



JAARVERSLAG 2017



0 | Inhoud

| | | |
|--------|---|----|
| 0 | Inhoud..... | 2 |
| 1 | Voorwoord..... | 3 |
| 2 | Profiel van de organisatie..... | 5 |
| 2.1. | Algemene identificatiegegevens | 5 |
| 2.2. | Structuur van het concern..... | 5 |
| 2.3. | Kerngegevens | 6 |
| 2.3.1. | Kernactiviteiten en nadere typering..... | 6 |
| 2.3.2. | Patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten | 7 |
| 2.4. | Samenwerkingsrelaties..... | 7 |
| 3 | Bestuur, toezicht en medezeggenschap..... | 8 |
| 3.1. | Normen voor goed bestuur | 8 |
| 3.2. | Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur | 8 |
| 3.3. | Samenstelling, bezoldiging en werkwijze Raad van Toezicht..... | 9 |
| 3.3.1. | Werkwijze Raad van Toezicht..... | 12 |
| 3.4. | Principes Governancecode Zorg 2017 | 12 |
| 3.4.1. | Maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie | 12 |
| 3.4.2. | Waarden en normen | 13 |
| 3.4.3. | Randvoorwaarden en waarborgen voor invloed van belanghebbenden..... | 15 |
| 3.4.4. | Invulling naleving Governancecode Zorg 2017 | 18 |
| 3.4.5. | Besturing gericht op de maatschappelijke doelstelling..... | 18 |
| 3.4.6. | Toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling (verslag van de Raad van Toezicht) | 19 |
| 3.4.7. | Permanente ontwikkeling professionaliteit en deskundigheid..... | 22 |
| 4 | Algemeen beleid..... | 24 |
| 4.1. | Visie, strategie en meerjarenbeleid | 24 |
| 4.2. | Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar | 24 |
| 4.3. | Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap | 25 |
| 4.4. | Naleving gedragscodes | 25 |
| 4.5. | Risicoparagraaf | 25 |
| 4.6. | Toekomstparagraaf | 27 |
| 5 | Bedrijfsvoering..... | 29 |
| 6 | Financieel beleid..... | 31 |

1 | Voorwoord

Ouderen staan centraal bij De Merwelanden. In dit jaarverslag 2017 willen wij onze cliënten en mantelzorgers bedanken voor het vertrouwen dat men ons geeft, voor de waardering die naar ons wordt uitgesproken en voor de feedback die men met ons deelt.

Wij vinden het belangrijk om meer inzicht te krijgen in hoe ouderen en mantelzorgers de zorg- en dienstverlening van De Merwelanden waarderen. Wij willen continue leren en verbeteren om veilige en goede kwaliteit van zorg en dienstverlening te bieden. Waarbij liefdevolle aandacht en waardering voor de mens centraal staat.

In 2017 is de nieuwe meerjarenvisie “Thuis in toegewijde zorg” geïmplementeerd. Wij werken vanuit de Waardenkompas: Gastvrijheid, Ontmoeting, Bezieling en Vakbekwaamheid, die ons richting geeft voor kwaliteitsverbetering, leren en ontwikkelen.

De Merwelanden is, als centrale ontmoetingsplek van arrangementen, een keten in de wijk. Wij willen het leven van ouderen in de regio zo aangenaam mogelijk maken door betaalbare zorg- en welzijn producten van hoge kwaliteit te leveren die zo goed mogelijk aansluiten bij de vraag. Daarbij willen wij optimaal gebruik maken van het sociale netwerk van de cliënt. De activiteiten, ondersteuning en zorg die wij bieden, leveren een bijdrage aan het behoud van zelfstandigheid en de kwaliteit van leven. Wij werken samen met het netwerk van de ouderen, vrijwilligers en professionals.

De organisatie heeft in 2017 een nieuwe impuls van kwaliteitsverbetering doorgemaakt en de zorg is duurzaam naar een hoger niveau gebracht. Er is gestart met het project “Kwaliteit in Verbinding” van Waardigheid en Trots en door de implementatie van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg zijn er verbeterlagen gemaakt door een nieuwe manier van werken in de organisatie. Medewerkers zijn enthousiast en hebben vertrouwen in de toekomst. De deelname aan de groeidagen heeft hen zelfvertrouwen gegeven en de scrummethode (Agile werken) levert een bijdrage aan het versterken van het vakmanschap.

In het derde kwartaal van 2017 was de audit voor het PREZO Gouden Keurmerk, waarbij Perspekt onze organisatie controleerde. Wij behaalden het Gouden Keurmerk, een groot compliment voor een ieder die zich inzet voor ouderen.

Door een plezierige werkomgeving en de inzet van een actief intern en regionaal arbeidsmarktbeleid stimuleren wij de instroom van nieuwe medewerkers in de Thuiszorg. Strategische Personeelsplanning (SPP 2017-2020) helpt ons daarbij om te komen tot een juiste personeelsbezetting om de strategische doelstellingen te realiseren. Ook met collega-organisaties, werkgeversvereniging, scholen, UWV en Gemeenten, hebben wij samenwerkingsverbanden en convenanten afgesloten en nemen wij gezamenlijke verantwoordelijkheid voor oplossingen.

De zorg- en dienstenarrangementen van De Merwelanden en het Vastgoed zijn verbindend en versterken elkaar. Er is een vastgoedstrategie ontwikkeld die aansluit op de visie “Thuis in toegewijde zorg” met de focus op welzijn, zodat ouderen zolang mogelijk met eigen regie thuis kunnen wonen.

Corrie van Randwijk

Vastgesteld tijdens de vergadering van de Raad van Bestuur d.d. 15 mei 2018

Goedgekeurd tijdens de vergadering van de Raad van Toezicht d.d. 28 mei 2018

Voorzitter Raad van Toezicht
H.T. Zwartkruis

Raad van Bestuur
C. van Randwijk-Nederlof

Dordrecht, 28 mei 2018

2 | Profiel van de organisatie

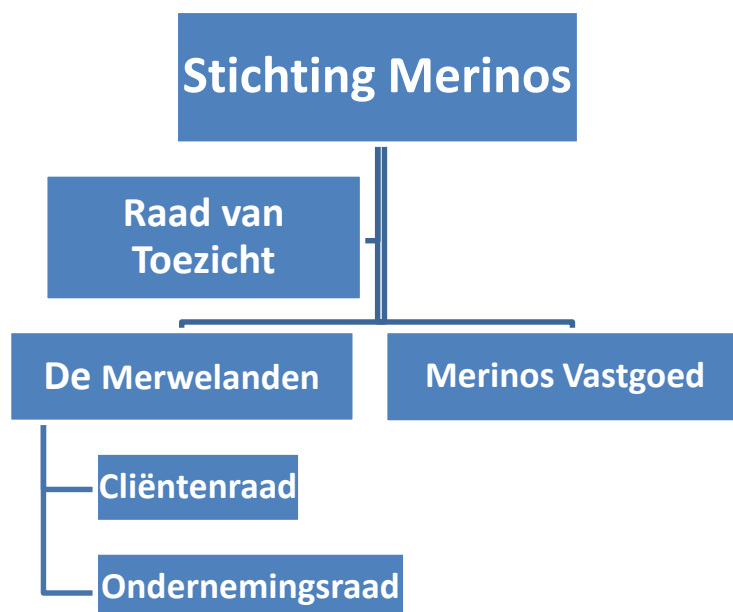
2.1. Algemene identificatiegegevens

| | |
|--|-----------------------|
| 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 intramuraal ca. 21 cliënten verzorgd en ca. 64 cliënten in kleinschalige woningen verpleegd, waarvan het merendeel te maken heeft met psychogeriatric problematiek. Circa 24 cliënten ontvangen zorg op basis van Volledig Pakket thuis. Circa 200 cliënten ontvangen thuiszorg, huishoudelijke hulp of beide van De Merwelanden. Circa 47 cliënten maken gebruik van de dagbesteding die De Merwelanden biedt. De Merwelanden levert deze zorg met ca. 240 medewerkers (ca. 135 fte). Binnen De Merwelanden worden de zorg- en dienstverleningsactiviteiten uitgevoerd in het kader van de Wet Langdurige Zorg (WLZ), de Zorgverzekeringswet (ZvW) en de Wmo.
- Binnen Stichting Merinos Vastgoed (m.i.v. 22 februari 2018 Stichting De Merwelanden Wonen) wordt het onroerend goed beheerd bestaande uit circa 323 huurappartementen in de wijk Merwedepolder, de zorgflat en het dienstengebouw van De Merwelanden.



De dagelijkse leiding van de stichtingen is in handen van de bestuurder en het managementteam:

| | |
|--|--|
| Mevrouw A. Bouwmeester (tot 1 april 2017) | Bestuurder a.i. |
| Mevrouw C. van Randwijk (vanaf 1 april 2017) | Bestuurder |
| De heer C.W. Hoogesteger | HEAD |
| De heer J. Renting | Hoofd zorg en dienstverlening De Merwelanden |
| Mevrouw N. Middendorp-Visser | 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.

Stichting 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. De Raad van Toezicht, tot 1 juli 2017 bestaande uit zes personen en vanaf 1 juli 2017 bestaande uit vijf personen, houdt toezicht op het bestuur waarbij de Governancecode Zorg 2017 wordt gehanteerd. Statutair is vastgelegd welke besluiten voorbehouden zijn aan, dan wel de goedkeuring behoeven van de Raad van Toezicht.

