

Jaardocument 2016

Zorg Advies Bureau Haaglanden (ZAB) B.V.



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Deel I Maatschappelijk verslag	3
Voorwoord Raad van Bestuur	4
Voorwoord Raad van Toezicht	5
1 Uitgangspunten van de verslaggeving	6
2 Profiel van de organisatie	7
2.1 Algemene identificatiegegevens	7
2.2 Structuur van het concern	7
2.3 Kerngegevens	9
2.4 Samenwerkingsrelaties	11
3 Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap	13
3.1 Normen voor goed bestuur	13
3.2 Raad van Bestuur	14
3.3 Toezichthouders (Raad van Toezicht)	15
3.4 Bedrijfsvoering	16
3.5 Cliëntenraad	17
4 Beleid, inspanningen en prestaties	19
4.1 Meerjarenbeleid	19
4.2 Algemeen beleid verslagjaar	20
4.3 Algemeen kwaliteitsbeleid	21
4.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van cliënten	22
4.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers	24
4.6 Samenleving	25
4.7 Financieel beleid	25
Deel II Jaarrekening	28

Deel I Maatschappelijk verslag

Voorwoord Raad van Bestuur

Voor u ligt het concernbrede maatschappelijk jaarverslag van Zorg Advies Bureau Haaglanden (ZAB) B.V. (hierna: ZAB). In dit maatschappelijk jaarverslag doet ZAB derhalve verslag van haar activiteiten in het jaar 2016 door het geven van informatie over het profiel van de organisatie, de bestuurlijke structuur en de resultaten van het gevoerde beleid.

In 2016 hebben drie thema's centraal gestaan: samenwerken, professionaliseren en zelfstandigheid.

Meer dan ooit is samenwerken een vereiste om tot passende integrale zorg te kunnen komen voor onze cliënten. De samenwerkingsverbanden die we al hadden zijn geïntensiveerd en er zijn diverse nieuwe samenwerkingsverbanden aangegaan in 2016. Dit vergt vooral ook van onze wijkverpleegkundigen inspanning, maar tegelijkertijd zien wij dat het hen ook positieve energie geeft. Enthousiasme is voelbaar binnen ons hele team en daar ben ik zeer content mee. Het toont ook aan dat de investeringen die wij in onze medewerkers hebben gedaan in het afgelopen jaar om hen tot cliëntpartner en professional te ontwikkelen, worden gewaardeerd. Eén van deze investeringen betrof het aanbod aan onze helpenden om de opleiding tot verzorgende IG te volgen. Een groot aantal van hen is op dit aanbod ingegaan en de meesten hebben deze opleiding inmiddels met succes afgerond. Ik ben trots op hen!

Ook cliënten blijken tevreden te zijn over de voorgenoemde resultaten. Uit het cliënttevredenheidsonderzoek (CQi), dat in 2016 is uitgevoerd, komen goede resultaten. Dit wordt ook bevestigd vanuit de cliëntenraad, waar een nauwe samenwerking mee bestaat. Via deze weg ook aan hen een woord van dank voor het meedenken en alle goede raad.

Het afgelopen jaar gingen wij met hernieuwde energie van start. Voor het eerst in lange tijd hoefden we niet meer in onderaannemerschap zorg te leveren, doordat we met vijf van de zes zorgverzekeraars een contract voor wijkverpleging hebben kunnen afsluiten. Ik prijs mij gelukkig met deze herwonnen zelfstandigheid. En in 2017 zetten wij deze lijn voort! Naast de contracten met de zorgverzekeraars, hebben we in 2016 ook meegedaan aan de aanbesteding van de gemeente Den Haag voor Maatwerkarrangementen, wat heeft geresulteerd in een meerjarencontract voor 2017-2019. Dit betekent dat we vanaf 2017 ook weer begeleiding kunnen gaan leveren, iets wat we tot 2016 met veel voldoening altijd gedaan hebben. Ik kijk dan ook uit naar de verdere vormgeving van deze dienst.

Terugkijkend op 2016 kan ik dan ook stellen dat ik veel dankbaarheid voel. Het was een mooi jaar, waarin we succesvol zijn geweest in het doorvoeren van een kanteling, resulterend in een sterker en tevreden team, goede resultaten, tevreden cliënten, zelfstandigheid en een sterker en vollediger zorgaanbod voor 2017 voor onze cliënten.

R. Chaabot
Voorzitter Raad van Bestuur

Voorwoord Raad van Toezicht

We zijn in Nederland in de afgelopen jaren op het gebied van zorg en welzijn een nieuwe weg ingeslagen. Gedeelde zorg, gedeelde verantwoordelijkheid zijn de belangrijkste ontwikkelingen. Er zijn lijnen uit gezet voor onze plannen op het gebied van zorg en ondersteuning. Toegankelijke zorg voor hen die niet of niet meer voor zichzelf kunnen zorgen is het uitgangspunt. Voor iedereen die zorg nodig heeft, staat echter de eigen verantwoordelijkheid voorop. We dragen een eigen verantwoordelijkheid om te zorgen dat het goed gaat met ons, dat we gezond leven en dat we anticiperen op het ouder worden. Het nieuwe zorgbeleid gaat nadrukkelijk uit van de eigen mogelijkheden van mensen: wat kunnen ze (nog) wel. Wij kiezen er voor om zelfstandigheid te bevorderen, de toegang tot zorg en ondersteuning te verbeteren en de afstemming van vraag en aanbod te vereenvoudigen. Ons doel is om mensen niet afhankelijk te maken van zorg, maar zo zelfstandig mogelijk te laten leven met zorg.

Elk jaar stellen wij een maatschappelijk jaarverslag op, waarin we ons zorgbeleid uiteenzetten en toelichten. Het vorige jaarverslag, geschreven in 2015 was vooral gericht op het in contact blijven met de gemeentelijke instanties/ zorgverzekeraars en op de inhoudelijke en organisatorische vormgeving. De uitdaging is nu om onze nieuwe visie op zorg uit te voeren. Hoe gaan we dit doen en welke keuzes maken wij? We maken scherpe keuzes, zetten in op innovatie en gaan efficiënter werken

ZAB heeft ondanks alle hervormingen, veranderingen en bezuinigen in de zorgsector zich goed staande weten te houden. We zijn financieel gezond, hebben onze administratieve organisatie op orde en zijn mede daardoor een flexibele organisatie die in staat is gebleken in te spelen op de veranderingen in het veld. 2015 was een bewogen jaar voor ons als organisatie maar ook voor onze cliënten. In het jaar 2016 hebben we ons kunnen herstellen van de hectiek. Merkbaar is de grote tevredenheid van onze cliënten over de kwaliteit van de zorg die we bieden en over de wijze waarop wij onze cliënten bejegenen.

Bij ZAB staan kwaliteit en klant tevredenheid hoog in het vaandel. Wij investeren in opleidingen en zo nodig omscholing om onze medewerkers nog beter, dat wil zeggen klant- en resultaatgerichter, en met meer plezier hun werk voor hun klanten kunnen doen. Want hoe je het ook wendt of keert: kwaliteit en klanttevredenheid is waar het om draait!

We gaan de uitdaging aan en staan voor een kwalitatief goede zorg voor onze klanten, ook in 2017 en de daarop volgende jaren!

H. Belhaj
Voorzitter Raad van Toezicht

1 Uitgangspunten van de verslaggeving

Met voorliggend concernbrede maatschappelijk jaarverslag van ZAB legt de Raad van Bestuur verantwoording af over het gevoerde beleid en de resultaten van dit beleid over het verslagjaar 2016.

Het jaardocument heeft betrekking op het gehele concern, waar Zorg Advies Bureau Haaglanden (ZAB) B.V. deel van uitmaakt. In dit jaardocument wordt de organisatie als ZAB aangeduid. Een uitgebreidere beschrijving van het profiel van de organisatie vindt u in hoofdstuk 2. Daarna wordt achtereenvolgens informatie gegeven over de bestuurlijke inrichting (hoofdstuk 3) en het gevoerde beleid (hoofdstuk 4).

