

# Jaarverslag 2017

GEMIVA-SVG GROEP

Verslag van de Raad van Bestuur  
Verslag van de Raad van Toezicht  
over het jaar 2017

Gouda, mei 2018



GEMIVA-SVG GROEP

*Samen maken we het verschil*

'Mensen denken maar dat ze je van alles kunnen vragen en dat je je best doet op iedere vraag een antwoord te geven of een antwoord te bedenken, wat iets anders is dan een antwoord dat bestaat. De meeste antwoorden bestaan niet.'  
Thomas Verbogt, *Hoe alles moest beginnen*, Nieuw Amsterdam, 2017, p. 309

'Maar ik ben het verleden aan het terughalen, niet aan het reconstrueren. Dus gaan we ons niet te veel met de requisieten bezighouden. U zou er misschien liever meer zien. U bent er misschien meer gewend. Maar daar kan ik niets aan doen. Ik probeer u geen verhaal te verkopen, ik probeer u de waarheid te vertellen.'  
Julian Barnes, *Het enige verhaal*, Atlas Contact, 2018, p. 50

## **'Hoe ik mijn verjaardag vierde'**

*Woord vooraf*

We hebben het niet nagevraagd, maar we kunnen ons voorstellen dat de oprichters van Gemiva, toen zij het jaar 1967 achter de rug hadden, aan het schrijven van een jaarverslag nu niet bepaald de hoogste prioriteit toekenden. Natuurlijk zullen zij zich keurig hebben verantwoord voor de kosten en de baten, maar van gedetailleerde voorschriften met betrekking tot de inhoudelijke jaarverslaggeving was nog geen sprake. Er moest ondernomen worden, gebouwd – letterlijk en figuurlijk – en gepionierd. De tijden zijn echter veranderd. Anno 2018 verwacht 'de samenleving' van elke serieuze zorgaanbieder een uitvoerige verantwoording. Daar is ook niets mis mee, al vragen we ons wel eens af wie onze verantwoordingsdocumentatie nu echt uitvoerig bestudeerd.

Of u nu het 50<sup>e</sup> of het 51<sup>e</sup> jaarverslag van onze organisatie in handen hebt, we durven het niet met zekerheid te zeggen. Het behandelt in elke geval het jaar waarin de Gemiva-SVG Groep haar 50<sup>e</sup> verjaardag vierde. In dit woord vooraf vertellen we u hoe we dat deden.

Op 14 april 2017 was het precies 50 jaar geleden dat de oprichters Ger Arts, Wim Boerrigter en Peter Reutelingsperger naar het toenmalige notariskantoor De Nerée te Bergambacht togen om de oprichtingsakte van de nieuwe stichting "Gemiva" te ondertekenen. Op die dag hebben we elke locatie in de gelegenheid gesteld om dat met taart of een andere lekkernij naar eigen keuze te vieren. Een paar dagen later mochten we twee van de drie oprichters en de bestuursvoorzitter van het eerste uur een dinertje aanbieden om dat bijzondere moment te gedenken. Een diner voor vier tachtigers, want naast mevrouw Nolet en de heren Arts en Boerrigter was ook echtgenote Nel Boerrigter er bij. We hebben hen niet gevraagd hun verhalen uit de oude doos met ons te delen, maar desondanks – of misschien ook wel daarom – gaven zij aan dat zij deze geste zeer op prijs hebben gesteld. Vervolgens hebben we – daarbij in belangrijke mate steunend op een advies van onze Ondernemingsraad – elke medewerker in staat gesteld om een persoonlijk ontwikkelingsbudget van € 250 in te zetten voor een scholingsactiviteit waarvan de betrokkene zelf vond dat deze het eigen functioneren binnen de Gemiva-SVG Groep ten goede kwam. Daar is ook ruimschoots en met veel creativiteit gebruik van gemaakt. We nodigden cliënten uit om persoonlijke wensen kenbaar te maken en ontvingen daarop z'n 350 reacties, variërend van 'Koningin Maxima een hand geven' tot 'een weekend weg met mijn kinderen'. De wens die ons het meest raakte was misschien wel '*Mijn hartewens is dat de Gemiva-SVG Groep altijd mag blijven bestaan.*' Medewerkers, vrijwilligers, familieleden en mensen uit de diverse netwerken adopteerden er bij elkaar ruim 120. Op 22 en 23 september organiseerden we in en om onze locatie Buitenmaas op het gelijknamige recreatieterrein in Mijnsheerenland een spetterende Jubileumparade, met artiesten van binnen en buiten, spijs en drank, aangenaam gezelschap en vooral heel mooi weer. We sloten het jubileumjaar af met een mooie glossy, waarin oprichter Ger Arts een vanzelfsprekende hoofdrol mocht spelen en zich van die taak natuurlijk met verve kweet.