De Cliëntenraad en de Ondernemingsraad van De Merwelanden hebben periodiek overleg met de bestuurder, indien gewenst 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.

2.3. Kerngegevens

2.3.1. Kernactiviteiten en nadere typering

Stichting Merinos is een concern dat bestaat uit twee entiteiten: De Merwelanden en Merinos Vastgoed (per 22 februari 2018 De Merwelanden Wonen). De Merwelanden verleent zorg aan ouderen. De financiering komt vanuit de WLZ (ZZP 3 tot en met ZZP 7) in de leveringsvorm verblijf (met behandeling) en Volledig Pakket Thuis. Verder wordt er zorg geleverd in het kader van de Zorgverzekeringswet (ZVW) en Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO).

Merinos Vastgoed is eigenaar van het vastgoed en verhuurt dit gedeeltelijk aan De Merwelanden. Merinos Vastgoed verhuurt daarnaast 323 appartementen aan particulieren. Het vastgoed is gelegen in de Merwedepolder.

2.3.2. Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Informatie op hoofdlijnen over de aantallen cliënten, de capaciteit, de productie, het personeel en de opbrengsten is beschikbaar in DigiMV.

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. De Merwelanden is werkzaam in de regio van zorgkantoor Waardenland.

2.4. Samenwerkingsrelaties

In 2017 zijn de lopende samenwerkingsrelaties met het zorgkantoor, zorgverzekeraars, gemeenten, Werkgeversvereniging, UWV en leveranciers gecontinueerd.

De Merwelanden maakt sinds 2017, samen met andere organisaties, deel uit van een Lerend Netwerk. Doel van het Lerend Netwerk is om oplossingen te ontwikkelen in de keten om de zelf- en samen redzaamheid van ouderen te bevorderen.

De Merwelanden neemt daarnaast deel aan de volgende samenwerkingsverbanden:

- Bestuurders en directeuren van zorgaanbieders in de regio Drechtsteden (DWDD);
- NPZ (Netwerk Palliatieve Zorg Waardenland);
- Drechtzorg Deelnemersraad;
- Regionaal kwaliteitsoverleg;
- Landelijk kwaliteitsoverleg ACTIZ;
- Overleg samenwerking binnen dementie-zorg;
- HEAD-overleg;
- Overleg hoofden P&O;
- Overleg bestuurssecretarissen;
- ASVZ en KSW.

Ook de komende jaren blijft De Merwelanden investeren in een goede relatie met samenwerkingspartners. Met het zorgkantoor en de zorgverzekeraars worden constructieve gesprekken gevoerd om een zo goed mogelijk kwalitatief arrangement voor ouderenzorg in de regio te realiseren. Met de ziekenhuizen wil De Merwelanden de ketenzorg verder verbeteren om op deze wijze snelle overplaatsing naar verpleeghuis of kortverblijf te bespoedigen. Wanneer cliënten langer thuis blijven wonen, zal de druk op de 1^{ste} lijn toenemen. De Merwelanden wil de 1^{ste} lijn graag ondersteunen door de expertise van haar wijkverpleegkundigen in te zetten. De Merwelanden wil met haar kennis en ervaring graag meedoen, in de wijk aanbesteden en Gemeenten faciliteren om de arrangementen binnen de WMO verder te versterken.

3 | Bestuur, toezicht en medezeggenschap

3.1. Normen voor goed bestuur

De principes van de Governancecode Zorg 2017 worden volledig en juist toegepast in het bestuur en toezicht van Stichting Merinos. Dit is onder meer geconcretiseerd in de statuten, de reglementen Raad van Toezicht en de reglementen Raad van Bestuur, de bezoldiging voor het bestuur en de bezoldiging voor de Raad van Toezicht volgens de richtlijnen van de WNT 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 tevens ter informatie verzonden naar de accountants en met hen besproken.

De Raad van Toezicht ziet toe op de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten van de organisatie, de doelstellingen en de realisatie hiervan, de opzet en werking van de interne risicobeheersing en de controle hierop, de financiële situatie en de verslaglegging hiervan, de naleving van de wet- en regelgeving en het op passende wijze uitvoering geven van de taak als zorgorganisatie.

3.2. Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur

Het bestuur van Stichting Merinos is statutair opgedragen aan een eenhoofdige Raad van Bestuur. 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.

| Naam | Functie | Interim ja/nee | Functie vervuld sinds | Nevenfuncties |
|------------------------------|------------|----------------|------------------------------------|--|
| Mw. A. Bouwmeester | Bestuurder | Ja | Van 01 juli 2016 tot 01 april 2017 | - Tot mei 2017: lid/waarnemend voorzitter RvT ZZG-Zorggroep - Tot september 2017: Bestuurslid Stichting Vitesse - Lid RvC Vivare |
| Mw. C. van Randwijk-Nederlof | Bestuurder | Nee | Vanaf 01 april 2017 | - Vicevoorzitter RvT Spon (Stichting Specialisten in Passend Onderwijs) |

In het verslagjaar waren er met betrekking tot het bestuur geen maatregelen nodig om belangenverstremgeling weg te nemen of te voorkomen.

De bezoldiging van de bestuurder en de bestuurder ad interim geschiedde in het verslagjaar conform de richtlijnen van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en de daarvan onderdeel uitmakende Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector, zoals vermeld in de jaarrekening. Deze bezoldigingen hebben het maximum niet overschreden.

Er is in het verslagjaar geen sprake van vergoede onkosten van de Raad van Bestuur of het aannemen van geschenken en uitnodigingen door de Raad van Bestuur.

3.3. Samenstelling, bezoldiging en werkwijze Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht was in 2017 als volgt samengesteld:

| Naam | Aandachtsgebieden | (Neven)functies per 31-12-2017 |
|---|-------------------|--|
| De heer ir. H.T. Zwartkruis - Voorzitter RvT Stichting Merinos - Voorzitter van de Remuneratiecommissie | Bouw en Vastgoed | <i>Hoofdfunctie:</i> Zelfstandig adviseur project- management & coaching <i>Nevenfuncties:</i> <ul style="list-style-type: none"> Voorzitter van de Geschillencommissie Wonen Zuid-Holland |

| Naam | Aandachtsgebieden | (Neven)functies per 31-12-2017 |
|--|------------------------------------|---|
| De heer D.S. Beljaarts - Lid RvT van Stichting Merinos Vanaf 25 september 2017: - Lid van de Auditcommissie | Facility management en hospitality | <i>Hoofdfunctie:</i> General Manager van het Novotel Amsterdam City hotel. <i>Nevenfuncties:</i> <ul style="list-style-type: none"> Penningmeester van het Landelijk Bestuur van Koninklijke Horeca Nederland Honoraire consul van de Republiek Hongarije. |

| Naam | Aandachtsgebieden | (Neven)functies per 31-12-2017 |
|--|-------------------|---|
| Mevrouw Drs. L. Smit Vanaf 1 juli 2017: - Vicevoorzitter RvT Stichting Merinos en - Secretaris RvT Stichting Merinos - Lid van de Commissie Kwaliteit en Veiligheid - Lid van de Remuneratiecommissie | Thuiszorg | <i>Hoofdfunctie:</i> Tot 1 juni 2017: Locatiedirecteur verpleeghuis Prinsenhof, onderdeel van Woon Zorg Haaglanden Vanaf 1 juni 2017: Directeur van Home Instead Thuiservice <i>Nevenfuncties:</i> <ul style="list-style-type: none"> Geen |

| Naam | Aandachtsgebieden | (Neven)functies per 31-12-2017 |
|---|---|---|
| <p>Mevrouw Drs. G.J.J. Prins Vanaf 1 juli 2017: - Lid RvT van Stichting Merinos</p> <p>Vanaf 25 september 2017: - Lid van de Auditcommissie</p> | Bestuurlijke ervaring en inhoudelijk achtergrond (zorg) | <p><i>Hoofdfunctie:</i> Voorzitter Raad van Bestuur Stichting Woon- Zorgcentra De Rijnhoven</p> <p><i>Van de hoofdfunctie afgeleide functie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lid Commissie Arbeid Actiz • Vicevoorzitter bestuur vereniging van Instellingen voor Verpleging en Verzorging in Utrecht (IVVU) <p><i>Nevenfuncties:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Raad van Toezicht Koraal • Lid Raad van Toezicht Kinderopvang Humanitas • Lid Raad van Commissarissen Woningbouwstichting SSW • Vicevoorzitter Raad van Commissarissen Woningbouwstichting Rentree |

| Naam | Aandachtsgebieden | (Neven)functies per 31-12-2017 |
|--|-------------------|---|
| <p>De heer F. Wevers Tot 1 juli 2017: - Vicevoorzitter RvT van Stichting Merinos - Lid van de Auditcommissie</p> <p>De heer Wevers is per 1 juli 2017 afgetreden</p> | Financiën | <p><i>Hoofdfunctie:</i> --</p> <p><i>Nevenfuncties:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 • Penningmeester Stichting Samen voor Sri Lanka • Bestuurslid Kapelfonds Stichting De Merwelanden |

| Naam | Aandachtsgebieden | (Neven)functies per 31-12-2017 |
|---|-------------------|--|
| <p>De heer mr. L.R.T. Peeters Tot 1 juli 2017: - Secretaris van Stichting Merinos</p> <p>De heer Peeters is per 1 juli 2017 afgetreden.</p> | Juridische zaken | <p><i>Hoofdfunctie:</i> Partner bij een advocatenkantoor</p> <p><i>Nevenfuncties:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter van de Stichting R.K. Begraafplaatsen Dordrecht |

| Naam | Aandachtsgebieden | (Neven)functies per 31-12-2017 |
|--|---------------------|---|
| De heer A.A. van Dalen MBA Tot 4 augustus 2017: - Lid RvT van Stichting Merinos - Lid van de Auditcommissie De heer Van Dalen is per 4 augustus 2017 afgetreden | Financiën/bankzaken | <i>Hoofdfunctie:</i> -- <i>Nevenfuncties:</i> • Geen |

De Raad van Toezicht was in het verslagjaar 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 de Raad van Toezicht is bepaald, conform de vigerende Governancecode Zorg 2017. Dit is vastgelegd in een rooster van aftreden. De leden zijn onafhankelijk en hebben geen enkele betrokkenheid of binding met stakeholders en/of opdrachtnemers, zoals daar zijn accountants, banken, externe adviseurs, etc. De Raad van Toezicht is zich ervan bewust dat zij toezichthouders zijn namens de samenleving.