De gegevens in dit jaardocument zijn onder andere gebaseerd op:

- Interne registraties en rapportages;
- Uitkomsten van externe onderzoeken (zoals cliënttevredenheid, medewerkertevredenheid en HKZ-toetsing);
- Rapportages en verslagen van (onafhankelijke) commissies; en
- Verslagen en besluitenlijsten van de cliëntenraad.

Naast de verantwoording over 2016 wordt regelmatig ook een doorkijk gegeven naar 2017 en verder.

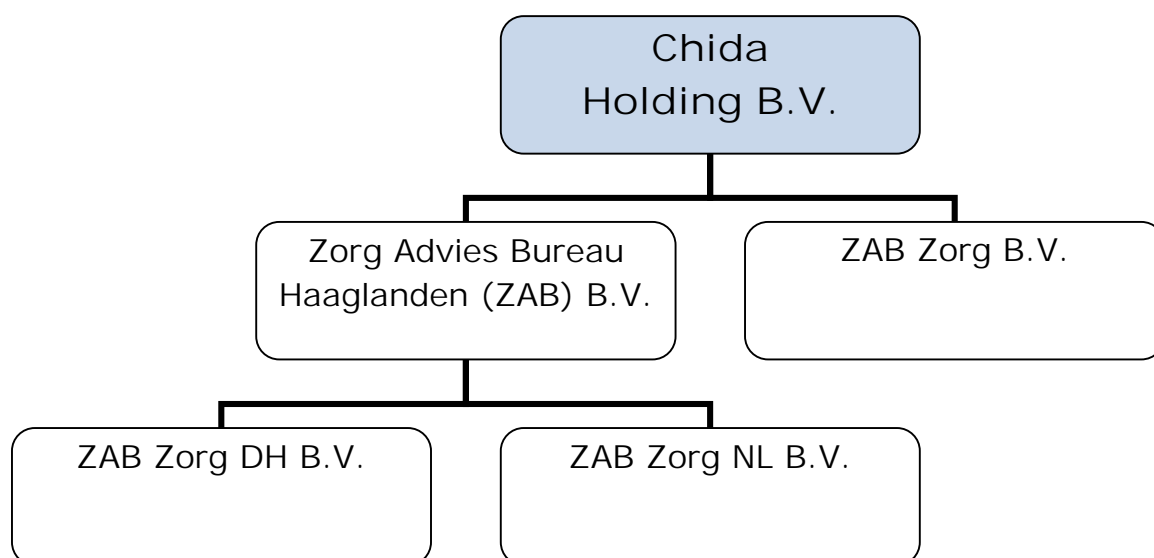
2 Profiel van de organisatie

2.1 Algemene identificatiegegevens

Naam verslaggevende rechtspersoon	Zorg Advies Bureau Haaglanden (ZAB) B.V.
Adres	Boekhorststraat 42
Postcode	2512 CS
Plaats	Den Haag
Telefoonnummer	070 – 389 83 00
Identificatienummer Kamer van Koophandel	27260630
E-mailadres	info@zabzorg.nl
Internetpagina	www.zabzorg.nl

2.2 Structuur van het concern

Het concern heeft de rechtsvorm van besloten vennootschap en bestaat uit een aantal zelfstandige rechtspersonen. Per 31 december 2016 zijn dit: Chida Holding B.V., ZAB Haaglanden (ZAB) B.V., ZAB Zorg B.V., ZAB Zorg DH B.V. en ZAB Zorg NL B.V..

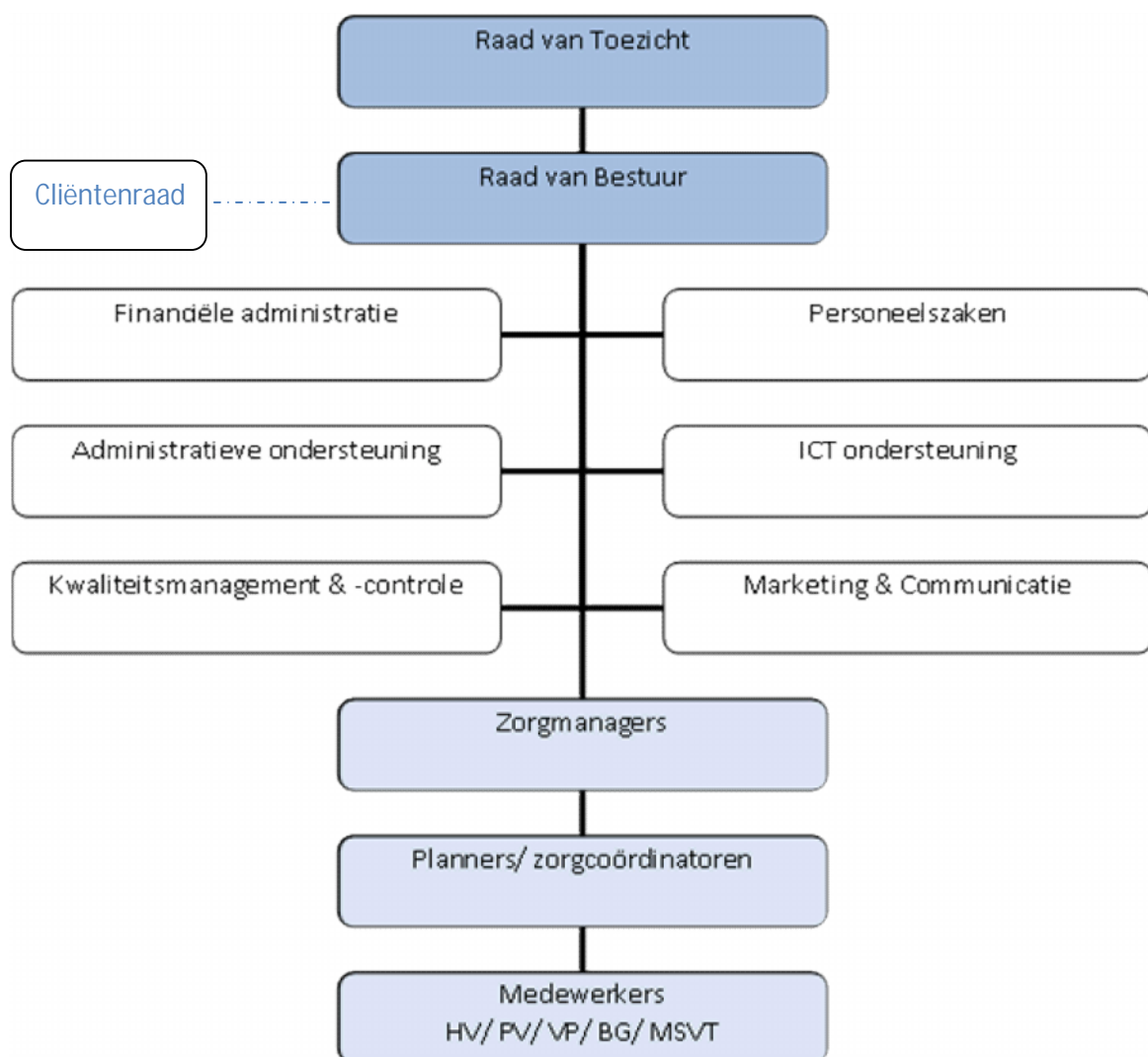


ZAB is een toegelaten instelling voor de functies huishoudelijke verzorging (HV), persoonlijke verzorging (PV), verpleging (VP), begeleiding (BG) en verblijf (VB).

Op hoofdlijnen bestaat de medezeggenschapsstructuur uit een cliëntenraad en een ondernemingsraad. De cliëntenraad is ingesteld conform de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ). De Raad van Bestuur vergadert periodiek (minimaal eens per kwartaal) met de cliëntenraad en heeft hiermee de inspraak van cliënten op het beleid van de instelling geregeld.

De Wet op de Ondernemingsraden (WOR) stelt organisaties met meer dan 50 personeelsleden verplicht een ondernemingsraad (OR) in te stellen. Het aantal medewerkers bij ZAB ligt onder deze norm van 50 personeelsleden. Er is dan ook geen formele ondernemingsraad noodzakelijk. Toch heeft ZAB in 2013 besloten een ondernemingsraad in te richten, in verband met de beoogde groei van de organisatie. In 2016 heeft periodieke informele raadpleging van medewerkers plaatsgevonden.

