



Bestuursverslag 2021

Stichting Het Spectrum

Inhoudsopgave

Voorwoord

1. Profiel van de organisatie

2. Toezicht, bestuur en medezeggenschap

- 2.1 Governancecode
- 2.2 Toezichthoudend orgaan
- 2.3 Bestuur
- 2.4 Cliëntenraad en Ondernemingsraad

3. Maatschappelijk ondernemen

- 3.1 Dialoog met de omgeving
- 3.2 Samenwerkingsrelaties
- 3.3 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

4. Beleid, inspanningen en prestaties

- 4.1 Coronacrisis
- 4.2 Kwaliteit
- 4.3 Personeel
- 4.4 Financieel beleid
- 4.5 Risico's

5. Toekomstverwachtingen

Voorwoord

Corona vroeg in 2021 meer dan gedacht onze inspanningen. Door de ervaringen die in 2020 werden opgedaan met corona en de komst van het vaccin, hadden we goede hoop dat in 2021 het virus langzaamaan uitgebannen kon worden. Dit bleek echter niet het geval. En hoewel eenieder goed wist wat te doen, viel dit erg tegen. Waar in het eerste coronajaar de rug steeds weer gerecht werd, was dit in het tweede coronajaar voor veel collega's echt lastiger. En toch deed iedereen dit weer. We staan klaar voor de klant en zijn netwerk. Dat verdient een groot compliment.

Dit compliment is ook op zijn plaats voor onze klanten en hun naasten. Ook voor hen viel het tegen dat de maatregelen langer duurden. Zo was het langdurig gebruik van beschermingsmiddelen voor iedereen intensief, werden activiteiten en ontmoetingen op de afdelingen en in de wijken gemist en was het vervelend dat klanten en hun naasten nog steeds werden geconfronteerd met testen en vaccinatierondes. Ik dank hen voor het begrip dat zij getoond hebben en het handhaven van de regels voor de gezondheid van iedereen.

Gelukkig ontstond er in 2021 ook weer tijd en ruimte om de ontwikkeling van onze organisatie te herstarten. We hebben onze systemen doorontwikkeld, aandacht gehad voor de arbeidsmarkt, het thema leren en ontwikkelen en we hebben de verbouw van Vreedonk en de nieuwbouw van hospice De Patio voorbereid. Daarnaast hebben we gewerkt aan onze regionale opgaves zoals de livegang van Verwijspunt078.

Inmiddels starten we ook de ontmoetingen weer op. In eerste instantie nog digitaal, maar ook steeds vaker fysiek. We hebben het contact met elkaar gemist. Laat 2022 dan ook het jaar zijn waarin wij elkaar weer treffen en verder bouwen aan het mooie Het Spectrum.

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 persoonsgerichte 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| Toezicht, bestuur en medezeggenschap

De coronacrisis heeft ook het jaar 2021 voor Het Spectrum diep getekend. De gevolgen voor onze klanten en medewerkers waren groot. Voor veel klanten en hun naasten was het een zware periode, de medewerkers hebben opnieuw een ongekende inzet getoond. De Raad van Toezicht heeft weer veel digitaal vergaderd. De betekenis van corona voor klanten en medewerkers bleef een vast agendapunt op onze vergaderingen.

2.1 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.

2.2 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”. Door corona heeft de herziening van die visie vertraging opgelopen.

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 klanten 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 klanten.

Er zijn veel belanghebbenden bij Het Spectrum. De klanten zijn al genoemd.

Andere belangrijke categorieën zijn de werknemers en de vrijwilligers die zich samen inzetten voor zorg- en dienstverlening aan onze klanten. 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. Door de coronacrisis is het lastiger geweest daar invulling aan te geven. 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 vijf vergaderingen van de Raad van Toezicht gehouden. De Raad vergadert in aanwezigheid van de bestuurder en de bestuurssecretaris. Voorafgaand vindt overleg plaats zonder hen.

De commissie kwaliteit & veiligheid is als volgt samengesteld: twee leden van de Raad van Toezicht, de bestuurder, een kwaliteitsfunctionaris, de manager behandeling, de manager Verpleeghuiszorg & Revalidatie en de eerste geneeskundige. Eén lid van de Raad van Toezicht is voorzitter van de commissie.

De commissie heeft ondanks de druk op het bestuur en het management verschillende keren vergaderd. Een aantal kwaliteitsonderwerpen zoals MIC en MIM meldingen, klachten, uitkomsten in- en externe audits, het kwaliteitsplan met de plannen voor verbetering van de zorg en arbeidsmarkt zijn aan de orde geweest en daarnaast ook geagendeerd voor de vergaderingen van de Raad van toezicht. Speciale aandacht is er geweest voor de implementatie van de Wzd (Wet zorg en dwang) met als bedoeling en uitkomst een vermindering van vrijheidsbeperkende maatregelen. De dilemma's die optreden bij de uitvoering van de wet- en regelgeving zijn besproken. Ook hebben we kennisgemaakt met een aantal functionarissen in de organisatie. Uiteraard zijn de gevolgen van de covid-19 pandemie, waarbij ook Het Spectrum is getroffen uitgebreid besproken en heeft de commissie meerdere malen haar waardering uitgesproken voor de enorme inspanningen die zijn geleverd.

De commissie bedrijfsvoering & financiën vergaderde drie keer, waarvan één keer in aanwezigheid van de externe accountant. Alle commissievergaderingen worden bijgewoond door de bestuurder en de manager business control. De commissie heeft onder meer aandacht besteed aan de plannen voor de herontwikkeling van locatie De Sterrenlanden, Vreedonk en hospice De Patio, de tussentijdse cijfers over 2021, de conceptjaarrekening 2020 en de begroting 2022. De conceptjaarrekening 2020 is door de commissie besproken in aanwezigheid van de externe accountant. De besprekingen van de plannen voor de herontwikkeling van De Sterrenlanden zijn bijgewoond door de programmamanager vastgoed. Op verzoek van de commissie is extern advies ingewonnen over enkele aspecten van de herontwikkeling De Sterrenlanden. De externe adviseur heeft zijn advies toegelicht in een commissievergadering.

