

Bestuursverslag 2019

Stichting Het Spectrum

Inhoudsopgave

Voorwoord

1. Profiel van de organisatie

2. Maatschappelijk ondernemen

2.1 Dialoog met de omgeving

2.2 Samenwerkingsrelaties

2.3 Meerwaarde samenleving

3. Toezicht, bestuur en medezeggenschap

3.1 Governancecode

3.2 Toezichthoudend orgaan

3.3 Bestuur

3.4 Cliëntenraad en Ondernemingsraad

4. Beleid, inspanningen en prestaties

4.1 Kwaliteit

4.2 Personeelsbeleid

4.3 Financieel beleid

4.4 Toekomstverwachtingen

Voorwoord

Midden in de hectiek van de Corona-crisis ruimte vinden in zowel de agenda als het hoofd om terug te blikken op het jaar 2019 is een ware opgave te noemen. Alle aandacht, tijd en energie gaan uit naar het beheersbaar maken en houden van deze onzichtbare vijand. De meest kwetsbare groep betreft juist de grote groep ouderen die aan onze zorg en ondersteuning is toevertrouwd. Een grote verantwoordelijkheid waar normaal gesproken samen met alle collega's, vrijwilligers, mantelzorgers en familieleden met liefde en overtuiging invulling aan wordt gegeven.

De werkelijkheid is bij het moment van schrijven helaas anders. Geen warme ontmoetingen, afschaling van de hoeveelheid zorg, minder en/of andersoortige activiteiten, werken met een veelheid aan persoonlijke beschermingsmiddelen, fysieke afstand, nieuwe protocollen, stijgend verzuim en soms schrijnende klantcasuïstiek. Een bijzonder heftige tijd voor iedereen die nauw bij ons en onze bewoners en klanten betrokken is. Het zou mooi zijn als de huidige aandacht voor de gezondheidszorg inclusief de interpersoonlijke contacten en oprechte aandacht voor de ander ook na deze crisis zijn kracht behoudt.

Het bestuursverslag 2019 zal zich richten op de hoofdzaken en minder beschrijvend zijn dan voorgaande jaren. Zoals aangegeven dienen wij onze energie nu te richten op andere zaken die van grote meerwaarde zijn voor de bewoners, klanten en medewerkers.

De organisatie-strategie heeft nog immer een hoog ambitieniveau, welke veel inzet heeft gevraagd van onze collega's. Daar ben ik hen dankbaar voor. Het implementeren van een nieuw EKD (Elektronisch Klanten Dossier) is een majeure opgave geweest. Dit geldt eveneens voor het nieuwe planning- en roosterpakket. Nieuw is ook onze klantenservice, een welkome aanvulling binnen onze organisatie. Eén centrale ingang is een feit!

De arbeidsmarktproblematiek is in 2019 alleen maar toegenomen, het verkrijgen en behouden van voldoende gekwalificeerd personeel bleek een grote uitdaging, zeker in combinatie met toenemende zorgzwaarte en groei van het aantal zorgvragers. De inzet van extern personeel (uitzendkrachten en ZZP'ers) bleek onvermijdelijk. Uiteraard fijn dat deze ondersteuning en inzet er was maar financieel gezien een behoorlijke aderlating.

De vastgoedopgaves van Het Spectrum zijn behoorlijk te noemen, derhalve is besloten om expertise en ervaring binnen te halen in de vorm een Programma-manager Vastgoed. De komst van deze functionaris geeft ons de mogelijkheid om op de vele dossiers de gewenste en benodigde voortgang te boeken, zoals vastgesteld in het strategisch vastgoedplan.

De kwetsbaarheid van de diverse plinten stond in 2019 volop in de schijnwerpers. Op basis van de visie "Welzijn en Wonen in Dordt, samen doen" is de organisatie in gesprek gegaan met woningcorporaties en de gemeente Dordrecht om te komen tot duurzame concepten in wijken en plinten. Hiertoe zijn o.a. goede procesafspraken gemaakt om uiterlijk begin 2021 een structurele oplossing per voorziening/wijk gerealiseerd te hebben.

Het jaar 2019 laat een klein positief financieel resultaat zien. De begroting voor 2020 is solide met een goed beoogd positief resultaat, echter de Corona-crisis brengt veel onzekerheid met zich mee. Derhalve is het jaar 2020 in meerdere opzichten een spannend jaar te noemen.

Tot slot dank aan de Ondernemingsraad, de Centrale Cliëntenraad en decentrale cliëntenraden voor de constructieve samenwerking en uiteraard veel dank aan alle collega's die dagelijks de zorg en ondersteuning bieden aan de kwetsbare ouderen (en kinderen in de kinderopvang) die ons zijn toevertrouwd.

Jurjen Sponselee, bestuurder

1 | Profiel van de organisatie

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Het Spectrum
Adres	Postbus 1494
Postcode	3300 BL
Plaats	DORDRECHT
Telefoonnummer	078-6172333
Identificatienummer Kamer van Koophandel	24299892
E-mailadres	info@hetspectrum.nl
Internetpagina/website	www.hetspectrum.nl
Rechtsvorm	stichting

Stichting Het Spectrum biedt persoonlijk gerichte zorg en welzijn. Dit varieert van zelfstandig en veilig wonen, thuiszorg, verpleeghuiszorg en revalidatie tot begeleiding in de laatste levensfase. Het werkgebied van Stichting Het Spectrum is Dordrecht.

2 | Maatschappelijk ondernemen

2.1 Dialoog met de omgeving

De zorg- en dienstverlening is in de loop der jaren verder ontwikkeld in samenspraak met klanten of bewoners en hun familie. Door goed te luisteren en alert te zijn op wensen en behoeften. Maar ook de ruim 1000 medewerkers en 600 vrijwilligers fungeren als “ogen en oren”. Samenwerken zowel binnen als buiten de organisatie is een duidelijk speerpunt. Het Spectrum is bovendien zeer alert op signalen van instanties en collega-instellingen waarmee we samenwerken (zie ook 3.2). Gezamenlijk lukt het ons om meer toegevoegde (maatschappelijke) waarde te creëren binnen de gemeente Dordrecht.

2.2 Samenwerkingsrelaties

Essentieel voor een professionele en zelfstandige organisatie als Het Spectrum zijn de juiste samenwerkingsrelaties. Sinds 2018 heeft de organisatie behoorlijk geïnvesteerd in het verbeteren van de diverse samenwerkingsrelaties. Het Spectrum staat steeds beter op de kaart en laat duidelijker zien welke positie zij heeft in het maatschappelijke domein. Vanuit een open en op samenwerking gerichte houding worden maatschappelijke vraagstukken beantwoord. In deze paragraaf worden enkele partners belicht.

Zorgkantoor Waardenland/Zorgverzekeraar VGZ

Met het Zorgkantoor/zorgverzekeraar VGZ is op regelmatige basis contact. Tijdens deze overleggen stellen partijen elkaar op de hoogte van relevante beleidsontwikkelingen, worden productieafspraken gemaakt en ambities verder geconcretiseerd. In 2019 is weer gewerkt volgens de zorginkoopcyclus. De Cliëntenraad is hierbij betrokken om de tevredenheid en betrokkenheid te toetsen.