We kijken terug op een hele mooie verjaardag, zijn dankbaar voor de vele felicitaties en de blijken van waardering voor wat door velen in vijftig jaar tot stand is gebracht en zien uit naar de volgende 50 jaar Gemiva-SVG Groep!

Raad van Bestuur  
Gemiva-SVG Groep

Gerard Gerding, Jos Hiel, George de Water

*Deze titel verwijst naar een bundel van Remco Campert uit 1969. Het titelverhaal gaat over een eenzame man die op zijn verjaardag door niemand wordt gefeliciteerd.*



## Onze verslaglegging over 2017

In deze bundel treft u het jaarverslag van de Raad van Bestuur en dat van de Raad van Toezicht over het jaar 2017 aan. Anders dan in voorgaande jaren besteden we in dit verslag nauwelijks aandacht aan de kwaliteitsaspecten van onze dienstverlening. Op basis van het inmiddels tot 'veldnorm' verheven Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg dienen we met ingang van het verslagjaar 2017 ook een 'bestuurlijke kwaliteitsrapportage' op te leveren. Daarin beschrijven we 2017 in termen van het werken aan en reflecteren op 'de kwaliteit'. Dat voelt nog enigszins onwennig en ook wat gekunsteld, want welk aspect van het functioneren van een organisatie heeft nu geen kwaliteitsdimensie? Ons streven is echter om dubbel werk te voorkomen en dus is het even zoeken naar ons passende vormen. Wat in deze bundel ook achterwege blijft is een aparte bijlage over de activiteiten die we op basis van de Jeugdwet in 2017 hebben ondernomen. Zo'n exercitie – waarvan we de toegevoegde waarde toch al niet zagen – is met ingang van het verslagjaar niet langer voorgeschreven. We hebben er ten slotte voor gekozen om ons in dit algemene verslag zoveel mogelijk te beperken en daarom treft u in tegenstelling tot onze voorgaande jaarverslagen geen korte beschrijvingen aan van de ondersteuning zoals individuele cliënten die ervaren. Die hebben we bewaard voor het 'kwaliteitsverslag'.

Via [www.gemiva-svg.nl/jaarverslag](http://www.gemiva-svg.nl/jaarverslag) kunt u ook de volgende verslagen raadplegen:

- Het bestuurlijk verslag over het overleg tussen bestuurder en Ondernemingsraad in 2017;
- Het Jaarverslag 2017 van onze Klachtencommissie Cliënten;
- Het Jaarverslag 2017 van onze klachtenfunctionaris cliënten;
- Het jaarverslag 2017 van onze vertrouwenspersonen cliënten;
- Het Jaarverslag 2017 van onze Fobocommissie;
- Het Jaarverslag 2017 van onze Commissie Ethiek;
- Het Jaarverslag 2017 van onze Commissie Vrijheid en Eigen Regie;
- Het Jaarverslag 2017 van ons Consultatieteam Misbruik en Mishandeling;
- Het Jaarverslag 2017 van onze vertrouwenspersonen medewerkers, stagiaires en vrijwilligers;
- Het Kwaliteitsjaarverslag 2017.

Zowel onze Centrale Medezeggenschaps Raad als onze Ondernemingsraad geven een eigen jaarverslag uit, dat ook op onze website is te vinden.

Via [www.jaarverslagenzorg.nl](http://www.jaarverslagenzorg.nl) kunt u de gegevens inzien die wij volgens voorschrift voor DigiMV hebben aangeleverd.

Uiteraard publiceren we ook een jaarrekening over 2017, die voorzien is van een accountantsverklaring. Ook die vindt u op onze website en via [www.jaarverslagenzorg.nl](http://www.jaarverslagenzorg.nl).

## Realistisch werken aan het gewone leven

*In ons jaarverslag 2014 publiceerden we op deze plek onze 'visie en waarden'. U kunt die terugvinden op [http://www.gemiva-svg.nl/43148/Visie\\_en\\_waarden.html](http://www.gemiva-svg.nl/43148/Visie_en_waarden.html). Om te illustreren waar het bij ons om gaat, bevat ons jaarverslag 2015 een eerder als blog gepubliceerde tekst van Germa Bos, moeder van Ive: de visie en de waarden in actie. Het jaarverslag 2016 gaat in op ons meerjarenperspectief 2017-2020 met de hierboven vermelde titel op. En hieronder leest u 'zomaar' een verhaal van 'zomaar' een medewerkster over 'zomaar' een cliënt en hun 'gewone leven' in één van onze kinderdagcentra.*