De organisatorische structuur kan als volgt worden samengevat:



2.3 Kerngegevens

2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering

ZAB stelt zich tot doel om kleinschalige en kwalitatief hoogwaardige zorg te verlenen aan ieder die daar behoefte aan heeft. Hierbij staat de cliënt voorop. ZAB hecht er grote waarde aan dat al haar cliënten passende zorg ontvangen. Om deze reden stellen ZAB en haar medewerkers zich flexibel op ten opzichte van de wensen en behoeften van de cliënt. ZAB is een multiculturele zorgaanbieder, wat wil zeggen dat ZAB zorg biedt waarbij rekening wordt gehouden met de taal, religie en cultuur van de cliënt.

Verder willen wij belevingsgerichte zorg leveren. Dat wil zeggen dat het bevorderen en vooral het in stand houden van de individuele normen en waarden van de cliënt het uitgangspunt zijn bij de zorg- en dienstverlening. Ons doel is om cliënten te steunen en te verzorgen, met behoud van hun eigenwaarde en met respect voor hun culturele eigenheid. De cliënt moet de regie over zijn of haar eigen leven kunnen behouden.

Binnen de sector thuiszorg leverde ZAB in 2016 Wijkverpleging (Zvw-activiteiten) en huishoudelijke hulp (Wmo-gefinancierde activiteiten). Daarbij levert ZAB zorgdiensten op maat aan. Deze zorgdiensten betreffen vaak die aan de economisch zwakkere, oudere, chronisch zieke en/of gehandicapte mens.

ZAB heeft een breed zorgaanbod, welke de volgende producten/diensten omvat:

- Zvw-activiteiten – wijkverpleging

Persoonlijke verzorging

Hieronder valt onder andere hulp bij het douchen, het aan- en uitkleden, in en uit bed helpen, scheren, huidverzorging en het geven van hulp bij eten en drinken.

Verpleging

Verpleging wordt verleend door gediplomeerde hulpverleners. Ze helpen de cliënt bij het verrichten van verpleegtechnische handelingen, zoals wondverzorging, toedienen van medicijnen, geven van medicijnen, geven van injecties, advies over hoe om te gaan met de ziekte, het zelf leren injecteren. ZAB biedt daarnaast bijzondere vormen van verpleging en verzorging, waaronder terminale zorg.

PGB indiceren

De financieringsvorm voor de aanspraak op wijkverpleging kan PGB zijn. Hiervoor dient een indicatie en zorgplan te worden opgesteld door een (wijk)verpleegkundige. Verzekerden kunnen daarvoor een verpleegkundige van een gecontracteerde zorgaanbieder vragen een PGB indicatie te stellen. De uitvoering van de PGB indicatie kan dan vervolgens door een andere partij worden uitgevoerd. De activiteiten/uren die met het stellen van de indicatie gemoeid zijn, wordt door de zorgverzekeraar betaald.

- WMO-activiteiten

Huishoudelijke hulp

Wanneer een cliënt niet langer in staat is om zelf het huishouden te doen, kunnen wij hulp bieden hierbij. ZAB biedt ondersteuning bij bijvoorbeeld wassen, strijken, stofzuigen, schoonmaken, boodschappen doen of het voorbereiden van de maaltijd.

2.3.2 Kernactiviteiten en nadere typering

Als extramurale zorgverlener heeft ZAB contracten afgesloten met de zorgverzekeraars VGZ, Menzis, Zilveren Kruis, DSW en Multizorg voor de wijkverpleging (Zvw). Enkel CZ heeft ons geen contract gegund. Aan verzekerden, vallend onder zorgverzekeraar CZ, wordt derhalve zorg geleverd als niet-gecontracteerde zorgaanbieder. Daarnaast is de dienstverleningsovereenkomst met de gemeente Den Haag voor de huishoudelijke hulp in 2016 voortgezet.

Gedurende het jaar heeft ZAB haar Zvw-activiteiten verleend aan 187 cliënten. De huishoudelijke hulp is aan 414 cliënten geboden. Binnen ZAB waren over geheel 2016 gemiddeld 125,61 fte aan medewerkers (personeel in loondienst en personeel niet in loondienst) met een wisselend deskundigheidsniveau werkzaam. Het deskundigheidsniveau van het zorgpersoneel varieert van huishoudelijke medewerkers, verzorgenden tot verpleegkundigen.

In vergelijking met voorgaande jaren heeft ZAB een groei doorgemaakt, ondanks de druk die vanuit met name zorgverzekeraars bestaat op de zorglevering als gevolg van de opgelegde budgetplafonds. Naar verwachting zal de druk op de beschikbare gelden in de komende jaren sterker toenemen. Dit niet alleen voor de Zvw, waar met dezelfde middelen steeds meer zorgbehoevenden dienen te worden voorzien van zorg, maar ook binnen de gemeente Den Haag inzake de Wmo, waar met ingang van 2017 een aanzienlijk groter aantal aanbieders gecontracteerd zijn voor de Maatwerkarrangementen.

De kerngegevens van het concern zijn in onderstaand schema samengevat:

Kerngegevens	Aantal/bedrag
Cliënten	Aantal
Aantal extramurale cliënten per 31 december 2016 (Zvw)	110
Aantal extramurale cliënten per 31 december 2016 (Wmo)	296
Capaciteit	Aantal
Aantal beschikbare bedden/plaatsen per 31 december 2016	n.v.t.
Productie	Aantal
Aantal uren extramurale productie in 2016 (Zvw, excl. dagactiviteiten)	53.484
Aantal uren extramurale productie in 2016 (Wmo)	55.342
Personeel	Aantal
Aantal personeelsleden in loondienst per 31 december 2016	27
Aantal FTE personeelsleden in loondienst per 31 december 2016	16,35
Opbrengsten	Bedrag
Totaal bedrijfsopbrengsten in 2016	€ 3.535.618

2.3.3 Werkgebieden

Voor de wijkverpleging richt ZAB zich voornamelijk op de regio Haaglanden en Amsterdam. De WMO-activiteiten worden verricht voor de gemeente Den Haag en Gouda.

2.4 Samenwerkingsrelaties

In de loop der jaren heeft ZAB met meerdere partijen een samenwerkingsrelatie opgebouwd. De samenwerking met overheidsinstanties, wettelijke organen of beroepsorganen vindt plaats op een viertal gebieden.

Op de eerste plaats bestaat uit hoofde van de uitvoering van de kernactiviteiten een samenwerking met de zorgverzekeraars VGZ, Menzis, Zilveren Kruis, DSW en Multizorg. ZAB heeft in 2016 ook meer samenwerking met collega-instellingen opgezocht in het kader van een integraal zorgaanbod en het kunnen continueren van zorgverlening. Tevens wordt samengewerkt met de gemeente Den Haag voor het verzorgen van de huishoudelijke hulp.

Partijen waarmee in het kader van toezicht relaties bestaan betreffen de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) en de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ).

Op de tweede plaats bestaat een verplichte samenwerking met het Centraal Administratie Kantoor (CAK) die de wettelijke taak uitvoert van het innen van de eigen bijdrage van cliënten vanuit de WMO.

Ten derde werkt ZAB samen met alle partijen die het belang van de cliënt dienen. De huisarts, het ziekenhuis en andere professionele zorgverleners die gezamenlijk de ketenzorg rondom de cliënt ontsluit. Ook wordt nauw samengewerkt met familieleden en mantelzorgers van cliënten. Met mantelzorgers zijn ook in 2016 uitvoerige gesprekken gevoerd en is gekeken waar wij hen kunnen ondersteunen in de vorm van informatie, advies en begeleiding. De rol van de mantelzorgers wordt steeds belangrijker en dat gaat gepaard met risico's van overbelasting. Intensivering van deze contacten zijn dan ook in onze ogen essentieel. Samenwerkingen met partijen in het sociale domein zijn tevens verder opgezocht en zullen ook de aankomende jaren nog verder uitgewerkt worden, zodat een integraal aanbod aan cliënten kan worden geboden.