Gemeente Dordrecht/Sociale Dienst Drechtsteden (SDD)

Vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) is een goede verstandhouding en intensieve samenwerking met de gemeente Dordrecht en de SDD van essentieel belang. Maar ook voor vraagstukken op het gebied van bijvoorbeeld huisvesting en toenemende kwetsbaarheid (o.a. eenzaamheid en verminderd gevoel van veiligheid) van onze (potentiële) klanten en haar burgers is de gemeente een belangrijke partner.

DVVD (Directeurenoverleg Verpleging en Verzorging Drechtsteden)

Het doel van de samenwerking in het Directeurenoverleg is het bespreken van ontwikkelingen met betrekking tot het zorg- en behandelingsbeleid, facilitair beleid en bestuurlijk beleid in de sector verpleging en verzorging. De leden van het Directeurenoverleg treden gezamenlijk naar buiten over collectief ingenomen standpunten en gezamenlijk vastgesteld beleid. Het Directeurenoverleg vergadert minimaal vier maal per jaar en de vergaderingen kunnen slechts worden bijgewoond door de directeur (bestuurder) of diens formele plaatsvervanger.

Voor de allocatie en uitvoering van het programma ten aanzien van de regionale transitiegelden (van het Zorgkantoor) is de DVVD een prima vehikel gebleken.

Stichting Drechtzorg

Het Spectrum is lid van de Stichting Drechtzorg. In deze stichting zijn alle zorgaanbieders, van ziekenhuis, geestelijke gezondheidszorg tot wijkverpleging, uit de regio vertegenwoordigd. Het doel van de stichting is om ketenzorg te faciliteren en het gezamenlijk bevorderen van de samenhang, continuïteit en doelmatigheid in de regionale gezondheidszorg. Het Spectrum neemt actief deel aan het Netwerk Palliatieve Zorg Waardenland dat door Stichting Drechtzorg is opgericht om de kwaliteit van palliatief terminale zorgverlening te verbeteren.

Woningcorporaties (Trivire en Woonbron)

Het Spectrum beschikt over een behoorlijke hoeveelheid vastgoed en is eigenaar en huurder van locaties en woningen. Dat heeft als positief gevolg dat er op creatieve wijze met (zorg)functies in relatie tot dat onroerend goed, omgegaan kan worden. Voorwaardelijk dient de relatie met de verhuurders dan op peil te zijn; Het Spectrum werkt aan die relatie en waardeert de wijze waarop -in dit geval- de corporaties mede invulling geven aan de maatschappelijke opdracht die gevoeld wordt. Regelmatig vindt er overleg plaats op bestuurs- en managementniveau over de samenwerking, maar ook op wijkniveau bestaat een gezamenlijke invulling.

Zorgverzekeraars

De zorgverzekeraars spelen een belangrijke rol binnen het brede productenportfolio van de organisatie. Wijkverpleging, Eerste Lijns Verblijf (ELV) en Geriatrische Revalidatie Zorg (GRZ) vallen onder het inkoopregime van de Zorgverzekeringswet (Zvw). VGZ, CZ en Zilveren Kruis zijn belangrijke partners waarmee periodiek overleg plaatsvindt onder andere met betrekking tot inkoopplafonds en –voorwaarden.

Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn Zuid-Holland-Zuid

De Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn ZHZ verbindt en faciliteert werkgevers op het gebied van arbeidsmarkt vraagstukken in breedste zin, waarbij continuïteit en samenwerking de belangrijkste uitgangspunten zijn. De werkgeversvereniging is een belangrijk instrument om in gezamenlijkheid antwoorden te vinden voor de arbeidsmarktproblematiek. In 2019 is de vereniging overgegaan naar een Raad van Toezicht/Raad van Bestuur model. De bestuurder heeft sinds dat moment zitting in de Raad van Toezicht van de werkgeversvereniging.

Lerend netwerk

Het kwaliteitskader verpleeghuiszorg, zoals opgesteld door Zorginstituut Nederland, is een belangrijke mijlpaal in de kwaliteitsontwikkeling van de verpleeghuiszorg. Het kader biedt helderheid in de verwachtingen die klanten of bewoners en naasten mogen hebben van verpleeghuiszorg.

Het continu verbeteren van de kwaliteit staat centraal binnen het kader. Gezien het belang van de lokale context en de noodzaak om daarin als aanbieders gezamenlijk in op te treden is één van de centrale thema's "leren en verbeteren". Een instrument om hier invulling aan te kunnen geven, betreft het inrichten van een lerend netwerk.

Samen met het Leger des Heils, De Merwelanden, De Lange Wei en Present vormt Het Spectrum een lerend netwerk. Binnen de samenwerking van eerder genoemde netwerkpartners staat leren en de praktische werkbaarheid centraal. Het bovenliggende doel betreft het continu verbeteren van de kwaliteit van zorg, waarbij praktisch leren op diverse organisatorische niveaus en organisatie-overstijgend het uitgangspunt is. Binnen het lerend netwerk wordt gezocht naar het lerend vermogen zowel van bestuurders als dat van medewerkers, leidinggevend en staf.

2.3 Meerwaarde samenleving

Het werkgebied van Het Spectrum is de gemeente Dordrecht. Onze dienstverlening richt zich op ouderen en hun families. Om aan de behoeften van (toekomstige) klanten te kunnen voldoen is in de loop der jaren een zeer gevarieerde dienstverlening ontwikkeld. De diensten zijn primair bedoeld om ouderen in staat te stellen eigen regie over hun leven te laten behouden. Ondersteuning bij (zo lang mogelijk) zelfstandig wonen, deelname aan activiteiten, ontmoeting en eten in restaurants in wijken van Dordrecht. Als de zorgvragen toenemen, helpt Het Spectrum ouderen door middel van casemanagement, de klantenservice (voorheen maatschappelijk werk/wonen) en gerichte behandelingen thuis (ergotherapie, diëtetiek, fysiotherapie etc.).

Ook is het mogelijk dat klanten die behoefte hebben aan meer beschutting en veiligheid een woning huren in een complex (geclusterd wonen) waar veiligheid, zorg en recreatie binnen het complex aanwezig zijn.

Daar waar tijdelijke of permanente intensieve behandeling of verpleging noodzakelijk is, biedt Het Spectrum revalidatie na ziekenhuisopname of permanente verpleeghuiszorg. Teams van specialisten staan dan klaar om de ouderen en hun familie te ondersteunen. Bij revalidatie zijn specialismen ontwikkeld voor COPD, chirurgisch-orthopedische revalidatie, hartfalen en oncologie.

Cliënten die niet meer zelfstandig kunnen wonen vanwege dementie, of in geval er dagelijks zeer intensieve zorg nodig is, doen een beroep op onze verpleeghuizen. In geval mensen ernstig ziek zijn en niet meer beter kunnen worden, biedt Het Spectrum ondersteuning aan cliënten en mantelzorgers die hen helpen. Ook is opname in hospice De Patio of De Rozenhof (onderdeel van het verpleeghuis De Sterrenlanden) mogelijk wanneer een cliënt terminale zorg nodig heeft.

Milieu

Waar mogelijk is aandacht voor milieu en natuuraspecten, de organisatie voert hier - buiten de wettelijke voorschriften - op bescheiden schaal beleid op. Bij ontwikkeling van nieuw vastgoed en/of herontwikkeling zal dit expliciet aandacht krijgen.

In 2019 zijn er 468 zonnepanelen op het dak van Vreedonk geplaatst. In 2020 heeft de verduurzaming vervolg door het plaatsen van zonnepanelen op De Sterrenlanden.

