder ontving in de periode van 1 juli 2016 tot en met 31 december 2016 een vergoeding van € 116.094. Deze vergoeding heeft het maximum niet overschreden.

### **3.3. Raad van Toezicht**

#### **3.3.1. Samenstelling en bezoldiging**

De Raad van Toezicht is als volgt samengesteld:

*Voorzitter:* De heer ir. H.T. Zwartkruis (1961)

Maakte sinds 2009 deel uit van de Raad van Toezicht van Stichting De Merwelanden en is per 26 juni 2012 lid van de Raad van Toezicht van Stichting Merinos met bouw en vastgoed als aandachtsgebied.

Op 7 juli 2014 is de heer Zwartkruis benoemd als voorzitter.

De heer Zwartkruis is zelfstandig adviseur project – management & coaching.

Tevens is hij lid van de Raad van Toezicht SKOBA (primair onderwijs), voorzitter van de Geschillencommissie Wonen Zuid Holland.

*Vicevoorzitter:* De heer F. Wevers (1940)

Was sinds 2008 voorzitter van de Raad van Toezicht van Stichting De Merwelanden en vervult per 26 juni 2012 de functie van vicevoorzitter van de Raad van Toezicht van Stichting Merinos met financiën als aandachtsgebied. De heer Wevers is gepensioneerd en bekleedt de volgende nevenfuncties: vicevoorzitter van de Raad van Toezicht SKOBA (primair onderwijs), bestuurslid van de Stichting Steunfonds R.K. Onderwijs Dordrecht, secretaris-penningmeester stichting R.K. Begraafplaatsen Dordrecht en penningmeester Stichting Samen voor Sri Lanka.

*Secretaris:* De heer mr. L.R.T. Peeters (1955)

Maakte sinds 2008 deel uit van de Raad van Toezicht van Stichting De Merwelanden en vervult per 26 juni 2012 de functie van secretaris binnen de Raad van Toezicht van Stichting Merinos met als aandachtsgebied juridische zaken. De heer Peeters is partner bij een advocatenkantoor, voorzitter van de Stichting R.K. Begraafplaatsen Dordrecht.

*Lid:* De heer D.S. Beljaarts (1978)

Maakte sinds 2011 deel uit van de Raad van Toezicht van Stichting De Merwelanden en is per 26 juni 2012 lid van de Raad van Toezicht van Stichting Merinos met facility management en hospitality als aandachtsgebied. De heer Beljaarts is general manager van het Novotel Amsterdam City hotel, penningmeester van het Landelijk Bestuur van Koninklijke Horeca Nederland en honorair consul van de Republiek Hongarije.

*Lid:* Mevrouw drs. L. Smit (1957)

Is per 17 november 2014 als lid van de Raad van Toezicht van Stichting Merinos benoemd met thuiszorg als aandachtsgebied. Mevrouw Smit is locatiedirecteur voor het verpleeghuis Prinsenhof in Voorburg/Leidschendam, onderdeel van Woon Zorg Haaglanden.

*Lid:* De heer A.A. van Dalen MBA (1956)

Is per 17 november 2014 als lid van de Raad van Toezicht van Stichting Merinos benoemd met financiën / bankzaken als aandachtsgebied. De heer Van Dalen heeft van 1986 tot 2013 diverse directiefuncties bij een bank bekleed en is daarna vervroegd uitgetreden.

De Raad van Toezicht is breed samengesteld met adequate vertegenwoordiging vanuit juridische, financiële, HR- en organisatiekundige, bouwkundige, hospitality, facilitaire en zorginhoudelijke disciplines. De leden van de Raad van Toezicht zijn herbenoembaar volgens hetgeen daarover in de statuten en het reglement van het functioneren van de Raad van Toezicht is bepaald conform de vigerende Governance code. Dit is vastgelegd in een rooster van aftreden. In 2016 is de heer H.T. Zwartkruis herbenoemd als voorzitter en hebben er geen wijzigingen plaatsgevonden. De leden zijn onafhankelijk en hebben geen

enkele betrokkenheid of binding met stakeholders en/of opdrachtnemers, zoals daar zijn accountant, banken, externe adviseurs etc.. De Raad van Toezicht is zich bewust dat zij toezichthouders zijn namens de samenleving.

