



PRO SENECTUTE

**Kwaliteitsverslag 2017**  
**Stichting Pro Senectute**

Amsterdam, 22 mei 2018

## Inleiding

Pro Senectute heeft ervoor gekozen om het kwaliteitsverslag te integreren in het bestuursverslag. Het kwaliteitsverslag is gebaseerd op en conform het kwaliteitskader opgesteld en komt vooral terug in hoofdstuk 1.

drs. R.C. Souwerbren  
Bestuurder  
Stichting Pro Senectute

## Inhoud

1.	Bestuursverslag 2017 Stichting Pro Senectute	4
1.1	Algemene informatie	4
1.1.1	<i>Doelstelling organisatie</i>	4
1.1.2	<i>Kernactiviteiten Stichting</i>	4
1.1.3	<i>Juridische structuur Stichting Pro Senectute</i>	5
1.1.4	<i>Interne organisatiestructuur en personeelssamenstelling</i>	6
1.1.5	<i>Belangrijke elementen uitgevoerde beleid</i>	7
1.1.6	<i>Persoonsgerichte zorg en ondersteuning en wonen en welzijn</i>	8
1.1.7	<i>Wonen en welzijn</i>	9
1.1.8	<i>Veiligheid</i>	9
1.1.9	<i>Kwantitatieve uitkomsten</i>	10
1.1.10	<i>Leren en werken aan kwaliteit</i>	10
1.1.11	<i>Leiderschap, governance en management</i>	12
1.1.12	<i>De gebouwde omgeving</i>	12
1.1.13	<i>Technologische hulpbronnen</i>	12
1.1.14	<i>Facilitaire zaken</i>	13
1.2	Financiële informatie	14
1.2.1	<i>Ontwikkeling capaciteit, cliënten, productie en opbrengsten</i>	14
1.2.2	<i>Behaalde resultaten</i>	16
1.2.3	<i>De toestand op balansdatum</i>	19
1.3	De voornaamste risico's en onzekerheden	20
1.4	Verslag van de Raad van Toezicht Stichting Pro Senectute	21
1.4.1	<i>Governance</i>	22
1.4.2	<i>Kwaliteit en veiligheid</i>	23
1.4.3	<i>Financiën en Vastgoed</i>	25
1.5	Verslag van de Ondernemingsraad (OR)	27
1.5.1	<i>Samenstelling OR in 2017</i>	27
1.5.2	<i>Formele documenten OR Stichting Pro Senectute</i>	28
1.5.3	<i>Deskundigheidsbevordering OR</i>	28
1.5.4	<i>OR Nieuwsbrief</i>	28
1.5.5	<i>OR-bussen op de locaties</i>	28
1.5.6	<i>Vergaderingen OR in 2017</i>	28
1.5.6	<i>Uitnodigingen</i>	30
1.5.7	<i>Vooruitblik</i>	31
1.6	Verslag van de centrale cliëntenraad	32
1.6.1	<i>Samenstelling Centrale Cliëntenraad</i>	32
1.6.2	<i>Vergaderingen Centrale Cliëntenraad</i>	32
1.6.3	<i>Kwaliteitskader Verpleeghuis zorg</i>	33
1.6.4	<i>Overige bijeenkomsten</i>	34
1.6.5	<i>Relatie met de bestuurder</i>	34
1.7	Toekomstparagraaf	35

# 1. Bestuursverslag 2017 Stichting Pro Senectute

## 1.1 Algemene informatie

### 1.1.1 Doelstelling organisatie

Stichting Pro Senectute biedt sinds 1922 op persoonlijke wijze huisvesting en zorg aan gelijkgestemde senioren. Kenmerkend voor Stichting Pro Senectute is de stijlvolle omgeving waarin senioren met een vergelijkbare achtergrond en brede maatschappelijke en culturele belangstelling in goede harmonie wonen. Kwaliteit, goede omgangsvormen en privacy zijn vanzelfsprekende elementen in de dienstverlening van Stichting Pro Senectute. Voor onze bewoners proberen wij zoveel mogelijk een continuüm te bieden van wonen en zorg. Voor zelfstandige senioren die toe zijn aan een nieuwe stap hebben wij verspreid over het land vijf woonlocaties. En voor senioren met een indicatie voor zorg, verblijf, verpleging en behandeling (vergoed via de Wet langdurige zorg-Wlz) hebben wij vijf zorglocaties. Ook is huren in een zorglocatie mogelijk voor zelfstandige senioren met een lichte zorgvraag.

Stichting Pro Senectute kiest voor een leefstijlbenadering. De doelgroep van de Stichting kenmerkt zich door een vergelijkbare achtergrond en leefstijl. Dit uit zich onder andere in hun brede maatschappelijke en culturele interesses. De bewoners van onze zorg- en woonlocaties vormen daardoor een hechte sociale gemeenschap. Inkomen en religie spelen daarbij geen rol.

### 1.1.2 Kernactiviteiten Stichting

Stichting Pro Senectute heeft twee soorten locaties: de woonlocatie en de zorglocatie.

Stichting Pro Senectute beschikt over *vijf woonlocaties* voor senioren:

- Hoog Langen te Lochem
- Stadenbos te Lochem
- Oranjepark te Soest
- Zuidkwartier te Amsterdam
- Waalsdorp te Den Haag.

Deze vijf woonlocaties hebben elk een eigen karakter en men woont er geheel zelfstandig. Men kan gebruik maken van algemene ruimten en diensten, zoals maaltijden of maaltijdservice, hulp bij klusjes in huis en vrijwillige deelname aan (culturele) activiteiten. In een woonlocatie kan ook geïndiceerde zorg voor verpleging en persoonlijke verzorging geleverd worden en is er 24 uurszorgalarmering met professionele zorgopvolging.

Stichting Pro Senectute beschikt over *vijf zorglocaties* die gefinancierd worden uit de Wet Langdurige Zorg (Wlz):

- Wildhoef te Bloemendaal
- Spaar en Hout te Haarlem
- Emmahof te Amsterdam
- Oranjestein te Doorn
- Tusselerhof te Lochem.

De zorglocaties zijn kleinschalig en ruim van opzet. Bij de invulling van de zorg kiezen wij voor een persoonlijk gerichte benadering.

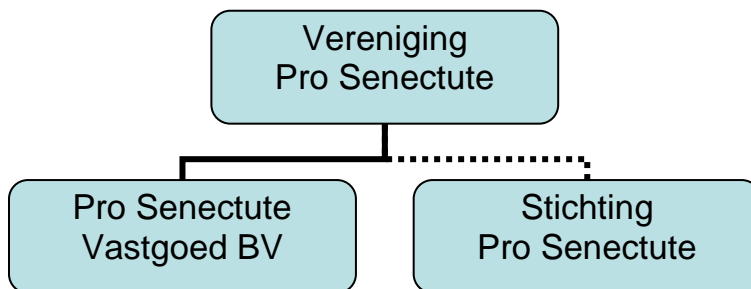
Zelfstandigheid en privacy staan hoog in het vaandel. Het streven is onze cliënten zo lang mogelijk de regie in eigen hand te laten houden. Mocht dit niet meer mogelijk zijn, dan hebben wij in onze zorglocaties verpleegmogelijkheden en kleinschalige woningen voor psychogeriatrische cliënten (cliënten met dementie). Elke cliënt heeft een zorgleefplan. De zorg op de zorglocaties bestaat uit:

- huishoudelijke verzorging
- maaltijdvoorziening
- persoonlijke verzorging
- verpleging
- ondersteunende begeleiding
- verblijf
- behandeling.

### 1.1.3 Juridische structuur Stichting Pro Senectute

Stichting Pro Senectute omvat één rechtspersoon met vijf zorglocaties en vijf woonlocaties. De vijf zorglocaties van Stichting Pro Senectute zijn toegelaten instellingen volgens de Wet Toegelaten Zorginstellingen (WTZi).

Stichting Pro Senectute maakt deel uit van een groep met verschillende juridische entiteiten: de Vereniging Pro Senectute en de Pro Senectute Vastgoed BV. Zie onderstaande weergave.



Stichting Pro Senectute is zelfstandig en heeft een eigen jaarrekening. Deze jaarrekening wordt gecontroleerd door onze externe accountant van Accountants voor de Gezondheidszorg B.V. (AGZ).

In de jaarrekening van de Vereniging worden ook de Vastgoed BV en de Stichting mee geconsolideerd.

De Stichting is gelieerd aan de Vereniging Pro Senectute door middel van een licentieovereenkomst voor het gebruik van merk en logo van de Vereniging Pro Senectute. Beide entiteiten hebben daarmee van oudsher een bijzondere band, en ook de statutaire doelstelling van beide rechtspersonen is gelijk: "... senioren met een vergelijkbare ontwikkeling, levenspatroon en maatschappelijke belangstelling in harmonie met elkaar te laten samenwonen".

De drie rechtspersonen worden door de belastingdienst aangemerkt als fiscale eenheid voor de heffing van omzetbelasting.

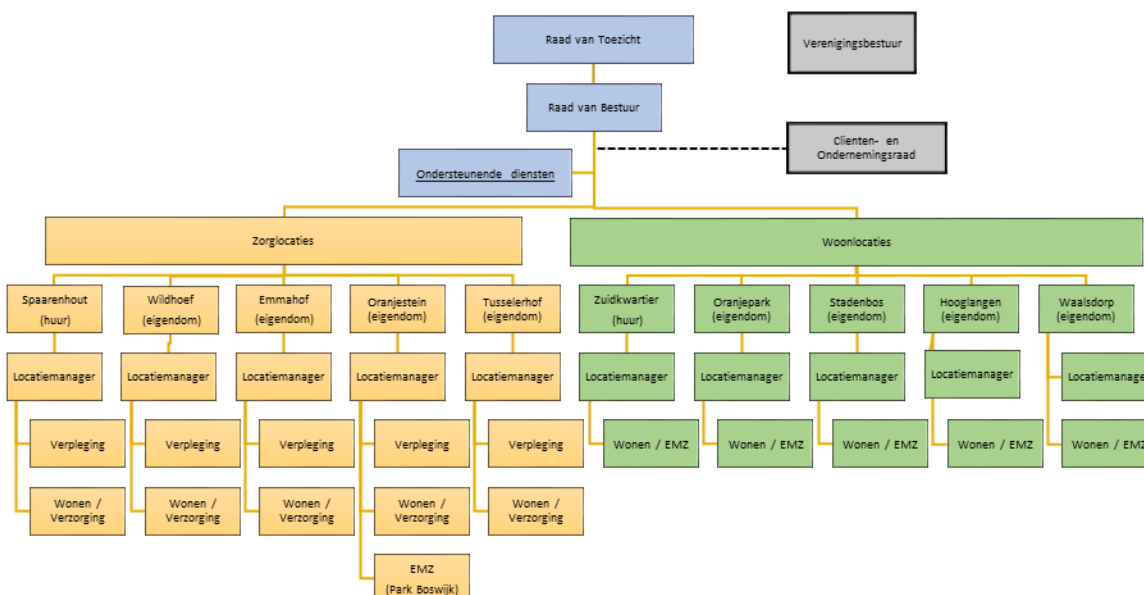
De Vereniging beheert het vermogen en het vastgoed en financiert de zogenaamde plusfuncties van de Stichting. In 2012 is de Vastgoed BV, 100% dochter van de Vereniging, opgericht voor het vastgoed beheer.