Tenslotte wordt samengewerkt met enkele onafhankelijke partijen die de instelling toetsen op vigerende wet- en regelgeving en de tevredenheid van cliënten en medewerkers toetst. Het Keurmerkinstituut audit jaarlijks de eisen vanuit het toegekende HKZ-certificaat. De externe accountant Verstegen accountants en adviseurs toetst daarnaast de bedrijfsvoering in het kader van de regeling administratieve organisatie en interne controle en controleert de jaarrekening van het verslagjaar. Beiden resultaten in de afgifte van controleverklaringen.

XS2Quality toetst daarnaast eens in de 2 jaar de medewerkerstevredenheid en Triqs de cliënttevredenheid aan de hand van de CQI.

3 Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap

3.1 Normen voor goed bestuur

ZAB heeft haar beleid naar aanleiding van de laatste governancecode vastgesteld. Dit betekent dat het beleid van ZAB volledig voldoet aan de landelijk geldende Zorgbrede Governancecode. De principes van de code worden op de volgende wijze toegepast.

- Verantwoording

ZAB is een maatschappelijke onderneming met als hoofddoelstelling het bieden van verantwoorde zorg. Dit betekent dat zij cliëntgerichte, veilige en betaalbare zorg levert middels een doelmatige en transparante bedrijfsvoering.

Professioneel en deskundig personeel is hierbij een belangrijke schakel. De geldende wet- en regelgeving vormen de basis van de organisatie en de uitvoering van de werkzaamheden. ZAB is een WTZi-toegelaten instelling. De normen van verantwoorde zorg worden onderschreven en door het deskundige personeel uitgevoerd. ZAB benut de nodige communicatiemiddelen om eventuele wijzigingen in het strategisch plan te delen met de belanghebbenden. Dit betreffen medewerkers, cliënten en samenwerkingsrelaties. De cliënten worden door de aanwezige cliëntenraad vertegenwoordigd. Eén maal per jaar legt ZAB verantwoording af over het gevoerde beleid en geleverde prestaties. Zij doet dit middels dit maatschappelijk jaardocument. De externe accountant Verstegen accountants en adviseurs controleert de jaarstukken en rapporteert haar bevindingen aan ZAB. Het jaardocument, inclusief controleverklaring, wordt gedeponneerd in de landelijke database van het CIBG ten behoeve van publicatie.

- Raad van Bestuur (RvB)

De verantwoordelijkheden van de bestuurder zijn vastgelegd in het kwaliteitshandboek. De bestuurder is belast met het besturen van de rechtspersoon en als zodanig eindverantwoordelijk voor de realisatie van de statutaire en andere doelstellingen van ZAB. De Raad van Bestuur (RvB) is integer en toetsbaar ten aanzien van eigen functioneren. Elke vorm van belangenverstrengeling tussen RvB en de organisatie van ZAB wordt uitgesloten.

De bestuurder legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht (RvT). Alle informatie hiervoor wordt tijdig beschikbaar gesteld en gebundeld in een rapportage. De RvB draagt er zorg voor dat werknemers en anderen welke een contractuele relatie hebben met ZAB, zonder gevaar voor hun rechtspositie, de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden aan de RvB. Onregelmatigheden betreffende de RvB worden gerapporteerd aan de RvT. De zogenaamde klokkenluidersregeling is algemeen bekend gemaakt binnen ZAB. Van deze regeling is in 2016 geen gebruik gemaakt.

- Raad van Toezicht (RvT)

De RvT houdt toezicht op het besturen door de RvB ofwel de rechtspersoon. De RvT vervult de werkgeversrol voor de RvB. Elke vorm van persoonlijke bevoordeling danwel belangenverstremgeling tussen de RvT en de organisatie ZAB is vermeden.

In het beleid zijn duidelijke uitgangspunten bepaald en is het profiel beschreven waaraan elk lid van de RvT dient te voldoen. Enkele daarvan beogen de onafhankelijkheid van de RvT te waarborgen. Zo hebben de leden van de RvT geen belang in ZAB noch enige binding met de bekostigende instanties, banken, ketenpartners, leveranciers en overige dienstverleners. De RvT bespreekt jaarlijks het functioneren van de RvB. Gekeken wordt onder andere naar de realisatie van statutaire en andere doelstellingen, strategie en risico's van activiteiten, kwaliteit en veiligheid van de zorg, naleving van de wet- en regelgeving en de financiële verslaglegging.

3.2 Raad van Bestuur

De samenstelling van de Raad van Bestuur is in 2015 ongewijzigd gebleven en is als volgt:

Naam	Functie	M/V	Nevenfuncties
R. Chaabot	Voorzitter RvB (directeur/bestuurder)	V	Advieswerkzaamheden i.o.v. Chaabot & Co

Om belangenverstremgeling te voorkomen onthoudt de bestuurder zich van het hebben van nevenfuncties. De samenstelling van de RvB geschiedt onder goedkeuring van de RvT. De geldende Governance Code is volledig geïntegreerd binnen ZAB en naleving hiervan wordt door de RvB nauwgezet gecontroleerd.

Geen enkele functionaris binnen ZAB heeft in 2016 een beloning ontvangen die boven het gemiddeld belastbaar loon van de Minister ligt. Dientengevolge is geen sprake van overschrijding van de bezoldigingsmaxima uit de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). De RvT houdt hier tevens toezicht op en bespreekt jaarlijks de beloning van de bestuurder. Ten opzichte van het voorgaande jaar hebben zich geen wijzigingen in de beloning voorgedaan.

De RvB is eindverantwoordelijk voor en belast met het besturen van ZAB. Dit betekent dat zij verantwoordelijk is voor de realisatie van de statutaire en andere doelstellingen van ZAB. De RvB toetst het uitgevoerde beleid en strategie en houdt toezicht op de kwaliteit. In het Governancebeleid zijn duidelijke afspraken gemaakt over welke informatie benodigd is en op welke wijze invulling gegeven wordt aan het verschaffen van informatie. Middels een jaarkalender worden jaarlijks de gemaakte afspraken tussen RvT en de RvB gepland en afgehandeld. Deze jaarkalender bevat een strakke tijdsplanning en concrete doelstellingen. In de jaarkalender is op functieniveau vastgelegd wie verantwoordelijk is voor het aanleveren van welke informatie. Hierdoor wordt volledige transparantie gegarandeerd en sluit de werkwijze naadloos aan met de wettelijke transparantie-eisen van de bestuursstructuur.

3.3 Toezichthouders (Raad van Toezicht)

De samenstelling van de RvT gedurende het verslagjaar is als volgt:

Naam	Functie	M/V	Hoofd- en nevenfuncties
H.J. Ramakers	Voorzitter	M	Directeur Beleid bij het Dr. Leo Kannerhuis (GGZ-instelling voor mensen met autisme)
H. Belhaj	Lid	V	Financieel adviseur bij de gemeente Amsterdam

De Raad van Toezicht rekent de volgende taken en bevoegdheden in ieder geval tot zijn verantwoordelijkheid:

- Het zorgdragen voor een goed functionerende RvB (door benoeming, beoordeling en ontslag van de RvB);
- Het zorgdragen voor een goed functionerend intern toezicht (door benoeming, beoordeling en ontslag van de leden van de RvT);
- Het functioneren als adviseur en klankbord voor de RvB;
- Het houden van integraal toezicht op het beleid van de RvB en de algemene gang van zaken in de organisatie;
- Het goedkeuren van strategische beslissingen van de RvB.

De RvT houdt middels het meerjarenbeleidsplan toezicht op de uitvoering van het strategisch plan en het bereiken van de onderliggende doelstellingen. Aan de hand van een jaarkalender, voortkomend uit de Planning & Control-cyclus, wordt de RvT geïnformeerd over de resultaten van de interne beheersings- en controlesystemen. De gehanteerde informatiebronnen komen voort uit het integrale cliëntregistratiesysteem ZorgPlanningAssistent (ZPA) en de financiële administratie.

Specifieke aandacht is uitgegaan naar de ontwikkelingen in de thuiszorgsector en de gevolgen voor de organisatie. Jaarlijks rapporteert de externe accountant aan de RvT in de vorm van een accountantsverslag, dan wel middels een aanbiedingsbrief indien er geen zaken te vermelden zijn, over de controle van de jaarrekening en de uitvoering van de regeling administratieve organisatie en interne controle.