De leden van de Raad van Toezicht ontvingen in 2016 de volgende vergoeding, conform de richtlijn WNT en is vastgesteld in de vergadering van 26 januari 2015 en 31 mei 2016:

Voorzitter	€ 11.812,50
Vicevoorzitter	€ 7.600,-
Secretaris	€ 7.875,-
Lid	€ 6.300,-

### **3.3.2. Werkwijze Raad van Toezicht**

De Raad van Toezicht van Merinos heeft in 2016 zeven bijeenkomsten gehouden.

Tevens heeft de Raad overleg gevoerd met de Ondernemingsraad en Cliëntenraad van De Merwelanden. Op 6 februari 2016 heeft een extra overleg plaatsgevonden met de ondernemingsraad van Internos in verband met naderende faillissement.

De heren Wevers en van Dalen (voorzitter) maken deel uit van de auditcommissie in de voorbereiding op het vaststellen van de jaarrekening. Tevens heeft de voorzitter van de auditcommissie gezamenlijk met de bestuurder een gesprek gehad met de ABN AMRO na een nieuw financieringsvoorstel. Agendapunten waren onder andere het terugzetten naar een vorm van 'normaal beheer' en het loslaten van de rente-opslag in verband met het gewijzigde risicoprofiel van de stichting Merinos na het faillissement van Internos.

In verband met de ANBI-richtlijnen zijn de statuten in 2016 gewijzigd om de ANBI status van onze stichting te behouden.

Op 29 juni 2016 heeft de voorzitter van de Raad, met de bestuurder een evaluatie- / eindgesprek gevoerd met zorgverzekeraar VGZ over de verhoudingen van het afgelopen jaar. Partijen zijn het over eens dat onze organisatie, ondanks de moeilijke situatie open en transparant is gebleken, juiste beslissingen heeft genomen en er vertrouwen is voor de toekomst.

De Raad van Toezicht heeft op 17 november 2016 een reflectie dag belegd, onder begeleiding van een extern adviseur. De Raad van Toezicht heeft niet alleen gekeken naar de sterktes en zwaktes van de praktijk van de Raad van Toezicht, maar er is ook stilgestaan bij de visie op goed toezicht en de implicaties voor de praktijk van de Raad van Toezicht bij Merinos.

De evaluatie met de bestuurder heeft niet plaatsgevonden in verband met het vertrek van de bestuurder en de korte periode van functioneren van de interim bestuurder.

Stichting Merinos Vastgoed is een gezonde stichting, waarvan de exploitatie jaarlijks zwarte cijfers laat zien.



### **3.4. Medezeggenschapsorganen**

#### **3.4.1. Cliëntenraad De Merwelanden**

De Cliëntenraad van De Merwelanden kende in 2016 de volgende leden: P.S. Suikerbuijk (voorzitter), mevrouw M. van de Bijl, E. van Brouwershaven (waarnemend voorzitter), mevrouw A. Hermans-van Gool, mevrouw E.M.F. van Twist-Hasselo en mevrouw J. Wildvank. De heer P. Heuseveldt is per 11 oktober toegetreden als lid.

De raad is in 2016 vijf maal voor beraad bijeen geweest. Vier maal is overleg gevoerd tussen de bestuurder en de Cliëntenraad. Alle bijeenkomsten werden gekenmerkt door duidelijkheid en openheid. Van het recht op enquête heeft de raad geen gebruik gemaakt.

De volgende zaken zijn aan de orde geweest:

- Jaarrekening 2016 en begroting 2017
- Maandelijks management informatie
- Werving en benoeming nieuwe bestuurder
- Cursus vrijwilligers patiënten begeleiding
- Bijeenkomst in het kader van dienend-leiderschap
- Prezo gouden keurmerk
- Verkoop vastgoed
- Ontwikkelingen Merinos
- Inspectiebezoek ministerie VWS
- Klachtenregeling cliënten en mantelzorgers
- Managementteam overleggen
- Adviesaanvraag klanttevredenheidsonderzoek
- Ziekteverzuim
- Waardigheid en trots

#### **3.4.2 Ondernemingsraad De Merwelanden**

De samenstelling van de Ondernemingsraad (OR) van De Merwelanden is in 2016 opnieuw gewijzigd. In verband met terug treden van de heer J. Jamin eind 2016 is de voorzittershamer overgedragen aan mevrouw A.M. Oosterwijk. Ook mevrouw G. van der Wulp is eind 2016 afgetreden. De ondernemingsraad bestaat momenteel uit 8 leden.