Rooster van aftreden

| Naam | Datum 1ste benoeming | Lopende termijn | Maximale termijn/ Aftredend | |
|-----------------|----------------------|-----------------|-----------------------------|------------|
| | | | Herkiesbaar | Aftredend |
| H.T. Zwartkruis | 09-11-2009 | 2012-2016 | 2016 | 31-12-2018 |
| D.S. Beljaarts | 14-03-2011 | 2012-2016 | 2017 | 31-12-2018 |
| L. Smits | 17-11-2014 | 2014-2018 | 2018 | 2022 |
| G.J.J. Prins | 01-07-2017 | 2017-2021 | 2021 | 2025 |
| M. van Dijke | 22-01-2018 | 2018-2022 | 2022 | 2026 |

In het verslagjaar waren er met betrekking tot de Raad van Toezicht geen maatregelen nodig om belangenverstremming weg te nemen of te voorkomen.

De bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht geschiedde in het verslagjaar conform de richtlijnen van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en de daarvan onderdeel uitmakende Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector, zoals vermeld in de jaarrekening. Deze bezoldigingen hebben het maximum niet overschreden.

De Raad van Toezicht kende in 2017 de volgende commissies:

Auditcommissie:

- tot 1 juli 2017: de heer F. Wevers
- tot 4 augustus 2017: de heer A.A. van Dalen MBA
- vanaf 25 september 2017: mevrouw drs. G.J.J. Prins
- vanaf 25 september 2017: de heer D.S. Beljaarts

Remuneratiecommissie: de heer ir. H.T. Zwartkruis
mevrouw drs. L. Smit

Commissie Kwaliteit en Veiligheid: mevrouw drs. L. Smit

3.3.1. Werkwijze Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van Stichting Merinos heeft in 2017 acht bijeenkomsten gehouden, waarvan een bijeenkomst zonder bestuurder (zelfevaluatiebijeenkomst). Daarnaast heeft de raad in 2017 tweemaal overleg gevoerd met de Ondernemingsraad en eenmaal met de Cliëntenraad van De Merwelanden.

Om te voldoen aan de eisen van de Governancecode Zorg 2017 zijn de statuten en de reglementen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur gewijzigd. Tevens is een Informatieprotocol opgesteld. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht zijn "Visie op goed toezicht" geformuleerd.

Op 18 december jl. heeft de Raad van Toezicht, buiten de aanwezigheid van de Raad van Bestuur, zijn functioneren geëvalueerd. Deze evaluatiebijeenkomst werd in 2017 niet begeleid door een externe deskundige. De uitkomsten van de evaluatiebijeenkomst zijn vastgelegd.

In het verslagjaar zijn twee nieuwe leden voor de Raad van Toezicht geworven, waarbij de benoeming van een van deze leden in het verslagjaar heeft plaatsgevonden. Een nieuw lid werd in 2017 geworven maar in 2018 officieel benoemd. De werving, selectie en benoeming heeft plaatsgevonden volgens het daarover bepaalde in de statuten en het reglement Raad van Toezicht.

3.4. Principes Governancecode Zorg 2017

Stichting Merinos hecht veel waarde aan een 'goed bestuur', waarin transparantie, betrouwbaarheid en zorgvuldigheid centraal staan. Stichting Merinos hanteert de Governancecode Zorg 2017 bij haar functioneren en is daarop intern en extern aanspreekbaar. Stichting Merinos onderschrijft daarom de Governancecode Zorg 2017 en de principes die hieraan ten grondslag liggen.

3.4.1. Maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie

Doelstelling Stichting Merinos

De stichting heeft als hoofddoelstellingen door middel van organisatie van kapitaal en gekwalificeerde arbeid:

- a. aan ouderen al of niet in gezinsverband blijvend huisvesting en/of verzorging en verpleging te verschaffen, met het oogmerk de voorwaarden te scheppen die nodig zijn voor het beleven van een met de leeftijd der ouderen overeenkomende zinvolle levensperiode;
- b. het verlenen van thuiszorg en verstrekken van daaraan gerelateerde diensten en goederen aan ieder die voor deze voorziening naar algemeen geldende maatstaven in aanmerking komt, in het bijzonder langdurig zieken en ouderen,

zulks in overeenstemming met de leer van de Rooms Katholieke Kerk en geïnspireerd vanuit de Katholieke gemeenschap.

Legitimatie

De samenleving moet erop kunnen vertrouwen dat de belangen van de belanghebbenden van Stichting Merinos, met name van de huidige en toekomstige bewoners, cliënten en huurders, worden geborgd en dat de stichting zorgt voor de nodige voorwaarden om dat te (blijven) doen. Van Stichting Merinos (Raad van Toezicht en bestuur) mag worden verwacht dat zij naar de wensen en behoeften van bewoners, cliënten en huurders, en ook naar de wensen van andere belangrijke belanghebbenden (zorgkantoor, zorgverzekeraars, IGZ, VWS, Gemeenten) luistert en hun inbreng meeneemt in de afwegingen. Dit wordt vastgelegd in een schriftelijke overeenkomst met de cliënt enerzijds en de zorgverzekeraar, WLZ-uitvoerder of gemeente anderzijds. Dat betekent echter niet dat de externe belanghebbenden bepalen welke keuzen gemaakt worden. Dat is de verantwoordelijkheid van het bestuur van Stichting Merinos en in het verlengde daarvan van de Raad van Toezicht, die primair rekening houden met de belangen van de huidige en toekomstige bewoners, cliënten en huurders, en secundair met andere maatschappelijke belangen. Hierbij wordt voldoende ruimte en vertrouwen gegeven op het professioneel handelen en het professioneel oordeel van de medewerkers. Het is aan de Raad van Toezicht en het bestuur van Stichting Merinos om zich over de keuzen te verantwoorden en te blijven werken aan het vasthouden en vergroten van het vertrouwen en een goede reputatie als legitimatie.

Goede zorg

De zorg die Stichting Merinos biedt, is zorg van goede kwaliteit die voldoet aan professionele standaarden en eigentijdse kwaliteits- en veiligheidseisen. De behoeftes, wensen, ervaringen en het belang van cliënten in het algemeen staan bij Stichting Merinos centraal en zijn richtinggevend voor de te bieden zorg. De organisatie heeft in 2017 een nieuwe impuls van kwaliteitsverbetering doorgemaakt en de zorg is duurzaam naar een hoger niveau gebracht. Er is gestart met het project “Kwaliteit in Verbinding” van Waardigheid en Trots en door de implementatie van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg zijn er verbeterlagen gemaakt door een nieuwe manier van werken in de organisatie.

3.4.2. Waarden en normen

Waarden en normen

Bij Stichting Merinos wordt gewerkt vanuit de Waardenkompas waarbij de volgende vier kernwaarden richtinggevend zijn voor houding en gedrag van het bestuur en de organisatie richting de cliënten en familie, medewerkers en overige gasten van De Merwelanden.

- Gastvrijheid
- Ontmoeting
- Bezieling
- Vakbekwaamheid

Open aanspreekcultuur

De organisatie is een 'platte' organisatie die niet hiërarchisch georganiseerd is en een open aanspreekcultuur kent. De organisatie wil een goede werkgever zijn, waar medewerkers meedoen, invloed kunnen uitoefenen op het beleid en waar een prettige werksfeer heerst. Vanuit het concept "dienend leiderschap" zorgen leidinggevendenden voor groei en ontwikkeling van zichzelf en zijn zij er tevens op gericht de medewerkers zoveel mogelijk te stimuleren het beste uit zichzelf te halen en zich te ontplooien. Medewerkers worden gecoacht om leiderschap te tonen bij het uitoefenen van hun functie en zich zo verder te ontwikkelen.

Visie op leren en ontwikkelen

De organisatie biedt, vanuit haar kernwaarden Gastvrijheid, Ontmoeting, Bezieling en Vakbekwaamheid, toegewijde zorg en ondersteuning die cliënten in hun kracht brengt en vitaal houdt. Om passende zorg te kunnen blijven leveren, investeert de organisatie in de groei en ontwikkeling van haar medewerkers.

Inspraak, samenspraak en tegenspraak

De medezeggenschapsraden, de Ondernemingsraad en de Cliëntenraad, worden door De Merwelanden betrokken bij de besluitvorming, zoals wettelijk voorgeschreven. De medezeggenschapsraden hebben (vervaard) advies- en instemmingsrecht. De bestuurder heeft regelmatig overleg met de medezeggenschapsraden waarbij altijd sprake is van inspraak, samenspraak en tegenspraak.