De Stichting huurt gebouwen van de Vastgoed BV en is verantwoordelijk voor de exploitatie van de zorglocaties en woonlocaties.

De relatie tussen de Vereniging en de Stichting komt verder tot uiting in de jaarlijkse financiële bijdrage van de Vereniging aan de exploitatie van de Stichting. Deze zogeheten 'plusfunctiebijdrage' komt ten goede aan bewoners van de woon- en zorglocaties die de Stichting exploiteert.

#### 1.1.4 Interne organisatiestructuur en personeelssamenstelling

In 2017 heeft Stichting Pro Senectute de volgende organisatiestructuur:



In 2017 waren er gemiddeld 308,4 fte's in loondienst bij Stichting Pro Senectute (2016: 318,6 fte's); 90% van de formatie is in vaste dienst en 10% zijn oproepkrachten. Zie onderstaande tabel.

Formatie	Totaal	Vaste krachten	Oproepkrachten
<b>Aantal fte's 2017</b>	<b>308,4</b>	279,2	29,2
Algemeen	40,1	39,1	1,0
Voeding	17,8	15,3	2,5
Hotelmatic	29,2	25,1	4,1
Technische dienst	3,7	3,7	0,0
Leerlingen	21,8	21,8	
Zorg	195,8	174,2	21,6
<b>Totaal gemiddeld in 2017</b>	<b>308,4</b>	279,2	29,2

De medewerkers van voeding, hotelmatig, technische dienst, leerlingen en zorg zijn allen werkzaam in de locaties. Onder algemeen zijn zowel de medewerkers van het centraal bureau alsmede de locatiemanagers, teammanagers, receptiemedewerkers en leden OR verantwoord.

In 2017 is de tijdelijke norm niet gebruikt voor de personeelssamenstelling. Reden is dat Pro Senectute altijd een ruime bezetting heeft gehad en t.o.v. landelijke benchmark verhoudingsgewijs meer zorgpersoneel inzet. In 2017 lag de nadruk op de ontwikkeling van deskundigheid en op het bieden van loopbaanperspectief voor bestaande medewerkers.

Opgeleid	fte
MBO 4 BOL	1,94
MBO 4 BBL	5,77
MBO 3 BOL	3,43
MBO 3 BBL	12,37
MBO 2 BOL	0,77
MBO 1 BOL	0,43

In 2017 stroomde 72 (33,6 fte) medewerkers in en 129 medewerkers (40,9 fte) uit. Het ziekteverzuim was 6,1%.

### 1.1.5 Belangrijke elementen uitgevoerde beleid

#### *Meerjaren beleidsvisieplan*

In 2015 is een beleidsvisieplan voor de periode 2015-2018 vastgesteld. De uitdagingen die in dit plan zijn opgenomen zijn ambitieus, toekomstgericht en verbinden Pro Senectute -na een bijna 100-jarig bestaan- op een vernieuwende wijze met haar

doelgroep van gelijkgestemde senioren. De toenemende wens zelf regie te voeren en zelfstandig te blijven wonen binnen de veranderende regelgeving, zijn de belangrijkste redenen geweest om de visie op wensen van onze doelgroep bij te stellen. De missie is een ontwikkelrichting, die continuïteit geeft aan een breed zorgaanbod van wonen met diensten tot en met meer intensieve zorg voor senioren met psychogeriatrische problemen. De snelheid in de veranderende regelgeving en de gemaakte keuze voor het organiseren van een continuüm van wonen en zorg, veroorzaakt een forse transitie op alle facetten van onze organisatie.

Voor deze periode zijn de volgende kerndoelen geformuleerd:

- focus op zelfstandig wonen
- realisatie continuüms voor wonen en zorg
- vitale organisatie voor bewoners en medewerkers.

In dit verslag zullen we de belangrijkste doelen en de gestelde resultaten over 2017 beschrijven.

#### *1.1.6 Persoonsgerichte zorg en ondersteuning en wonen en welzijn*

##### *Compassie, uniciteit en autonomie*

Medewerkers van Pro Senectute voelen zich enorm betrokken bij de bewoners. Er is sprake van compassie (nabijheid, vertrouwen, aandacht en begrip). De bewoner is uniek (wordt gezien in persoonlijke context, eigen identiteit). De medewerker weet wie de bewoner is en wat hij wil en stemt haar interventies hier ook op af. Vanuit de uniciteit van de doelgroep is autonomie (behoud van eigen regie over leven en persoonlijk welbevinden ook bij zorg in de laatste levensfase) vanzelfsprekend voor de bewoner. Voor de medewerker is het een uitdaging om bij dilemma's vanuit hun professionaliteit de dialoog aan te gaan over de eigen regie van de bewoner enerzijds en anderzijds de professionele grenzen.

Inspraak is zichtbaar in de formele overleggen zoals intake en multidisciplinair overleg, maar ook tijdens de dagelijkse contacten met de verzorgenden. Familie wordt uitgenodigd voor familieavonden waar de mogelijkheid wordt geboden om met elkaar in gesprek te gaan over de zorg en het wooncomfort (gastvrijheid, maaltijden, schoonmaak en inrichting) bij Pro Senectute. Op de locatie Spaar en Hout heeft in samenwerking met Publicarea het project "Cliënten vertegenwoordigen, het toerusten van cliëntenraden op de natuurlijke rol van naasten in de ouderenzorg op waardevolle en zorg en Thuis Voelen", uitgevoerd. Er is een gezamenlijke agenda voor het overleg van de bewonersraad met de locatiemanager gerealiseerd.

Begin 2017 is Pro Senectute met het zorgkantoor overeengekomen dat in het kader van persoonsgerichte zorg/passende zorg inzichten worden verworven in vernieuwende zorgconcepten door middel van werkbezoeken en opstellen beleidsvoorstellen organisatie na nieuwbouw en/of renovatie. Wij hebben hiervoor in samenwerking met Syndle (John Hokkeling) en medewerkers van de nieuwbouw uitwerking gegeven aan het begrip 'gastvrije zorg'. Door met behulp van de gastreis met elkaar in gesprek te gaan over kritische belevingsmomenten en gewenste ervaringen ontstond inspiratie en reflectie. Ook werd zichtbaar gemaakt wanneer op welke momenten de beleving van gasten kritisch was. De resultaten van dit project hebben geleid tot het verbinden van gastvrijheid met de waarden van de organisatie in het kwaliteitsplan en gastvrijheid tot



een thema te laten zijn dat centraal geregisseerd wordt door de Raad van bestuur. Gastvrije zorg krijgt in 2018 een verdere uitwerking.

### *Zorgleefplan*

Het zorgleefplan wordt structureel gebruikt om alle afspraken over persoonsgerichte zorg, ondersteuning en welzijn vast te leggen. Deze afspraken (zorgdoelen) komen met inspraak van de bewoner -en wanneer gewenst met familie (familieparticipatie)- tot stand.

De doelen in het zorgleefplan zijn uniek voor de bewoner. Zingeving is een impliciet onderdeel. Zinnvolle dagbesteding staat hoog op de agenda. Er wordt op alle locaties een locatiebreed programma aangebonden. Voor elke bewoner is een door de bewoner bepaald individueel programma met activiteiten.

De afspraken over algemene dagelijkse levensbehoefte (o.a. schoon en verzorgd lichaam plus verzorgde kleding) zijn met inspraak van de bewoner tot stand gekomen. Dagelijks wordt hieraan uitvoering gegeven. De complexiteit van de zorg neemt toe. Dit betekent dat bewoners er vaker voor kiezen om de laatste levensstijd in bed te blijven. PDL is een zorgmethode, die letterlijk aan het bed van de passieve cliënt is ontstaan en waaraan Pro Senectute uitvoering geeft.

Omdat uit interne audits en evaluaties bleek dat methodisch werken moest worden verbeterd, werd in 2017 op elke locatie een training methodisch werken gegeven door "OppStap". Medewerkers werden getraind in het methodisch gebruik van het elektronisch cliëntendossier (ONS). De wijze waarop je gegevens verzamelt en vastlegt en vertaalt naar doelen. Verder kwam de wijze van rapporteren aan de orde. De training werd positief geëvalueerd. Medewerkers gaven aan over meer kennis te beschikken.

### *1.1.7 Wonen en welzijn*

Begin 2017 is Pro Senectute met het zorgkantoor overeengekomen dat in het kader van persoonsgerichte zorg/passende zorg ervaring wordt opgedaan met technologische ontwikkelingen in het kader van doelmatigheid. Pro Senectute maakt op de locatie Oranjestein gebruik van de zorgrobot (ZORA). Uit de observatie en gesprekken met bewoners blijkt dat bewoners zichtbaar genoten tijdens de activiteiten. Mantelzorgers, vrijwilligers en activiteitenbegeleiders raakten hierdoor ook enthousiast. Pro Senectute ziet zeker een meerwaarde in het gebruik van ZORA. Echter wij vragen ons af of deze technologie inmiddels niet is ingehaald door nieuwe toepassingen. Wij zijn ons dan ook aan het oriënteren op andere mogelijkheden met hetzelfde effect.

Begin 2017 is Pro Senectute met het zorgkantoor overeengekomen dat in het kader van "de basis versterken" de vitaliteit en zelfredzaamheid van cliënten naar eigen vermogen wordt bevorderd en dat de organisatie als geheel en medewerkers in het bijzonder leren op een andere manier te denken en te werken om de cliënt hierbij te ondersteunen. Zowel medewerkers als bewoners zijn eind 2017 bevraagd naar hun ervaringen. Er bleek geen aantoonbare verbetering zichtbaar. Reden voor een nadere analyse. In 2018 zijn wij in gesprek gegaan met medewerkers en bewoners.

### *1.1.8 Veiligheid*

Bij Pro Senectute verblijven bewoners met een ZZP met behandeling en zonder behandeling. Voor de bewoners met behandeling zijn afspraken gemaakt over de inzet

van behandelaren zoals specialist ouderen geneeskunde (SOG) en psycholoog. Voor de bewoners met een ZZP zonder behandeling worden afspraken gemaakt met de huisarts en de SOG op basis van consultatie en hun aanwezigheid tijdens het MDO. Complicerende factor is dat bewoners verschillende huisartsen hebben met elk hun eigen werkwijzen en dat huisartsen lang niet altijd in de gelegenheid zijn om deel te nemen aan het MDO. In 2017 is het aantal plaatsen met behandeling uitgebreid.