Het is maandagochtend en je pakt je eerste verwijzer van mij aan en loopt weg naar het bord. Ondertussen ga ik door met drinken inschenken. Iets aan het geluid dat je maakt, laat mij opkijken. Je komt al op mij afgerend terwijl je boze geluiden maakt. Je doet een greep naar mijn haar dat ik vanmorgen bewust in een paardenstaart heb gebonden. Ik blijf staan en kijk je aan. Wat is er meid? Is er iets niet goed gegaan? Ik probeer rustig tegen je te blijven praten, uit ervaring heb ik geleerd dat boos worden averechts werkt. Ik zie de paniek in je ogen. Terwijl ik zacht blijf praten zet jij jouw tanden in mijn trui. Dan ben je echt van slag. Ik laat mijn blik over het lokaal glijden op zoek naar iets dat er anders uit ziet dan normaal. Dan valt mijn oog op het bord waarop jouw dagplanning hangt. Wat stom! Ik ben vrijdag de foto van het zwembad vergeten weg te halen. Dat doen we niet op maandag, dus jij snapt er niets meer van. Dit zeg ik ook tegen je. Sorry! Ik ben dom geweest. Dat heb jij goed gezien, we gaan het meteen opruimen. Mijn collega die het geheel van een klein afstandje volgt maakt het bord in orde. Kijk meid! Nu klopt alles weer. Was je daar boos om? Ik snap het helemaal. Je greep wordt losser als je merkt dat we je begrijpen. Nog wat mopperend mag ik je meenemen naar het bord waar jij de foto pakt van de volgende activiteit. Ik voel me rot, omdat jouw verdriet mij toch elke keer weer raakt. Deze keer begreep ik waar de paniek vandaan kwam. Helaas is dat niet altijd zo. De rest van de dag blijf ik bij je in de buurt. Niet om je in de gaten te houden hoor, integendeel. Ik wil niet dat je denkt dat ik boos op je ben, of misschien wel bang. Ik hoop dat je voelt dat ik er voor je ben, ook op de moeilijke momenten.

Aan het einde van de dag schrijf ik in de rapportage naar je moeder wat er is gebeurd, maar ook hoe goed je de rest van de dag hebt doorstaan. En natuurlijk moet er gezegd worden hoe je vooruit bent gegaan met de doelen die je moeder en wij passend vonden voor jou. Zonder problemen pikte jij de spraakcomputer op die wij voor je hadden uitgezocht. Hoewel je niet kunt praten kun je nu opeens zoveel extra keuzes maken. En ik ben zo trots als een pauw wanneer ik zie hoeveel plezier jij hier in hebt! Lieve, stoere, pittige slimme meid. Ik hoop dat ik nog veel van jou kan leren.

*(Deze tekst is van de hand van Daniëlla Salij, medewerkster van ons KDC Esse Zoom te Nieuwerkerk aan den IJssel)*

## INHOUDSOPGAVE

<b>Woord vooraf</b>	<b>3</b>
<b>Onze verslaglegging over 2017</b>	<b>4</b>
<b>Realistisch werken aan het gewone leven</b>	<b>5</b>
<b>I Verslag van de Raad van Bestuur over 2017</b>	<b>7</b>
1.1 Algemene identificatiegegevens	7
1.2 Structuur van het concern	7
1.3 Kernegegevens	8
1.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering	8
1.3.2.1 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten	10
1.3.2.2 Wachtlijsten	11
1.3.3 Werkgebieden	13
1.4 Samenstelling Raad van Bestuur	13
1.5 Belanghebbenden en samenwerkingsrelaties	14
1.6 Belangrijke ontwikkelingen buiten en binnen	19
1.7 Risico's en onzekerheden	22
1.8 Financiële analyse	24
1.9 Maatschappelijke aspecten	25
1.10 Normen voor goed bestuur	26
1.11 Vooruitblik op 2018	26
<b>2 Verslag van de Raad van Toezicht over 2017</b>	<b>27</b>
2.1 Samenstelling Raad van Toezicht	27
2.2 Het toezichthoudend systeem	28
2.3 Commissies en de Raad van Toezicht	29
2.4 Nevenfuncties toezichthouders	29
2.5 Bezoldiging toezichthouders	29
2.6 Werkgeversfunctie Raad van Toezicht	29
2.7 Honorering en nevenfuncties Raad van Bestuur	30
2.8 Vergaderingen Raad van Toezicht	30
2.9 Benoeming accountant	31
2.10 Toezicht en advies	31
2.10 Bereikbaarheid Raad van Toezicht	32
<b>Bijlage</b>	
Overzicht nevenfuncties toezichthouders en bestuurders Gemiva-SVG Groep per 31-12-2017	33