3 | Toezicht, bestuur en medezeggenschap

3.1 Governancecode

De Governancecode Zorg is een samenbundeling van moderne en breed gedragen opvattingen in de zorg over goed bestuur, toezicht en verantwoording. Het Spectrum onderschrijft de uitgangspunten van de code die ingrediënten levert voor professionalisering, transparantie en verantwoording. Dit vertaalt zich onder andere in de reglementen voor Raad van Bestuur en Raad van Toezicht, maar vooral ook door het concrete gesprek dat we met elkaar voeren.

3.2 Toezichthoudend orgaan

Het Spectrum biedt een keten aan van zorg, van thuiszorg tot geriatrische verpleging. Over de wijze waarop die keten wordt gefaciliteerd, valt veel te zeggen. Dat is onder meer vastgelegd in de visie “Dordts denken, samen doen. Strategie 2018 – 2020”. De strategische visie wordt op de gebieden vastgoed en informatisering verder uitgewerkt. Ook heeft de visie gevolgen voor de wijze waarop de organisatie is ingericht.

De maatschappelijke positie van Het Spectrum betekent dat cliënten centraal staan en dat over de wijze waarop dat gebeurt, publiek verantwoording wordt afgelegd. Het Spectrum wil transparant zijn en met haar zorg- en dienstverlening midden in de Dordtse samenleving staan. Dichtbij zijn voor de Dordtse cliënten.

Er zijn veel belanghebbenden bij Het Spectrum. De cliënten zijn al genoemd. Andere belangrijke categorieën zijn de werknemers en de vrijwilligers die zich samen inzetten voor zorg- en dienstverlening aan onze cliënten. Deze samenwerking is voorwaardelijk voor het goed functioneren van de organisatie. Met de Ondernemingsraad en de Cliëntenraden vindt vanuit de Raad van Toezicht regelmatig overleg plaats. Daarbij wil de Raad van Toezicht de gesprekken vooral oriënteren op inhoudelijke thema's. Maar ook de gemeente, zorgverzekeraar, corporaties en collega-instellingen kunnen als stakeholders worden genoemd.

De Raad van Toezicht geeft actief invulling aan zijn drie rollen, te weten die van toezichthouder, die van klankbord voor met name de bestuurder en die van werkgever van de bestuurder. Er zijn daarvoor 6 vergaderingen van de Raad van Toezicht gehouden. De Raad vergadert in aanwezigheid van de bestuurder, maar heeft vooraf overleg zonder hem.

De commissie kwaliteit & veiligheid kwam viermaal bij elkaar in de volgende samenstelling: twee leden van de Raad van Toezicht, bestuurder, kwaliteitsfunctionaris, manager Behandeling en eerste geneeskundige. Een lid van de Raad van Toezicht is voorzitter van de commissie. De commissie heeft in het verslagjaar aandacht besteed aan kwaliteitsrapportages zoals MIC en MIM meldingen, klachten, uitkomsten in- en externe audits, implementatie kwaliteitskader en arbeidsmarkt. De voorzitter van de commissie heeft verslag gedaan van de bijeenkomsten in de vergadering van de voltallige Raad van Toezicht.

De commissie bedrijfsvoering & financiën vergaderde vier keer, waarvan twee keer in aanwezigheid van de externe accountant. De commissie heeft onder meer aandacht besteed aan de tussentijdse cijfers over 2019 en de begroting 2020. De conceptjaarrekening 2018 is, evenals de managementletter, door de commissie besproken in aanwezigheid van de externe accountant. Alle commissievergaderingen worden bijgewoond door de bestuurder en de manager business control.

De remuneratiecommissie is drie maal bij elkaar geweest. De gesprekspunten waren:

- voortgangsgesprek met de bestuurder over de ontwikkeling van de organisatie, zijn rol daarin en zijn visie op/waardering voor deze ontwikkelingen;
- de beloning van de bestuurder.

De Raad van Toezicht evalueert jaarlijks zijn functioneren. De evaluatie over 2019 is uitgevoerd op basis van het toezichtsplan dat in 2018 is opgesteld. In dit plan is expliciet benoemd waar aandacht aan wordt besteed en op welke wijze. In de evaluatie over 2019 zijn de volgende leerpunten afgesproken:

- reflectie op vergadering;
- terugkoppeling conferenties e.a;
- agenderen morele dilemma's, ten minste eenmaal per jaar;
- meer aandacht voor Cliëntenraad en vrijwilligers.

Het toezicht heeft betrekking op de toetsing van kwaliteit in de brede zin en op de vaststelling van de relevante stukken uit de Planning & Controlcyclus. De jaarrekening werd besproken in de aanwezigheid van de externe accountant. Ook is de vastgoedstrategie besproken.

In 2019 heeft de Raad besloten om voor het verslagjaar 2019 het accountantskantoor Verstegen te benoemen. Verstegen is een middelgroot kantoor dat gespecialiseerd is in onder meer de zorg. De afspraken over het honorarium met EY golden tot en met verslagjaar 2018. Voor 2019 werd een dusdanig forse verhoging voor gesteld, dat de Raad het niet verantwoord vond om daarmee akkoord te gaan. De achtergrond van die verhoging lag in omstandigheden waar Het Spectrum geen invloed op heeft, te weten de krapte in de accountancymarkt met name bij de Big Four kantoren hetgeen tot een andere prijsstelling leidde. We danken EY voor haar inzet in de afgelopen jaren.

Het klankborden richtte zich op de toekomstige positie en strategie van Het Spectrum: wat voor instelling willen we de komende jaren zijn, en hoe verhouden we ons daarbij tot de wereld buiten Het Spectrum.

De Raad verzamelt informatie langs verschillende lijnen: niet alleen de bestuurder maar ook werkbezoeken, managers, medewerkers en externen spelen daarbij een rol.

Voor een goed functioneren van de Raad van Toezicht zijn up-to-date statuten en reglementen belangrijk. In 2019 zijn die geactualiseerd.

De Raad van Toezicht wordt gehonoreerd volgens de vigerende Wet Normering Topinkomens (WNT) en de daarop gebaseerde adviesregeling van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders Zorg (NVTZ). De Raad van Toezicht heeft Het Spectrum voor het jaar 2019 ingedeeld in klasse IV.

In de Raad van Toezicht zijn verschillende competenties en deskundigheden aanwezig. De ontwikkeling daarvan wordt bijgehouden door de relevante literatuur te volgen, maar ook door bijeenkomsten en cursussen van onder meer de NVTZ bij te wonen.

Voorgenomen beleid

In 2020 wordt niet alleen aandacht besteed aan kwaliteit van de zorg en de P&C-cyclus, maar ook aan de verdere uitwerking van de strategische visie. De uitwerking betreft met name een visie op het vastgoed (in het bijzonder De Sterrenlanden) en op informatisering/technologie. In deze tijd van dreigend tekort aan zorgpersoneel is de aandacht voor opleidingen en de arbeidsmarkt cruciaal. Zeker ook wordt stilgestaan bij de betekenis van de zorg- en dienstverlening van Het Spectrum binnen Dordrecht en de zorgvragen waarop Het Spectrum een antwoord biedt.

De Raad blijft voornemens tijd te investeren in thematische bijeenkomsten en werkbezoeken. De Raad van Toezicht zal zich actief blijven inzetten voor goede verhoudingen en de samenwerking met de verschillende stakeholders.