De RvT ontvangt een bezoldiging, waarmee het bijbehorende beleid in praktijk is gebracht en de WNT van toepassing is. Bij aanvang van het verslagjaar, danwel toetreding tot de RvT, waren de leden van de RvT en de RvT als geheel voldoende deskundig voor het uitvoeren van zijn wettelijke taak. De RvT heeft in het verslagjaar geen commissies ingesteld. De werkzaamheden hebben zich toegespitst op de volgende thema's:

- Strategische keuzes; de ontwikkelingen in de zorgsector en de directe invloed daarvan op de bedrijfsvoering van ZAB zijn belangrijke onderwerpen geweest waarover met de RvT is gesproken. Daarbij zijn onderwerpen aan bod gekomen als vernieuwingsmogelijkheden,

samenwerkingsverbanden/-partners, te nemen acties rondom aanbestedingen, marktbenadering, visie op begeleiding, etc. Als beleidsdocument heeft het strategisch meerjarenbeleidsplan 2017-2021 de basis voor dit gesprek gevormd.

- Toekomstvisie; onder meer in het kader van de grootschalige aanbesteding van de gemeente Den Haag voor maatwerkarrangementen.
- Zichtbaarheid en samenwerking; in het verlengde van voorgaande is ook advies uitgebracht over de wijze waarop ZAB haar naamsbekendheid kan vergroten en welke contacten gelegd zouden moeten worden.
- Budgetplafond 2016; financieringsmogelijkheden, waaronder PGB en niet-gecontracteerde zorgverlening, zijn nader besproken in verband met het ontoereikende budget bij voornamelijk VGZ voor de wijkverpleging.
- Uitkomsten onderzoeken; met de RvT zijn de uitkomsten van de verschillende in 2016 gehouden onderzoeken besproken. Het gaat daarbij onder meer om de HKZ-audit van het Keurmerkinstuut, de uitkomsten van Triqs inzake het cliënttevredenheidsonderzoek en de uitkomsten van het klanttevredenheidsonderzoek (KTO), zoals door de gemeente Den Haag is uitgevoerd.
- Zorgflex; de RvT heeft advies uitgebracht over de investering in een nieuw ERP-systeem en het daaraan gekoppelde erkende classificatiesysteem.

De besluitenlijst van de RvT omvat enkel de goedgekeurde besluiten, allen op voordracht van de RvB. Het betreft o.a. het maatschappelijk jaardocument 2015.

In het verslagjaar heeft de RvT tevens een jaarlijks functioneringsgesprek afgenomen en oordeelt positief over de prestaties van de bestuurder.

3.4 Bedrijfsvoering

Jaarlijks worden bij ZAB een Beleids- en Begrotingskader, jaarplannen en begroting opgesteld. Gezamenlijk vormen zij het kader voor de bedrijfsvoering in het desbetreffende jaar. Het Beleids- en Begrotingskader geeft de grenzen en randvoorwaarden aan waarbinnen de bedrijfsvoering moet plaatsvinden en de gezamenlijke projecten en aandachtsgebieden voor dat jaar. Voor de beheersing van bedrijfsrisico's en het realiseren van kritische succesfactoren wordt gebruik gemaakt van de Business Balanced Scorecard (BBSC). Al deze plannen en de structurele activiteiten (de zorgverlening, facilitaire zaken, ondersteuning door het bedrijfsbureau, etc.) vinden hun weerslag in een begroting. Elementen voor de begroting zijn o.a. de verwachte productie, de inzet van mensen en middelen en het verzuim. De realisatie in de loop van het jaar wordt periodiek aan het management gerapporteerd. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de werkelijke cijfers tot en met de periode, maar ook naar de prognose voor de rest van het jaar. Kosten en opbrengsten worden nauwkeurig gevolgd. Deze opzet waarborgt dat afwijkingen snel en nauwkeurig kunnen worden bepaald. Afwijkingen van de begroting worden expliciet gemaakt en verklaard. Dit kan leiden tot bijsturing op productie, kosten, het jaarplan en andere elementen die het resultaat beïnvloeden. De RvB onderhoudt door middel van periodiek werkoverleg en MT/directievergaderingen nauw contact met de verantwoordelijke managers en het bedrijfsbureau. Zonodig vindt bijsturing plaats op grond van

de verslaglegging. Desgewenst worden door het bedrijfsbureau nadere analyses gemaakt van de uitkomsten op het gebied van de exploitatie, personele bezetting, verzuim, productie, etc., zodat het management maximaal inzicht heeft in het reilen en zeilen van ZAB. Gedurende het jaar controleert ZAB de bedrijfsvoering en specifiek de zorgadministratie meerdere malen. Op de eerste plaats zijn interne audits uitgevoerd ter toetsing van de te volgen protocollen, procedures en werkinstructies. Het HKZ-certificaat schrijft daarnaast een jaarlijkse beoordeling van het KMS voor en deze is uitgevoerd door het Keurmerkinstituut.

ZAB heeft zich gedegen voorbereid op de ontwikkelingen binnen de zorg, waarin er steeds meer druk komt te staan op de financiële situatie van instellingen. Met name balansmanagement en het op peil houden van de vermogenspositie verkrijgen volop aandacht van ZAB.

Zoals in het voorwoord reeds beschreven, zijn belangrijke toekomstige risico's die van achterblijvende productieafspraken, lagere tarieven en overheidsbezuinigingen. Een toenemende zorgvraag, waarvan de complexiteit tevens zal toenemen, tegenover minder beschikbare middelen, vormt een directe bedreiging voor de bedrijfsvoering van ZAB. De ontwikkelingen vragen om creativiteit en innovatie als het gaat om het aanbod dat ZAB kan bieden aan zorgbehoevende cliënten, met behoud van kwaliteit. Hieraan is door ZAB vormgegeven middels het strategische meerjarenbeleidsplan 2017-2021. Daarbij spelen ook de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt een belangrijke rol. Vermindering van flexibiliteit als gevolg van de nog relatief nieuwe wet Zorg en Zekerheid, terwijl vanuit de zorg meer flexibiliteit van ZAB als zorgaanbieder gevraagd wordt. Tezamen belangrijke aandachtspunten in de beheersing van de risico's door ZAB.

3.5 Cliëntenraad

Op grond van de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ) heeft ZAB een cliëntenraad. Deze cliëntenraad overlegt met de zorgmanagers over zaken die de gemeenschappelijke belangen van de cliënten betreffen, zoals: huishoudelijke verzorging, persoonlijke verzorging, geestelijke verzorging en begeleiding. De cliëntenraad heeft tot taak om, binnen het kader van de doelstellingen van ZAB, de gemeenschappelijke belangen te behartigen van de cliënten van ZAB. Daarom vormt de cliëntenraad een belangrijke schakel tussen de cliënten en de organisatie. De cliëntenraad wordt op kosten van de instelling ondersteund door een onafhankelijke derde partij.

De cliëntenraad stelt jaarlijks een onafhankelijk jaarverslag op. Hierin worden onder meer de advies- en instemmingsaanvragen beschreven. De cliëntenraad heeft in het afgelopen jaar met de Raad van Bestuur gesproken en advies gegeven over:

- Strategische doelstellingen
- Cliënttevredenheidsonderzoek (meetbureau en vraagstelling)
- Zorgleeflan en anamnese
- Proces rondom vervangende hulp
- Proces rondom intake aangaande arbeidsomstandigheden
- MIC-meldingen en klachten
- Zorgflex
- Aanstelling geschillencommissie
- Informatievoorziening cliënten over de gewijzigde klachtenregeling (ivm Wkkgz)

De cliënttevredenheid vormt een belangrijke graadmeter voor de kwaliteit van onze zorg. ZAB hecht dan ook een grote waarde aan de samenwerking met de cliëntenraad.