Uit de interne en externe audits blijkt dat de medicatieveiligheid de afgelopen jaren is verbeterd. Op dit moment wordt ingezet op digitalisering met behulp van Medimo voor bewoners met behandeling. Aandachtspunt zijn de bewoners die verblijven met een ZZP zonder behandeling. Omdat regie vanuit één huisarts en/of apotheek ontbreekt is digitalisering moeilijker te realiseren.

De MIC meldingen worden gebruikt om binnen het team en op locatieniveau medicatie incidenten te analyseren en voorstellen voor verbetering te doen.

Met de behandelaren wordt een beleid afgesproken over het antipsychotica- en antibiotica gebruik welke toegepast wordt voor de bewoners met behandeling. Reflectie in een farmaceutisch therapeutisch overleg (FTO) staat in de kinderschoenen en wordt verder ontwikkeld. Het voorschrijven van antipsychotica en antibiotica bij bewoners zonder behandeling is een verantwoordelijkheid van de huisarts. Door de SOG te consulteren en door het organiseren van een jaarlijks medicatiereview in aanwezigheid van de teamleider kan dit worden geëvalueerd.

Binnen Pro Senectute is de basis voor preventie van decubitus (en voedingstoestand, mondzorg en incontinentie) de risicosignalering. Op basis van het gesignaleerde risico wordt van een plan opgesteld. De aanwezigheid van decubitus wordt op individueel niveau geregistreerd.

De inzet van vrijheidsbeperkende maatregelen wordt op individueel niveau vastgelegd en op locatieniveau geanalyseerd. De BOPZ commissie evalueert de inzet en doet voorstellen voor verbetering.

Voor bewoners met behandeling initieert de SOG opname in het ziekenhuis, voor bewoners zonder behandeling initieert de huisarts. De SOG heeft veelal met de bewoner gesproken over de wijze waarop de laatste levensfase vorm moet krijgen (wel/niet behandelen, opname, reanimatie). Op de werkwijze van de huisarts heeft de organisatie veel minder invloed.

#### *1.1.9 Kwantitatieve uitkomsten*

De kwaliteitsindicatoren verpleeghuishuiszorg 2017 worden op het moment van publicatie van dit jaarverslag nog verzameld en geaggregeerd. Via de website kiesbeter.nl zullen ze na 1 juli 2018 beschikbaar komen.

#### *1.1.10 Leren en werken aan kwaliteit*

Pro Senectute staat voor een gezond, sterk leer- en werkklimaat. Onder een gezond, sterk leer- en werkklimaat verstaat Pro Senectute alle harde en zachte voorwaarden die

het medewerkers mogelijk maken om te leren en het geleerde toe te passen in het dagelijks werk. Harde voorwaarden gaan over de organisatie van het leren zoals de inzet en begeleiding van leidinggevendenden, werk- en praktijkopleiders, voldoende passende en actuele leerinterventies en een toegankelijke en gebruikersvriendelijke (digitale) Pro Academy. De zachte factoren gaan meer over de cultuur en sfeer rondom leren. Binnen Pro Senectute streven we naar een 'gezond en sterk leerklimaat' met een evenwichtig en actueel aanbod van formele en informele leerinterventies waardoor medewerkers leren en werken als één ervaren en niet als losstaande momenten en als iets dat 'erbij komt' in de drukte van iedere dag.

Talentontwikkeling is onderdeel van onze strategische koers daar waar het duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers betreft. Door gerichte aandacht voor de ontwikkeling van de talenten van onze medewerkers dragen wij bij aan onze ambitie om nu en in de toekomst zowel kwalitatief goede en persoonlijke zorg te bieden aan onze bewoners en voor onze medewerkers om aansluiting te behouden met de arbeidsmarkt. Vanaf 2016 hebben wij leidinggevendenden opgeleid in het gebruik van talentontwikkeling als ontwikkelinstrument en het voeren van ontwikkelgesprekken met de medewerkers. Het afgelopen jaar zijn er verschillende, begeleide intervisiemomenten georganiseerd om aan de hand van concrete casuïstiek met en van elkaar te leren en verdieping aan te brengen in de toepassing ervan in de praktijk. Voor medewerkers zijn er kickoff momenten georganiseerd op locatie om talentontwikkeling te introduceren. Voor iedereen is er ondersteunend materiaal in de map 'ik heb hart voor mijn talent' beschikbaar.

De Pro Academy omvat het digitale aanbod van leren, bestaande uit modules op relevante thema's uit het zorgproces. E-Learningmodules zijn een goede voorbereiding op klassikale trainingen en klinische lessen. Ook na afloop van een training of klinische les zijn ze ondersteunend aan het proces van Transfer & Borging naar toepassing in het dagelijks werk. Dat betekent dat ze inzetbaar zijn voorafgaand aan een training/klinische les en als verwerking van een training/klinische les. Elke medewerker heeft een eigen portfolio waarin de digitale leerresultaten worden bijgehouden. Voor een aantal van onze functies (helpenden, verzorgende(IG) en verpleegkundige) zijn wij eind 2017 gestart met het koppelen E-Learningmodules als scholingseisen aan een aantal profielen. Om medewerkers inzichtelijk te laten maken welke inspanningen zij doen om hun deskundigheid en professionaliteit actueel te houden, hebben wij vier Pro Senectute certificaten laten maken. Deze kunnen op de locaties gebruikt worden om bijvoorbeeld klinische lessen of locatie specifieke trainingen te verzilveren.

De in- en externe audits zijn gebruikt om vast te stellen waar wij nu staan en worden gebruikt om van te leren. Hetzelfde geldt voor het uitgevoerde medewerkeronderzoek.

Eind 2017 is het kwaliteitsplan als basis voor het jaarplan vastgesteld. De verbeterplannen zijn de locatiejaarplannen. In 2018 is het streven dat de medewerker wordt gezien en gehoord en zich betrokken voelt door:

- te participeren in interne leernetwerken zoals bijvoorbeeld, aandachtsvelden, MIC commissie(s), BOPZ commissie(s), Commissie(s)/werkgroep Medicatieveiligheid, Commissie(s) decubitus preventie en Commissie(s) hygiëne en infectiepreventie

- deel te nemen aan externe leernetwerken voor kennisdeling en reflectie (bijvoorbeeld: Netwerk dementie/netwerk casemanagement dementie en netwerk palliatieve zorg).

Afgesproken is dat elke locatie met één externe samenwerkingspartner de ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit bespreekt. De Raad van bestuur doet dit eveneens op bestuurlijk niveau. De manager kwaliteitsbeleid neemt deel aan een extern netwerk waarin kwaliteitsplannen met elkaar worden besproken. Professionals (o.a. aandachtsfunctionarissen) worden in de gelegenheid gesteld om op kwaliteitsthema deel te nemen aan externe netwerken en op deze wijze te leren. Omdat de locaties van Pro Senectute zelfstandig functioneren en gevestigd zijn in verschillende regio's wordt ook het onderling leren in interne netwerken gestimuleerd.

#### *1.1.11 Leiderschap, governance en management*

In 2017 is een start gemaakt met het creëren van meer verbinding binnen en tussen de locaties. Uitgangspunt is dat het leveren van gastvrije zorg en gastvrij wonen de basis is voor het handelen bij Pro Senectute. Het bestuur en management hebben daarbij een belangrijke voorbeeldrol.

Met de collega's op de locaties wordt het gesprek aangegaan hoe dit vorm kan worden gegeven met voldoende eigen regie voor de teams. In 2018 en verder zal op basis van een nieuwe beleidsvisie worden ingezet op dit beleid.

#### *1.1.12 De gebouwde omgeving*

2017 stond in het teken van de voorbereidingen voor nieuwbouw. Belangrijk was het zoeken en vinden van tijdelijke huisvesting voor Wildhoef en Tusselerhof, planvorming en het starten van de verhuiscommissies.

Op 17 mei jl. werd Green Deal Zorg ondertekend. Pro Senectute wil een duurzame organisatie zijn. De Europese Commissie wil bedrijven en instellingen met de Energy Efficiency Directive (EED) motiveren om (meer) maatregelen te treffen voor energiebesparing. Het streven daarvoor ligt op 20% reductie. Pro Senectute organiseert daarvoor de EED-audit, die eens in de vier jaar wordt herhaald. Tevens wordt de milieuthermometer als instrument van Green Deal gebruikt.

#### *1.1.13 Technologische hulpbronnen*

Begin 2017 is Pro Senectute met het zorgkantoor overeengekomen dat in het kader van persoonsgerichte zorg/passende zorg nieuwe ontwikkelingen worden toegepast in de nieuwbouw. Pro Senectute heeft in Waalsdorp een appartement ingericht met diverse technologische mogelijkheden die de veiligheid, het comfort en zelfstandigheid kunnen stimuleren. Alhoewel bewoners zelfstandigheid nauwelijks als reden voor gebruik van domotica aangaven, leiden de technologische mogelijkheden die volgens de bewoners bijdragen aan comfort tot minder afhankelijkheid van anderen. Wat daarmee bijdraagt aan een grotere zelfredzaamheid.

Kennelijk wordt er door bewoners niet op deze manier naar gekeken. Hetgeen tot de conclusie kan leiden dat wanneer wij technologische mogelijkheden willen implementeren, Pro Senectute óf over comfort moet communiceren óf duidelijk moet uitleggen wat met zelfredzaamheid en zelfstandigheid bedoeld wordt. Het realiseren van veiligheid is voor bewoners van toepassing bij de toegang, bij het in en uit bed gaan en voor het contact met verzorgenden. Items die herkenbaar zijn in de huidige tijd en waarover veel wordt geschreven.

Over het algemeen kan geconcludeerd worden dat bewoners positief zijn over de technologische mogelijkheden en dat het zeker op draagvlak kan rekenen bij een verdere uitwerking.

#### *1.1.14 Facilitaire zaken*

In 2017 werd, genoodzaakt door de huidige bouw van een aantal locaties, veel tijd en aandacht aan het legionellabeheer besteed. Daarnaast vonden volgens plan BHV trainingen en brandveiligheidsoefeningen plaats.

## 1.2 Financiële informatie

### 1.2.1. Ontwikkeling capaciteit, cliënten, productie en opbrengsten

Stichting Pro Senectute heeft vijf zorglocaties en vijf woonlocaties. Deze locaties genereren de voornaamste opbrengsten: intramurale zorg, extramurale zorg en verhuur van appartementen.

In deze paragraaf wordt per voornaamste opbrengstencategorie het aantal beschikbare plaatsen, de werkelijke productie en bezetting met aantal cliënten toegelicht.