Samenstelling Raad van Toezicht Het Spectrum 2019

Naam	Functie	Beroep	Nevenfuncties
C. Sas Lid sinds 2015, herbenoemd tot eind 2022	Voorzitter	Zelfstandig adviseur	Lid Dagelijks Bestuur Waterschap Hollandse Delta Voorzitter Platform Duurzaamheid Dordrecht Voorzitter Raad van Commissarissen MerwedelingeLijn Beheer BV Lid Raad van Toezicht Regionaal Laboratorium Medische Microbiologie te Dordrecht
H.W.M. Beard Lid sinds 2014, herbenoemd tot eind 2021	Lid	Gepensioneerd	Voorzitter Raad van Toezicht Zorgplein Maaswaarden, Wijk en Aalburg
W. Riegman Lid sinds 2017, benoemd tot eind 2020	Lid	Zelfstandig adviseur	Lid Raad van Toezicht en voorzitter audit commissie Woonzorgcentrum Haaglanden Lid bestuur Stichting WZH Vriendenfonds Lid bestuur Stichting Van Achterbergh-Domhof

G.J. Waterink Lid sinds 2017, benoemd tot eind 2020	Lid	Zelfstandig adviseur	Voorzitter Raad van Toezicht Woning Stichting Leusden Voorzitter Raad van Commissarissen Thuisvester Oosterhout Lid Raad van Toezicht Marente Voorhout Lid Raad van Toezicht Savant Zorg Helmond
M.C. Ruisch Lid sinds 2017, herbenoemd tot eind 2020	Vice- voorzitter	ZZP-er; coaching, interviewsupervisie, individuele- en teambegeleiding	Externe vertrouwensper- soon bij - Johan de Wittgymnasium Dordrecht - Regionaal Opleidings Centrum Da Vinci College - Via Lumina Voorzitter bestuur Inloophuis Helianthus

3.3 Bestuur

Het Spectrum kent voor de hoogste leiding het Raad van Toezicht/Raad van Bestuur model. De hoogste dagelijkse leiding is sinds 1 juli 2017 in handen van een éénhoofdige Raad van Bestuur, ingevuld door de heer J.A.J. Sponselee MBA. De heer Sponselee was in verslagjaar ook bestuurslid van steunstichting Vreeborgh.

Als nevenfunctie bekleedt de heer Sponselee een functie als lid van de Raad van Toezicht van de werkgeversvereniging Zorg en Welzijn Zuid-Holland-Zuid, als lid van de Raad van Toezicht van Prezzent te Zaltbommel en als lid Raad van Toezicht van Stichting Katholiek Onderwijs Drimmelen. Bij de beloning van de heer Sponselee is de WNT als uitgangspunt genomen.

3.4 Cliëntenraad en Ondernemingsraad

Structureel is er overleg tussen de bestuurder en de Centrale Cliëntenraad. Bij het overleg met de Ondernemingsraad zijn zowel de bestuurder als de manager Bedrijfsbureau aanwezig. Beleid, ontwikkelingen en initiatieven vanuit de organisatie en signalen die de raden vanuit haar achterban krijgen worden (proactief) besproken. Aan de hand van deze overleggen worden actielijsten gemaakt waar opvolging van plaatsvindt.

Cliëntenraad

De medezeggenschap cliënten wordt binnen Het Spectrum door twee Cliëntenraden en een Centrale Cliëntenraad (CCR) gewaarborgd. Eén raad behartigt de belangen van cliënten van het domein Wijkverpleging & Welzijn (w.o. thuiszorg), één van cliënten van het domein Verpleeghuiszorg & Revalidatie.

Deze raden vaardigen elk enkele leden af naar de CCR. Deze raad heeft tot taak om de gemeenschappelijke belangen van de cliënten te behartigen. Conform het reglement komt de CCR bijeen in eigen werkvergaderingen en in overlegvergaderingen met de bestuurder. Tijdens de overlegvergaderingen brengt de bestuurder de CCR op de hoogte van relevante ontwikkelingen en de stand van zaken over onderwerpen zoals beleid, kwaliteit en veiligheid en financiën.

De raden kunnen terugvallen op de nodige secretariële ondersteuning vanuit Het Spectrum.

In oktober hebben de leden van de CCR samen met leden van de Ondernemingsraad, het Centraal Managementteam en Raad van Toezicht deelgenomen aan een inspiratiesessie met de titel "Ruimte voor software". Met elkaar is van gedachten gewisseld over de softe kanten in van de veranderende wereld waarin wij opereren. Onderwerpen waren de samenwerking in het werkveld en de cultuur.

Diverse medewerkers van Het Spectrum hebben tijdens vergaderingen voorlichting gegeven over door de CCR gewenste onderwerpen. Zo heeft de bestuurssecretaris van Het Spectrum de CCR geïnformeerd over de oprichting van de Professionele Advies Raad (PAR) en heeft de manager Klant & Markt de leden van de CCR meegenomen in de plannen voor de oprichting van Klantenservice Het Spectrum.

Een delegatie van de CCR is altijd aanwezig tijdens de (inkoop-)overleggen met het Zorgkantoor/VGZ. Ook wordt de CCR regelmatig door Zorgkantoor/VGZ uitgenodigd voor informatiebijeenkomsten.

In het verslagjaar is de CCR is geïnformeerd en/of heeft advies gegeven over:

- de uitkomsten van een bezoek van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd;
- samenwerking met woningcorporaties en gemeente;
- het voordrachtsrecht CCR benoeming leden Raad van Toezicht;
- de organisatiewijziging conform de notitie "Dordts denken, samen organiseren";
- wijzigingen m.b.t. klantovereenkomsten en contracten afname private producten;
- een nieuw zorgconcept voor De Prinsemarij;
- plannen voor diverse vastgoedlocaties;
- de invoering van het Elektronisch Klanten Dossier;
- het benoemen van een lid voor de Klachten Advies Commissie;
- de visie en de praktische vertaling van de notitie "Welzijn en wonen in Dordrecht".

Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad van Het Spectrum bestaat, na de tussentijdse verkiezingen in september 2019, uit 9 leden. Het dagelijks bestuur wordt gevormd door de voorzitter, vice voorzitter en de secretaris. Het dagelijks bestuur wordt secretariael ondersteund door de Ambtelijk Secretaris.

2019 was helaas een jaar waarin meerdere leden door omstandigheden hun OR werkzaamheden neer moesten leggen. Met een kleine club zijn de achter gebleven OR leden dan ook hard aan het werk gegaan om de grote vraagstukken m.b.t. reorganisatie het hoofd te bieden. Bij de tussentijdse verkiezingen waren er helaas geen collega's die zich bij de OR wilden voegen, dit was zeer teleurstellend. Echter waren er gelukkig een aantal oud OR leden bereid terug te keren in de raad en hun expertise in te zetten ter behoeve van de organisatie.

Dagelijks bestuur

Het dagelijks bestuur (DB) coördineert alle taken binnen de OR en draagt zorg voor het samenstellen van de agenda. Het DB heeft maandelijks een gesprek met de bestuurder en de manager bedrijfsbureau om bijgepraat te worden en vragen te stellen over alle ontwikkelingen binnen Het Spectrum. Deze samenwerking wordt al een aantal jaar op deze manier vormgegeven en ook in 2019 als prettig ervaren. Meegenomen te worden in dit proces wordt door alle partijen als erg prettig ervaren.