Ook is halverwege 2016 de heer Th. van Bakel afgetreden als bestuurder van onze stichting. In overleg met de Raad van Toezicht en de Cliëntenraad is er een ad-interim bestuurder aangesteld in de persoon van mevrouw A. Bouwmeester.

Er zijn verschillende instemmings- en adviesaanvragen ingediend. De OR heeft op alle aanvragen positief gereageerd, hier en daar met het plaatsen van enkele kritische kanttekeningen.

Er hebben zes overlegvergaderingen plaatsgevonden tussen de bestuurder en de OR. Ook hebben bestuurder en Dagelijks Bestuur OR meermaals informeel overleg gevoerd.

# 4 | Algemeen beleid

## 4.1. Visie, strategie en meerjarenbeleid

**De Missie van Merinos luidt:** “De Merwelanden biedt kwalitatieve zorg en ondersteuning die mensen in hun kracht brengt en vitaal houdt. Een plaats van ontmoeting, waar de mens er toe doet. In kleinschalige woonvormen en wijkteams biedt zij hoogwaardige (keten)zorg en ondersteuning thuis, in verbondenheid met de klant en zijn netwerk. Eigen regie en bevordering van de kwaliteit van leven zijn maatgevend. Vanuit De Merwelanden Wonen worden woningen verhuurd, waaraan zorg en service snel gekoppeld kunnen worden. Het welzijn van de bewoners wordt herkend en erkend.”

### Kernwaarden

Voor De Merwelanden zijn haar kernwaarden richtinggevend:

- gastvrijheid
- ontmoeting
- vakbekwaamheid
- bezieling

### Toekomstvisie

In 2015 en begin 2016 is veel energie van de organisatie en de bestuurder ingezet op het voorkomen van een faillissement voor het bedrijfsonderdeel Internos. Dit is helaas niet gelukt en heeft geresulteerd in het faillissement van Internos op 9 februari 2016.

Dit feit had grote impact op de organisatie en het besef dat hiermee ook de koers van Merinos als geheel moest worden herzien. De zittende bestuurder heeft besloten een andere route in te willen slaan en door vervroegd met pensioen te gaan ruimte te maken voor een opvolger om deze koers te gaan bepalen. De Raad van Toezicht heeft per 1 juli 2016 een interim-bestuurder aangesteld om de nieuwe Toekomstvisie voor Merinos te bepalen.

Er is een uitgebreid onderzoek verricht naar de externe factoren en ontwikkelingen en de kwaliteiten van de organisatie. Bovendien is een financiële analyse verricht. In december heeft de Raad van Toezicht de nieuwe Toekomstvisie goedgekeurd en vervolgens het Strategisch Meerjarenplan 2017-2020. Belangrijke elementen van de Toekomstvisie zijn een groeistrategie waarbij de Zorgketen van De Merwelanden en Merinos Vastgoed samen versterkt wordt en de Waardepropositie beter wordt neergezet in de markt. De Merwelanden biedt goede zorg en heeft een zeer goed imago in de regio. Haar kernkwaliteiten worden duidelijk herkend door haar cliënten.

In 2016 is er veel publiciteit geweest rondom Verpleeghuiszorg en heeft de publieke opinie bijgedragen aan een politiek debat, waarin eerst de eerder aangekondigde bezuinigingen van tafel zijn gegaan en later meer geld beschikbaar is gesteld voor verpleeghuiszorg. Daarmee zijn er betere randvoorwaarden om ook in de toekomst hoogwaardige zorg aan onze ouderen te kunnen bieden.

Het Strategisch Meerjarenplan 2017-2020 “De Merwelanden: Thuis in Toegewijde Zorg!” is te vinden op de website.

## **4.2. Algemeen beleid in het verslagjaar**

Het jaar 2016 heeft vooral in het licht gestaan van het blijven realiseren van kwalitatief hoogwaardige zorg voor onze cliënten en het versterken van de eigen regie van cliënten. Intern is in de eerste helft van 2016 vooral gewerkt aan het opvangen van de effecten van het faillissement van het bedrijfsonderdeel Internos. Inmiddels hebben de curatoren van Schaap advocaten het faillissement inhoudelijk afgewikkeld en wachten wij nog op hun afrondende rapportage.