De remuneratiecommissie heeft éénmaal digitaal vergaderd om uitvoering te geven aan het besluit van de Raad van Toezicht om het contract met de bestuurder na afloop van zijn termijn te verlengen door een dienstverband aan te gaan voor onbepaalde tijd. Het jaargesprek is door omstandigheden verzet naar begin 2022.

De Raad van Toezicht evalueert jaarlijks zijn functioneren. Dit keer heeft de evaluatie onder externe begeleiding van de heer Botman - van het gelijknamige adviesbureau gespecialiseerd in bestuurlijke en organisatorische vraagstukken - plaatsgevonden. Punten die aan de orde kwamen waren de invulling van de verschillende rollen (werkgever, toezichthouder en klankbord), de relatie met de bestuurder, met stakeholders en de rol van de voorzitter. Afgesproken is onder andere meer aan de voorkant van belangrijke processen de discussie met elkaar te voeren en beter invulling te geven aan themabijeenkomsten. Daarnaast is afgesproken in 2022 aandacht te hebben voor:

- Doel en randvoorwaarden van de gesprekken met collega organisaties;
- De ontwikkeling in de sector, mogelijkheden voor innovatie. Hoe Het Spectrum zich daartoe wil verhouden en wat de stip op de horizon is.

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 (concept)jaarrekening en de controle daarvan werd besproken in twee vergaderingen in het bijzijn (fysiek respectievelijk digitaal) van de externe accountant van Verstegen Accountants. De reden voor het houden van twee besprekingen was de aanvankelijke onduidelijkheid over de hoogte van de Wlz coronacompensatie. Nadat daarover duidelijkheid was verkregen is de jaarrekening vastgesteld in de vergadering van 8 juli 2021, ruimschoots binnen de daarvoor geldende en door de overheid verlengde termijn.

Er is in 2021 veel aandacht besteed aan de ontwikkeling van ons vastgoed, meer in het bijzonder aan de herontwikkeling van De Sterrenlanden, van Vreedonk en hospice De Patio. 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. Dit jaar was dit lastig vanwege de beperkingen door de coronacrisis. Voor een goed functioneren van de Raad van Toezicht zijn up-to-date statuten en reglementen belangrijk. In 2019 zijn deze geactualiseerd.

Omdat de zittingstermijn van mevrouw Beard eind 2021 afliep, is in de tweede helft van 2021 de procedure in gang gezet om een nieuw lid voor de Raad van Toezicht te werven. Dit heeft er toe geleid dat mevrouw Siepel is benoemd als nieuw lid van de Raad van Toezicht.

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 2021 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 2022 wordt niet alleen aandacht besteed aan kwaliteit van de zorg en de P&C-cyclus, maar ook aan de vernieuwing van de strategische visie. De ontwikkeling van De Sterrenlanden en Vreedonk blijft de aandacht vragen. Ook zal de aandacht voor informatisering/technologie op de agenda blijven staan. In deze tijd van dreigend tekort aan zorgpersoneel blijft 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, mits de corona-omstandigheden het toelaten, 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 2021

Naam	Functie	Beroep	Nevenfuncties
C. Sas Lid sinds 2015, herbenoemd tot eind 2022	Voorzitter	Zelfstandig adviseur	Lid Algemeen Bestuur Waterschap Hollandse Delta Voorzitter Platform Duurzaamheid Dordrecht Lid Raad van Toezicht Regionaal Laboratorium Medische Microbiologie te Dordrecht Voorzitter Raad van Commissarissen Tablis Wonen te Sliedrecht Eigenaar Sas Advies
H.W.M. Be aard Lid sinds 2014, herbenoemd tot eind 2021	Lid	Gepensioneerd	

W. Riegman Lid sinds 2017, herbenoemd tot eind oktober 2024	Vice voorzitter	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, herbenoemd tot eind 2024	Lid	Lid Raad van Bestuur Pieter van Foreest	Voorzitter Raad van Commissarissen Woning Stichting Leusden Lid Raad van Commissarissen Marente Voorhout
J. Meijer Lid sinds 2021, benoemd tot eind 2024	Lid	Manager Finance & Control Amphibia ziekenhuis	Voorzitter Vereniging Dordrechts Museum

2.3 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. Door coaching en intervisie heeft de heer Sponselee inhoud gegeven aan zijn deskundigheidsbevordering.

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 voorzitter van de Raad van Toezicht van Prezient te Zaltbommel en tot 1 september 2021 als voorzitter Raad van Toezicht van Stichting Katholiek Onderwijs Drimmelen. Per 1 januari 2022 is de heer Sponselee benoemd als voorzitter van de VVT Alliantie Waardenland.

De Raad van Bestuur wordt gehonoreerd volgens de vigerende Wet Normering Topinkomens (WNT). Voor 2021 is Het Spectrum ingedeeld in klasse IV.

2.4 Cliëntenraad en Ondernemingsraad

Structureel is er overleg tussen de bestuurder, de bestuurssecretaris 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 klanten wordt binnen Het Spectrum door twee Cliëntenraden en een Centrale Cliëntenraad (CCR) gewaarborgd. Eén cliëntenraad behartigt de belangen van klanten van het domein Wijkverpleging & Welzijn (waaronder de thuiszorg), één van klanten 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 klanten te behartigen. Conform de medezeggenschapsregeling komt de CCR bijeen in eigen werkvergaderingen en in overlegvergaderingen met de bestuurder en de bestuurssecretaris. Tijdens deze overlegvergaderingen brengen deze de CCR op de hoogte van relevante ontwikkelingen en de stand van zaken over onderwerpen zoals beleid, kwaliteit, veiligheid, huisvesting en financiën. Daarnaast worden tijdens deze vergaderingen beleidsvoornemens besproken welke voorzien zijn van een klantparagraaf. In deze paragraaf wordt beknopt toegelicht wat het effect van een voornemen is voor de klanten.