4 Beleid, inspanningen en prestaties

4.1 Meerjarenbeleid

ZAB ontleent haar bestaansrecht aan het bieden van kwalitatief hoogwaardige zorg aan een ieder die daar behoefte aan heeft, waarbij specifiek rekening wordt gehouden met de wensen, taal en religie van de cliënt. Zij wil een bijdrage leveren aan de veelkleurigheid van de zorg binnen een multiculturele samenleving. Zij baseert haar strategisch beleid op een missie en een visie die herkenbaar zijn voor cliënten en medewerkers.

De missie van ZAB is:

ZAB levert, vanuit transcultureel oogpunt handelend, geïntegreerde belevingsgerichte zorg aan een ieder die daar behoefte aan heeft. ZAB wil een leidende rol spelen in het realiseren van een gezondere samenleving.

De visie van ZAB is:

Bij ZAB staat de cliënt en zijn of haar omgeving centraal. Daarmee levert ZAB kwalitatieve zorg aan iedereen die daar behoefte aan heeft en voor zijn of haar zorg- en of hulpvraag niet (afdoende) kan terugvallen op de naaste omgeving (vrijwilligers, mantelzorgers). De cliënt heeft de regie in handen over de zorg- en dienstverlening die hij of zij ontvangt. De zorg- en dienstverlening zijn laagdrempelig, wijk- en belevingsgericht, dat wil zeggen dat ZAB werkt met wijkteams rekening houdend met de omgeving, cultuur, religie, taal en nationaliteit van de cliënt. Bovendien wordt speciale aandacht besteed aan het bieden van extra, op de cliënt toegesneden service aan cliënten die daar behoefte aan hebben. Alle processen binnen de organisatie nemen de cliënt en zijn of haar omgeving als uitgangspunt, dat wil zeggen dat er steeds wordt gekeken vanuit het perspectief van de cliënt en zijn of haar omgeving en dat de processen zo zijn ingericht en op elkaar zijn afgestemd dat de cliënt de beste zorg en dienstverlening ontvangt, rekening houdend met zijn of haar mogelijkheden, vanuit een wijkgerichte aanpak.

Voor de realisatie van onze missie en visie, heeft ZAB zes strategische keuzes geformuleerd voor de aankomende jaren (2017 – 2021), welke een verdieping en verbreding omvatten van hetgeen ZAB de afgelopen 12 jaar al graag en goed deed. Het uiteindelijke doel is om kwalitatief hoogwaardige belevingsgerichte zorg in een helende omgeving te bieden waar dat strikt noodzakelijk is, op een kostenefficiënte manier vanuit een gezonde organisatie. De zes strategische keuzes omvatten aandacht voor de individuele wensen van de cliënt en zijn of haar omgeving, individuele regie en eigen kracht van de cliënt en zijn/haar omgeving, samenwerken in netwerken, zichtbaarheid, werken met professionals en een gezonde bedrijfsvoering en functioneren van onze interne organisatie.

Deze keuzes zijn onder meer vertaald in de volgende speerpunten:

- Groei realiseren van 10%
- Marktaandeel verkrijgen op het gebied van begeleiding
- Verbreding en vernieuwing van het aanbod en daartoe verbreding en vernieuwing van samenwerkingsverbanden

- Aantrekkelijk werkgeverschap en scholingen op maat
- Toekomstproof behouden van de bedrijfsvoering

Het is evident dat de vraag naar zorg van ouderen in de toekomst omvangrijk zal blijven. De primaire focus is gericht op herkenbare, aansprekende zorg van goede kwaliteit waarbij uitdrukkelijk rekening wordt gehouden met de wensen, taal en religie van de cliënt. Het dichterbij elkaar brengen van de zorg volgens de indicatie, de afspraak met de cliënt en de werkelijk geleverde zorg staat als belangrijk item op de agenda voor de komende jaren. Niet alleen met het oog op transparantie naar de cliënt, maar daarachter gaat ook de wens schuil om te komen tot verbetering van de kwaliteit, de productiviteit en de efficiency/doelmatigheid van de zorg zelf.

ZAB wil haar strategische doelen realiseren door middel van intensivering en professionalisering van de organisatie en het uitbreiden van de samenwerking met strategische partners. Het meerjarenbeleid is er voorts op gericht de financiële weerstand te behouden. Dat is nodig in verband met de toenemende risico's en onzekerheden, niet in het minst voor wat betreft de toekomst van de ouderenzorg. ZAB is er de laatste jaren in geslaagd een gezonde weerstand te realiseren en zal dit beleid ook de komende jaren voortzetten om zo haar financiële weerstand te behouden, ondanks de toenemende druk op de financiële positie van zorginstellingen.

4.2 Algemeen beleid verslagjaar

In 2016 heeft ZAB zich met name gericht op de volgende beleidsaspecten: doorontwikkeling van het strategisch beleid, kwaliteit en samenwerkingsrelaties.

Doorontwikkeling van het strategische beleid

Hierover is in de vorige paragraaf en het voorwoord al het nodige geschreven met betrekking tot de inhoud. Aan de ontwikkeling van het nieuwe strategische meerjarenbeleid heeft een groot deel van de organisatie meegewerkt, waaronder de RvB, RvT, het management en de cliëntenraad.

Kwaliteit

In 2016 is de verdere optimalisatie van de zorg- en cliëntendossiers voortgezet. Alle dossiers zijn herbeoordeeld, opgeschoond, aangevuld en voorzien van de vernieuwde leveringsvoorwaarden, die aansluiten bij de wijzigingen in wet- en regelgeving. ZAB heeft naar aanleiding van de integrale audit op de dossiers tevens enkele trainingen aan medewerkers georganiseerd om aan onder andere het rapporteren in de zorg extra aandacht te besteden.

Ook is geïnvesteerd in het opleiden van onze helpenden en verzorgenden naar het niveau van verzorgde IG. De toenemende zorgzwaarte, als gevolg van de wens van mensen om langer thuis te blijven wonen, vraagt om steeds hoger opgeleide professionals.

Voor dit onderwerp wordt verder verwezen naar de paragrafen 4.3 en 4.4 van dit maatschappelijk jaarverslag.

Samenwerking

Met betrekking tot samenwerking heeft ZAB verdere stappen ondernomen in het aangaan van nieuwe samenwerkingsrelaties. Deze samenwerkingsrelaties zullen de marktpositie van ZAB versterken, c.q. het marktaandeel van ZAB vergroten en de beoogde groei helpen realiseren.

Intensivering van samenwerkingen zijn in 2016 voornamelijk gerealiseerd op het sociale domein, inzake de samenwerking met apotheken en huisartsen (onder meer resulterend in een raamovereenkomst met huisartsenkring Haaglanden) en met andere zorgaanbieders. De ontwikkelingen vragen continue aandacht voor het verder verbreden en verdiepen van samenwerkingen.

4.3 Algemeen kwaliteitsbeleid

ZAB wil een organisatie zijn die bekend staat als een organisatie die kwalitatief hoogwaardige zorg levert. Dit komt onder meer tot uitdrukking in sturing op cliënt- en medewerkertevredenheid. Om die kwaliteit te normeren, te operationaliseren en te borgen is een integraal kwaliteitssysteem onmisbaar. Een systeem dat ondersteuning biedt aan professionals en het management instrumenten geeft om resultaten meetbaar te maken en de prestaties van de organisatie en haar medewerkers te toetsen aan de gestelde doelen. Kwaliteitsmanagement derhalve dat gericht is op de uitkomsten en minder op het kwaliteitssysteem zelf, op meetbaarheid en vergelijkbaarheid van kwaliteit. De inbreng van cliënten en medewerkers bij de beoordeling van de geleverde kwaliteit is onmisbaar en vormt een belangrijke bron van informatie. ZAB heeft daarom het kwaliteitsmanagementsysteem Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector (HKZ) ingevoerd en het HKZ-certificaat behaald. In 2014 is dit certificaat bovendien met 3 jaar verlengd. De toepassing van dit kwaliteitsmanagementsysteem maakt de organisatie bewust van het leveren van verantwoorde zorg. Kwaliteitsmanagement moet zorgen dat processen in de organisatie beheerst verlopen, dat risico's worden vermeden en fouten worden voorkómen, met kwaliteitsverbetering als resultaat.