In de 2<sup>e</sup> helft van 2016 is de blik van de organisatie meer gericht op de strategische analyse voor de toekomst van de overgebleven bedrijfsonderdelen en het verbeteren van de exploitatieresultaten, zoals op het gebied van het verbeteren van de productie en het terugdringen van het ziekteverzuim. De rechtspraak rondom de ORT bleek een forse financiële impact tot gevolg te hebben. Helaas moesten ook maatregelen worden getroffen die tot ontslag van enkele medewerkers heeft geleid. Dit proces is door de organisatie met de nodige zorgvuldigheid opgepakt.

De zorgexploitatie is zodanig verbeterd, dat het 1<sup>e</sup> kwartaal 2017 zichtbaar betere en positieve resultaten oplevert. Vanuit het Zorgkantoor en de Zorgverzekeraars was verdere krimp in de productie ingezet, in lijn met het regeringsbeleid. In de dienstverlening is dit jaar ingezet op nieuwe dienstverlening met het product "Volledig Pakket Thuis". Daar bleek vraag naar en is groei gerealiseerd, in lijn met de trend om ouderen langer thuis te laten wonen en meer eigen regie te kunnen geven. Dit is ook in lijn met de wensen van het Zorgkantoor. In de loop van 2016 zijn afspraken gemaakt met het zorgkantoor, die meer in lijn liggen met de groei van de vraag bij De Merwelanden. Ook zal het product "Modulair Pakket Thuis" (MPT) worden ontwikkeld.

Met de gemeente Dordrecht zijn hernieuwde afspraken gemaakt over de uitvoering van de WMO en met name over de dagopvang van ouderen. Daarnaast participeert De Merwelanden in een pilot "Beschermd Wonen" waaruit wordt gekeken of De Merwelanden ook iets kan betekenen voor mensen die psychische begeleiding nodig hebben.

Ook is er gewerkt aan verdere kwaliteitsverbetering, een continue proces binnen De Merwelanden. Ook al is De Merwelanden in het bezit van een gouden Prezo-keurmerk, zij heeft de visie dat er ook altijd ruimte is voor verbetering. Zo is er bijvoorbeeld aan de hand van enkele aandachtspunten van de IGZ binnen Kleinschalig Wonen een plan van aanpak gemaakt voor verdere verbetering op medicijnveiligheid en een nieuw systeem rondom medicijnverstrekking aangeschaft. Vanuit een projecttoekenning van Waardigheid & Trots is er gewerkt aan de versterking van de regie van de Cliënt.

De speerpunten uit het Strategisch Meerjarenplan 2017-2020 zijn vastgesteld en worden via de cyclus van de kwartaalrapportages gevolgd en geëvalueerd op uitvoering en realisatie.

## **4.3. Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap**

In 2016 is constructief onderhandeld met HVC over de mogelijkheden aan te sluiten op het warmtenet van De Drechtsteden vanuit Merinos Vastgoed. In 2017 zal waarschijnlijk aansluiting op het warmtenet plaatsvinden voor de Haringvlietstraat 515 te Dordrecht en de 86 naastgelegen bejaardenwoningen. Tevens heeft de organisatie vorig jaar een onderzoek gestart naar het toepassen van zonne-energie en is de

netspanning verlaagd wat tot energiebesparing heeft geleid.

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

De beroepscode Verpleging en Verzorging wordt nageleefd. Daarnaast is in 2016 de gedragscode rond ouderen mishandeling en de leidraad Veilige Zorgrelatie geïmplementeerd.

#### **4.5. Risicoparagraaf**

Vanaf 2015 vindt jaarlijks een toetsing plaats door een externe partij op de instellingen van gebruikte toepassingen van De Merwelanden. Deze check is opgenomen in de jaarlijkse risico-inventarisatie waarvan de onderdelen worden vastgesteld door het management en de Raad van Toezicht. De rapportage hierover is een integraal onderdeel van de kwartaalrapportage. Met betrekking tot wet- en regelgeving wordt een Wettelijk aspecten register bijgehouden dat tweemaal per jaar wordt geactualiseerd en gerapporteerd aan de Raad van Toezicht.