De CCR ontvangt driemaal per jaar de zgn. viermaandsrapportage met een stand van zaken over de vijf pijlers: kwaliteit, productie, personeel, financiën en strategie.

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

Een afvaardiging van de CCR heeft deelgenomen aan de selectie van een lid Raad van Toezicht Het Spectrum.

De leden van de CCR hebben in oktober 2021 samen met de leden van de Raad van Toezicht, het Managementteam en de Ondernemingsraad in een themabijeenkomst gesproken over de evaluatie van de strategie “Dordts denken, samen doen” en gebrainstormd over ontwikkelingen richting de toekomst. Deze bijeenkomst is door allen als zeer positief ervaren.

Verder is in het kader van de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen een medezeggenschapsregeling opgesteld. Deze regeling vervangt het eerdere “Reglement Centrale Cliëntenraad”.

Ten aanzien van de rol van de CCR, heeft zij deze getoetst aan de elementen uit het kader goed bestuur. Zij:

- ontvangt goede en voldoende informatie om de gemeenschappelijke belangen van klanten te behartigen;
- bestaat uit leden die beschikken over specifieke deskundigheid om hun taak uit te oefenen óf worden gefaciliteerd om zich te bekwamen;
- heeft regelmatig contact met de bestuurder;
- laat zich goed informeren door klanten en hun naasten.

Eén lid van de CCR heeft, om persoonlijke redenen, in 2021 haar functie neergelegd.

Vanuit de Cliëntenraad Verpleeghuiszorg & Revalidatie is één dame de CCR komen versterken, vanuit de Cliëntenraad Wijkverpleging & Welzijn zijn één dame en één heer tot de CCR toegetreden. Hiermee gaat de CCR op volle sterkte het jaar 2022 in.

In het verslagjaar is de CCR geïnformeerd over

- de ontwikkelingen op het gebied van coronabesmettingen en -maatregelen en stand van zaken vaccinaties in locaties van Het Spectrum;
- de regionale situatie omtrent corona, de samenwerking met andere organisaties n.a.v. de besmettingen en de doorstroom van post covid klanten naar de revalidatie-afdeling De Sterrenlanden;
- een wisseling van samenstelling Ondernemingsraad;
- de plannen voor verhuizing hospice De Patio;
- de plannen voor herontwikkeling De Sterrenlanden;
- het overleg met gemeente Dordrecht over een hoger, kostendekkend, tarief voor het exploiteren van ontmoetingscentra;
- de uitkomsten van de ISO-certificeringen afgenomen in december 2020 en september 2021;
- de gunning voor het vervangen van het domoticasysteem Vreedonk;
- de evaluatie met de GGD/GHOR van de interne corona-aanpak, inclusief nazorgtraject voor medewerkers;
- het opzetten van Verwijspunt078;
- het haalbaarheidsonderzoek naar optimale verpleegkundige inzet binnen Het Spectrum;
- de directiebeoordeling 2020;
- de kaderbrief voor het jaar 2022.

De CCR heeft de volgende adviesaanvragen behandeld (en van een positief advies voorzien)

- de begroting 2022.

Instemming is verleend aan

- het rookbeleid plus plan van aanpak om hier tot 2023 naar toe te werken.

Chantal Mol, manager Klant & Markt, heeft voor de leden van de CCR een presentatie verzorgd over het Verwijspunt078 en de werkzaamheden van de Klantenservice.

Nicolette Rotteveel, voorzitter van de in 2020 ingestelde Professionele Advies Raad, heeft aan de leden van de CCR de werkzaamheden van deze raad toegelicht.

De CCR en de twee cliëntenraden worden ondersteund door een secretaresse van het team Bestuurs- en Managementondersteuning. De werkzaamheden bestaan uit het bewaken van processen en procedures, het voorbereiden en notuleren van overlegvergaderingen, het afhandelen van acties voortvloeiende uit vergaderingen en het voorbereiden van de nieuwsbrieven aan klanten.

De secretaresses van het team Bestuurs- en managementondersteuning houden hun kennis aangaande medezeggenschap actueel door middel van o.a. publicaties van het Landelijk Orgaan Cliëntenraden en het Netwerk CliëntenRaad Zorg.

Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad is, na algemene verkiezingen, in maart 2021 in een nieuwe samenstelling gestart met negen leden op de elf openstaande zetels. Door verschillende omstandigheden legden helaas drie leden binnen een half jaar hun werkzaamheden neer. Na de tussentijdse verkiezingen in november heeft de Ondernemingsraad één nieuw lid mogen verwelkomen. Door de nieuwe samenstelling is de focus in 2021 gelegd op het inwerken van de nieuwe leden en hen voldoende tijd te bieden om procedures en werkwijzen eigen te maken.

De leden hebben zitting in één van de drie commissies die in het reglement genoemd worden: commissie Sociaal Beleid en CAO, commissie financieel, commissie Achterban.

Daarnaast heeft een afvaardiging van de Ondernemingsraad regelmatig gesprekken gevoerd met derden over allerhande lopende zaken binnen Het Spectrum. Zo is ook de Ondernemingsraad gekend in de selectiegesprekken voor een nieuw lid Raad van Toezicht. Doordat corona weer de kop opstak konden de Spectrumbrede werkgroepen, waar de OR deelname in heeft, hun taken niet oppakken.

Door middel van artikelen in het Spectrumnieuws heeft de Ondernemingsraad haar achterban geïnformeerd over onderwerpen waarmee de Ondernemingsraad zich zoal mee bezig houdt. De notulen zijn openbaar en worden per mail aan alle medewerkers verstuurd en op een voor eenieder toegankelijke plek digitaal gearchiveerd.

De bestuurder heeft de volgende onderwerpen aan de Ondernemingsraad voorgelegd:

- Adviesaanvraag Kinderdagverblijf De Sterretjes;
- Instemmingaanvraag Rookbeleid;
- Instemmingaanvraag Continuïteitsplan;
- Instemmingaanvraag Thuiswerkbeleid;
- Instemmingaanvraag Beleidsplan BHV;
- Instemmingaanvraag Tijdelijke fiets- en PC regeling.