#### *Intramurale zorg*

In 2017 beschikte Stichting Pro Senectute over een capaciteit van 291 intramurale plaatsen. Ten opzichte van 2016 is de totale intramurale capaciteit in 2017 met 6 plaatsen afgenomen als gevolg van ombouw van verzorgingshuizen naar verpleeghuizen. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de beschikbare totale intramurale capaciteit en per locatie per 31 december.

<b>Ontwikkeling Stichting Pro Senectute</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	
<b>Totaal intramurale capaciteit Pro Senectute</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	
Aantal plaatsen verpleging zonder behandeling	180	237	
Aantal plaatsen verpleging met behandeling	111	60	
<b>Totaal intramurale capaciteit</b>	<b>291</b>	<b>297</b>	
<b>Intramurale capaciteit per locatie</b>	<b>Totaal 2017</b>	<b>Zonder beh</b>	<b>met beh</b>
Wildhoeve	75	46	29
Oranjestein	64	34	30
Spaar en hout	63	38	25
Tusselerhof	60	40	20
Emmahof	29	22	7
<b>Intramurale capaciteit per locatie</b>	<b>291</b>	<b>180</b>	<b>111</b>

De intramurale capaciteit van Stichting Pro Senectute bevindt in de volgende, door het zorgkantoor gedefinieerde, kavels: Kennemerland, Amsterdam, Utrecht en Apeldoorn / Zutphen.

Wij streven naar kwalitatieve verbetering van de verpleeglocaties en naar uitbreiding van zorg- en dienstverlening op basis van scheiden van wonen en zorg.

Op de bovengenoemde locaties wordt intramurale zorg geleverd. In onderstaande tabel wordt het gemiddeld aantal intramurale cliënten in 2017 versus 2016 weergegeven.

<b>Gemiddeld aantal intramurale cliënten</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Clienten met Zorgzwaartepakket zonder behandeling	148,0	172,9
Clienten met Volledig pakket thuis zonder behandeling	36,9	32,4
<b>Totaal WLZ Clienten zonder behandeling</b>	<b>184,8</b>	<b>205,2</b>
Clienten met Zorgzwaartepakket met behandeling	67,3	60,5
Clienten met Volledig pakket thuis met behandeling	17,2	6,0
<b>Totaal WLZ Clienten met behandeling</b>	<b>84,5</b>	<b>66,5</b>
<b>Totaal WLZ Clienten</b>	<b>269,3</b>	<b>271,7</b>
ELV cliënten	0,8	1,3
Particuliere intramurale cliënten	0,0	0,0
<b>Totaal intramurale cliënten</b>	<b>270,1</b>	<b>273,0</b>

In bovengenoemde tabel wordt het effect van de transitie van lichte zorg naar zware zorg en scheiden van wonen en zorg (VPT) op hoofdlijnen zichtbaar.

In 2017 is het aantal Wlz cliënten met behandeling met 18 cliënten toegenomen ten opzichte van 2016.

Als gevolg daarvan is in 2017 ten opzichte van 2016 het aantal Wlz cliënten zonder behandeling met 20 cliënten afgenomen.

#### *Extramurale zorg*

In 2017 is een extramurale productie in uren gerealiseerd van 38.615 uren. Dit zijn 2.567 uren (6,2%) minder dan in 2016. In onderstaande tabel is de ontwikkeling van de extramurale zorg per financieringsstroom nader uiteengezet.

<b>Extramurale zorgproductie</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
MPT uren (WLZ)	2.028	1.907
Uren Wijkverpleging (ZvW)	28.762	32.719
Extramurale uren als onderaannemer	871	1.971
Extramurale uren particulier gefinancierd	6.954	4.585
<b>Totaal intramurale capaciteit</b>	<b>38.615</b>	<b>41.182</b>

#### *Wonen (verhuur)*

In 2017 had Pro Senectute de beschikking over 252 appartementen ten behoeve van de verhuur. Dit is 1 appartement meer dan in 2016.

In onderstaande tabel wordt de capaciteit van de woonlocaties alsmede de bezettingsgraad van de woonlocaties in 2017 weergegeven:

<b>Capaciteit en bezetting woonlocaties 2017</b>	<b>Max. cap.</b>	<b>Gem. bezett</b>	<b>in % bezet</b>
Waalsdorp	113,0	109,7	97,1%
Oranjepark	69,0	67,2	97,4%
Zuidkwartier	30,0	28,9	96,3%
Stadenbos	20,0	19,8	99,0%
Hooglangen	20,0	19,0	95,0%
<b>Capaciteit en bezetting woonlocaties 2017</b>	<b>252,0</b>	<b>244,6</b>	<b>97,1%</b>

De totale opbrengsten verhuur- en servicekosten bedragen in 2017 € 5.956.000 (2016: € 5.664.000).

De opbrengsten verhuur- en servicekosten bedragen in 2017 20,9% van de totale bedrijfsopbrengsten. (2016: 20,4%)

De toename van de opbrengsten verhuur- en servicekosten ten opzichte van 2016 met € 292.000 is het gevolg van een toename van het aantal intramurale indicaties, welke genoten wordt op basis van VPT (scheiden wonen en zorg) en indexatie van huurprijzen van de woonappartementen.

### 1.2.2 Behaalde resultaten

#### Resultaat

Het boekjaar 2017 wordt afgesloten met een positief resultaat van € 478.611.

Over verslagjaar 2016 was er nog sprake van een negatief exploitatieresultaat van € 371.397.

Het resultaat 2017 is toegevoegd aan het eigen vermogen.

<b>Resultaat Stichting Pro Senectute (bedrag x € 1.000)</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>Afwijking</b>
Bedrijfsopbrengsten	28.698	27.779	919
Bedrijfslasten	28.241	28.181	60
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	457	-402	859
Financiële baten & lasten	21	31	-10
<b>Resultaat boekjaar</b>	<b>478</b>	<b>-371</b>	<b>849</b>

In de jaarrekening worden de posten afzonderlijk toegelicht. In deze paragraaf worden de opbrengsten en de kosten op hoofdlijnen toegelicht.

#### Opbrengsten

De totale bedrijfsopbrengsten zijn in 2017 € 919.000 hoger dan in 2016.

Zie onderstaande tabel.

<b>Bedrijfsopbrengsten (bedrag x € 1.000)</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>Afwijking</b>
Zorgopbrengsten WLZ	18.259	18.099	160
Zorgopbrengsten ZvW	1.397	1.372	25
<b>Gebudgetteerde Zorgprestaties</b>	<b>19.656</b>	<b>19.471</b>	<b>185</b>
<b>Niet gebudgetteerde zorgprestaties</b>	<b>584</b>	<b>520</b>	<b>64</b>
<b>Subsidies</b>	<b>273</b>	<b>309</b>	<b>-36</b>
Opbrengsten uit verhuur- en servicekosten	5.956	5.664	292
Overige dienstverlening (w.o. horeca)	857	826	31
Overige (w.o. bijdragen vereniging)	1.372	989	383
<b>Overige bedrijfsopbrengsten</b>	<b>8.185</b>	<b>7.479</b>	<b>706</b>
<b>TOTAAL bedrijfsopbrengsten</b>	<b>28.698</b>	<b>27.779</b>	<b>919</b>

De totale zorgopbrengsten (gebudgetteerde- en niet gebudgetteerde zorgprestaties) bedragen in 2017 € 20.240.000. Dit is 70,5% van de totale opbrengsten (2016: 72,0%).



Ten opzichte van de totale zorgopbrengsten in 2016 is dit een toename van ca. € 250.000.

Hoewel de zorgopbrengsten 2017 in totaliteit nagenoeg conform de zorgopbrengsten 2016 zijn, is er sprake van significante verschillen binnen de categorieën zorgopbrengsten ten opzichte van 2016.

De voornaamste afwijkingen van de zorgopbrengsten 2017 ten opzichte van 2016 zijn:

- lagere omzet verzorging en verpleging € 480.000-
- hogere omzet VPT €1.030.000
- lagere opbrengst NHC/kapitaallasten € 400.000-
- hogere zorgopbrengst particulieren € 100.000
- Totaal afwijking ten opzichte van 2016 € 250.000.

In de vorige paragraaf werd al benoemd dat het aantal cliënten VPT is toegenomen ten opzichte van 2016 en dat het aantal cliënten verzorging en verpleging als gevolg daarvan is afgenomen.

Bovengenoemde afwijkingen in de categorieën zorgopbrengsten liggen daarmee in lijn met de wijzigingen in de cliëntenpopulatie.

In 2017 zijn er subsidies ontvangen vanuit het stagefonds, praktijkleren en vanuit diverse sectorfondsen.

De opbrengsten uit de verhuur- en servicekosten bedraagt in 2017 € 5.956.000.

Dit is 20,7% van de totale bedrijfsopbrengsten 2017.

Ten opzichte van 2016 is dit een toename van € 292.000 (5,1%).

De opbrengsten uit overige dienstverlening 2017 liggen redelijk in lijn met 2016.

De overige opbrengsten zijn in 2017 met € 383.000 toegenomen ten opzichte van 2016. De toename van de overige opbrengsten ten opzichte van 2016 is hoofdzakelijk toe te schrijven aan een hogere bijdrage vanuit de Vastgoed bv ter dekking van verliesgevende servicekosten en een bijdrage vanuit de vastgoed bv ter dekking van het versneld afschrijven van de restant boekwaarde van nagelvast inventaris op de nieuwbouwlocaties Wildhoef en Tusselerhof.

#### *Kosten*

De totale kosten zijn in 2017 € 60.000 (0,2%) hoger dan in 2016.

Zie onderstaande tabel.

<b>Bedrijfslasten (bedrag x € 1.000)</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>Afwijking</b>
Lonen, sociale lasten, pensioen	14.234	14.054	180
Doorbelaste personeelskosten	-540	-451	-89
Salariskosten	13.694	13.603	91
Andere personele kosten	601	1.238	-637
Personeelslasten personeel in loondienst	14.295	14.841	-546
Personeelslasten personeel niet in loondienst	1.691	1.047	644
<b>TOTAAL Personeelskosten</b>	<b>15.986</b>	<b>15.888</b>	<b>98</b>
<b>Afschrijvingskosten</b>	<b>610</b>	<b>557</b>	<b>53</b>
<b>Overige bedrijfskosten</b>	<b>11.645</b>	<b>11.736</b>	<b>-91</b>
<b>Totaal bedrijfslasten</b>	<b>28.241</b>	<b>28.181</b>	<b>60</b>

De stijging van de kosten betreft met name personeelskosten. Deze zijn € 98.000 (0,6%) hoger dan in 2016. De toename van de personele kosten met € 98.000 t.o.v. 2016 is een resultante van:

- toename salariskosten medewerkers in loondienst € 180.000 (7,0%)  
ondanks 10 fte afname van personeel in loondienst zijn de salariskostenkosten toegenomen als gevolg van Cao verhoging van 1,0% per 1 juli 2017, periodieken en verhoging eindejaarsuitkering van 5,7% tot 7,0% per 1 januari 2017
- afname andere personeelskosten € 637.000- (-51,5%)  
in 2016 voorziening ORT vak.dagen getroffen van € 450k en vrijval reservering vak.dagen in 2017
- toename inhuur derden (pnil) € 644.000 (61,5%)  
meer inhuurmedewerkers zorg ingezet in 2017 vanwege ziekteverzuim en langer openstaande vacatures zorg.