In de kwartaalrapportages zijn mogelijke risico's opgenomen aan de hand van een eerder verrichte risico-analyse, die in het MT-overleg worden gevolgd en geëvalueerd. Aan de hand hiervan worden al dan niet verdere maatregelen bepaald. Afgesproken is om in 2017 een hernieuwde risico-analyse te verrichten.

Daarnaast is in 2016 een uitgebreide SWOT-analyse op strategisch niveau verricht, aan de hand waarvan de strategische doelen voor 2017 zijn bepaald. De kansen en bedreigingen (risico's) zijn in relatie gebracht met de externe analyse, waarna prioriteiten zijn gesteld en speerpunten zijn benoemd. Deze worden in de kwartaalrapportages gevolgd.

#### **4.6. Toekomstparagraaf**

De Merwelanden is een zorgorganisatie met een goed imago in Dordrecht. Aandacht voor de cliënt/klant vormt de sleutel tot een succesvolle organisatie. De organisatie heeft een goede naamsbekendheid, welke naam vooral gerelateerd is aan de zorg. Voor haar dienstverlening als vastgoedorganisatie met het verhuren van appartementen aan veelal ouderen (of mensen met begeleiding) worden deze diensten ook vooral door de klanten aan de naam De Merwelanden gelieerd. Gekoppeld aan dit sterke merk zal de verhuurorganisatie in de toekomst daarom verder gaan onder de naam "De Merwelanden Wonen".

De zorgketen van De Merwelanden wordt door onze klanten als waardetrend gewaardeerd. Deze keten wordt gezien als een gradatie in behoefte aan ondersteuning of zorg: van alleen het wonen (al dan niet met service) tot aan meer intensieve zorg waarbij men niet langer zelfstandig kan wonen.

Men noemt dan bijvoorbeeld :

- alles onder één dak
- All-inclusive
- Combinatie langdurige zorg partner
- Zorg altijd direct in de buurt

De gevoelswaarde van De Merwelanden wordt hoog gewaardeerd. Liefdevolle zorg en aandacht zijn geen loze woorden, maar worden door de bewoners en cliënten daadwerkelijk ervaren, evenals de bezieling die voortkomt uit haar katholieke wortels.

De vraag naar de diensten van De Merwelanden groeit, zowel naar Wonen als naar Wonen met Zorg. Het Kleinschalig Wonen als vorm waarin verpleeghuiszorg wordt aangeboden in de vorm van “genormaliseerd wonen” wordt hoog gewaardeerd met een 8+. Op basis hiervan is een verdergaande groeistrategie voor de komende jaren ontwikkeld.

Kansen voor De Merwelanden liggen er in de vraag naar en groei van het bestaande aanbod in de Langdurige Zorg en Thuiszorg en in productontwikkeling. Het vrijkomen van Het Merwehuis in 2019 biedt de mogelijkheid om uit te breiden met een combinatie van Kleinschalig Wonen (verpleeghuiszorg) en appartementen (al dan niet met zorg). Bij de ontwikkeling van nieuwe diensten willen we ons vooral richten op producten die zelfstandig blijven wonen mogelijk maken, bijvoorbeeld met WLZ Thuis-diensten zoals Modulair Pakket Thuis. Daarnaast wordt via de Pilot “Beschermd Thuis” met de gemeente Dordrecht onderzocht of wij ook laag-complexe zorg kunnen gaan aanbieden aan mensen met psychische problematiek.

Inhoudelijk willen we deze strategie van groei en productontwikkeling nadrukkelijker professioneel ondersteunen met marketingbeleid. En waar we nog niet zo goed in zijn, is vertellen waar we goed in zijn. Bescheidenheid siert De Merwelanden, maar er valt ook veel te vertellen over onze toegewijde zorg. Via gerichte marketingcommunicatie gaan we hier meer werk van maken.

# 5 | Bedrijfsvoering

## 5.1. De Merwelanden

Door het faillissement van Internos zijn de begrotingen van De Merwelanden en Merinos Vastgoed voor 2016 nog aangepast. Dit betekende dat er geen ruimte in het budget aanwezig was. Een positief punt voor 2016 was dat er geen afbouw van verzorgingshuisplaatsen aan de orde was. 2016 was het eerste jaar waarin ZVW niet meer in representatie ingekocht werd waardoor met alle verzekeraars een contract moest worden afgesloten. Deze zorgverzekeraars hebben allemaal een eigen budgetplafond dat gemonitord moet worden.