Vanzelfsprekend hebben de nieuwe leden de startercursus OR gevolgd. De gehele raad heeft deelgenomen aan een cursus vergader- en gesprekstechnieken. De Commissie financieel heeft voor verdere verdieping een specifieke cursus gevolgd. Omdat de Ondernemingsraad het belangrijk vindt dat, naast de rol als OR-lid, er ook aandacht moet zijn voor de mens is een jaarlijkse teambuildingsactiviteit een vast onderdeel.

De Ondernemingsraad start het nieuwe jaar vol enthousiasme aan haar taken en gaat (komende) uitdagingen niet uit de weg. Tenslotte wil de raad, in samenwerking met de bestuurder en het Centraal Managementteam, een positieve inbreng en impuls geven wat ten goede komt aan de gehele organisatie.

3| Maatschappelijk ondernemen

3.1 Dialoog met de omgeving

De zorg- en dienstverlening is in de loop der jaren verder ontwikkeld in samenspraak met klanten en hun familie. Het Spectrum luistert goed en is alert op wensen en behoeften. De circa 1000 medewerkers en bijna 500 vrijwilligers fungeren daarbij als “ogen en oren”. Samenwerken zowel binnen als buiten de organisatie is een belangrijk speerpunt. Het Spectrum is bovendien alert op signalen van instanties en collega-instellingen waarmee wordt samengewerkt. Gezamenlijk lukt het ons om meer toegevoegde (maatschappelijke) waarde te creëren binnen de gemeente Dordrecht.

3.2 Samenwerkingsrelaties

Essentieel voor een professionele en zelfstandige organisatie in het zorglandschap zijn de juiste samenwerkingsrelaties. Sinds 2018 heeft Het Spectrum fors geïnvesteerd in het verbeteren van de diverse samenwerkingsrelaties. Het Spectrum staat steeds beter op de kaart en laat met het aanpakken van regionale vraagstukken 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 2021 is weer gewerkt volgens de zorginkoopcyclus. De Cliëntenraad is hierbij betrokken om de tevredenheid en betrokkenheid te toetsen.

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.

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 overige burgers is de gemeente een belangrijke partner.

Woningcorporaties (Trivire, Woonbron, Woonzorg Nederland)

Het Spectrum beschikt over vastgoed en is eigenaar en huurder van locaties en woningen. Dat heeft als positief effect 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 en is het belangrijk dat alle partijen (inclusief de gemeente) de gemeenschappelijke opdracht invoelt.

Regelmatig vindt er overleg plaats op bestuurs- en managementniveau over de samenwerking, maar ook op wijkniveau bestaat een gezamenlijke invulling.

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. Net als in 2020, is ook in 2021 de vergaderfrequentie opgevoerd om gezamenlijk op te kunnen trekken in het bestrijden van de coronacrisis. Zo zijn er onder meer afspraken gemaakt over het test- en vaccinatiebeleid en over de samenwerking met het ziekenhuis voor de opvang van patiënten vanuit het ziekenhuis en de thuissituatie.

De uitvoering van het programma ten aanzien van de regionale transitiegelden (van het Zorgkantoor) heeft geleid tot een nieuwe alliantie, de VVT Alliantie Waardenland. Er zijn in 2021 onder andere stappen gezet op de arbeidsmarkt in het project zij-instromers, er is hard gewerkt aan het inrichten van het Verwijspunt078, welke in november live is gegaan en er is aandacht geweest voor innovatie en het verhogen van digitale vaardigheden medewerkers.

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. Naar de toekomst toe zal de stichting zich met name richten op het bieden van een ontmoetingsplek voor innovatie en een netwerk voor bestuurders. In de netwerken wordt toegewerkt naar een mate van verzelfstandiging. De eerste stappen hiertoe zijn gezet. Het Spectrum neemt actief deel in het Netwerk Palliatieve Zorg en het Netwerk Dementie.

Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn Zuid-Holland-Zuid

De Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn ZHZ verbindt en faciliteert werkgevers op het gebied van arbeidsmarktvraagstukken 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.

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 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 op te treden is één van de centrale thema's "leren en verbeteren". Een instrument om hier invulling aan te kunnen geven, betreft het 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 op bestuurdersniveau. Van daaruit hoopt het netwerk dat dit vervolg krijgt binnen de andere geledingen van de organisaties.

3.3 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Het werkgebied van Het Spectrum is de gemeente Dordrecht. Onze dienstverlening richt zich op ouderen en hun naasten. 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. Het Spectrum biedt 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 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 veiligheidsvoorzieningen, zorgverlening en recreatiemogelijkheden 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.

Klanten 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 klanten 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.

Onze klantenservice helpt klanten in hun zoektocht naar de juiste ondersteuning bij het zo zelfstandig en prettig mogelijk inrichten van hun leven. Hoewel ons aanbod veelzijdig is, telt dat de klant de juiste ondersteuning krijgt. Bij Het Spectrum of bij één van onze gewaardeerde collega's in de regio.

Duurzaam ondernemen

Waar mogelijk is aandacht voor milieu en natuuraspecten. De organisatie voert hier - buiten de wettelijke voorschriften - op bescheiden schaal beleid op. Bij vervanging van installaties of onderdelen wordt bij aanschaf gekozen voor energiezuinige opties. Ook trachten wij de uitstoot van CO₂ stap voor stap te reduceren door middel van kleine investeringen. Onder andere door het vervangen van verlichting voor LED-armaturen.

Bij ontwikkeling van nieuw vastgoed en/of herontwikkeling heeft dit expliciet aandacht. Bij de nieuwbouw van hospice De Patio worden aanvullende duurzaamheidsmogelijkheden opgenomen zoals het plaatsen van een warmtepomp in combinatie met zonnepanelen.