De organisatie werkt volgens de volgende kwaliteitsprincipes:

- Vastleggen wat we doen
- Doen wat we vastleggen
- Nagaan of we het ook goed doen
- Bijsturen als het nodig is
- Het systeem bijstellen

De bijbehorende documenten zijn vastgelegd in een digitaal handboek. Door middel van het kwaliteitshandboek hebben alle medewerkers de beschikking over beleidsdocumenten, actuele werkinstructies/protocollen en formulieren. Kwaliteitsmanagement – mede door gebruik van het HKZ model – biedt verbetering van de efficiency, duidelijkheid in de organisatie, stimulans tot verbetercultuur en helder beleid dat goed gedocumenteerd is.

Om de kwaliteit van gegevensbeheer te garanderen maakt ZAB gebruik van Zorg Planning Assistent (ZPA). ZPA is een multifunctionele applicatie voor personeelsinformatie, cliëntenadministratie en productieregistratie. ZAB heeft in een beveiligde omgeving de beschikking over de actuele informatie voor organisatiedoelinden. ZAB heeft in 2015 een start gemaakt om samen met een externe partij een systeem te ontwikkelen die voortzet op de inhoud van ZPA, uitgebreid met een applicatie voor

cliënten en hun naasten, waarin aspecten van de zorg direct geraadpleegd kunnen worden door hen, als ook met uitbreiding van onder andere dynamische managementinformatie. In de tussentijd wordt gewerkt met een applicatie in Access, op basis waarvan meer uitvoerige managementinformatie gegenereerd kan worden en met een erkend classificatiesysteem.

4.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van cliënten

4.4.1 Kwaliteit van zorg

Voor ZAB betekent de uitvoering van het kwaliteitsbeleid: kwaliteitszorg, waarbij de cliënt centraal wordt gesteld. Het bewaken en bevorderen van de kwaliteit is de taak van een ieder die bij het zorgproces is betrokken. ZAB wil zorg bieden die voldoet aan de normen voor verantwoorde zorg en zich onderscheiden door een hoge mate van relatiegerichtheid, service, maatwerk en goede bejegening van de cliënt. Eens in de twee jaar voert ZAB een cliëntenraadpleging uit met behulp van de Consumer Quality Index. In augustus 2016 heeft deze cliëntenraadpleging plaatsgevonden. Daarbij is in opdracht van ZAB een integrale uitvraag van thuiszorgcliënten gedaan (met een respons van 26 cliënten) en een aselechte steekproef van 250 cliënten die hulp in het huishouden van ZAB ontvangen (met een respons van 97 cliënten).

Vanuit de meting zijn de aangeleverde meetgegevens door de landelijke technische database gecorrigeerd voor een vergelijking met de benchmark. Maximaal haalbare score is het cijfer 4.

De vragenlijst welke gebaseerd is op de CQI VV&T bevatten vragen aangaande de ontvangen zorg, de afspraken over de thuiszorg, communicatie met de zorginstelling, de bereikbaarheid van de thuiszorgorganisatie, professionaliteit van de zorgverleners, de verzorging en gezondheid, de zelfstandigheid en activiteiten. Tot slot is ook de vraag gesteld hoe waarschijnlijk het is dat de ondervraagde de zorginstelling bij vrienden of familie zou aanbevelen. Op basis hiervan zijn een zestal kwaliteitsdimensies geformuleerd, waarvan de uitkomsten als volgt kunnen worden samengevat:

Indicator	Zorg Advies Bureau Nederland			Spiegelinformatie		
	n=	%	score	n=	%	score
1. Bejegening	26	88,46%	3,65	3184	87,12%	3,61
2. Effect van de zorg op iemands leven	26	89,00%	3,67	3193	78,92%	3,37
3. Ervaren kwaliteit personeel	25	90,11%	3,70	3195	85,43%	3,56
4. Ervaren inspraak	26	83,59%	3,51	3188	77,01%	3,31
5. Ervaren informatie	26	86,62%	3,60	3065	83,88%	3,52
6. Aanbevelingsvraag	26	83,85%	3,38	2298	85,77%	3,58

De vragenlijst welke gebaseerd is op de CQI hulp bij het huishouden bevatten vragen aangaande de ontvangen huishoudelijke hulp, de wachttijd vóór de start van de hulp bij het huishouden, de afspraken over de hulp, de communicatie, de ervaringen met de hulp, de betrouwbaarheid, de deskundigheid en de effectiviteit. De hieruit voortvloeiende kwaliteitsdimensies en bijbehorende uitkomsten, kunnen als volgt worden samengevat:

	Zorg Advies Bureau Nederland			Spiegelinformatie Triqs		
	n=	Score	%	n=	Score	%
01. Afspraken over de huishoudelijke hulp	45	3,42	80,67%	690	3,41	80,23%
02. Bejegening door de hulp bij het huishouden	96	3,68	89,33%	1658	3,81	93,55%
03. Betrouwbaarheid van de hulp bij het huishouden	96	3,39	79,67%	1645	3,53	84,30%
04. Deskundigheid van de hulp bij het huishouden	97	3,60	86,67%	1639	3,74	91,43%
05. Effectiviteit van de huishoudelijke hulp	96	2,64	54,67%	1631	2,66	55,36%

Ook de Gemeente Den Haag voert jaarlijks een onafhankelijk klanttevredenheidsonderzoek (KTO) uit. ZAB heeft ook hierop wederom goede uitkomsten behaald.

Komende jaren zal de focus van ZAB gericht zijn op het evenaren of verbeteren van deze resultaten.

4.4.2 Klachten

Door meldingen, klachten en/of verbetervoorstellen kan ZAB de dienstverlening verbeteren en de kwaliteit van zorg verhogen. De cliënt heeft daarom de mogelijkheid klachten over zorgverlening aan te geven en ZAB heeft de plicht hier naar tevredenheid van de cliënt op te reageren. Na melding zal deze klacht direct worden besproken en zo mogelijk worden opgelost. ZAB heeft een klachtenreglement opgesteld om klachten tussen de cliënt en de organisatie op te lossen. Mocht een klacht niet naar tevredenheid kunnen worden opgelost, dan kan de cliënt zich richten tot een onafhankelijke klachten commissie (met ingang van 2017 betreft dit een onafhankelijke geschillencommissie) die de klacht behandelt en beoordeelt.

Naar aanleiding van klachten worden verbetermaatregelen getroffen, waar mogelijk.

In 2016 zijn daarnaast 57 klachten binnengekomen, welke van uiteenlopende aard zijn. Deze veelal informele klachten van cliënten betroffen bijvoorbeeld ontevredenheid over medewerkers (werkwijze/punctualiteit), ontevredenheid over de planning en ontevredenheid over de informatie-overdracht naar het CAK.

In het verslagjaar is één klacht door een cliënt van ZAB ingediend bij de Klachtencommissie. Naar aanleiding van deze meervoudige klacht is de toepassing van de zelfredzaamheidsmatrix aangepast en zijn medewerkers aanvullend geschoold in de communicatie met cliënten en het gebruik van meetinstrumenten bij cliënten.

Deze klacht, tezamen met overige constatering, hebben tevens geleid tot de conclusie dat één verpleegkundige onprofessioneel en niet integer handelde. Na hoor en wederhoor te hebben toegepast, is van het onprofessioneel handelen melding gedaan bij de Inspectie voor de Gezondheidszorg, is aangifte van valsheid in geschrifte bij de politie gedaan en is de betreffende medewerker op staande voet ontslagen.

4.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers

4.5.1 Personeelsbeleid

Feitelijk uitvoering geven aan de zorgvisie van ZAB is alleen op langere termijn en blijvend mogelijk wanneer de juiste mens met de juiste talenten op de juiste tijd en juiste plek zijn of haar werk verricht. Immers: de organisatie met de juiste medewerkers heeft de markt!

De kerngegevens aangaande het personeelsbeleid zijn in onderstaande tabellen weergegeven:

Verloop personeel	Aantal personeelsleden	Aantal fte
Instroom personeel in loondienst in 2016	25	13,13
Uitstroom personeel in loondienst in 2016	32	15,80

Verzuim personeel	Percentage
Verzuim personeel in loondienst (excl. zwangerschapsverlof)	0,57%
Verzuim zorgpersoneel in loondienst (excl. zwangerschapsverlof)	0,36%

ZAB prijst zich content met dit lage ziekteverzuimpercentage.