Kritische toetsing door de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft tot taak op transparante wijze integraal toezicht te houden op het besturen door de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in Stichting Merinos en de aan haar gelieerde stichtingen en staat de Raad van Bestuur met raad terzijde. De Raad van Toezicht toetst of de Raad van Bestuur bij zijn beleidsvorming en de uitvoering van zijn bestuurstaken oog houdt voor het belang van de organisatie van Stichting Merinos en de aan haar gelieerde stichtingen in relatie tot de maatschappelijke doelstelling van Stichting Merinos en de aan haar gelieerde stichtingen, en een zorgvuldige en evenwichtige afweging heeft gemaakt van de belangen van allen die bij Stichting Merinos en de aan haar gelieerde stichtingen betrokken zijn. De Raad van Toezicht ziet er op toe dat bij besluitprocedures de voor- en nadelen, kansen en bedreigingen in toereikende mate en zichtbaar worden overwogen.

Vertrouwenspersoon

De organisatie heeft een vertrouwenspersoon voor cliënten en een vertrouwenspersoon voor medewerkers aangesteld. Beide vertrouwenspersonen hebben in het verslagjaar niet gerapporteerd aan de Raad van Bestuur en/of de Raad van Toezicht.

Klokkenluidersregeling

De organisatie beschikt over een klokkenluidersregeling die openbaar en algemeen vindbaar is voor alle medewerkers.

Belangenverstrengeling

In de statuten van Stichting Merinos en in de reglementen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur is geregeld hoe belangentegenstellingen moeten worden voorkomen, gesignaleerd en hoe deze moeten worden verholpen.

3.4.3. Randvoorwaarden en waarborgen voor invloed van belanghebbenden

Medezeggenschap

Cliëntenraad De Merwelanden

De Cliëntenraad van De Merwelanden kende in 2017 de volgende leden:

- De heer P.S. Suijkerbuijk (voorzitter) (tot 2 november 2017)
- Mevrouw J. Wildvank (waarnemend voorzitter)
- Mevrouw M. van de Bijl
- De heer E. van Brouwershaven
- Mevrouw A. Hermans-van Gool
- Mevrouw E.M.F. van Twist-Hasselo
- De heer P. Heuseveldt (tot 3 oktober 2017)

Per 3 oktober 2017 zijn toegetreden als lid van de Cliëntenraad:

- Mevrouw I. ten Voorde
- Mevrouw T.J. Lelieveld
- De heer A. Lelieveld

Helaas is op 2 november 2017 de heer P.S. Suijkerbuijk overleden. De Cliëntenraad gedenkt hem als een zeer betrokken en constructief lid van de Cliëntenraad. Zijn vermogen om kritisch te zijn naar de organisatie ging altijd gepaard met humor en vriendelijkheid. De herinnering aan de prettige samenwerking zal de Cliëntenraad bijblijven.

De raad is in 2017 zes maal voor beraad bijeen geweest. Vier maal is overleg gevoerd tussen de bestuurder en de Cliëntenraad. Ook is er eenmaal overleg geweest met de Raad van Toezicht van Stichting Merinos. Alle bijeenkomsten werden gekenmerkt door duidelijkheid en openheid.

De volgende zaken zijn aan de orde geweest:

- Jaarrekening 2017 en begroting 2018;
- Maandelijkse managementinformatie;
- Advies maaltijdservice;
- Basiscursus "Cliëntenraad op maat" door LOC;
- Werving en benoeming nieuwe bestuurder;
- Kwaliteitskader verpleeghuiszorg;

- Voorlichtingsbijeenkomst en Inkoopoverleg Zorgkantoor;
- Prezo audit gouden keurmerk;
- Klachtenregeling cliënten en mantelzorgers;
- Reglement Cliëntenraad De Merwelanden;
- Uitslag klanttevredenheidsonderzoek;
- Project “Waardigheid en Trots”.

Ondernemingsraad De Merwelanden

In het voorjaar van 2017 heeft er opnieuw een wisseling van bestuurder plaatsgevonden. Na een korte interim periode van mevrouw Bouwmeester is mevrouw Van Randwijk door de Raad van Toezicht benoemd als bestuurder. Mevrouw Van Randwijk kent De Merwelanden vanuit het verleden en heeft bestuurlijke ervaring. De Ondernemingsraad is hier blij mee en de samenwerking met de bestuurder verloopt goed.

Mevrouw Ooijen is op eigen verzoek per 15 juni 2017 gestopt als lid van de Ondernemingsraad. De Ondernemingsraad heeft haar bedankt voor haar inzet.

In het voorjaar van 2017 heeft de Ondernemingsraad een cursus gevolgd in De Merwelanden waarbij ook de interim bestuurder mevrouw Bouwmeester de Ondernemingsraad extra bagage heeft meegegeven voor de komende periode. In het najaar van 2017 heeft de Ondernemingsraad een cursus buiten de deur gevolgd met aansluitend een overleg met de huidige bestuurder, mevrouw Van Randwijk.

Er zijn verschillende instemmings- en adviesaanvragen besproken in de vergaderingen van de Ondernemingsraad en de overleggen met de bestuurder. Daarnaast heeft de Ondernemingsraad jaarlijks vergaderingen met de Raad van Toezicht en is er regelmatig contact met de Cliëntenraad.

Onderstaand volgt een overzicht van de activiteiten en onderwerpen in 2017:

Overzicht activiteiten januari en februari 2017:

- Werving en selectie van de nieuwe bestuurder;
- 1 februari 2017 heeft de Ondernemingsraad een workshop gevolgd onder leiding van mevrouw Bouwmeester;
- 2 februari 2017 heeft de Ondernemingsraad bijscholing gevolgd onder leiding van mevrouw Van Rijen van WVM (Werkplaats Voor Medezeggenschap).

Onderwerpen van januari en februari 2017:

- De Ondernemingsraad heeft een brief opgesteld waarin de raad bezwaar heeft gemaakt met betrekking tot het naar rato vergoeden van de scholingsuren;
- Er is advies gegeven met betrekking tot de reductie van enkele arbeidsplaatsen waarvan de functie vervalt;
- De externe klachtenregeling is goedgekeurd.

Overzicht activiteiten maart en april 2017:

- De Ondernemingsraad heeft afscheid genomen van mevrouw Bouwmeester.
- De overdracht met de nieuwe bestuurder, mevrouw Van Randwijk, heeft plaatsgevonden.

Onderwerpen van maart en april 2017:

- De voorzitter heeft haar handtekening gezet onder een aanvraag om extra middelen voor onze cliënten/medewerkers (n.a.v. het Hugo Borst manifest dat er 100 miljoen extra komt).

Overleg Raad van Toezicht:

- 29 mei 2017 is de eerste bijeenkomst van 2017 geweest met de bestuurder en de Raad van Toezicht.

Overzicht activiteiten mei en juni 2017:

- 15 juni 2017 is er overleg geweest tussen de Ondernemingsraad en de bestuurder.

Onderwerpen van mei en juni 2017:

- De vergoeding lestijden is akkoord bevonden;
- De verdeelsleutel van de extra gelden van het project “Waardigheid en Trots” is akkoord bevonden.

Overzicht activiteiten juli en augustus 2017:

- Mevrouw Van Der Straaten neemt vanuit de Ondernemingsraad deel aan het project Kwaliteit in Verbinding.

Onderwerpen van juli en augustus 2017:

- Het verzuimreglement is aangepast, de op- en aanmerkingen vanuit Ondernemingsraad zijn hierin meegenomen.

Overzicht activiteiten oktober en november 2017:

- Mevrouw Brak neemt deel aan de werkgroep SPP (Strategische Personeelsplanning). Strategische Personeelsplanning is een hulpmiddel om op een effectieve en gerichte manier te sturen op de optimale bezetting van een organisatie, afdeling of team, nu en in de toekomst;
- 26 oktober 2017 heeft de Ondernemingsraad een cursusdag gevolgd. Het onderwerp was “Van invloed naar inspraak”;
- 20 november 2017 hebben mevrouw Oosterwijk en mevrouw van Soomeren het tweede overleg van 2017 met de Raad van Toezicht gehad;
- Een lid van de Ondernemingsraad heeft deelgenomen aan de gesprekken voor de rol van preventiemedewerker;
- De Ondernemingsraad heeft het jaarplan voor 2018 vastgesteld.

Onderwerpen van oktober en november 2017:

- De Ondernemingsraad heeft ingestemd met het aangepaste verzuimbeleid.

Activiteiten van december 2017:

- Er is een nieuw lid voor de Raad van Toezicht benoemd in verband met het tussentijds vertrek van de heer A. van Dalen. De Ondernemingsraad heeft gesprekken gevoerd met het nieuwe lid en de voorzitter van de Raad van Toezicht.
- Medewerkers hebben aangegeven dat het in de zomerperiode in de Merwedeflat zeer warm is. De Ondernemingsraad heeft dit onder de aandacht van de bestuurder gebracht. Dit heeft de volgende

actie opgeleverd: er wordt zonwerende folie op de ramen aangebracht van de openbare ruimten en het afzuigstelsel wordt gecontroleerd.

- Het Jaarplan 2018 is gereed en afgestemd op de begroting.