4| Beleid, inspanningen en prestaties

4.1 Coronacrisis

Met de ervaringen van 2020, is Het Spectrum in 2021 doorgegaan met het hoofd bieden aan de coronapandemie. Deels is dit makkelijker geweest: in het eerste coronajaar is veel geleerd en het omgaan met besmettingen en wisselende maatregelen is geworden tot een geoliede machine. Aan de andere kant is het nog lastiger gebleken. Het vaccin leek een uitweg, maar bleek dit toch niet te zijn. De vermoeidheid en – op sommige momenten – uitzichtloosheid legde en legt nog steeds een zware druk op alle medewerkers en vrijwilligers van Het Spectrum. Daarnaast kwamen er ook weer nieuwe uitdagingen op ons pad. Zoals grote vaccinatiecampagnes die we intern hebben uitgevoerd, zowel in de intramurale zorg als in de wijkverpleging. En het verzorgen van de boosterprikcampagne, tevens voor een deel van de medewerkers. Ook dit soort nieuwe activiteiten heeft druk gelegd.

Regionaal is de inzet met elkaar voortgezet. Er heeft wekelijks overleg plaatsgevonden tussen de twee ziekenhuizen in de regio samen met de grotere VVT-organisaties om de klantlogistiek in goede banen te leiden. Een gevolg daarvan is geweest dat Het Spectrum een afdeling heeft vrijgemaakt voor covid en post covid-patiënten. Daarnaast heeft er structureel overleg plaatsgevonden met het GGD Kernteam en met het RONAZ.

4.2 Kwaliteit

Klachtafhandelingsprocedure voor klanten en/of hun vertegenwoordigers.

Voor de afhandeling van klachten van 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.

De klachtenfunctionaris

Het Spectrum beschikt sinds 2021 over een tijdelijk externe klachtenfunctionaris, gedetacheerd vanuit Quasir. Deze functionaris heeft de interne klachtenprocedure gezien, aangepast en aangevuld met een hoofdstuk over het leren van klachten. Het rapporteren, opvolgen en analyseren van klachten krijgt hierdoor meer structuur. In 2021 heeft de klachtenfunctionaris 20 klachten in behandeling genomen.

Klagers kunnen ook direct een klacht bij de bestuurder neerleggen. In 2021 zijn er bij de bestuurder 4 klachten van klanten/hun vertegenwoordigers of anderen ingekomen.

Deze klachten hadden betrekking op:

- het niet sneeuwvrij maken van het terrein rondom aanleunwoningen
- handelwijze arts, management en beleid van en communicatie op een afdeling
- handelwijze rondom behandeling en overlijden bewoner
- begeleiding revalidant.

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.

Voorheen konden klagers deze stappen overslaan en hun klacht direct neerleggen bij de Regionale externe klachtencommissie Drechtsteden voor verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorgorganisaties. 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 de Klachtenadviescommissie zijn in 2021 geen klachten over Het Spectrum behandeld.

Klachtenafhandelingsprocedure medewerkers, stagiaires en vrijwilligers

Sinds juli 2013 is er ook een onafhankelijke klachtencommissie voor medewerkers, stagiaires en vrijwilligers van Het Spectrum actief. Deze klachtencommissie is ingesteld door de zorginstellingen Het Spectrum, Het Parkhuis, Swinhove, De Merwelanden en PZC Dordrecht. In het jaar 2021 heeft deze commissie geen klachten over Het Spectrum behandeld.

ISO certificering

In 2021 is Het Spectrum opnieuw door een externe instantie beoordeeld waar het de kwaliteit van de zorg betrof. Het bureau Det Norske Veritas (DNV) heeft in september met verschillende medewerkers gesproken. Het betrof een hercertificerings-audit, de audit is goed verlopen. Een nieuw certificaat is ontvangen, Het Spectrum voldoet aan de ISO 9001-2015 normen.

Een sterk punt was onder andere: de doorontwikkeling van 'Leren en ontwikkelen'; de plannen met betrekking tot een Leer Management Systeem (LMS) en e-learning. Ook de doorontwikkeling op diverse projecten in het bedrijfsbureau en de inzet van kwaliteitscoaches als ondersteuning voor teammedewerkers werden positief beoordeeld.

Eén verbeterpunt heeft betrekking op de verdere invoering van het Elektronisch Klant Dossier (EKD), een projectleider is gestart in 2021 en een aantal werkgroepen (waaronder methodisch werken, openstelling cliëntportaal en multidisciplinair werken) zijn actief. Dit loopt door in 2022. Een ander verbeterpunt heeft betrekking op de stafdienst en de belastbaarheid hiervan. De aanbeveling is om te gaan werken met adviesopdrachten waardoor het aantal opdrachten (projecten) meer in kaart wordt gebracht, inclusief de tijdsbesteding per opdracht.

Uitvoering cliënttevredenheidsonderzoek:

In november 2021 heeft een Patiënt Reported Experience Measure (PREM) onderzoek m.b.t. de wijkverpleging plaatsgevonden. Een onafhankelijk onderzoeksbureau heeft de meting gehouden onder klanten/contactpersonen. Op basis van de uitkomsten zijn verbeteracties ingezet.

De cliëntervaringen van de verpleeghuiszorg (intramuraal) zijn gemeten door middel van de Totaalscore. Dit zijn de zes vragen die ook op ZorgkaartNederland te vinden zijn. Op basis van de uitkomsten wordt een verbeterplan gemaakt.

Kwaliteitskaders

Drie werkgroepen zijn nog steeds actief; de werkgroep kwaliteitskader verpleeghuiszorg, de werkgroep palliatieve zorg en die van het kwaliteitskader wijkverpleging.

De kwaliteitskaderwerkgroep palliatieve zorg heeft in 2021 aan de volgende drie onderwerpen gewerkt:

- de visie op palliatieve en terminale zorg is in concept besproken en wordt Spectrum-breed aangescherpt;
- er zijn naast de werkgroep aparte overleggen waarbij de verbinding tussen hospice De Patio en De Rozenhof wordt gezocht;
- de diverse meetinstrumenten voor palliatieve zorg worden momenteel besproken en er wordt gekeken welke ingezet kunnen worden binnen de organisatie als de klant daar om vraagt.