4.5.2 Kwaliteit van het werk

In 2015 heeft ZAB een medewerkerstevredenheidsonderzoek gehouden. ZAB laat eens in de 2 jaar een onafhankelijk medewerkerstevredenheidsonderzoek uitvoeren door een extern onderzoeksbureau. In totaal hebben 99 medewerkers aan het onderzoek deelgenomen. De gemiddelde score van 7,4 was een goed resultaat. De uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek, tezamen met de uitkomsten van de functioneringsgesprekken, zijn gebruikt voor het formuleren van doelstellingen ten aanzien van het personeelsbeleid.

De doelstellingen zijn geformuleerd ten aanzien van de volgende aandachtsgebieden:

- Deskundigheidsbevordering, inclusief beroepenregister
- Functionering- en beoordelingsgesprekken, inclusief oordeel medewerkers
- Professioneel handelen

ZAB besteedt veel aandacht aan het verbeteren van de zorginhoudelijke kwaliteitsindicatoren en de medewerkerstevredenheid door middel van een actief opleidingsbeleid. ZAB is om deze reden in 2015 gestart met een grootschalige omscholing van verzorgenden niveau 2 naar verzorgenden IG

niveau 3. Daarnaast heeft ZAB in 2015 geïnvesteerd in de bijscholing omtrent vroegsignalering, medicatiebeleid en het rapporteren van voortgang op gestelde doelen.

4.6 Samenleving

ZAB is een maatschappelijke ondernemer en vervult een belangrijke functie als leverancier van zorg, welzijn en diensten aan zorgbehoevenden. Dit doet ZAB vanuit de filosofie dat elke cliënt zoveel mogelijk de regie over het eigen leven moet kunnen houden.

ZAB speelt actief in op de veranderende markt van zorg- en dienstverlening. ZAB is bewust van haar positie als maatschappelijk ondernemer en van haar verantwoordelijkheid om de beschikbare middelen zo efficiënt en effectief mogelijk in te zetten voor haar cliënten. Zij is zich tevens zeer bewust van haar verantwoordelijkheid om de inzet ook transparant te verantwoorden richting cliënten en financiers, zoals de gemeenten en zorgverzekeraars.

Intern wordt de cliëntenraad als vertegenwoordiger van onze cliënten betrokken bij de maatschappelijke discussie over de zorg aan ouderen. Op deze wijze is ZAB in staat haar dienstverlening continue te verbeteren en uit te breiden.

4.7 Financieel beleid

Algemeen

Het financieel beleid van ZAB is gericht op het creëren van de juiste randvoorwaarden voor het behalen van de ondernemingsdoelstellingen. Het uitdragen van de missie en visie, in combinatie met het groeien van de organisatie, vraagt een solide financieel fundament waarin de baten in verhouding staan tot de lasten.

Omzet

De totale bedrijfsopbrengsten in 2016 bedraagt € 3.535.618 en valt uiteen in een omzet voortvloeiend uit wijkverpleging (Zvw) ad. € 2.334.764, een WMO-omzet ad. € 1.188.793 en omzet uit hoofde van de Wlz (in onderaannemerschap) ad. € 12.061. In vergelijking met het voorgaande boekjaar zijn de opbrengsten gestegen, ondanks dat groei beperkt wordt door budgetplafonds, zoals door de grootste zorgverzekeraars zijn opgelegd. Het realiseren van groei is enerzijds bewerkstelligd door het aangaan van samenwerkingsverbanden en anderzijds door overname van een aantal cliënten van een andere zorgverlener, waarbij het budget bij de zorgverzekeraar is overgeheveld.

Financieel resultaat

Het financiële resultaat na belastingen in 2016 bedraagt € 264.188. Dit resultaat is aanzienlijk beter dan in 2015 gerealiseerd werd, dankzij de betere tarieven waartegen de zorg gefactureerd kon worden in 2016 als gevolg van de contractering bij zorgverzekeraars.

Liquiditeit

De liquiditeit is gedurende het verslagjaar continue op een positief niveau gebleven. De current ratio geeft een indicatie voor de mate waarin de organisatie in staat is aan haar kortlopende verplichtingen te voldoen. ZAB heeft het boekjaar afgesloten met een current ratio van 2,46 (2015: 2,22).

Solvabiliteit

Het positieve financiële resultaat over het afgesloten boekjaar heeft er toe geleid dat de financiële positie verbeterd is. Dit blijkt uit het gegeven dat het eigen vermogen als percentage van het balanstotaal in 2016 uitkomt op 62% (ten opzichte van 56% in 2015). Het eigen vermogen als percentage van de bedrijfsopbrengsten bedraagt 24,4% (2015: 27,6%). ZAB hecht groot belang aan een gezond weerstandsvermogen. Met oog op de huidige marktomstandigheden en onzekerheden die boven de markt hangen, acht ZAB het van belang haar weerstandsvermogen minimaal op het huidige niveau te behouden, teneinde te kunnen (blijven) spreken over een gezond weerstandsvermogen. ZAB heeft als doelstelling om een weerstandsvermogen te hebben van 15-20%. ZAB heeft geen externe financieringsbehoeften.

Kerncijfers	2016	2015
Resultaat boekjaar	€ 264.188	€ 75.845
Current Ratio: vlottende activa/ vlottende passiva		
Vlottende activa	€ 1.274.541	€ 1.469.522
Vlottende passiva	€ 517.681	€ 663.319
	2,46	2,22
Solvabiliteitsratio: eigen vermogen/ totaal vermogen		
Eigen vermogen	€ 862.364	€ 848.499
Totaal vermogen	€ 1.394.708	€ 1.518.657
	0,62	0,56
Solvabiliteitsratio: eigen vermogen/ bedrijfsopbrengsten * 100%		
Eigen vermogen	€ 862.364	€ 848.499
Bedrijfsopbrengsten	€ 3.535.618	€ 3.069.540
	24,4%	27,6%

Toekomstig financieel beleid

Het toekomstig financieel beleid zal in belangrijke mate geleid worden door de volgende zaken:

Investerings waartoe het bestuur heeft besloten

ZAB wil in haar werkgebied een brede doelgroep van zorg voorzien en wil dat met professionals doen. Het bereiken van zorgvragers en samenwerkingspartners betekent investeren in marketing en communicatie. Het aantrekken en behouden van professionals om in deze zorg te kunnen voorzien vraagt anderzijds om herbeoordeling van het beloningsbeleid en investeren in scholing. Daarnaast acht het bestuur het noodzakelijk te investeren in de informatievoorziening aan cliënten en hun naasten. Er is derhalve tevens besloten een investering in een nieuw ERP-systeem, voortbordurend op het huidige ZPA, te doen in de aankomende jaren.

Personeelsbezetting

De geformuleerde strategische doelstellingen in het strategisch meerjarenbeleidsplan 2017-2021 vragen tevens, naast investeren in het beloningsbeleid en scholing, ook aandacht voor de personele bezetting van het ondersteunend personeel. Hierbij speelt de toegenomen administratieve lastendruk bovendien een rol.

Omstandigheden waarvan de ontwikkeling van de opbrengsten afhankelijk is

De ontwikkeling van de opbrengsten is sterk afhankelijk van het beleid van de zorgverzekeraars aangaande doelmatigheidseisen en budgetplafonds. Daarnaast heeft ook de gemeente Den Haag voor de contractering 2017-2019 gekozen voor een andere financieringssystematiek, te weten resultaatgerichte bekostiging. De eerste ervaringen leiden voornamelijk tot de conclusie dat de marges, die toch al gering waren op de WMO-zorgproducten, nog verder onder druk komen te staan. Daarbij heeft de gemeente Den Haag bovendien een groter aantal zorgaanbieders gecontracteerd, waardoor er sprake is van toegenomen concurrentie. Wat het daadwerkelijke effect van het nieuwe beleid zal gaan zijn, moet nog blijken, daar ook de gemeente nog zoekende is naar een passende invulling van het nieuwe beleid.

Deel II Jaarrekening