#### *Zorg- en woonlocaties*

De zorglocaties behaalden in 2017 in totaliteit een positief resultaat van € 0,18 miljoen positief (2016: € 0,22 miljoen negatief).

De woonlocaties behaalden in 2017 een positief resultaat van € 0,30 miljoen (2016: € 0,15 miljoen negatief).

#### *Managementinformatie*

In 2017 is de kwaliteit van de management informatie verder verbeterd. Elke maand vindt er een uitgebreide rapportage plaats op totaal- en locatieniveau. Onderdelen van de maandinformatie zijn: de exploitatie (in €), de productie, de formatie en per opbrengsten/kostencomponent, bezettingsoverzicht en de productiebudgetmonitor. De maandinformatie wordt nader geanalyseerd en besproken met de locatiemanagers en teamleiders op locatie.

Elke maand wordt ook de normformatie zorg berekend aan de hand van een NZa-werkbalanstool. Deze formatie wordt vergeleken met de werkelijke formatie. Deze informatie is ook van belang voor het opstellen van de strategische personeelsplanning. Ook de raad van toezicht, de centrale cliëntenraad en de ondernemingsraad ontvangen deze management informatie.

### 1.2.3 De toestand op balansdatum

Het positieve resultaat boekjaar 2017 wordt toegevoegd aan het eigen vermogen. Daarmee komt het eigen vermogen ultimo 2017 uit op € 1.200.000. De solvabiliteit (eigen vermogen\ totaal vermogen) per ultimo 2017 bedraagt 18% (2016: 10%). Zie onderstaande balans van Stichting Pro Senectute.

<b>Balans activa ( x € 1.000)</b>		<b>31-12-2017</b>	<b>31-12-2016</b>
Vaste activa		1.535	2.015
Vlottende activa		3.381	3.156
Liquide middelen		1.634	2.009
<b>TOTAAL ACTIVA</b>		<b>6.550</b>	<b>7.180</b>
<b>Balans passiva ( x € 1.000)</b>		<b>31-12-2017</b>	<b>31-12-2016</b>
Eigen Vermogen		1.200	722
Voorzieningen		453	495
Langlopende schulden		0	0
Kortlopende schulden		4.897	5.963
<b>TOTAAL PASSIVA</b>		<b>6.550</b>	<b>7.180</b>

In de loop van 2017 zijn de liquide middelen binnen de Stichting met € 374.000 afgenomen. Het saldo van de liquide middelen per ultimo 2017 bedraagt € 1.634.000.

### **1.3 De voornaamste risico's en onzekerheden**

In het verslagjaar is er aandacht besteed aan risicomanagement. Er is gekozen voor een nieuwe opzet die in 2018 zal worden geïmplementeerd. De transitie in de zorg brengt ook in 2017 nog de nodige risico's met zich mee. Scheiden van wonen en zorg, druk op tarieven en volumes, verzwaring van de zorgvraag en daarmee ook ontwikkeldruk bij de medewerkers.

In 2018 sluit de exploitatiebegroting van de Stichting op een bedrag van € 397.000 positief.

In deze begroting zijn een aantal (gecalculeerde) risico's opgenomen. Het voornaamste risico is de transitie van de zorg, namelijk een toename van zorg met behandeling en de versnelde afbouw van de lagere ZZP's.

De vraag naar onze woon- en zorglocaties is groot. Men kan comfortabel, harmonieus wonen met een sterke sociale binding tussen gelijkgestemde cliënten. We bieden een zorgcontinuüm van een lichte zorgvraag tot en met een zware, complexe zorgvraag.

Geconsolideerd met de Vereniging en de Vastgoed BV, ziet de exploitatie en de vermogenspositie er gezond uit.

## 1.4 Verslag van de Raad van Toezicht Stichting Pro Senectute

### *Samenstelling Raad van Toezicht (RvT)*

Per 29 mei 2017 heeft de RvT afscheid genomen van 4 leden, te weten, de heer K.E.J. Dijk, voorzitter van de RvT, de heer J.J.M. Vijverberg, lid Auditcommissie Financiën en Vastgoed, mevrouw H.W. Henny-van Hoytema, voorzitter commissie Kwaliteit en Veiligheid, de heer B.J.H.S. Feilzer, voorzitter Auditcommissie Financiën en Vastgoed. Deze leden van de RvT hebben de afgelopen jaren een enorme bijdrage geleverd aan goed toezicht bij Pro Senectute en de ontwikkeling van de kwaliteit van het toezicht.

Per 29 mei 2017 heeft de RvT drie nieuwe leden benoemd: mevrouw M.C. Haimé, lid op grond van de bindende voordracht van de Centrale Cliëntenraad, profiel kwaliteit, mevrouw P.J.E. van Zuijlen, lid met profiel financiën, vastgoed & ICT, mevrouw T. van der Windt, lid met profiel juridisch/governance. Voorafgaand aan de benoeming hebben de drie leden vanaf februari 2017 een uitgebreid inwerkingstraject doorlopen. De heer Collette is per 29 mei 2017 benoemd tot voorzitter van de RvT, de heer De Boo tot vice voorzitter.

De benoemingen in de RvT zijn voor een periode van vier jaren. De leden van de RvT vormen een personele unie met de leden van het Bestuur van de Vereniging Pro Senectute (Vereniging).

De RvT kwam in 2017 elf keer bijeen, altijd in aanwezigheid van de RvB:

- 6 reguliere vergadering, waarvan 1 met de accountants
- 2 themavergaderingen waarvan 1 i.a.v. RvB, OR, CCR en MT
- 2 extra vergaderingen met als thema Strategie en Bezoldiging RvB
- 1 bijeenkomst voor de evaluatie van de RvT onder externe begeleiding.

Voorafgaand aan elke vergadering van de RvT, wordt een half uur zonder de RvB vergaderd. Hiervan wordt geen verslag gemaakt. Op een enkele uitzondering na was de voltallige RvT altijd aanwezig bij de vergaderingen.

Een delegatie van de RvT was in het najaar aanwezig bij een vergadering van de CCR en een vergadering van de OR.

De RvT nam in 2017 de navolgende besluiten:

- Vaststelling begroting 2017
- Benoeming 2<sup>e</sup> bestuurder
- Benoeming 3 nieuwe leden RvT
- Indeling WNT-2 en bezoldiging RvB
- Vaststelling herwaardering gehele vastgoed portefeuille
- Besluit om jaarlijks een Letter of Support af te geven voor de Stichting
- Vaststelling jaarrekening 2016 Stichting
- Vaststelling aangepast Informatieprotocol
- Vaststelling ijkpunten 2017 RvT
- Vaststelling reglement RvT

- Vaststellen geconsolideerde begroting 2018
- Besluit om zich als RvT te conformeren aan de Governance Code 2017 en de statuten en reglementen hierop aanpassen, alsmede in 2018 afscheid te nemen van 1 | Toezichthouder
- Vaststelling van jaarkalender 2018 voor RvT en alle commissies.

#### 1.4.1 Governance

##### *Samenstelling Governancecommissie*

Op 29 mei 2017 heeft mevrouw Van der Windt de rol van voorzitter van de Governancecommissie van de heer Collette overgenomen. De heer Collette is vanwege zijn benoeming tot voorzitter RvT, lid van de Governance Commissie geworden. De Governancecommissie is van mening dat de overgang soepel gestalte heeft gekregen.

De vergaderingen van de Governancecommissie werden bijgewoond door de heer S.W.G. Magielse en na zijn benoeming per 1 februari 2017 de heer R.C. Souwerbren, beiden lid van de Raad van Bestuur (RvB). De commissie vergaderde zes keer.

##### *Zelfevaluatie Raad van Toezicht*

De Governancecommissie heeft de zelfevaluatie van de RvT voorbereid. Deze zelfevaluatie heeft op 6 november 2017 plaatsgevonden onder externe begeleiding van Hanneke Beijer en Frans Spijkers van DEV-organisatieadviseurs. De RvT is in 2017 aanzienlijk gewijzigd als gevolg van de grote uit- en instroom van toezichthouders. De RvT is van mening dat de RvT een leuke en betrokken ploeg is gebleven, met een eensluidende opvatting over de rol van de RvT, maar ook met een mooie mix van achtergronden en opvattingen. De RvT heeft besloten om in 2018 meer aandacht te willen besteden aan de volgende punten:

- toezichthouden op de bestuurlijke opgaven
- sparren, helpen en steunen bij herijking van de strategie
- continuïteit van de raad van bestuur
- onderzoek naar de beste juridische en samenwerkingsstructuur voor de Stichting, Vereniging en Vastgoed BV.

##### *Samenstelling Raad van Toezicht*

Op initiatief van de Governancecommissie heeft de RvT in 2017 gesproken over de samenstelling van de RvT en het rooster van aftreden. In 2017 zijn vier van de acht leden conform het 'rooster van aftreden' afgetreden. Op voorstel van de Governancecommissie heeft de RvT in 2016 besloten om terug te gaan van acht naar zeven leden. Het rooster van aftreden is aangepast aan de eisen van de Governancecode Zorg 2017, hetgeen tot gevolg heeft dat in 2018 afscheid zal worden genomen van één lid van de RvT. De RvT heeft besloten dit lid niet te vervangen zodat de RvT in 2019 uit zes leden zal bestaan.

##### *Raad van Toezicht als werkgever*

De RvT heeft in 2016 besloten dat de Stichting behoefte heeft aan een tweehoofdige RvB. Met ingang van 1 februari 2017 is de heer Souwerbren lid van de RvB geworden. De RvT heeft eind 2017, met het aangekondigde vertrek per 31 december 2017 van de heer Magielse in zicht, geëvalueerd of een tweehoofdige RvB voldoet aan de verwachtingen. De RvT heeft geoordeeld dat er geen aanleiding bestaat om terug te komen op het besluit dat Pro Senectute een tweehoofdige RvB nodig heeft.

De Governancecommissie heeft eind 2017 de eerste voorbereidende stappen gezet in het wervingstraject voor een nieuwe bestuurder. De Governancecommissie heeft na een grondige selectie een wervingsbureau geselecteerd dat de RvT zal begeleiden bij de selectie van een nieuwe bestuurder.