In de kwaliteitskaderwerkgroep verpleeghuiszorg speelden in 2021 de volgende onderwerpen:

- de zorgvisie verpleeghuiszorg (dementie en somatiek) is in een interactief proces met interne en externe belanghebbenden ontwikkeld en vastgesteld;
- het blijvend zorgen voor een passende inzet van zorgpersoneel op de psychogeriatrische en de somatische afdelingen, zowel kwalitatief als kwantitatief. Met kwaliteitskadergelden zijn onder andere gastvrouwen, agogisch hulpverleners, kwaliteitscoaches en een coördinator mantelzorg ingezet. Ook is de capaciteit aan adviseurs uitgebreid. Deze uitbreiding wordt vanaf 2022 structureel ingezet;
- het blijvend zorgen voor een voldoende bezetting van artsen;
- De Sterrenlanden en Vreedonk nemen deel aan het programma Waardigheid en Trots op locatie. Hiervoor is in beide verpleeghuizen een kwaliteitsscan uitgevoerd. Vanuit het programma is ondersteuning ontvangen voor het beleid over nazorg na corona ("zorg voor zorg") en de ontwikkeling van de zorgvisie.
- de diverse commissies rond de veiligheid van zorg (medicatie, decubitus, hygiëne) en verdere implementatie van de Wet zorg en dwang.

In de kwaliteitskaderwerkgroep wijkverpleging speelden in 2021 de volgende onderwerpen:

- de implementatie van digitale ondersteuning in de verschillende wijken (o.a. Medido). De verkenning en verdere uitvoering van dit thema vindt in 2022 plaats;
- de samenwerking in de regio met andere thuiszorgaanbieders op het gebied van onplanbare nachtzorg wordt onderzocht en in 2022 worden verdere afspraken met betrekking tot de uitvoering gemaakt;
- het project samenwerking huisartsenpraktijken (Drechtdokters) met wijkverpleegkundigen gaat starten met 9 huisartsenpraktijken. In 2022 volgt verdere implementatie en borging;
- samenwerking diagnosestelling in de wijkverpleging casemanagers dementie en specialisten ouderengeneeskunde van Het Spectrum;
- het uitvoeren en borgen van de taken van de contactverzorgende in alle wijken;
- de implementatie van de plusroutes voor klanten met dementie in alle wijken;
- de kwaliteit van de verpleegkundige zorg is geborgd in de routes. Dit loopt door in 2022;
- "zorgplan = planning = realisatie, tenzij" is geïmplementeerd en geborgd ten gunste van de administratieve lastenvermindering.

Deelname Waardigheid en Trots op locatie

In de zomer is gestart met dit traject door de locaties De Sterrenlanden en Vreedonk. Twee primair proces coaches zullen in 2022 ondersteuning bieden op een aantal afdelingen.

Deskundigheidsbevordering

Binnen Het Spectrum zijn drie kwaliteitscoaches aanwezig, met de werkwijze “learning on the job” krijgen verzorgenden van verschillende deskundigheidsniveaus ondersteuning op maat in de praktijk.

4.3 Personeel

Het verslagjaar 2021 heeft voor het personeel nogmaals voor een groot deel in het teken gestaan van corona. HR heeft binnen dit thema onder meer gewerkt aan het ondersteunen bij testen en vaccinaties, het corona comité, het opstellen van een thuiswerkbeleid en het ontwikkelen van een visie en plan op nazorg.

Maar er was ook weer tijd en inzet om een andere thema's aandacht te geven. Er is een programmaplan personeel ontwikkeld. Doel van het programma is “het met zorg voor het personeel op innovatieve en creatieve wijze zorgen dat de organisatie kwantitatief en kwalitatief voor 90% gevuld is en blijft”. Een integraal plan bestaand uit drie deelprojecten en drie thema's te weten arbeidsmarkt, binden & boeien, flexbureau 2.0, functiehuis en organisatieontwikkeling, leren & ontwikkelen en verzuim & duurzame inzetbaarheid.

Een aantal onderdelen van het programma is uitgevoerd maar vanwege capaciteitsknelpunten binnen HR is dit onvoldoende uit de verf gekomen.

Arbeidsmarkt

Door de krapte op de arbeidsmarkt en het feit dat de organisatie met andere ogen moet kijken naar het aan zich binden van voldoende medewerkers, is de in 2020 gestarte recruiter verder gegaan met het vullen van de flexpool maar ook andere zorgfuncties. Een enorme uitdaging in de deze tijd. Door vertrek van de recruiter halverwege het jaar en het niet kunnen invullen van deze functie is de projectgroep arbeidsmarkt niet van de grond gekomen. Daarentegen is de werkgroep Binden & Boeien in het najaar alsnog gestart om instrumenten te ontwikkelen die kunnen ondersteunen bij het behoud van medewerkers met de focus op werkgeluk. De uitwerking van de initiatieven zal in 2022 worden uitgevoerd, zoals een stoelmassage voor alle medewerkers. Een cadeautje als dank en als blijk van waardering. Bovendien heeft de werkgroep voorbereidingen getroffen om dit jaar sessies te organiseren met medewerkers om mee te denken over behoud van eigen collega's; een activiteit die ook past bij het jaarplan 2022 om zo laag mogelijk in de organisatie de dialoog aan te gaan. Ook het thema nazorg voor de medewerkers is in 2021 gestart en wordt in 2022 verder uitgerold.

Arbeidsmarktcommunicatie is door de afdeling communicatie van Het Spectrum verder vormgegeven. Een grote campagne voor de thuiszorg heeft enig succes opgeleverd. Duidelijk is geworden dat ons “werkgeversmerk” professioneel geformuleerd moet worden en vertaald in communicatie-uitingen. Met een marketingbureau wordt dit verder vormgegeven in 2022.

Om ons verder als aantrekkelijke werkgever te onderscheiden zijn in 2021 de voorbereidingen getroffen voor uitgebreidere meer keuze arbeidsvoorwaarden door de introductie van FiscFree per 1 januari én door het eerder genoemde Good Habitz als online scholingsplatform aan te bieden.