Commissies

Binnen de Ondernemingsraad zijn drie commissies actief

- commissie Sociaal beleid en cao;
- commissie Achterban;
- commissie Financieel.

Elke commissie afzonderlijk bespreekt de voor hen relevante interne en externe stukken, nodigt regelmatig collega's uit voor verduidelijking van bepaalde onderwerpen en stelt vragen aan het management. Diverse personele regelingen van het "oude" Spectrum en de Wielborgh zijn samengevoegd tot één nieuwe regeling voor het huidige Spectrum. Met name de commissie Sociaal beleid en cao heeft het afgelopen jaar deze regelingen besproken en deze getoetst aan het laatste, vernieuwde, sociaal beleid. Alle leden van de Ondernemingsraad dragen actief bij aan deze commissies.

Participatie in Spectrumbrede werkgroepen

Enkele leden van de Ondernemingsraad hebben zitting in werkgroepen zoals

- de werkgroep ontmoeting;
- de werkgroep cultuur;
- de klankbordgroep harmonisering FWG;
- de werkgroep Medewerkers Tevredenheids Onderzoek.

Contact met de achterban

Tijdens de jaarlijkse kerstmarkt voor medewerkers was de Ondernemingsraad aanwezig met een lekkere warme chocolademelk met slagroom voor iedere medewerker. Tevens heeft de OR de achterban opgezocht betreffende de onderwerpen 'kledingreglement' en 'rookbeleid'.

Advies en instemmingaanvragen

De volgende onderwerpen zijn in 2019 binnen de Ondernemingsraad besproken en voorzien van instemming of advies

- instemming rookbeleid;
- instemming Arbo arts;
- instemming reiskosten;
- advies brief reorganisatie plan;
- advies reorganisatie wijken en welzijn;
- advies reorganisatie klant & markt;
- advies sociaal plan.

Het reorganisatieplan was een groot onderwerp voor de Ondernemingsraad waar veel over gesproken is met de Raad van Bestuur als ook een extern adviseur van Buro Klaverdijk die de OR heeft begeleid m.b.t. het tot stand komen van het advies. We hebben het inmiddels niet meer over kolommen maar over domeinen binnen de organisatie. Het Spectrum groeit toe naar een organisatie die recht doet aan de huidige tijd, welke aanvoelt als Het Spectrum 2.0. Daar mogen we trots op zijn!

Scholing

De Ondernemingsraad vindt het belangrijk een krachtig en hardwerkend medezeggenschapsorgaan te zijn. Bij diverse bureaus zijn de volgende trainingen gevolgd

- WOR basiscursus;
- teambuilding;
- vergadertechnieken;
- schrijfvaardigheid;
- inzicht krijgen in financiën;
- snel lezen.

De Ondernemingsraad heeft er vertrouwen in om samen met het management op een prettige wijze te werken aan de ontwikkelingen van Het Spectrum.

4 | Beleid, inspanningen en prestaties

4.1 Kwaliteit

Klachtenafhandelingsprocedure van bewoners, klanten en/of hun vertegenwoordigers.

Voor de afhandeling van klachten van bewoners, klanten en/of hun vertegenwoordigers geldt een klachtenprocedure. Klagers wordt geadviseerd klachten eerst met betrokkene(n) of diens leidinggevende te bespreken en/of de klachtenfunctionaris in te schakelen.

Het Spectrum beschikt over een klachtenfunctionaris. Zij woont regelmatig de regionale overleggen van het VKIG bij. Ook heeft zij regelmatig overleg met de bestuurssecretaris. In 2019 heeft de klachtenfunctionaris 15 klachten in behandeling genomen.

Klagers kunnen ook direct een klacht bij de bestuurder neerleggen. In 2019 zijn er bij de bestuurder 10 klachten van bewoners, klanten of hun vertegenwoordigers of anderen ingekomen.

Deze klachten hadden betrekking op

1. het feit dat er tijdens een feestelijke bijeenkomst op de dagbesteding een stamppotten-maaltijd werd geserveerd i.p.v. een luxe gerecht;
2. het niet verlengen van het arbeidscontract van een medewerker;
3. onduidelijke en onvolledige informatieverstrekking over het aanvragen en in gebruik nemen van personenalarmering en slechte telefonische bereikbaarheid van Het Spectrum;
4. het tijdstip van zorgverlening persoonlijke verzorging thuiszorg;
5. de samenwerking tussen vrijwilligers van een locatie en een vereniging;
6. de vertraging van het betrekken van een woning vanwege het feit dat de inboedel van een vorige huurder in beslag genomen moest worden;
7. het geen hulp krijgen van medewerkers thuiszorg op een hulpvraag van omstanders welke een klant in verwarde toestand op straat troffen;
8. het via een GSM-bericht versturen van een respectloze foto van een klant;
9. het verwisselen van een sleutel in de sleutelkast t.b.v. toegang tot woning van klant met personenalarmering;
10. het oplossen van toegangsproblemen tot alternatieve lift na defect raken reguliere lift in geclusterde woonvorm.

De bestuurder heeft in alle gevallen overleg gevoerd met de verantwoordelijk manager om de klacht zorgvuldig op te (laten) volgen en in gesprek te gaan met klagers. Er zijn geen klachtgronden welke structureel voorkomen. Wel opvallend is dat veel klachten de extramurale dienstverlening betreffen. Het lijkt er op dat deze medewerkers/leidinggevenden voor klanten en hun naasten minder zichtbaar zijn en hierdoor klachten eerder bij bestuurder binnenkomen.

Voorheen konden klagers deze stappen overslaan en hun klacht direct neerleggen bij de Regionale externe klachtencommissie Drechtsteden voor verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg-organisaties. Door de invoering van de Wet Kwaliteit, klachten, geschillen zorg (Wkkgz) is dit per 2017 niet meer mogelijk. Voornoemde commissie is omgevormd tot de Klachtenadviescommissie (KAC). Bestuurder kan deze commissie om advies vragen. Door deze Klachtenadviescommissie zijn in 2019 geen klachten over Het Spectrum behandeld.

Klachtenafhandelingsprocedure medewerkers, stagiaires en vrijwilligers

Sinds juli 2013 is ook een onafhankelijke klachtencommissie voor medewerkers, stagiaires en vrijwilligers van Het Spectrum actief. In het jaar 2019 heeft deze commissie geen klachten over Het Spectrum behandeld.

ISO certificering

In 2019 is Het Spectrum opnieuw door een externe instantie beoordeeld waar het de kwaliteit van de zorg betrof. Bureau Det Norske Veritas (DNV) heeft 2 dagen in april met verschillende medewerkers en de Cliëntenraad gesproken. In deze tussentijdse follow up audit is getoetst of we nog voldoen aan de ISO normen 9001-2015. Dit was het geval.

Sterke punten waren onder andere: op diverse lagen van de organisatie wordt men uitgenodigd om mee te denken bij beleidsontwikkelingen. Veel enthousiasme is er voor de A3 systematiek van de jaarplannen die nieuw is ingevoerd.

Verbeterpunten hebben ondermeer betrekking op het nog verder ontwikkelen van de stuurinformatie op middenmanagement niveau.