In 2017 is op 1 februari de 2<sup>e</sup> bestuurder, de heer R.C. Souwerbren- in dienst getreden en de heer S.W.G. Magielse heeft per 31 december 2017 afscheid genomen als voorzitter Raad van bestuur. De werving van een 2<sup>e</sup> bestuurder is in gang gezet en per 1 juli 2018 zal mevrouw N. Bouman als nieuwe 2<sup>e</sup> bestuurder in dienst treden bij Pro Senctute.

De Governancecommissie heeft namens de RvT in 2017 de jaarlijkse evaluatie met de RvB voorbereid. De feitelijke evaluatie heeft plaatsgevonden in de 1<sup>e</sup> week van 2018. Daaraan voorafgaand heeft de Governancecommissie informatie opgehaald bij de OR, de CCR en het MT over de samenwerking met de RvB. Vervolgens zijn daar de eigen ervaringen van de RvT aan toegevoegd en is het geheel besproken met de RvB. De Governancecommissie heeft een verslag gemaakt van de evaluatie.

#### *WNT*

De Governancecommissie heeft een voorstel gedaan om de klasse-indeling van Pro Senectute conform de Wet Normering Topinkomens (WNT) vast te stellen. De honorering van één van de leden van de RvB valt onder de overgangsregeling van de WNT. De honorering van het andere lid is conform de WNT.

#### *Implementatie Governancecode 2017*

De Governancecommissie heeft zich beziggehouden met de implementatie van de Governancecode Zorg 2017. Deze implementatie zal in 2018 volledig worden afgerond. Zoals jaarlijks gebruikelijk zijn het Informatieprotocol RvT-RvB en de reglementen Raad van Toezicht, Governance Commissie, Audit Commissie en Commissie Kwaliteit en Veiligheid herijkt. De RvT heeft op voorstel van de Governance Commissie de gezamenlijke ijkpunten van de RvT als die van de afzonderlijke commissies vastgesteld.

### *1.4.2 Kwaliteit en veiligheid*

#### *Samenstelling van de commissie Kwaliteit & Veiligheid*

In het verslagjaar bestond de commissie tot 29 mei uit mevrouw H.W. Henny-van Hoytema, voorzitter en de leden mevrouw C. Steller-Blanson Henkemans en de heren J.M.J. Collette en W.A. Veenhoven. Op 1 februari 2017 trad de heer Collette af als lid van commissie in verband met zijn benoeming tot voorzitter van de RvT. Op 29 mei 2017 trad mevrouw Henny af als lid van de RvT en van de commissie. In haar plaats kwam mevrouw M.C. Haimé, die al deelnam als toehoorder sinds 1 maart 2017. De heer Veenhoven werd voorzitter.

#### *Werkzaamheden*

De commissie diende conform het reglement van 2016 als adviesorgaan van de RvT over onderwerpen betreffende kwaliteit en veiligheid. Om tot deze adviezen te kunnen komen vond overdracht van informatie en bespreking van vaste en actuele onderwerpen plaats. Hierbij nemen de vergaderingen een centrale plaats in. Het reglement van de

commissie is herzien en door de RvT vastgesteld. In 2017 is een begin gemaakt met een nieuwe toezichtsvisie voor de commissie Kwaliteit en Veiligheid.

#### *Vergaderingen*

De commissievergaderingen werden steeds bijgewoond door de leden van de RvB. Ook was aanwezig de heer Th. Rutteman, coördinator Kwaliteit (KAM) tot 1 mei, daarna mevrouw J. Tjepkema, manager Kwaliteit. Er is 6 maal vergaderd. Aan de orde kwamen het Jaarplan Kwaliteit, externe audits, analyses van klachten en meldingen en de activiteiten van de commissie Plus met de werkbezoeken aan de locaties.

#### *Jaarplan Kwaliteit en Kwaliteitsrapportage*

Verslagen en rapportages van kwaliteitsbeleid zoals weergegeven in de dynamische rapportage Jaarplan Kwaliteit met de 3-maandelijke risico-analyse. Sinds de publicatie van het op 12 januari 2017 vastgestelde Kwaliteitskader verpleeghuiszorg is veel tijd besteed aan de opvolging hiervan met uitwerking in het Kwaliteitsplan en van daaruit in het jaarplan Kwaliteit. Het schema van rapportage is vereenvoudigd en overzichtelijker gemaakt en zal verder worden verbeterd.

#### *Externe audits: Certificering in de Zorg (CIZ), algemeen*

Voor het eerst vond in dit kader een gesprek plaats met een lid van de RvT, lid van de commissie Kwaliteit & Veiligheid; de heer Veenhoven. De resultaten en aanbevelingen van deze uitgebreide audit waren overwegend positief, ze zijn opgenomen in verbeterplannen. Interne audits, met onderwerpen volgens de aandachtspunten IGJ en uitgewerkt en uitgevoerd met advies van mevrouw J. Bos, externe kwaliteitsauditor. Verder is gesproken over de verbeterplannen naar aanleiding van de rapportages door de IGJ in Tussenhout in 2015 en de externe toezichtsbezoeken door mevrouw Bos.

#### *Werkbezoeken*

Sinds 2016 geldt de aanduiding *Werkbezoek door de RvT*, uitgevoerd door 2-3 leden van de commissie Kwaliteit & Veiligheid en 1-2 leden van de RvT. In 2017 werd aan de alle locaties een bezoek gebracht:

Emmahof, Wildhoef, Tusselerhof met Hoog Langen en Stadenbos, Oranjestein, Waalsdorp, Oranjepark. Een bezoek aan locatie Spaar en Hout werd uitgesteld naar januari 2018.

#### *Meldingen en klachten*

Besproken zijn de meldingen, de aanpak van klachtenbehandeling en de klachtencommissie.

#### *Kwaliteitsonderzoek*

Het cliënt-tevredenheidsonderzoek van december 2016 is besproken met een in het algemeen positief resultaat. Wel zijn personeelstekort en tijdsbeslag genoemd. Ook het medewerkers-tevredenheidsonderzoek van december 2016 is aan de orde geweest. De vrijwilligers zijn positief. Medewerkers zijn netto positief, wel wordt vaak hoge werkdruk ervaren. De organisatie en leiding kunnen nog verder verbeteren. De verbeterplannen per locatie zijn besproken. Het locatiemanagement streeft naar een evenwicht tussen algemene en lokale doelen op gebied van kwaliteitsverbetering. Er is waardering voor de ondersteuning door de (nieuwe) manager Kwaliteit.



### *Kwaliteitsgegevens*

Het handboek Kwaliteit (verzameling van alle documentatie bij Pro Senectute) is besproken. Het handboek wordt gerationaliseerd en van een duidelijke inhoudsopgave voorzien.

### *Ijapunten en evaluatie*

De verdere ontwikkeling van ijkpunten of uitgangspunten, die de commissie Kwaliteit & Veiligheid kan hanteren om zijn rol goed in te vullen kreeg veel aandacht. Deze ijkpunten houden een formulering van plannen en eisen in voorafgaand aan een jaar, waardoor evaluatie kan plaatsvinden aan het eind van het jaar. De evaluatie betreft zowel het realiseren van kwaliteitsvoornemens van de RvB als het functioneren van de commissie zelf. De specifieke ijkpunten voor de Commissie K & V wat betreft commissiewerk, interpretatie van auditgegevens, werkbezoeken en beoordeling van klachten beantwoorden aan de verwachting. Het formuleren van de ijkpunten 2018 is nog niet afgerond. Hierbij worden nog gegevens uit het jaarplan Kwaliteit en de kwaliteitsindicatoren betrokken.

Met ingang van 2018 wordt het jaarplan Kwaliteit een onderdeel van het jaarplan Pro Senectute. Zowel kwaliteit als kwaliteitsbeleid bevinden zich bij Pro Senectute op een goed en aanvaardbaar niveau. Ze maken een positieve ontwikkeling door.

### *1.4.3 Financiën en Vastgoed*

#### *Samenstelling auditcommissie Financien en Vastgoed*

In het verslagjaar bestond de commissie tot 29 mei uit de heer B.J.H.S. Feilzer, voorzitter en de heren J.J.M. Vijverberg en C.A.M. de Boo, beiden lid van de commissie. Op 29 mei 2017 traden de heren Feilzer en Vijverberg af als lid van de RvT en van de commissie. In hun plaats kwam mevrouw P.J.E. van Zuijlen, die al deelnam als toehoorder sinds 1 maart 2017. De heer De Boo werd voorzitter.

De commissie kwam zes maal bijeen in bijzijn van de RvB. In de vergadering van mei was de accountant aanwezig voor een toelichting op het accountantsverslag en de jaarrekeningen.

#### *Renovatie en uitbreiding*

In de vergaderingen is veel aandacht besteed aan de renovatie en uitbreiding van de huisvesting in Bloemendaal, Lochem en Doorn. Ook is gesproken over aanpassing en uitbreiding van Emmahof in Amsterdam. Belangrijk onderwerp was de vervangende huisvesting en de timing in relatie met de bouwstart. Vooral in Bloemendaal is het vinden van tijdelijke huisvesting complex. Ook over het aanhouden van de woonlocaties in Lochem is gesproken, dit in relatie met de nieuwbouwplannen waarin zowel zorg als zelfstandig wonen is opgenomen.

#### *Managementinformatie*

In de overleggen zijn de kwartaalrapportages 2017 besproken en toegelicht door de bestuurder. De voortgang van de Ontwikkelafspraken 2017 en de contacten hierover met het Zorgkantoor zijn gedeeld.

Op 24 oktober 2017 is de door AGZ accountants opgestelde managementletter besproken. De scope was gericht op de interne beheeromgeving; inkoop-, betalings-, personeels- en productieprocessen. IT controles met aandacht voor de borging van de continuïteit van de dienstverlening en NEN 7510. De bevindingen zijn door de accountant toegelicht. Met de bestuurder is besproken welke stappen genomen worden om tot optimalisatie te komen.

Er zijn stappen ondernomen door Pro Senectute om tot een beter inzicht te komen van de risico's. De bestuurder heeft de leden van de Auditcommissie regulier op de hoogte gehouden van het risicomangement.

#### *Servicekosten*

Voortdurende aandacht vroeg de administratieve verwerking van de servicekosten en de opzet van een verhuuradministratie. Servicekosten afrekeningen geven nog wel eens negatieve reacties bij bewoners en voor de locatie Waalsdorp in Den Haag moesten deze structureel worden aangepast. Het verlies hierdoor wordt door de Vereniging gedragen. Voor de woningverhuur zal door de RvB een specifieke administratie opgezet worden.