Verzuim

Mede door corona is het verzuim gestegen. Na vertrek van onze eigen verzuimconsulent is gekozen voor het inhuren van een externe casemanager via de Arbodienst. Er is een nieuw plan opgesteld om de leidinggevenden hun rol goed te kunnen laten vervullen maar hen ook te ondersteunen. Een regiegroep verzuim (management/HR) is in leven geroepen. Alle leidinggevenden zijn opnieuw getraind. Doel is uiteindelijk integraal gezondheidsmanagement door te ontwikkelen maar vooralsnog gaat er veel aandacht uit naar het terugdringen van het verzuim.

Leren & Ontwikkelen

Met de komst van een adviseur Leren & Ontwikkelen heeft de afdeling opleiding en ontwikkeling een nieuwe impuls gekregen. Er is een ambitieus jaarplan opgesteld. Een plan om Good Habbitz te implementeren is geaccordeerd. Good Habbitz is een online leeromgeving waar alle medewerkers op laagdrempelige wijze kunnen leren op een wijze die bij hen past.

Beroepsopleiden en de begeleiding van de leerlingen/stagiaires heeft volop doorgang gekregen. Ook is deelgenomen aan het regionale traject vanuit de transitiemiddelen “zij-instroom” en zijn er opnieuw zij-instromers gestart binnen Het Spectrum.

Arbeidsomstandigheden

De Arbeidsinspectie heeft Het Spectrum een bezoek gebracht. Beoordeeld is hoe wij met onze medewerkers in corona-tijd zijn omgegaan en hoe het staat met onze Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E). De beoordeling is goed gebleken behalve het feit dat wij reeds enige tijd geen RI&E hebben afgenomen. Inmiddels is een plan opgesteld om dit in 2022 uit te voeren. De eerste stappen in het herziene rookbeleid zijn geïmplementeerd. Dit zal in 2022 vervolg krijgen. Samen met de cliëntenraad zullen ook hierin verdere stappen vervolgd worden op weg naar een rookvrije omgeving.

Het Centraal Managementteam heeft als crisisteam het functioneren van het crisisteam tijdens de coronacrisis geëvalueerd en het continuïteitsplan “inrichting bij crisis” is vastgesteld.

4.4. 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 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 4-maandscijfers door het Centraal Management Team en Raad van Toezicht 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 maandelijks 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 2021 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 2021 een resultaat behaald van € 1.551.129 positief. Het in 2021 behaalde resultaat is sterk beïnvloed door de corona-crisis.

Het resultaat is te splitsen in een regulier exploitatieresultaat ad. € 671.299 positief en een vastgoedresultaat (resultaat op NHC) ad € 880.000 positief.

Solvabiliteit en weerstandsvermogen

In ratio's is de vermogenspositie ultimo 2021 als volgt:

	Ultimo 2021	Ultimo 2020
Solvabiliteit (eigen vermogen / totaal vermogen)	43,7%	41,2%
Weerstandsvermogen (eigen vermogen / totaal opbrengsten)	33,4%	30,3%

Over 2021 zijn de solvabiliteitsratio en het weerstandsvermogen gestegen. De uitkomst van deze ratio's ultimo 2021 ligt ruimschoots boven de normen van financiers van minimaal 25% respectievelijk 15%.

Liquiditeit

De liquiditeiten zijn ten opzichte van vorig jaar toegenomen met circa € 1.985.000. Dit komt vooral door het exploitatieresultaat. De quick ratio is ultimo 2021 als volgt:

	Ultimo 2021	Ultimo 2020
Quick ratio (vlottende activa/kortlopende schulden)	2,20	1,81

Overige financiële kritieke prestatie indicatoren

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

	2021	2020	2019	2018
Lonen en salarissen per FTE (x 1000)	38.801	39.855	37.937	36.570
Opbrengsten per FTE	76.373	76.041	71.738	68.725

De lonen en salarissen per FTE dalen licht, hiernaast zijn er wel aanzienlijk hogere lasten voor PNIL. 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		2021	2020	Norm	Test
Rendement	Resultaat en performance	3,06%	4,86%	> 1,5%	✓
Solvabiliteit	Financiële positie en structuur	43,74%	41,18%	> 20%	✓
Loan to value		55,82%	56,77%	< 70%	✓
DSCR	Rente- en aflossingscapaciteit	2,57	2,97	> 1,30	✓
ICR		3,82	5,45	> 2,00	✓
Net debt / EBITDA		0,91	1,28	< 3,50	✓
Stress test score		6	6	6	

De stresstest score over 2021 is gelijk aan 2020.

4.5 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 risicosysteem is daarbij van groot belang.

Binnen Het Spectrum is in toenemende mate op diverse niveaus (van strategisch tot operationeel) aandacht voor risico's. Zowel in projecten en strategie als ook in de operationele dagelijkse bedrijfsvoering.

Voor wat betreft de bedrijfsvoering is de viermaandsrapportage in 2021 verder vormgegeven en geprofessionaliseerd. Deze rapportage biedt inzicht in de prestaties van de organisatie op het gebied van kwaliteit, financiën, productie, personeel en voortgang op strategische projecten.

Naast de beoordeling van risico's in projecten en op de reguliere bedrijfsvoering, schenkt het Centraal Managementteam tweemaal per jaar specifieke aandacht aan gesignaleerde risico's. Met elkaar wordt van gedachten gewisseld over de organisatiebrede risico's op diverse terreinen. Dit kan op alle mogelijke gebieden zijn, zoals financiering, imago, personele capaciteit, maatschappelijke vraagstukken etc. Vastgesteld wordt waar de grootste risico's liggen, welke maatregelen de risico's kunnen beheersen en hoe resultaat op deze risico's gemeten kan worden.