De S1 activiteiten werden in 2016 uitgevoerd door de wijkverpleegkundigen van De Merwelanden die gedetacheerd waren naar Internos/MOB. Vanaf 2017 vervalt deze detachering en daarmee de financiering.

Eind 2016 is de cao VVT geaccordeerd en met terugwerkende kracht naar 1 april in werking getreden. Dit heeft tot gevolg voor 2016 gehad dat:

- ORT compensatie over verlofuren uitbetaald moet worden over de periode van 2012 t/m 2016
- Per 1 oktober is een loonsverhoging doorgevoerd van 0,65 %
- Een eenmalige uitkering van 1,2% per 1 december

Voor de ORT compensatie is een reservering opgenomen in de jaarrekening van 2016.

Het Prezocertificaat is in oktober 2016 herijkt en beoordeeld met een gouden keurmerk. In het kader van medicatieveiligheid is de toepassing Medimo geïmplementeerd. Deze toepassing borgt het toedieningsproces van de medicatie voor de verpleeghuiszorg.

De aanpak van het verzuim welke gestart is in 2015 heeft in 2016 geleid tot een reductie van het ziekteverzuim naar 6,04%. Dit percentage ligt onder het landelijke gemiddelde van 6,34 % van de branche.

Op woensdag 30 november is het systeem van De Merwelanden besmet met een virus welke vele bestanden had versleuteld (ongeveer 60/70). Hierover is verslag gedaan per mail aan het MT. De fysieke schade is beperkt gebleven, veel bestanden konden binnen een paar uur worden hersteld.

De volgende beheersmaatregelen zijn getroffen:

- Er moet scherper worden gekeken naar de rechten op diverse mappen
- Onze ML-MediaNAS is een risicofactor als deze besmet wordt. Deze NAS zal niet meer beschikbaar worden gesteld voor alle gebruikers. Het Schrijf-beheer wordt belegd bij de systeembeheerder
- Vergroten awareness bij medewerkers, middels trainingen

## 5.2. Merinos Vastgoed

Met de verkoop van 128 woningen en 17 garages per 18 december 2015 is weliswaar de omvang van de onroerend goed portefeuille afgenomen. Door de aflossing van een aantal grote leningen is er een positieve kasstroom ontstaan dat in 2016 gecontinueerd is. Via de twee bewonerscommissies is de vertegenwoordiging van de huurders geregeld.

# 6 | Financieel beleid

## 6.1. Ontwikkelingen

2016 is voor Merinos een roerig jaar geworden waarin begin 2016 het faillissement van Internos is aangevraagd. Heel 2016 is nog tijd besteed aan de afwikkeling hiervan. Tot op heden is het nog niet helemaal afgewikkeld.

Dit heeft natuurlijk ook consequenties gehad voor De Merwelanden en Merinos Vastgoed. Zij kregen aan het begin van 2016 te maken met een herziene begroting omdat de doorbelasting van het management naar Internos niet meer plaats kon vinden. Hierdoor ontstond er een begroting waar geen buffers meer in zaten.

De resultaten van de twee stichting worden in paragraaf 6.3 uiteengezet.

## 6.2. Toekomstverwachting

De verwachting voor 2016 was dat De Merwelanden en Merinos Vastgoed een financieel rustig jaar tegemoet gaan, dit bleek niet waar te zijn. Halverwege het jaar ging te bestuurder met pensioen en kwam er een interim bestuurder. Deze had de opdracht om een (financiële) doorkijk te maken naar de toekomst waar de Raad van Toezicht een besluit voor de toekomst op zou kunnen nemen. Dit besluit is ondertussen genomen en er is gekozen voor een zelfstandige voortzetting van de organisatie. Voor 2017 betekent dat Merinos de focus op de toekomst kan richten.