Uitvoering PREM: cliënttevredenheidsonderzoek Spectrumbreed

Eind 2019 heeft een onafhankelijk meetbureau een meting gehouden onder klanten/contactpersonen van de verpleeghuiszorg, wijkverpleging, huishoudelijke ondersteuning en casemanagers dementie. Op basis van de uitkomsten zijn verbeteracties ingezet.

Kwaliteitskaders

In 2019 is de invoering van de verschillende kwaliteitskaders voortgezet.

Het kwaliteitskader wijkverpleging; een werkgroep is in 2019 actief geweest. Om de communicatie en de relatie met de klant te verbeteren is een start gemaakt met het werken met contactverzorgenden. In 2019 is een eerste groep medewerkers geschoold

Ook is een werkgroep die zich bezig houdt met de invoering van het kwaliteitskader palliatieve zorg. In 2019 is een stappenplan gemaakt voor (de markering van) de palliatieve zorg in de thuiszorg. Ook zijn voorbereidingen getroffen voor het invullen van het zelfevaluatie instrument.

Tot slot, het kwaliteitskader verpleeghuiszorg; sinds de start ervan in 2017 is een werkgroep actief. Er zijn al goede resultaten te melden: in 2018 was dit de aanstelling van een groot aantal gastvrouwen/heren voor de huiskamers op de PG afdelingen, die zorgden voor een huiselijke sfeer en meer toezicht.

In 2019 was er extra aandacht voor (het terugdringen van) probleemgedrag, een viertal agogisch hulpverleners zijn aangesteld. Daarnaast was er extra aandacht aan het laten bewegen van de bewoners; twee beweegagogen zijn gestart. De resultaten zijn positief; de bewoners bewegen meer, hun leefwereld wordt vergroot en er is sprake van een (meer) zinvolle dagbesteding.

BOPZ erkenning 3^e etage Vreedonk ontvangen

Op 18 juni 2019 heeft de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) een bezoek gebracht aan Vreedonk in het kader van de aanvraag van een BOPZ erkenning voor de 3^e etage. Het bezoek is goed verlopen, de erkenning is uitgebreid met de aangevraagde 19 plaatsen.

Waardigheid en Trots

Invulling is gegeven aan de uitvoering van het meerjarenplan "Zinvolle dagbesteding en deskundigheidsbevordering".-Wat betreft de zinvolle dagbesteding is noemenswaardig dat de afdeling Activiteitenbegeleiding integraal onderdeel uit is gaan maken de zorgafdelingen. Daarmee wordt onder meer invulling gegeven aan de doorontwikkeling van het vraag- en belevingsgericht werken.

Deskundigheidsbevordering

Er wordt nu gewerkt met zogenaamde kwaliteitscoaches: met de werkwijze "learning on the job" krijgen verzorgenden van verschillende deskundigheidsniveaus ondersteuning op

maat in de praktijk.

Vanwege de invoering van het nieuwe EKD heeft er een brede scholing “werken met het zorgdossier” binnen Het Spectrum plaatsgevonden. Ter voorbereiding op de nieuw Wet zorg en dwang (ingang 2020) hebben alle zorgmedewerkers een scholing gevolgd.

4.2 Personeelsbeleid

In het verslagjaar is wederom aandacht besteed aan de integratie van personele zaken als gevolg van de fusie. Een aantal personele regelingen is geharmoniseerd en een aantal functies is opnieuw beschreven en gewaardeerd. Het in 2018 gekozen HRM pakket Youforce is verder geïmplementeerd. Ook heeft HRM een nieuw social plan ontwikkeld en heeft ondersteund bij het ontwikkelen en vormgeven van een aantal reorganisaties (Klant & Markt en Bureau Management Ondersteuning).

Het verzuimcijfer blijft onverminderd hoog, maar volgt de landelijke trend. Het Spectrum eindigt in 2019 met 7,91%.

Het “Ouderenbeleid” is omgezet in een “Toolkit duurzame inzetbaarheid”, zodat deze regeling voor elke medewerker geldt, jong én oud. Voor 2020 is het doel gesteld met enkele afdelingen een vlootschouw duurzame inzetbaarheid op de stellen. De vraag is namelijk wat er nog meer ingezet kan worden om meer duurzame inzetbaarheid te bereiken. De vlootschouw is een middel om inzicht te krijgen waar de behoeften liggen.

De pilot “Casemanagement ziekteverzuim” is in Q3 opgestart. Medio juni 2020 wordt deze pilot geëvalueerd.

Het vinden van voldoende zorgpersoneel (m.n. verzorgenden IG voor de thuiszorg) is een grote uitdaging voor onze sector. De regiegroep Arbeidsmarkt, maar ook het Centraal Managementteam monitoren dit belangrijke thema. Een projectleider Arbeidsmarkt draagt zorg voor de uitvoering van het projectplan. Er zijn acties bedacht en in gang gezet of uitgevoerd op de thema’s organisatie van het werk, arbeidsmarktcommunicatie, opleiden en goed werkgeverschap.

Er is een grote arbeidsmarkt-communicatiecampagne uitgezet die ook heeft bijgedragen aan het vinden van nieuwe zorgmedewerkers. Daarnaast is een nieuwe methodiek exitonderzoek en proeftijd-beoordeling ingezet. Een masterclass “Onboarding” is gevolgd om dit thema in 2020 verder uit te werken. Verder is een digitaal instroomonderzoek ontwikkeld.

Vanuit het Zorgkantoor zijn regionale transitie middelen gedeeltelijk beschikbaar gesteld voor het project “Arbeidsmarkt”. Regionaal is een plan ontwikkeld om meer zij-instromers te werven en op te leiden en techniek in te gaan zetten.

Opleiding

De afdeling Opleiden is in 2019 gestart met 75 leerlingen en 100 stagiaires. Om daadwerkelijk met dit aantal leerlingen en stagiaires te starten, is veel aandacht uitgegaan

naar het werven van leerlingen.

In maart is er een start gemaakt met het organiseren van een informatiemarkt voor aspirant leerlingen. Deze informatiemarkt vindt vanaf dat moment twee keer per jaar plaats.

Er is één oriëntatiebaan van start gegaan waarbij in korte tijd kennis is gemaakt met het werken in de zorg. De duur van de oriëntatiebaan was drie maanden. Daarna is deze medewerker in dienst is getreden bij Het Spectrum.

Er zijn vijf statushouders gestart binnen Het Spectrum. Van deze vijf zijn er vier in februari 2019 gestart met een opleiding binnen Het Spectrum (twee helpenden en twee VIG'ers).

Er is een nieuwe manier van examineren geïmplementeerd waarbij een leerling direct op complex niveau wordt beoordeeld.

De adviseur opleiden heeft een opleidingsplan 2020 opgesteld waarbij de samenhang tussen opleidingen en de koers van de organisatie zichtbaar is (koppeling met succesfactoren). In 2020 zal verder richting gegeven worden aan het strategisch opleiden. In het opleidingsplan voor 2020 is tevens een eerste stap gezet m.b.t. het vormen van een visie op leren en ontwikkelen. Ook hier zal in 2020 verder aandacht aan besteed worden.

Eind 2019 heeft de afdeling opleiden de huidige beroepspraktijkvorming geëvalueerd. Daarbij is afgesproken een nieuw beroepspraktijkvormingsplan op te stellen welke in maart 2020 beschikbaar is voor de organisatie.