Op dit moment classificeert Het Spectrum de volgende items als haar grootste risico's:

- te weinig personeel in kwantitatieve zin en voor steeds meer functies ook in kwalitatieve zin. De tekorten zijn op dit moment reeds fors in de zorgsector en de toekomstperspectieven zien er niet rooskleurig uit. Zowel binnen de eigen organisatie als regionaal schenken we veel aandacht aan de beheersing van dit risico;
- productie niet conform begroting (over- en onderproductie) en sturen op optimale bedrijfsvoering. Deels vanuit de coronapandemie is de productie aan verandering onderhevig. Dat echter niet alleen. Over- en onderproductie kan ontstaan door vraag en aanbod ten aanzien van de verschillende type producten, maar bijvoorbeeld ook door personele capaciteit;
- financiering (extramurale) maatschappelijke opgave staat onder druk. Het Spectrum besteedt geld aan welzijnsactiviteiten, vanuit de maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dit is echter een samenspel met diverse partijen en financiers;
- cultuur en belastbaarheid van de organisatie. De snelle veranderingen in onze sector vragen een hoge mate van continu verbeteren en veranderen. Door diverse activiteiten zoals coaching, gesprekken over veranderstrategie en samenwerking, trachten wij dit risico zo goed mogelijk te beheersen;
- deskundigheid informatiemanagement en informatieveiligheid. Dit is een steeds belangrijker thema in de huidige tijd. We geven dit thema professioneel positie om ons te bekwamen en het beheer nog beter in te richten;
- kwalitatief goede huisvesting voor (met name intramurale) klanten. De komende jaren staan diverse nieuw- en verbouwprojecten gepland. Dit levert risico's op onder meer financieel gebied, als ook op haalbaarheid, personeel gebied etc. Businesscases, risicoparagrafen en monitoring in de Vastgoedcommissie moeten ons hierbij ondersteunen in de beheersing.

5 | Toekomstverwachtingen

In ons jaarplan voor 2022 gaan we ervan uit dat ook in dit jaar de coronapandemie en met name de personele zorgen daaromtrent, een deel van onze tijd vraagt. De signalen ten tijde van het schrijven van dit document wijzen er duidelijk op. Dat betekent dat we selectief zijn in de stappen die we zetten ten aanzien van onze ontwikkeling. Niet alles kan gelijktijdig. We gaan door met de projecten die we in 2021 zijn gestart en starten met gepaste voorzichtigheid nieuwe ontwikkelingen op.

Voor 2022 richten we ons onder meer op de volgende zaken:

- we gaan door met het implementeren van ondersteunende systemen en processen. Zo helpen de projecten methodisch werken, multidisciplinair samenwerken en de implementatie van het cliëntportaal ons bij het zetten van stappen op het gebied van persoonsgerichte zorg en de implementatie van het kwaliteitskader. Het EKD ondersteunt de processen steeds beter;
- veel aandacht zal er zijn voor de arbeidsmarkt. We richten ons daarbij ook op het project binden en boeien om zoveel mogelijk medewerkers in Het Spectrum en binnen de zorgsector vast te houden. De ingezette werkwijze om het verzuim terug te dringen lijkt succesvol en wordt vervolgd;

- we werken aan de kwaliteit van onze zorgverlening, onder andere door het in 2021 opgerichte verbeterteam op te leiden en hen de ruimte te geven om met de teams verbetertrajecten aan te gaan. Ook wordt de in 2021 ontwikkelde zorgvisie op intramurale zorg uitgevoerd en zal de zorgvisie worden uitgebreid naar andere doelgroepen en domeinen. Deze zorgvisie heeft een belangrijke link met de missie, visie, kernwaarden en strategie van Het Spectrum. In 2022 herijken we onze strategie en geven woorden aan onze ambities voor de komende jaren;
- in ons vastgoed staan grote ontwikkelingen op het programma. Zo vindt de verbouwing van Vreedonk en de nieuwbouw van hospice De Patio plaats. Daarnaast is er planontwikkeling gaande voor De Sterrenlanden;
- tot slot werken we ook aan onze weerbaarheid en cultuur. We zoeken in 2022 actief de verbinding tussen de diverse lagen in de organisatie om met elkaar om te gaan met de snelheid waarmee veranderingen in onze sector plaatsvinden. We werken aan een fijn werkklimaat en besteden aandacht aan onze veranderstrategie.

Blik op de toekomst van ouderenzorg in Nederland

Tot slot blikken we vooruit op de te verwachten ontwikkelingen in de ouderenzorg. Een vooruitblik die verder gaat dan de nabije toekomst, alhoewel deze toekomst snel dichterbij lijkt te komen. In de toekomst zal professionele zorg zoals dat nu beschikbaar is, niet meer vanzelfsprekend zijn. Daar zijn straks niet meer de financiële middelen en het aantal benodigde medewerkers voor. Rigoureuus kijken naar hoe de zorg anders georganiseerd zal moeten worden in Nederland, zal het onderwerp van gesprek worden. De eerste speldenprikken zijn er reeds: we merken in de wijkverpleging dat we niet meer aan alle aanvragen voor zorg kunnen voldoen. Ook merken we dat we niet voldoende (gekwalficeerd) personeel tot onze beschikking hebben. In de intramurale zorg is het nog haalbaar, zij het wel met meer ZZP'ers en uitzendkrachten dan gewenst. Daarnaast geeft het coalitieakkoord aan dat er in deze regeerperiode reeds bezuinigingen in de zorg gaan plaatsvinden. Nederland moet zich voorbereiden op een andere inrichting van de zorgsector. Dit heeft consequenties voor klanten, voor medewerkers, vrijwilligers en voor zorgorganisaties. Het Spectrum kan haar maatschappelijke rol pakken door dit onvermijdelijke proces te ondersteunen. Bijvoorbeeld door medewerkers en vrijwilligers te helpen bij het besef dat de verandering in de ouderenzorg betekent dat ook hun werk gaat veranderen. We kunnen aandacht besteden aan de cultuur en het behoud van werkplezier in deze veranderingen. Het Spectrum kan ook de klant helpen bij het besef dat de toegang tot en mogelijkheden binnen de zorgverlening gaat veranderen en dat preventie een prominentere rol in het leven zal innemen. Samen zullen we de toekomst moeten maken.