#### *Bezetting zorgcomplexen*

De bezettingsgraden in de zorgcomplexen waren voldoende, voor de woningen was sprake van grote wisselingen. De bezetting van locatie Zuidkwartier in Amsterdam vroeg extra aandacht. Besproken is of Pro Senectute deze locatie op termijn moet aanhouden.

#### *Administratie*

De auditcommissie heeft geconstateerd dat op meerdere fronten hard wordt gewerkt aan de administratieve taken. Eveneens is geconstateerd dat de werklast zeer hoog ligt als gevolg van extra aandacht voor veranderingen in de zorg en zwaarte daarvan, voorbereiding van nieuwbouw plannen en verbeteringen in de ICT.

Gesproken is over de financiële resultaten uit zorg en woningverhuur, ook in relatie met het beperkte eigen vermogen van de Stichting. Vanuit de Vereniging is een achtergestelde lening ontvangen ter borging van het eigen vermogen.

## 1.5 Verslag van de Ondernemingsraad (OR)

### 1.5.1 Samenstelling OR in 2017

#### Formeel aantal zetels en verdeling naar locaties

Kiesgroep West (Emmahof, Spaar en Hout, Waalsdorp, Wildhoef, Zuidkwartier, Centraal Bureau): totaal 5 zetels.

Kiesgroep Oost (Oranjepark, Oranjestein, Tusselerhof): totaal 4 zetels.

#### Samenstelling OR

In de loop van het jaar is de samenstelling van de OR gewijzigd. In 2017 waren de volgende medewerkers lid van de OR; achter hun naam staat de locatie die zij vertegenwoordigen.

Gerrie van Wijnbergen	Oranjestein	
Maikel Wijnen	Oranjestein	(lid per 14-3-2017; afgetreden per 13-9-2017)
Camilla Waelen	Spaar en Hout	
Jolanda te Veldhuis	Tusselerhof	(afgetreden per 14-3-2017)
Maria Peters	Tusselerhof	
Matthijs Kuska	Tusselerhof	(lid per 14-3-2017)
Rosita van den Eijkel	Waalsdorp	
Astrid Berendsen	Wildhoef	
Denise van Duuren	Wildhoef	
Anja Kroon	Wildhoef	(afgetreden per 27-2-2018)

#### Voorzitter en secretaris OR

Voorzitter	Gerrie	(tot 21-3-2018)
Vice-voorzitter	Denise	(vanaf 21-3-2018 voorzitter)
Vice-secretaris	Camilla	
Ambtelijk secretaris	Elly Piers (Wildhoef)	

#### OR-commissies

ARBO	: Astrid, Matthijs, Anja (tot 27-2-2018)
Financiën	: Camilla, Maria, Gerrie (tot 9-2017)
Personeel & Organisatie	: Denise, Rosita

#### Verkiezing OR

De huidige OR-zittingsperiode loopt van 14-3-2017 tot en met 13-3-2020.

Het organiseren van de verkiezing OR in week 7 van 2017 vergde veel voorbereiding. De verkiezingsweek ging niet door, omdat het aantal kandidaten niet het aantal zetels overschreed.

De commissie Verkiezing OR (Gerrie, Rosita, Elly) is per 14-3-2017 opgeheven.

### *1.5.2 Formele documenten OR Stichting Pro Senectute*

De vier onderstaande documenten over de OR staan in het digitale Handboek Kwaliteit van Pro Senectute. Voor de nieuwe zittingsperiode zijn de documenten op een enkel punt aangepast.

1. Overeenkomst OR en bestuurder
2. OR-Reglement
3. OR Faciliteitenregeling
4. OR Procedure.

### *1.5.3 Deskundigheidsbevordering OR*

De OR heeft recht op scholing die zij voor de vervulling van de OR taak nodig oordeelt (artikel 18 van de Wet op de Ondernemingsraden).

Op 2 en 3 oktober heeft de OR scholingsdagen gehad waarbij zelf gekozen onderwerpen werden belicht.

Camilla heeft een workshop over ontwikkelingen op OR gebied gevolgd.

Camilla en Maria volgden een financiële trainingsdag.

Denise en Rosita hebben een workshop over OR nieuws gevolgd.

Op een enkel punt is voor een specifiek onderwerp apart advies ingewonnen bij een trainer.

Het contract met trainingsbureau Trainiac is ondanks de goede ervaringen niet verlengd om meer keuzevrijheid te hebben.

### *1.5.4 OR Nieuwsbrief*

In 2017 is de OR Nieuwsbrief vier maal uitgebracht.

### *1.5.5 OR-bussen op de locaties*

Inzendingen gingen o.a. over dienstroosters, werkdruk, inzet uitzendkrachten, verlof, vacatures, RI&E, communicatie tussen medewerkers en leidinggevenden.

De OR besprak de inzending met elkaar, de inzender en waar nodig met anderen, heeft antwoord c.q. advies, verwijst naar de hiërarchische lijn of een deskundige op het betreffende gebied. Ook is de strekking van een aantal inzendingen besproken in OR OV-vergaderingen om tot een goed antwoord c.q. oplossing voor de inzender(s) te komen.

### *1.5.6 Vergaderingen OR in 2017*

De OR hanteert een vergaderschema voor het hele jaar. De OR kwam 10x in vergadering bijeen; 6 van deze OR-vergaderingen zijn op dezelfde dag gevolgd door een overlegvergadering met de bestuurder (OR OV). Tijdens de OR OV is naast de bestuurder meestal het hoofd Personeel & Organisatie aanwezig.

In elke OR-vergaderingen die niet werd gevolgd door een OR OV is tijd vrijgemaakt voor circa een uur (in-)formeel overleg met de bestuurder en hoofd P&O. Hierdoor zijn er meer contactmomenten met de bestuurder om te spreken over de voortgang van zaken of de plannen.

Een afvaardiging van de Raad van Toezicht werd uitgenodigd om in de OR vergadering van 14 november het agendapunt 'de algemene gang van zaken bij Pro Senectute' te bespreken.

Alle vastgestelde agenda's en notulen van de vergaderingen zijn ter informatie bekend gemaakt in de locaties via het mededelingenbord voor de medewerkers en/of in de personeelsruimte. Iedere medewerker met een e-mailaccount van Pro Senectute heeft de agenda's en notulen bovendien per mail ontvangen.



Onderwerpen in de OR en/of OR OV waren o.a.

- Begroting Stichting Pro Senectute 2018
- Geconsolideerde jaarrekening Pro Senectute 2016
- Kwaliteitskader Wet langdurige zorg
- Kwaliteits-/Jaarplan Pro Senectute
- Personele formatie, vacatures en werving, dienstroosters
- Talentontwikkeling, opleidingsbeleid, scholing, vergoeding tijd e-learning
- Plannen nieuwbouw/verbouw, met name Tusselerhof en Wildhoef
- Functiewijziging EVV-er naar Eerste Contactverzorgende, functiebeschrijving VIG
- Jaarverslag vertrouwenspersoon
- Visie Raad van bestuur en ontwikkelingen intern en extern
- Verbeterplannen naar aanleiding van de tevredenheidsonderzoeken
- Wijziging Arbowet per 1 juli 2017, zoals:
  - duidelijkheid wie binnen Pro Senectute preventiemedewerker is/zijn;
  - betrokkenheid OR bij opstellen profielschets vacature bedrijfsarts;
  - betrokkenheid OR bij opstellen basiscontract bedrijfsarts(en);
  - frequent overleg met preventiemedewerker(s) en bedrijfsarts.
- Het nieuwe werken (projectgroep waarin de OR door Anja en Maria is vertegenwoordigd)
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek
- Raad van bestuur: nieuw lid per 1-2-2017 en vertrek voorzitter per 1-1-2018;
- Wisseling functionarissen op Centraal Bureau
- Aandachtsfunctionarissen op de locaties

- Resultaat externe audit 2017
- Ziekteverzuim
- BHV en veiligheid.

#### Adviesaanvragen (artikel 25 Wet op de Ondernemingsraden (WOR))

Het adviesrecht bepaalt dat het bestuur de OR vooraf om advies moet vragen als er sprake is van een voorgenomen besluit betreffende financiële en bedrijfsorganisatorische aangelegenheden. De volgende adviesaanvraag is in 2017 ontvangen:

Nr.	Onderwerp	Datum inbreng	Positief advies per
01	Wijziging coördinerende zorgfunctie	2-2-2017	28-3-2017

#### Instemmingsverzoeken (artikel 27 WOR)

Het instemmingsrecht bepaalt dat de bestuurder instemming van de OR behoeft voor elk door hem voorgenomen besluit tot vaststelling, wijziging of intrekking van bepaalde regelingen die voor het personeel van toepassing zijn.

De OR heeft geen instemmingsverzoeken ontvangen in 2017.

#### Ter informatie ontvangt de OR o.a.

- Goedgekeurde verslagen Managementteam en Stuurgroep Kwaliteit
- Per kwartaal financiële rapportage Pro Senectute
- Maandelijks overzicht ziekteverzuimpercentages locaties Pro Senectute.

#### Binnen de OR kwamen o.a. de volgende onderwerpen aan de orde

- Bijzonderheden uit locatieoverleg OR met locatiemanager en zgn. huizenrondje
- Jaarplan OR
- Jaarverslag OR
- Tijdsbesteding aan OR-werkzaamheden
- Communicatie binnen de OR en werkwijze OR
- Aanspreekpunt in de OR voor manager Kwaliteitsbeleid en hoofd P&O.

#### *1.5.6 Uitnodigingen*

#### OR ontving o.a. de volgende uitnodigingen

In de loop van het jaar heeft de OR enkele uitnodigingen ontvangen, zoals:

- van raad van toezicht voor het aanleveren van wensen van de OR voor de profielschets voor het nieuwe lid Raad van bestuur (2x)
- van hoofd Personeel & Organisatie (P&O) om aan selectiegesprekken voor de vacature bestuurder deel te nemen
- om deel te nemen aan de selectiegesprekken voor de vacature hoofd P&O
- om een presentatie over de OR te houden op de dag(en) van de nieuwe medewerker
- van Facilitair Manager om deel te nemen aan de projectgroep Het Nieuwe Werken
- voor de themabijeenkomst voor raad van toezicht, raad van bestuur, management, centrale cliëntenraad en ondernemingsraad over de 'vlootschouw', arbeidsmarkt- en verzuimproblematiek

- van manager kwaliteit voor een OR-afvaardiging om deel te nemen aan een auditgesprek over medezeggenschap
- van hoofd P&O voor de OR betrokkenheid bij het wervingsproces voor nieuwe bedrijfsarts(en)
- van Oranjestein om teamoverleggen december/januari bij te wonen.