3.4.4. Invulling naleving Governancecode Zorg 2017

Governancecode Zorg 2017

De Raad van Toezicht heeft vertrouwen in het bestuur met respect voor de afzonderlijke rollen en verantwoordelijkheden van bestuur en raad. Het is de taak van de Raad van Toezicht om zich blijvend ervan te vergewissen dat het vertrouwen gegeven kan worden. Er is daarbij sprake van een passend samenspel tussen de Raad van Toezicht en het bestuur. De Raad van Toezicht biedt zo nodig tegenwicht aan het bestuur (checks and balances), is steun voor het bestuur bij lastige vraagstukken en kiest steeds de passende armlengte.

De bestuurder legt in de vergaderingen en overleggen met de Raad van Toezicht verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Eenmaal per jaar vindt een evaluatiegesprek plaats tussen de Remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht en de bestuurder. Omdat de huidige bestuurder, mevrouw Van Randwijk, met ingang van 1 april 2017 is benoemd, heeft in het verslagjaar geen evaluatie plaatsgevonden van de onderlinge samenwerking tussen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur. Deze evaluatie vindt derhalve plaats in 2018.

Regeling Conflictsituaties

Voor het geval de Raad van Bestuur, dan wel de Raad van Toezicht concludeert dat sprake is van een conflict tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht, niet zijnde een arbeidsconflict tussen de Raad van Bestuur en de Stichting, wordt gehandeld zoals vastgelegd in de Conflictregeling in het reglement Raad van Toezicht.

3.4.5. Besturing gericht op de maatschappelijke doelstelling

In het verslagjaar heeft de organisatie het Strategisch Meerjarenplan “Thuis in toegewijde zorg” opgesteld. Met dit plan is de koers voor de komende jaren vastgelegd. Het meerjarenplan wordt geoperationaliseerd door middel van jaarplannen en rapportage in het jaarverslag. Het meerjarenplan is verankerd in de planning- en control cyclus van De Merwelanden en is een voortschrijdend document. Jaarlijks vindt een evaluatie en, indien noodzakelijk, een actualisatie plaats. Dit plan vormt de basis voor het formuleren van de beleidskaders voor het jaarplan. De financiële vertaling van de activiteiten zijn opgenomen in de meerjarenbegroting en worden per jaar meegenomen in de begroting. De bestuurder stelt zowel het meerjarenbeleidsplan als de jaarplannen en de financiële vertaling daarvan vast. De Raad van Toezicht keurt ze goed. Bij de ontwikkeling van het Strategisch Meerjarenplan is het gesprek gevoerd met de cliënten, verwanten, vrijwilligers, medewerkers, het middenkader, medezeggenschapsorganen en de Raad van Toezicht van de organisatie.

Met dit Strategisch Meerjarenplan, gericht op de maatschappelijke doelstelling, hebben de organisatie, cliënten, verwanten en medewerkers een leidraad voor het werk en de organisatiekoers voor de komende jaren. Een vaste koers die richtinggevend is voor de toekomst. De komende jaren wordt doorgebouwd op

de ontwikkelde koers en al bestaande initiatieven.

Beheersing risico's verbonden aan de strategie en activiteiten

In het verslagjaar is een notitie geschreven om te komen tot integraal beleid, zodat vanuit een helicopterview direct overzicht ontstaat over alle mogelijke risico's die Stichting Merinos kunnen bedreigen en de wijze waarop deze worden beheerst. Hierbij gaat het om het kennen van de risico's en het daarop inrichten van de organisatie, het zogenaamde risicomangement. Dit wordt verder beschreven in Hoofdstuk 4 "Algemeen Beleid", paragraaf 4.5 "Risikoanalyse".

Besluitvorming

De procedure met betrekking tot de besluitvorming door de Raad van Bestuur is statutair vastgelegd. Wettelijk is vastgelegd welke besluiten (verzwaard) advies dan wel instemming behoeven van de medezeggenschapsorganen. Voorts is statutair vastgelegd welke besluiten voorbehouden zijn aan, dan wel de goedkeuring behoeven van de Raad van Toezicht. De procedure met betrekking tot de besluitvorming door de Raad van Toezicht is eveneens statutair vastgelegd.

Informatieprotocol

In 2017 is een Informatieprotocol opgesteld en vastgesteld door de Raad van Toezicht. Dit Informatieprotocol bevat afspraken over de informatievoorziening tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht.

3.4.6. Toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling (verslag van de Raad van Toezicht)

Visie op toezicht

De Raad van Toezicht heeft in het verslagjaar zijn visie op toezicht geformuleerd en vastgesteld. De Raad van Toezicht heeft tot taak integraal toezicht te houden op het tot stand komen en uitvoeren van het beleid door het bestuur en op de algemene gang van zaken bij de stichting. Hij staat het bestuur gevraagd en ongevraagd met raad ter zijde. De Raad vervult verder de werkgeversrol ten aanzien van het bestuur. Uiteraard zijn wet- en regelgeving voor de Raad van Toezicht leidend.

De Raad van Toezicht bewaakt bij zijn toezicht vooral de doelstellingen passend binnen de statuten, visie en missie van Stichting Merinos, uitgewerkt in het meerjarenbeleidsplan. Bij de vervulling van hun taak richten de toezichthouders zich naar het belang van de stichting, naar het te behartigen maatschappelijk belang en naar het belang van de betrokken belanghebbenden, primair de (toekomstige) bewoners, cliënten en huurders van Stichting Merinos.

De Raad is aanspreekpunt voor de externe toezichthouders (Inspecties zoals de IGZ) en benoemt en ontslaat de interne toezichthouder (accountant) waarover de Raad van Bestuur in staat wordt gesteld advies uit te brengen.

Samenstelling en benoeming Raad van Toezicht

Statutair is vastgelegd hoe de samenstelling en benoeming van de Raad van Toezicht is geregeld. Hierdoor wordt de kwaliteit en onafhankelijkheid van de Raad van Toezicht geborgd. De procedures voor

(her)benoeming, schorsing en ontslag van leden van de Raad van Toezicht zijn eveneens statutair vastgelegd.

Voordrachtsrecht

De Cliëntenraad heeft het recht een bindende voordracht te doen, zoals omschreven in de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen, ter vervulling van één zetel in de Raad van Toezicht, tenzij met de Cliëntenraad anders overeen gekomen wordt. Dit is vastgelegd in de Statuten van Stichting Merinos.

Profiel Raad van Toezicht

Zoals vastgelegd in de statuten stelt de Raad van Toezicht een algemeen profiel op voor de samenstelling van de Raad van Toezicht naar ten minste deskundigheden, vaardigheden en diversiteit. Voor iedere vacature stelt de Raad van Toezicht een specifiek profiel op.

Bezoldiging Raad van Toezicht

Statutair is vastgelegd dat de leden van de Raad van Toezicht een beloning ontvangen voor de door hen ten behoeve van de stichting te verrichten uitvoerende werkzaamheden, alsmede een vergoeding voor de door hen gemaakte onkosten. De honorering van de Raad van Toezicht is niet afhankelijk van de resultaten van de stichting. Aan de leden van de Raad van Toezicht worden geen aandelen en/of rechten op aandelen in aan de stichting gelieerde vennootschappen bij wijze van honorering toegekend.

Informatie

De wijze waarop de Raad van Toezicht de noodzakelijke informatie voor het houden van toezicht vergaart, is vastgelegd in een Informatieprotocol.

Werkzaamheden Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van Stichting Merinos heeft in 2017 acht bijeenkomsten gehouden, waarvan een bijeenkomst zonder bestuurder (zelfevaluatiebijeenkomst). Tevens heeft de Raad van Toezicht in het verslagjaar tweemaal overleg gevoerd met de Ondernemingsraad en eenmaal met de Cliëntenraad van Stichting De Merwelanden.

In 2017 zijn drie leden van de Raad van Toezicht afgetreden, te weten:

Per 1 juli 2017: de heer F. Wevers

Per 1 juli 2017: de heer L.R.T. Peeters

Per 4 augustus 2017: de heer A.A. Van Dalen

In het verslagjaar werden twee nieuwe leden Raad van Toezicht geworven. Mevrouw G.J.J. Prins is per 1 juli 2017 door de Raad van Toezicht benoemd als lid Raad van Toezicht. De heer M. van Dijke is per 22 januari 2018 door de Raad van Toezicht benoemd als lid Raad van Toezicht.

Auditcommissie

In 2017 is het Reglement Auditcommissie van Stichting Merinos vastgesteld. De heer F. Wevers en de heer A.A. van Dalen (voorzitter) maakten tot 1 juli resp. 4 augustus 2017 deel uit van de Auditcommissie in de voorbereiding op het vaststellen van de jaarrekening. Vanaf 25 september 2017 maakten mevrouw G.J.J.

Prins en de heer D.S. Beljaarts deel uit van de Auditcommissie.

Commissie Kwaliteit en Veiligheid

In het verslagjaar heeft de Raad van Toezicht een Commissie Kwaliteit en Veiligheid ingesteld. Deze commissie heeft tot doel de Raad van Toezicht te informeren inzake de kwaliteit en veiligheid voor al haar klanten (cliënten intramuraal, cliënten extramuraal en huurders). Op 25 september 2017 is een reglement voor de Commissie Kwaliteit en Veiligheid opgesteld, goedgekeurd en vastgesteld door de Raad van Toezicht van Stichting Merinos.

In het verslagjaar maakte mevrouw L. Smit deel uit van de Commissie Veiligheid en Kwaliteit.