De adviseur opleiden heeft met verschillende medewerkers loopbaangesprekken gevoerd.

Arbeidsomstandigheden

In het najaar van 2019 heeft het, uitgestelde, Medewerkers- en vrijwilligers Tevredenheids Onderzoek plaats gevonden. De resultaten zijn door het onderzoeksbureau gepresenteerd. Rapportages zijn naar leidinggevenden toegestuurd, met de vraag een plan van aanpak op te stellen betreffende verbeteronderwerpen die zij met hun medewerkers op willen pakken.

Uitvoering van een Risico Inventarisatie & Evaluatie is gedeeltelijk gestart en uitgezet bij een gering aantal afdelingsmanagers.

De leden van het Crisisteam hebben in november een training gevolgd. Het zorgcontinuïteitsplan is in concept gereed en moet nog afgerond worden.

De uitslagen van het meetinstrument "de Tilthermometer" (het in kaart brengen van fysieke belasting) zijn met de Ergocoaches besproken en daar waar nodig zijn verbeteracties uitgezet. Het beleidsplan "Fysieke Belasting" is in concept gereed.

Er hebben onaangekondigde oefeningen op het gebied van brandveiligheid plaats gevonden op locaties De Sterrenlanden en Vreedonk. Daarnaast zijn er voorlichtingsbijeenkomsten op dit gebied voor de medewerkers en vrijwilligers van het hospice, De Sterrenlanden en Vreedonk georganiseerd.

In november is gestart met een nieuw BHV-trainingsbureau. De duur van de trainingen zijn van 2 dagdelen naar 1 dagdeel teruggebracht.

Er is een eerste aanzet verricht om een nieuw rookbeleid op te stellen.

4.3 Financieel beleid

Het proces van Planning en Control is belangrijk voor elke organisatie. Planning is nodig om de doelstellingen van de organisatie in het oog te houden en vast te leggen hoe die doelen zullen worden gerealiseerd. Control biedt de mogelijkheid de organisatie op de juiste koers te houden en bij te sturen waar dat nodig is. Hier wordt de Planning en Controlcyclus van Het Spectrum beschreven. Duidelijk wordt hoe deze cyclus past binnen de totale organisatie en beleidsvorming op verschillende niveaus.

Beleidscyclus

Het beleidsplan van Het Spectrum is ingebed in de zogenaamde beleidscyclus. Binnen Het Spectrum is dit een proces met een cyclus van ongeveer 3 jaar. Als basis dient Het Spectrum beleidsplan, dat richting geeft aan de diverse jaarplannen per onderdeel. Dit betekent dat de beleidsdoelen van Het Spectrum, vertaald naar het niveau van het betreffende onderdeel, moeten terugkomen in de jaarplannen (A3-systematiek). Zowel de voornemens uit het beleidsplan als de jaarplannen worden vertaald in concrete meetbare doelen.

Planning en Controlcyclus

Het is van belang dat Stichting Het Spectrum beschikt over een adequaat sturings- en beheersingssysteem. Het Spectrum heeft naast de beleidscyclus een jaarlijkse Planning en Controlcyclus waarvan de volgende onderdelen uitmaken:

1) Begroting

De begroting bestaat uit een inventarisbegroting, een opleidingsbegroting, een kapitaallastenbegroting en de exploitatiebegroting. Dit zijn de onderdelen van de gehele begrotings- procedure. Deze procedure start in maart met het vaststellen van het jaarschema en eindigt in december met de vaststelling door de Raad van Bestuur en de goedkeuring door de Raad van Toezicht.

2) Maandrapportages

Het volgen van de begroting en de kostenontwikkeling wordt gedaan in de vorm van een maandrapportage. Binnen vier weken na afloop van de maand wordt deze rapportage verstrekt aan het management en de budgethouders. Hierop volgt maandelijks een toelichting aan het managementteam. Tevens worden de kwartaalcijfers door het Centraal Management Team besproken.

De Planning en Controlcyclus is een belangrijk sturingsinstrument voor het management van Het Spectrum. Dit kan alleen zo functioneren als de verschillende beleidsproducten en hun intenties, vooral in de jaarplannen, ook toetsbaar zijn (control). Hiervoor is behoefte aan managementinformatie.

De managementinformatie zorgt ervoor dat op de diverse managementniveaus op elk moment zicht is op de behaalde resultaten ten opzichte van de gewenste situatie. Op basis van de gesignaleerde afwijking kan per organisatorische eenheid worden bijgestuurd.

De Planning en Controlcyclus van Het Spectrum is een dynamisch en continu proces. Alleen op die manier is een tijdige bijsturing op grond van nieuwe ontwikkelingen, geconstateerde afwijkingen en nieuwe inzichten mogelijk.

Administratieve organisatie en interne controle

De administratieve organisatie van Stichting Het Spectrum verbetert zich nog ieder jaar. Bij de inrichting van de processen wordt er voldoende rekening gehouden met risicoanalyses, de noodzakelijke functiescheidingen en andere maatregelen om de betrouwbaarheid van de informatie te vergroten.

Treasury

Zoals beschreven in het treasurystatuut van Stichting Het Spectrum wordt jaarlijks het treasurybeleid geëvalueerd in het jaardocument.

Het jaar 2019 is gewerkt conform het door Het Spectrum ontwikkelde treasurystatuut. De volgende acties zijn hierbij reeds ondernomen

- de huisbankier (ABN AMRO) is conform het treasurybeleid en de kwaliteitseisen beoordeeld. Hieruit zijn geen bijzonderheden voort gekomen;
- bij de Raad van Bestuur is het jaarlijkse renterisico in beeld gebracht;
- de rentevisie is besproken met de Raad van Bestuur.

Analyse resultaat, vermogen, liquiditeit en overige financiële kritieke prestatie indicatoren

Stichting Het Spectrum heeft over het jaar 2019 een resultaat behaald van € 29.000 positief. Het in 2019 behaalde resultaat is negatief beïnvloed door de stijgende personeelskosten door de krapte op de arbeidsmarkt. Daarnaast zijn er (eenmalige) projectkosten ad € 300.000.

Het resultaat is te splitsen in een regulier exploitatieresultaat ad. € 583.000 negatief en een vastgoedresultaat (resultaat op NHC) ad € 612.000 positief.

Het genormaliseerde resultaat op de reguliere exploitatie is € 283.000 negatief en is volledig toe te rekenen aan de hoge personeelskosten (personeel niet in loondienst, krapte op arbeidsmarkt).

Solvabiliteit en weerstandsvermogen

In ratio's is de vermogenspositie ultimo 2019 als volgt:

	Ultimo 2019	Ultimo 2018
Solvabiliteit (eigen vermogen / totaal vermogen)	38,7%	37,7%
Weerstandsvermogen (eigen vermogen / totaal opbrengsten)	29,7%	32,6%

Over 2019 is de solvabiliteitsratio gestegen en het weerstandsvermogen gedaald (vooral door stijging bedrijfsopbrengsten). De uitkomst van deze ratio's ultimo 2019 ligt ruimschoots boven de normen van financiers van minimaal 25% respectievelijk 15%.