#### OR heeft uitgenodigd

Om diverse redenen kan de OR mensen uitnodigen om bijvoorbeeld een onderwerp toe te lichten of met elkaar van gedachten te wisselen. In 2017 waren dat o.a.:

- de bestuurder en hoofd P&O om een deel van een trainingsdag bij te wonen
- een afvaardiging van de raad van toezicht om het jaarlijkse agendapunt 'algemene gang van zaken Pro Senectute' (artikel 24 WOR) te bespreken
- de manager Kwaliteitsbeleid voor kennismaking en toelichting op het kwaliteitsbeleid
- het nieuwe hoofd P&O voor kennismaking.

#### *1.5.7 Vooruitblik*

De veranderingen gaan snel, op gebied van zorg én voor de zorglocaties. Voor twee locaties zijn de voorbereidingen voor nieuwbouw ver gevorderd. Het nieuwe werken gaat o.a. uit van gastvrijheid. Benodigde kennis en vaardigheden staan in relatie met de zwaarder wordende zorg, evenals de dienstroosters. Dit vergt van ieder flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Goede communicatie met elkaar blijft van groot belang. Luisteren, praten, overleggen.

Ook binnen de OR hebben we te maken met veranderingen. De samenstelling van de raad vraagt om aanpassing. De werkwijze is voortdurend een punt van aandacht. Op de trainingsdag van 21 maart 2018 is besloten dat het voorzitterschap voor een periode van 3 maanden overgaat naar de vicevoorzitter Denise van Duuren. In juli volgt binnen de OR een stemmingsronde over het voorzitterschap.

De OR wil een positieve bijdrage blijven leveren aan onze organisatie. In het OR jaarplan 2018 staan onderwerpen die de OR wil realiseren en de acties die nodig zijn om het gewenste resultaat te bereiken.

## 1.6 Verslag van de centrale cliëntenraad

Het blijft de voorzitter centrale cliëntenraad (CCR) verbazen hoe snel het jaar 2017 voorbij is gegaan. Het lijkt nog maar kort geleden dat het jaarverslag 2016 geschreven werd. Ze zeggen wel dat de tijd sneller gaat naarmate je ouder wordt. Het scheelt echter ook wanneer je het druk hebt. Voor velen is dat niet meer het geval en dan ligt eenzaamheid op de loer. Op locatie Wildhoef doen ze er veel aan om dat te voorkomen door de liefdevolle zorg en aandacht van de medewerkers voor de bewoners en het organiseren van een veelheid aan activiteiten.

De zorg in verpleeghuizen was ook het afgelopen jaar herhaaldelijk in het nieuws. Gelukkig ook een paar keer positief; dat er heel veel wel goed gaat en Nederland nog steeds in Europa in de top staat wat betreft de ouderenzorg. Mensen die kritiek hebben zouden zich dat meer moeten realiseren. Het nieuwe kabinet heeft voor 2018 ruim € 400 miljoen toegezegd voor de verpleeghuizen, te besteden aan meer personeel. Op zich mooi, maar dat helpt niet als je de mensen niet kan krijgen. Een probleem waar alle zorginstellingen mee te kampen hebben. Pro Senectute zet alle zeilen bij om medewerkers te vinden en probeert onderscheidend te zijn.

In dit jaarverslag wordt de samenstelling van de CCR weergegeven en wordt terug gekeken naar de onderwerpen die in de Raad aan de orde zijn geweest.

### 1.6.1 Samenstelling Centrale Cliëntenraad

Het afgelopen jaar is in de CCR een wijziging opgetreden. Mevrouw Scholten van Aschat-Sillem heeft in maart 2017 laten weten dat zij zal terug treden als lid van de Raad. Zij is opgevolgd door de heer Goedhart.

De samenstelling van de raad ziet er als volgt uit, te weten:

De heer E.W. van Hasselt, Voorzitter (Wildhoef)

De heer E.F. Berkhout (Emmahof)

De heer W.J.M. Holthuisen (Spaar en Hout)

De heer T.M. Sniijders (Oranjestein)

De heer R. Hendriks (Oranjepark)

De heer J. Coers (Tusselerhof)

Mevrouw A. Scholten van Aschat-Sillem (Hoog Langen en Stadenbos) t/m mei 2017

De heer D. Goedhart vanaf augustus (Hoog Langen en Stadenbos)

De heer H. Peletier (Waalsdorp)

Ambtelijk Secretariaat: de dames mevrouw L. Kuil en mevrouw M. Kwak-van der Valk, secretaresses raad van bestuur.

### 1.6.2 Vergaderingen Centrale Cliëntenraad

In het afgelopen jaar is de CCR 6 keer bijeen geweest, heeft 6 keer overleg gehad met de voorzitter van de raad van bestuur. De volgende (standaard) onderwerpen kwamen onder meer ten tafel:



- jaarplan en begroting 2017
- financiële jaarresultaten 2017 t/m de maand oktober en de exploitatie resultaten 2016 voor de Stichting, Vereniging en Vastgoed BV
- jaarrekening en accountantsverslag
- concept Begroting 2018 en Concept Jaarplan
- projectenboek
- ontwikkelingen in de zorg
- bezetting raad van bestuur na vertrek van één van de bestuurders
- voortgang Vitaliteit
- kwaliteitskader verpleeghuiszorg
- resultaten tevredenheidsonderzoeken (MTO en CTO)
- adviesaanvragen CarenZorg, overeenkomst Zorg en Dienstverlening (ZOK) en nieuwe Huurovereenkomst
- servicekosten.

Een paar onderwerpen hebben het afgelopen jaar weer de nodige aandacht gevraagd.

#### *a. Huurovereenkomst*

In augustus heeft de raad van bestuur een concept nieuwe huurovereenkomst toegestuurd. Redenen om de overeenkomst te wijzigen zijn o.a. het verkrijgen van eenduidige huurovereenkomsten voor alle woonlocaties en het scheiden van wonen en zorg in deze overeenkomsten. De CCR achtte deze adviesaanvraag te weinig onderbouwd en riep daardoor veel vragen op. In een paar bijeenkomsten met de voorzitters van de woonlocaties is het voorstel van de raad van bestuur besproken en vergeleken met bij de woonservice het Aedes- en ROZ model. Op basis daarvan is een reactie opgesteld met een groot aantal vragen. In een extra CCR vergadering van 19 december 2017 is hier uitgebreid over gesproken, een aantal vragen beantwoord en afgesproken om over dit onderwerp in de vergadering van 13 maart 2018 een besluit te nemen.

#### *b. Servicekosten*

De discussie over de servicekosten in Waalsdorp heeft zich ook het afgelopen jaar voortgezet. Na een aantal bijeenkomsten met vertegenwoordigers van enkele bewoners en afstemming met de bewonersraad is overeenstemming bereikt over de afwikkeling van de servicekosten over de periode 2013 t/m 2016. Dit houdt in dat Pro Senectute over die jaren een substantieel bedrag gaat terug betalen aan de bewoners. Ook over de uitgangspunten van de afrekening 2017 is inmiddels overeenstemming bereikt. De gesprekken over de inrichting van de zorg en dienstverlening (en de afrekening daarover) wordt in de eerste helft van 2018 voortgezet. Verschillende opties zullen, in overleg met de bewonersraad, aan de bewoners worden voorgelegd. Het moet een uniform document worden, waarbij een locatie bij de woonservicekosten op een enkel onderdeel onderbouwd kan afwijken.

### *1.6.3 Kwaliteitskader Verpleeghuis zorg*

De manager Kwaliteit heeft een presentatie gegeven over het nieuwe Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg en wat dit voor de verpleeghuizen betekent. Het kader dat landelijk breed gedragen wordt bestaat uit hoofdonderdelen zoals: persoonsgerichte ondersteuning, veiligheid, leren en verbeteren kwaliteit. De jaarplannen per locatie zijn hiervan afgeleid. De voortgang in dit Kwaliteitskader komt regelmatig terug op de

agenda van de CCR zodat deze hierbij aangesloten blijft en de ondernomen acties c.q. uitgezette lijnen kan ondersteunen.

#### *1.6.4 Overige bijeenkomsten*

- a. met leden van de raad van toezicht
- b. thema-avond over kwaliteit in de zorg met de raad van toezicht, raad van bestuur, centrale cliëntenraad, ondernemingsraad en managementteam
- c. congres LOC bestaande uit workshops met onderwerpen zoals: radicale vernieuwing, meepraten over het bouwproces en samenwerking met de raad van toezicht
- d. TOPAZ, locatie Noordwijkerhout  
Deze zorginstelling is een van de 4 organisaties die mee doet aan het project Radicale Vernieuwing. In het gesprek werd duidelijk gemaakt dat het niet gaat om het schrappen van regels, maar om een andere manier van werken. Een stap voor stap benadering. Kijken wat de bewoner wil, wat nodig is, of daar een regel bij past die bijdraagt aan het welzijn van de bewoner.

#### *1.6.5 Relatie met de bestuurder*

De onderlinge werkrelatie is goed. De vergaderingen verlopen positief en er wordt veel informatie gedeeld. Over vertrouwelijke zaken zoals ontwikkelingen in de organisatie wordt de CCR tijdig ingelicht. Wel is de CCR van mening dat de discussie rond de servicekosten van Waalsdorp eerder beëindigd had moeten en kunnen worden.

## 1.7 Toekomstparagraaf

Er zijn vele kansen en bedreigingen. Deze zijn in kaart gebracht, alsmede de sterktes en zwaktes. Op basis van deze analyses is er een aantal strategische uitgangspunten geformuleerd. Deze zullen de komende jaren leidend zijn. Daarbij zij opgemerkt dat beleidsontwikkeling een continu proces is. Op basis van regelmatige monitoring en evaluatie van de strategische uitgangspunten wordt indien nodig bijgestuurd.

De strategische uitgangspunten zijn:

- kwalitatief wonen met goede dienstverlening
- continuüm van wonen en zorg
- organisatieontwikkeling en ondernemerschap
- versterken identiteit
- relatiebeheer
- financiële continuïteit.

In 2018 zal de transitie van de zorg verder gaan. Het scheiden van wonen en zorg en de verzwaren van de zorg (met en zonder behandeling) zal verder gestalte krijgen. Pro Senectute investeert in goede opleidingsmogelijkheden voor haar medewerkers om mee te bewegen in deze transitie. Dit brengt financiële risico's met zich mee. Door de kortingen op tarieven en volume valt er nauwelijks meer rendement te behalen op de zorg. In 2017 sluit de exploitatiebegroting met een klein, positief resultaat.

Pro Senectute Vastgoed BV heeft een ambitieus investeringsprogramma voor met name onze zorglocaties.

De Vereniging Pro Senectute zal de komende jaren zowel de Stichting Pro Senectute als de Pro Senectute Vastgoed BV blijven ondersteunen.

Wij zien uit naar een bloeiende toekomst voor Pro Senectute.

Amsterdam, 22 mei 2018

drs. R.C. Souwerbren  
Bestuurder  
Stichting Pro Senectute