Remuneratiecommissie

Daarnaast kende de Raad van Toezicht in het verslagjaar een Remuneratiecommissie, bestaande uit de heer H.T. Zwartkruis (voorzitter) en mevrouw L. Smit. De Remuneratiecommissie heeft zich in het verslagjaar beziggehouden met de werving van een nieuwe bestuurder en twee nieuwe leden Raad van Toezicht.

Evaluatiebijeenkomst

De Raad van Toezicht heeft op 18 december 2017 een evaluatiebijeenkomst belegd waarbij het eigen functioneren werd geëvalueerd. Deze bijeenkomst werd niet bijgewoond door de bestuurder.

Nieuwe bestuurder

In 2017 heeft de Raad van Toezicht geworven voor een nieuwe bestuurder en per 1 april 2017 heeft de Raad van Toezicht mevrouw C. van Randwijk-Nederlof benoemd als bestuurder van Stichting Merinos. In het verslagjaar heeft geen evaluatie met de bestuurder plaatsgevonden in verband met het vertrek van de interim bestuurder en de korte periode van functioneren van de nieuwe bestuurder.

Besluiten

De Raad van Toezicht heeft zijn goedkeuring verleend aan de volgende besluiten van de Raad van Bestuur:

- Het Strategisch Meerjarenplan 2017-2020;
- Het Meerjarenbeleidsplan 2018-2022;
- De meerjarenbegroting 2018-2022;
- De begroting 2018 van Stichting Merinos Vastgoed;
- De begroting 2018 van Stichting De Merwelanden;
- Met betrekking tot de businesscase zonnepanelen is goedkeuring verleend voor het geven van de opdracht om de subsidie veilig te stellen.
- Het opgestelde informatieprotocol.

Beleid vergoeding onkosten Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur ontving in het verslagjaar geen onkostenvergoeding en heeft geen geschenken en uitnodigingen aangenomen. Eventuele door de Raad van Bestuur gemaakte onkosten werden vergoed via een declaratie.

Beleid bezoldiging Raad van Toezicht

Op 14 november 2016 heeft de Raad van Toezicht het beleid voor 2017 voor de bezoldiging van de Raad van Toezicht vastgesteld. Besloten werd om per 1 januari 2017 de functie-indeling, zoals de WNT deze benoemt, te gaan hanteren. Per 1 januari 2017 ontvingen alle leden eenzelfde bezoldiging. De voorzitter ontving 150% hiervan. De bedragen passen binnen het bezoldigingsmaximum volgens de WNT klassenindeling Zorg en Jeugdhulp.

Vergaderingen Raad van Toezicht

In het verslagjaar heeft de Raad van Toezicht 8 vergaderingen gehouden waarvan er zeven werden bijgewoond door de Raad van Bestuur.

Communicatie met de accountant

De externe accountant bespreekt jaarlijks in april/mei in de Auditcommissie van de Raad van Toezicht het accountantsverslag. In de daaropvolgende vergadering van de Raad van Toezicht geeft de externe accountant een toelichting op het accountantsverslag. Aan het einde van het jaar verricht de accountant een interim controle.

3.4.7. Permanente ontwikkeling professionaliteit en deskundigheid

Evaluatie Raad van Bestuur door Raad van Toezicht

In 2017 heeft geen evaluatie van de Raad van Bestuur door de Raad van Toezicht plaatsgevonden omdat in het verslagjaar een wisseling van de Raad van Bestuur plaatsvond. Op 1 april 2017 is de huidige bestuurder, mevrouw Van Randwijk, door de Raad van toezicht benoemd.

Evaluatie functioneren Raad van Toezicht

In december 2017 heeft de Raad van Toezicht het eigen functioneren geëvalueerd waarbij geen onafhankelijke, externe deskundige aanwezig was.

Professionalisering

De Raad van Toezicht ambieert een voortdurende professionalisering van zichzelf en verwacht dit ook van het bestuur en overige personen die ten behoeve van Stichting Merinos werkzaam zijn.

Het blijven werken door de Raad van Toezicht aan de eigen deskundigheid komt tot uitdrukking in:

- Scholing: de Governancecode Zorg 2017 stelt als voorwaarde het opstellen en naleven en van een jaarplan voor permanente educatie en een introductieprogramma voor nieuwe leden. Elke toezichthouder is zelf verantwoordelijk voor het volgen van voldoende bijscholing.
- Zelfevaluatie: eens per jaar evalueert de Raad het eigen functioneren en zorgt voor de vastlegging van de uitkomsten daarvan. Zij stelt zich vooraf op de hoogte van de visie van het bestuur op haar functioneren. Een externe deskundige begeleidt minimaal om de drie jaar deze zelfevaluatie.
- Actualiteiten: toezichthouders volgen de politieke, beleidsmatige en inhoudelijke ontwikkelingen op het gebied van de ouderenzorg en vastgoedbeheer op de voet. Toezichthouders houden ook, voor zover relevant voor Stichting Merinos, de ontwikkelingen op hun eigen vakgebied bij, en de actualiteiten in de media.

Aanvullend op het bovenstaande hanteert de Raad van Toezicht de volgende vijf uitgangspunten:

- Een gezamenlijke en eenduidige visie op de maatschappelijke rol en opdracht van Stichting Merinos, zowel binnen de Raad van Toezicht als tussen de Raad en het bestuur. Die visie vindt zijn concretisering in de strategie van Stichting Merinos en de wijze waarop die in praktijk wordt gebracht. Daarop stuurt het bestuur en daarop ziet de Raad van Toezicht toe.
- Vertrouwen in het bestuur met respect voor de afzonderlijke rollen en verantwoordelijkheden van bestuur en Raad. Het is de taak van de Raad van Toezicht om zich blijvend ervan te vergewissen dat het vertrouwen gegeven kan worden.
- Passend samenspel met het bestuur. De Raad van Toezicht biedt zo nodig tegenwicht aan het bestuur (checks and balances), is steun voor het bestuur bij lastige vraagstukken en kiest steeds de passende armlengte.
- De Raad van Toezicht is proactief, dat wil zeggen dat zij niet alleen volgt wat wordt voorgelegd, maar ook zelf een beeld heeft van wat op de toezichtagenda hoort en ervoor zorgt dat die gevolgd wordt.
- Aandacht voor cultuur en gedrag binnen de Raad van Toezicht. Openheid, integriteit en kritische betrokkenheid zijn kenmerken van de cultuur binnen de Raad van Toezicht, haar relatie met het bestuur en de belangrijke belanghebbenden. Daarnaast hoort ook de Raad van Toezicht in haar handelen de kernwaarden van Stichting Merinos uit te dragen.

Kennisoverdracht bij wisselingen in de raden vindt plaats door het opstellen van een introductieprogramma voor de nieuwe leden.

4 | Algemeen beleid

4.1. Visie, strategie en meerjarenbeleid

De missie van Stichting De Merwelanden 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 Stichting De Merwelanden zijn haar kernwaarden richtinggevend:

- Gastvrijheid
- Ontmoeting
- Bezieling
- Vakbekwaamheid

Toekomstvisie

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 zeer gewaardeerd. Op basis hiervan is een verdergaande groeistrategie voor de komende jaren ontwikkeld.

Kansen voor Stichting De Merwelanden liggen er in de vraag naar en groei van het bestaande aanbod in de langdurige zorg, de thuiszorg en in productontwikkeling. Het vrijkomen van Het Merwehuis in de tweede helft van 2019 biedt de mogelijkheid om uit te breiden met een combinatie van intramuraal kleinschalig wonen (verpleeghuiszorg) en extramuraal appartementen (met thuiszorg). Bij de ontwikkeling van nieuwe diensten wil De Merwelanden zich vooral richten op producten die zelfstandig blijven wonen mogelijk maken, bijvoorbeeld met WLZ-thuis-diensten zoals Volledig Pakket Thuis (VPT) en Modulair Pakket Thuis (MPT). Daarnaast wordt via de Pilot “Beschermd Thuis” met de gemeente Dordrecht onderzocht of De Merwelanden ook laag-complexe zorg kan gaan aanbieden aan mensen met psychische problematiek.

4.2. Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

De oudere cliënt staat bij De Merwelanden centraal en vormt het vertrekpunt. Samen met haar/hem wordt gezocht naar passende oplossingen. Daarbij wordt samengewerkt met stakeholders, zoals huisartsen, ziekenhuizen, zorgverzekeraars, gemeenten, welzijnsinstellingen, scholen en ook met andere VVT-instellingen. Door samen krachten te bundelen en ervaringen uit te wisselen.

Op 12 oktober 2017 heeft de audit van Perspekt plaats gevonden. Deze audit is positief verlopen. Stichting De Merwelanden heeft het Gouden Prezo Keurmerk geprolongeerd.

Samenwerken in de wijk

De Merwelanden werkt nauw samen met de Gemeente Drechtsteden, maar ook met andere aanbieders en met de 1^{ste} lijn. Samenwerking in netwerken in de wijk de Staart maakt dat muren en grenzen vervagen. De Merwelanden opent haar deuren voor de wijk en haalt de wijk naar binnen voor ontmoeting, activiteiten, dagbesteding en participatie. Er is een samenwerking met de scholen, de Regenboog (H3O) en de Atlas (Yulius) in de wijk, waarbij het zorg- en dienstenarrangement wordt geïntegreerd met het leerprogramma.