## 6.3 Omzet, resultaatsontwikkeling en bestemming Merinos

		<b>2016</b>		<b>2015</b>
Omzet	€	13.126.379	€	15.842.614
Solvabiliteit (EV/Omzet)		52,9%		41,9%
Solvabiliteit (EV/Balanstotaal)		36,0%		32,6%
Liquiditeit		0,5		0,4
		<b>Resultaat 2016</b>		<b>Resultaat 2015</b>
De Merwelanden	-/-	€ 519.730	-/-	€ 117.800
Merinos vastgoed		€ 827.705		€ 550.307
		-----		-----
Totaal	€	307.975	€	432.507
		<b>Resultaat 2016</b>		<b>Resultaat 2015</b>
Resultaatbestemming:				
Reserve Aanvaardbare kosten	-/-	€ 502.606	-/-	€ 89.999
Bestemmingsreserve WMO	-/-	€ 5.939	-/-	€ 19.057
Bestemmingsreserve egalisatie afschrijving inventaris	-/-	€ 11.185	-/-	€ 8.745
Algemene reserve Woningcomplexen		€ 827.705		€ 550.307
		-----		-----

Totaal € 307.975 € 432.507

#### **6.4 Resultaat De Merwelanden**

Het resultaat van De Merwelanden is negatief. Ten opzichte van de begroting 2016 zijn de werkelijke inkomsten voor zorg van De Merwelanden ongeveer € 340.000 hoger dan begroot. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door hogere opbrengsten voor de intramurale zorg en de overbruggingszorg. Er is een hogere subsidie ontvangen voor scholing (€ 72.000). Verder zijn de opbrengsten van de brasserie hoger (€ 24.000). Aan de kostenkant vallen de personele kosten op door een overschrijding van de begroting van € 914.000. Dit wordt o.a. veroorzaakt door een hoge inzet van uitzendkrachten en verder door hogere salariskosten door de nieuwe CAO.

#### **6.5 Resultaat Merinos Vastgoed**

Het resultaat van Merinos Vastgoed is positief. Er was voor 2016 een positief resultaat begroot van € 371.185. Het overige deel van het resultaat wordt veroorzaakt door lagere kosten voor onderhoud (€ 128.000) en een gedeeltelijke vrijval van het in 2015 opgenomen bedrag voor de afwikkeling van het faillissement van Internos.

#### **6.6 Investerings**

##### **6.6.1 De Merwelanden**

Binnen het gebouw van De Merwelanden zijn in 2016 investeringen gedaan in instandhouding, zoals vernieuwing van de noodverlichting, een aanpassing in de brasserie en het doorvoeren van een energiebesparingsproject voor de elektriciteit. Verder heeft er een aanschaf van inventaris (€ 105.000) en automatiseringsapparatuur (€ 27.000) plaatsgevonden.

##### **6.6.2 Merinos Vastgoed**

Binnen de complexen van Merinos Vastgoed hebben de volgende investeringen plaatsgevonden in 2016:

- renovatie badkamers en keukens
- vervanging kleppen en pomp
- aanpassing in het CAI ontvangststation
- Buitenschilderwerk
- Alarmeringstoestellen

#### **6.7 Financiering**

In 2016 is wat betreft de financiering niet veel gewijzigd. Er resteren vijf leningen bij ABN AMRO. Twee voor Merinos Vastgoed en drie voor De Merwelanden. In totaal is de uitstaande schuld per 31/12/2016 € 9.997.917. Twee van de drie leningen binnen De Merwelanden zijn zogenaamde derivatenleningen. In de jaarrekening staan de waardes van deze derivaten vermeld. Verder zijn er nog twee Rekening-Courant verhoudingen met de ABN. Voor de Merwelanden is deze € 750.000. Voor Merinos Vastgoed is deze in 2016 teruggebracht naar € 550.000. Dit i.v.m. de positieve cashflow die er nu voor Merinos Vastgoed is door het aflossen van de leningen in 2015.

#### **6.8 Verwachtingen**

Voor 2017 zijn de vooruitzichten gunstig. De begroting van De Merwelanden sluit met een resultaat van nul. De begroting van Merinos Vastgoed gaat uit van een positief resultaat van € 349.00.



De kasstroom van Merinos Vastgoed is door de aflossingen van de diverse leningen positief geworden. Hierdoor ontstaat ruimte voor nieuwe investeringen, zonder dat daar direct geld van de bank voor nodig is. In 2017 is ook bij De Merwelanden sprake van een positieve kasstroom.