Liquiditeit

De liquiditeiten zijn ten opzichte van vorig jaar afgenomen met circa € 2.220.000. Dit komt door latere facturatie van de zorgopbrengsten als gevolg van het nieuwe EKD. De quick ratio is ultimo 2018 als volgt:

	Ultimo 2019	Ultimo 2018
Quick ratio (vlottende activa/kortlopende schulden)	1,65	1,66

Overige financiële kritieke prestatie indicatoren

De overige indicatoren hebben betrekking op de ontwikkeling van de personeelskosten en opbrengsten per FTE:

	2019	2018	2017	2016
Lonen en salarissen per FTE (x 1000)	37.937	36.570	35.723	35.855
Opbrengsten per FTE	71.738	68.725	67.612	68.426

De personeelskosten per FTE stijgen ligt door de cao-verhogingen. Daarnaast is het gemiddelde ook hoger door de inzet van duurder gekwalificeerd personeel vanuit het kwaliteitskader. De opbrengsten per FTE stijgt. Dit komt grotendeels door de extra gelden inzake het kwaliteitskader verpleeghuiszorg.

Als we kijken naar de stresstest score van Stichting Het Spectrum dan zien we het volgende:

Ratio's		2019	2018	Norm	Test
Rendement	Resultaat en performance	0,07%	1,84%	> 1,5%	
Solvabiliteit	Financiële positie en structuur	38,7%	37,7%	> 20%	✓
Loan to value		59,7%	61,6%	< 70%	✓
DSCR		1,92	2,20	> 1,30	✓
ICR	Rente- en aflossingscapaciteit	1,05	2,20	> 2,00	
Net debt / EBITDA		4,09	2,77	< 3,50	
Stress test score		3	6		

De stresstest score over 2019 is lager dan in 2018, de maximale score is niet gehaald. De stresstest score is ook lager dan het sectorgemiddelde. Dit komt geheel door het lage resultaat in het boekjaar 2019.

4.4 Toekomstverwachtingen

Bij het bepalen van de strategie “Dordts denken, samen doen” is rekening gehouden met een aantal trends en ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld

- de (potentiële) klanten hebben verschillende en in de tijd veranderende behoeften en wensen. Ook is er een groep die zelf geen regie meer kan voeren, ook hun belangen moeten worden behartigd. De behoefte aan persoonlijk maatwerk groeit;
- kwetsbare ouderen blijven (langer) thuis wonen. Dit vraagt goede voorzieningen op het gebied van zorg en welzijn;
- groeiend tekort aan gekwalificeerd personeel.

Aan het eind van 2019 is een aantal ambities en uitdagingen voor de komende periode geformuleerd. De belangrijkste zijn

- één van de grootste uitdagingen blijft het vinden en binden van gekwalificeerd personeel. Dit vraagstuk verdient veel beleidsaandacht en concreet handelen, zowel eigenstandig als met collega-instellingen en andere ketenpartners. Naast het vinden en binden van personeel is het nodig om risico's als gevolg van de krapte in beeld te brengen en een plan op te stellen om deze risico's – zoals de kwaliteit van zorg – te beheersen;
- om goede ketenzorg te kunnen bieden is het goed gebruik van het nieuwe EKD een voorwaarde. Nu de implementatie heeft plaatsgevonden, ligt de vervolgstap in de diepgang van het gebruik en het gereedmaken voor het openstellen van het portaal voor contactpersonen;
- voor de zelfstandig wonende oudere thuis, zowel in de geclusterde woonvormen als in de wijken, is het belangrijk om het aanbod op diensten en locaties helder kenbaar te maken. Het Spectrum zet zich in Dordrecht op veel locaties en plekken in voor deze kwetsbare oudere. Dit kunnen wij echter niet alleen. In het speelveld van de vele partijen is het onze ambitie om passende ontmoeting en ondersteuning voor kwetsbare ouderen financieel haalbaar aan te blijven bieden. Daarnaast formuleren wij de (unieke) kenmerken van de vele woonlocaties door het aanbod voor de verschillende doelgroepen in kaart te brengen;
- ook in 2020 gaan we door met het ontwikkelen van een organisatie die ondersteunend is aan het klantproces. In 2019 zijn hiervoor de eerste stappen gezet en is er aandacht geweest voor de structuur en de cultuur. Deze organisatieontwikkeling gaat door in 2020 met aandacht voor leiderschap, processen en werkwijzen. Er is een grote wens om tot meer zelforganiserend vermogen te komen. Dit is een meerjarig proces;
- het borgen van de cyclus in het kwaliteitsbeleid blijft een speerpunt voor komende jaren. De wil om continu te leren en te verbeteren dient deel uit te maken van het DNA van de organisatie. Eigenaarschap in de lijn is daarbij onontbeerlijk, idem v.w.b. transparantie, aanspreekbaarheid en de wil om continu te verbeteren. De organisatie dient dit te faciliteren door goede informatievoorziening, sturing en het juiste voorbeeldgedrag van management en bestuur;
- op het gebied van vastgoed liggen er een aantal mooie en spannende uitdagingen in het verschiet. Voorbeelden zijn: de (her)ontwikkeling van De Sterrenlanden en de huisvesting van hospice De Patio.

Aan deze toekomstverwachtingen zijn wij voortvarend begonnen in het begin van 2020. De huidige situatie, waarin het Corona-virus onze dagelijkse agenda beheerst, zal een bijstelling vragen. Op het moment van schrijven van dit bestuursverslag is nog niet goed te overzien welke uitdagingen onze prioriteit zullen krijgen. Zowel financiële, organisatorische, personele criteria als ook de kwaliteit van zorg zullen meewegen in de te maken keuzes.

Risico's

Risicomanagement neemt een steeds prominentere plek in binnen de besturing en management van de organisatie. Op tal van domeinen is verandering troef, dit doet een beroep op het vermogen van een organisatie om tijdig en juist in te kunnen springen op veranderingen. Een goed werkend risico-managementbeleid en -systeem is daarbij van groot belang. Het uitgangspunt dat we hierbij hanteren is dat wij gemiddeld genomen een lage risicobereidheid hebben.

Binnen Het Spectrum is in toenemende mate op diverse niveaus (van strategisch tot operationeel) aandacht voor risico's. We zijn nog niet op het gewenste niveau qua risico-inbedding maar er zijn behoorlijke stappen gezet in 2019.

Voor wat betreft de Planning en Controlcyclus dient de financiële paragraaf beter verbonden te worden met de inhoudelijke paragraaf. De implementatie van de A3-jaarplan methodiek heeft daar al een bijdrage in geleverd. Er zijn grote stappen gezet in het monitoren van de voortgang en het afleggen van (horizontale) verantwoording, zodat tijdig bijgestuurd en gezamenlijk naar oplossingen gezocht kan worden. Dit vervolgen we in 2020.

Het Spectrum heeft aandacht voor risico's op het financiële vlak, op het strategische vlak en de "gewone" operationele risico's. Die laatste gelden vaak binnen het domein van het primair proces, andere zijn organisatiebreed. De organisatie staat voor de opgave een aantal risico's de komende jaren het hoofd te bieden:

- de beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerd personeel;
- de betaalbaarheid van wijkgerichte activiteiten binnen de ontmoetingscentra;
- de kwaliteit en flexibiliteit van de vastgoedportefeuille;
- het ondersteunend zijn van de cultuur aan het veranderproces;
- de bestuurbaarheid op optimale bedrijfsvoering en overproductie;
- de bestuurbaarheid van calamiteiten;
- de kwetsbaarheid van ICT-systemen;
- de bestuurbaarheid van de PDCA-cyclus.