4.3. Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap

De Merwelanden is een Maatschappelijk Verantwoord Ondernemer die oog heeft voor het belang van de samenleving. De komende jaren zet de organisatie zich in om verder te verduurzamen en energiezuiniger te worden. Het is als onderscheidende waarde geformuleerd in het jaarplan. Het verduurzamen van de organisatie is een doelstelling voor de komende jaren. Stadsverwarming en het plaatsen van zonnepanelen in De Merwelanden en de aanleunwoningen is een kans om aan deze doelstelling een bijdrage te leveren.

4.4. Naleving gedragscodes

Bij De Merwelanden wordt de beroepscode Verpleging en Verzorging nageleefd. Daarnaast wordt de gedragscode rond ouderen mishandeling en de leidraad Veilige Zorgrelatie gevolgd. Verder hanteert de organisatie de Waardenkompas, een gedragscode gebaseerd op de vier kernwaarden: Gastvrijheid, Ontmoeting, Bezieling en Vakbekwaamheid. De beroeps- en gedragscodes zijn inzichtelijk voor alle medewerkers in de organisatie.

4.5. Risicoparagraaf

Veiligheid is de laatste jaren een steeds belangrijker thema in de (ouderen)zorg geworden. Dit is mede ingegeven door de maatschappelijke en politieke (externe) ontwikkelingen die nieuwe risico's met zich meebrengen. Zoals bijvoorbeeld de toenemende deregulering door de overheid waardoor meer verantwoordelijkheid voor de zorginstelling ontstaat, maar ook de media-aandacht voor calamiteiten en incidenten. Daarnaast heeft de inspectie haar werkwijze gewijzigd van controle vooraf naar "high trust-high penalty", wat betekent dat de inspectie instellingen een hoge mate van vertrouwen schenkt, maar stevig zal ingrijpen als het mis gaat. Dit alles maakt het noodzakelijk om veiligheid op een meer geïntegreerde wijze te benaderen in de reguliere bedrijfsvoering en in het gedrag van de medewerkers.

Veiligheid bereik je niet door risico's dicht te timmeren met regels, maar door de risico's goed te managen. In feite gaat het om een systematische manier van werken aan kwaliteit met een focus op kritische processen en risico's.

Stichting Merinos heeft al enige jaren beleid op het gebied van kwaliteitsmanagement, met als grondslag een recent gecertificeerd kwaliteitsmanagementsysteem (oktober 2017). Ook wordt binnen Stichting Merinos op deelgebieden aan risicomanagement gedaan, denk aan HACCP inspecties (NVWA) of valpreventiebeleid. Kwaliteitsmanagement, veiligheidsmanagement en risicomanagement zijn

onlosmakelijk met elkaar verbonden. Als de risico's in een organisatie niet worden beheerst, kan de veiligheid niet worden gegarandeerd en komt de te leveren kwaliteit onder druk te staan.

Daarom is er in 2017 een notitie geschreven als voorzet om te komen tot integraal beleid, zodat vanuit een helikopterview direct overzicht ontstaat over alle mogelijke risico's die Stichting Merinos kunnen bedreigen en de wijze waarop deze worden beheerst. Hierbij gaat het om het kennen van de risico's en het daarop inrichten van de organisatie, het zogenaamde risicomangement.

Risicomangement is een continue proces van inventariseren, analyseren, uitvoeren, monitoren en aanpassen (plan-do-check-act) van de belangrijkste risico's met beheersmaatregelen binnen Stichting Merinos. Vanuit dit principe maakt het onderdeel uit van de kwaliteitscyclus. Naast financiële risico's worden ook de kwaliteit van werk, cliëntveiligheid, imago en marktrisico's in de analyse betrokken omdat zij eveneens een grote impact op de continuïteit van de organisatie kunnen hebben.

Daarnaast wordt beoogd om naast alle beheersmaatregelen te bouwen aan een proactieve veiligheidscultuur in de vorm van het bevorderen van oplettendheid en aandacht, risicobewustzijn. Waar voorheen vooral de focus lag op retrospectieve incident analyses, vindt nu de verschuiving plaats naar prospectieve risico analyses op procesniveau, om uiteindelijk te komen tot overkoepelend risicomangement. Dit is een manier die Stichting Merinos in staat stelt om de relevante risico's die het behalen van de doelstellingen van de organisatie bedreigen, te kunnen identificeren, analyseren en beheersen.

Stichting Merinos onderscheidt binnen het risicomangement vijf domeinen:

Veiligheid van zorg

Dit is zorg die de cliënt niet beschadigt. Veilige zorg is een onderdeel van Verantwoorde Zorg, ze heeft verschillende invalshoeken: gezondheidsrisico's, veiligheid van hulpmiddelen en materiaal en veiligheid van de woon- en leefomgeving. Veiligheid van zorg betekent overigens niet het vermijden van risico's ten koste van alles. Het gaat om optimale risicoreductie waarbij samen met de cliënt en diens naasten verantwoordelijkheid worden genomen voor weloverwogen risico's in het licht van kwaliteit van leven.

Veiligheid van Werk

Zorgen voor goede arbeidsomstandigheden zodat medewerkers veilig, verantwoord en met plezier kunnen werken.

Veiligheid van gebouwen

Gebouwen beschikken over een beheerplan waarin voor verschillende calamiteiten bijpassende plannen en BHV-ers beschikbaar zijn. Belangrijke onderwerpen zijn: brandveiligheid, inbraak en insluiping, klimaatbeheersing (incl. hitteprotocol), noodstroomvoorzieningen, legionellabeheer, enz.,

Veiligheid van bedrijfsvoering

Het kennen van de bedrijfsmatige risico's en deze beheersen door het voeren van een breed compliancebeleid. Belangrijke thema's: mededinging, fiscale verplichtingen, privacy en informatiebeleid.

Vastgoedbeheer

In de risicoanalyse zijn de risico's ten behoeve van het vastgoed apart vastgesteld. Deze risico's zijn gekoppeld aan het domein vastgoedbeheer.

In de genoemde notitie worden per veiligheidsgebied de risico's gerangschikt en wordt aangegeven op welke wijze de risico's kunnen worden beheerst. Ook wordt de samenhang met het kwaliteitssysteem van Stichting Merinos en de verantwoordelijke functionaris aangegeven. Vanwege het dynamische karakter van risico's is het belangrijk dat het risicomanagement goed wordt gevolgd. Om dit te borgen is het in de jaarlijkse systeembeoordeling opgenomen.

4.6. Toekomstparagraaf

De Merwelanden is een zorgorganisatie met een goed imago in Dordrecht. Aandacht voor de cliënt vormt de sleutel tot een succesvolle organisatie. De organisatie heeft een goede naamsbekendheid, welke 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 cliënten aan de naam De Merwelanden gelieerd. Gekoppeld aan dit sterke merk gaat de verhuurorganisatie in 2018 daarom verder onder de naam "De Merwelanden Wonen".

De zorgketen van De Merwelanden wordt door haar cliënten 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 Stichting 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 wil De Merwelanden zich vooral richten op producten die zelfstandig blijven wonen mogelijk maken, bijvoorbeeld met WLZ Thuisdiensten zoals Modulair Pakket Thuis. Daarnaast wordt via de Pilot "Beschermd Thuis" met de gemeente

Dordrecht onderzocht of De Merwelanden ook laag-complexe zorg kan gaan aanbieden aan mensen met psychische problematiek.

Inhoudelijk wil De Merwelanden deze strategie van groei en productontwikkeling nadrukkelijker professioneel ondersteunen met marketingbeleid. Bescheidenheid siert Stichting De Merwelanden, maar er valt ook veel te vertellen over haar toegewijde zorg. Via gerichte marketingcommunicatie gaat De Merwelanden hier meer werk van maken.

Ambitie

In de komende jaren wordt doorgegaan op de ingeslagen weg, zoals beschreven in het Strategisch Meerjarenplan “Thuis in toegewijde Zorg “: De cliënt aan het stuur en versterking van de eigen autonomie als kernopdracht. De zorg en dienstverlening wordt hiervoor thuis – in eigen gezin, netwerk en buurt – georganiseerd, daar waar de mens zich het meest veilig en prettig voelt. De regie komt nadrukkelijk terug bij de cliënt en zijn netwerk. De rol van De Merwelanden voor zorg, is er een van regieadvisering, dienstverlening en dan pas zorg. Met Merinos Vastgoed is het mogelijk te wonen in een appartement met zorg, service en activiteiten binnen handbereik, waarbij De Merwelanden een plaats van Ontmoeting is, waar de mens ertoe doet. Dit alles vraagt om respectvol invoegen in het leven van de cliënten en een daarop toegeruste manier van werken van de medewerkers en vrijwilligers. Kwaliteit van zorg en dienstverlening staan hoog in het vaandel. Hierdoor wordt meerwaarde gecreëerd voor kwetsbare ouderen. Geïnspireerd door haar identiteit en gebaseerd op haar visie: “Thuis in toegewijde zorg”, werkt De Merwelanden vanuit haar kernwaarden Gastvrijheid, Ontmoeting, Bezieling en Vakbekwaamheid.

De komende jaren wordt ingezet op kwaliteitsontwikkeling om nog beter te worden en de cliënt in zijn kracht brengen en te laten schitteren!

5 | Bedrijfsvoering

Interne beheersing van processen en procedures

Binnen De Merwelanden en Merinos Vastgoed liggen alle procedures en werkinstructies vast in Inception. Dit systeem beheert deze procedures en protocollen en geeft een signaal wanneer een protocol of werkinstructie gaat verlopen, zodat de verantwoordelijke hierop kan reageren. Verder vindt er per kwartaal een interne (materiële) controle plaats op de cliëntendossiers.

Risicomanagement

De risico's van de organisatie zijn in kaart gebracht en hebben een prioritering gekregen aan de hand van de kans dat ze voorkomen en de impact die dit dan heeft. Deze lijst is afgestemd met de Raad van Toezicht en zal cyclisch besproken worden om te zien of deze nog actueel is.

Kwaliteitsbeheersing

Het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg is vanaf januari 2017 de kwaliteitsstandaard en het wettelijk kader voor verpleeghuiszorg. Het gaat over de zorg en ondersteuning vanuit de Wet Langdurige Zorg (WLZ) aan cliënten met een zorgzwaartepakket (ZZP)-indicatie 4 t/m 10 die 24 uur per dag aangewezen zijn op zorg en ondersteuning. In het kwaliteitskader is geregeld dat zorgorganisaties die deze zorg bieden een kwaliteitsplan moeten opstellen. De Merwelanden heeft in het verslagjaar een kwaliteitsplan opgesteld dat beschrijft wat de cliënten en hun naasten mogen verwachten van de organisatie. Het beschrijft tevens de manier waarop de kwaliteit wordt verbeterd en het lerend vermogen wordt versterkt. Het kwaliteitsplan vormt het kader voor extern toezicht en voor inkoop en contractering van zorg. Alle in het kwaliteitsplan geschreven thema's dragen gezamenlijk bij aan het hoofddoel van kwaliteit in de verpleeghuiszorg: een zo goed mogelijke bijdrage leveren aan de kwaliteit van leven van de cliënt door een optimale interactie tussen cliënt, zorgverlener en zorgorganisatie in het zorg en behandelproces.

Daarnaast is de organisatie in het verslagjaar gestart met het project "Kwaliteit in Verbinding" van Waardigheid en Trots, het nieuwe programmaplan van het ministerie van VWS. In het plan staan de beleidsdoelstellingen en de aanpak om de kwaliteit van de verpleeghuiszorg verder te verbeteren.

Informatievoorziening in- en extern

De interne informatievoorziening is vastgelegd in een werkinstructie. De belangrijkste informatievoorziening is de maandelijkse managementinformatie. Hierbij wordt getoetst of de afspraken uit de begroting ook worden gehaald, niet alleen financieel maar ook in productiviteit en bijvoorbeeld ziekteverzuim.

Extern levert De Merwelanden informatie ten behoeve van het kwaliteitskader maar ook via de jaarrekening en DIGIMV op de site jaarverslagenzorg.nl.

Automatisering

Stichting Merinos gebruikt al een aantal jaren, naar tevredenheid, dezelfde softwarepakketten. Het is echter tijd om te bekijken of deze voor de komende jaren ook nog voldoen. Zeker in de snel veranderende

omgeving. Er zal in het eerste halfjaar van 2018 dan ook een herijking van de ICT-omgeving gaan plaatsvinden.

Financiering

De financiering staat beschreven in Hoofdstuk 6 “Financieel Beleid”.

Onderzoek en ontwikkeling

Stichting Merinos heeft in 2017 een meerjarenbegroting opgesteld met een tweetal scenario's hierin doorgerekend. Uit deze meerjarenbegroting blijkt dat Stichting Merinos, om de bedrijfsvoering makkelijker te maken, zou moeten kunnen uitbreiden in 'productie'. Deze mogelijkheid ontstaat als Het Parkhuis het gebouw verlaat. Daardoor zou met vier verpleeghuisplaatsen kunnen worden uitgebreid en ook het woningareaal zou dan in de toekomst met 28 woningen kunnen worden uitgebreid.

Ook zullen de 86 zorgwoningen aan de Haringvlietstraat moeten worden gerenoveerd. De plannen hiervoor worden in de loop van 2018 doorgerekend.

Verder wordt er gewerkt aan de Algemene Verordening Gegevensverwerking (AVG). Hiervoor is in 2018 een bureau geselecteerd dat er, samen met de organisatie, voor gaat zorgen dat de organisatie op 25 mei 2018 gereed is voor deze wetgeving.

6 | Financieel beleid

6.1. Ontwikkelingen

2017 stond financieel vooral in het teken van het opstellen van een goede meerjarenbegroting waarbij de toekomstplannen doorgerekend werden. Verder was het in 2017 van belang de exploitatie van beide stichtingen weer positief te laten eindigen, na de negatieve resultaten van de afgelopen jaren.

De resultaten van de twee stichtingen worden in paragraaf 6.5 besproken.

6.2. Toekomstverwachting

Nadat begin 2017 het besluit werd genomen dat Stichting Merinos zelfstandig verder kon gaan, is er per 1 april 2017 een nieuwe bestuurder benoemd. Met de benoeming van deze bestuurder kan Stichting Merinos weer naar de toekomst kijken. Dit is ook gebeurd, er is een meerjarenbeleidsplan gemaakt en de eerste besprekingen over de renovatie van de '86 woningen' en de twee verdiepingen die nu nog verhuurd zijn aan Het Parkhuis, zijn gevoerd. Momenteel wordt de businesscase hiervan doorgerekend. Een mooi vooruitzicht met goede toekomstperspectieven.

6.3 Resultaatsontwikkeling en bestemming Stichting Merinos

| | Resultaat 2017 | Resultaat 2016 |
|------------------|-----------------------|-----------------------|
| De Merwelanden | € 189.620 | -/- € 519.730 |
| Merinos vastgoed | € 671.075 | € 827.705 |
| | _____ | _____ |
| Totaal | € 860.695 | € 307.975 |

| Resultaatbestemming: | Resultaat 2017 | Resultaat 2016 |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Reserve Aanvaardbare kosten | € 195.142 | -/- € 502.606 |
| Bestemmingsreserve WMO | € 6.040 | -/- € 5.939 |
| Bestemmingsreserve egalisatie afschrijving inventaris | -/- € 11.562 | -/- € 11.185 |
| Algemene reserve Woningcomplexen | € 671.075 | € 827.705 |
| | _____ | _____ |
| Totaal | € 860.695 | € 307.975 |

6.5 Resultaat De Merwelanden

Het resultaat van De Merwelanden is positief. Ten opzichte van de goedgekeurde begroting 2017 zijn de werkelijke inkomsten voor zorg van De Merwelanden ongeveer € 249.000 hoger dan begroot. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door hogere opbrengsten voor de intramurale zorg (€ 213.000) en de overbruggingszorg (€ 104.500). Dit compenseert de lagere opbrengst voor VPT (€ 132.000). Verder zijn er binnen de WMO ook meer opbrengsten gerealiseerd (€ 191.000). Dit komt voornamelijk door uitbreiding van de dagbesteding. Er is een hogere subsidie ontvangen voor scholing (€ 20.000). Verder zijn de opbrengsten van de Brasserie hoger (€ 52.000). Aan de kostenkant vallen de personele kosten op door een overschrijding van de begroting van € 143.000 en de onderhoudskosten zijn € 83.000 hoger dan begroot.

6.6 Resultaat Merinos Vastgoed

Het resultaat van Merinos Vastgoed is positief. Er was voor 2017 een positief resultaat begroot van € 349.114. Het overige deel van het resultaat wordt veroorzaakt door lagere kosten voor onderhoud (€ 150.000) en een gedeeltelijke vrijval van het in 2015 opgenomen bedrag voor de afwikkeling van het faillissement van Internos (€ 124.000).

6.7. Investerings

6.7.1 De Merwelanden

Binnen het gebouw van De Merwelanden zijn in 2017 investeringen gedaan in instandhouding, zoals:

- Renovatie van de theaterzaal
- Renovatie van 3 liften
- Verlichting 2^e verdieping vervangen
- Sloten en sleutels vernieuwd

Verder heeft er een aanschaf van inventaris (€ 87.000) en automatiseringsapparatuur (€ 38.000) plaatsgevonden.

6.7.2 Merinos Vastgoed

Binnen de complexen van Merinos Vastgoed hebben de volgende investeringen plaatsgevonden in 2017:

- *Renovatie badkamers en keukens*
- *Renovatie dakbedekking en ventilatoren*
- *Renovatie balkons*
- *Buitenschilderwerk*
- *Alarmeringstoestellen*

6.8. Financiering

In 2017 is voor wat betreft de financiering niets gewijzigd. Er resteren vijf leningen bij ABN AMRO. Twee voor Merinos Vastgoed en drie voor De Merwelanden. In totaal is de uitstaande schuld per 31/12/2017 € 9.427.917.

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 € 550.000.

6.9 Verwachtingen

Voor 2018 zijn de vooruitzichten gunstig. Er is meer geld beschikbaar gesteld om de personeelstekorten in de zorg op te gaan lossen. Dit is meegenomen in de begroting van 2018.

De begroting van De Merwelanden sluit met een positief resultaat van € 137.000. De begroting van Merinos Vastgoed gaat uit van een positief resultaat van € 218.000. Deze ligt lager dan de voorgaande jaren omdat de subsidieregeling zorginfrastructuur is vervallen per 1 januari 2018 en nog niet bekend is hoe dit vervolgd wordt nu de gelden naar de gemeenten worden overgeheveld.

De kasstroom van Merinos Vastgoed is positief voor de komende jaren. Hierdoor ontstaat ruimte voor nieuwe investeringen, zonder dat daar direct geld van de bank voor nodig is. Ook bij De Merwelanden is sprake van een kleine, positieve kasstroom.