## **1. VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR OVER 2017**

### **1.1 Algemene identificatiegegevens**

Verslagleggende rechtspersoon:	Stichting Gemiva-SVG Groep
Adres:	Bleulandweg 1B
Postcode:	2803 HG
Plaats:	Gouda
Telefoonnummer:	(0182) 57 58 00
Identificatienummer Kamer van Koophandel:	411 74 469
RSIN:	8060 98 351
E-mailadres:	secretariaat@gemiva-svg.nl
Internetpagina:	www.gemiva-svg.nl

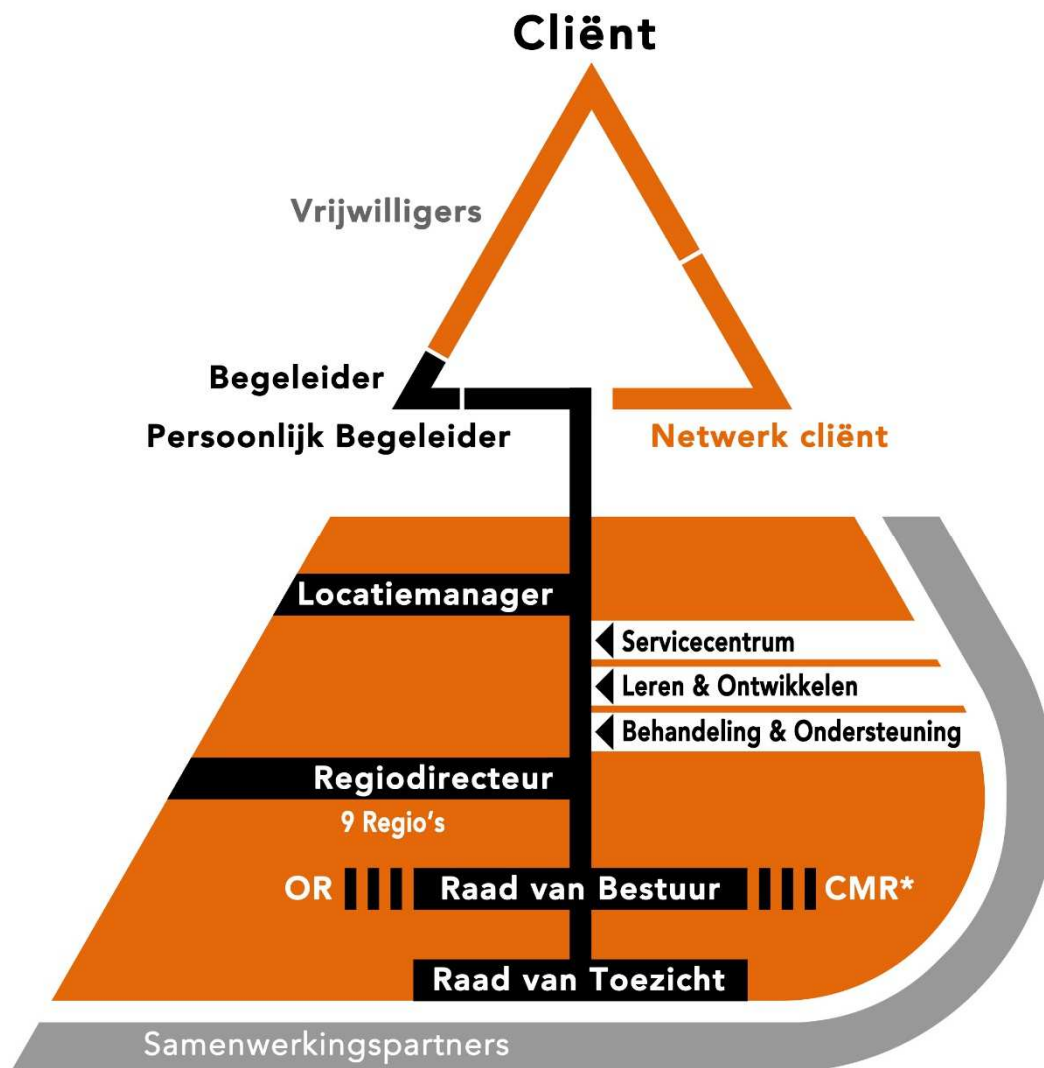
### **1.2 Structuur van het concern**

De Gemiva-SVG Groep heeft de rechtspersoonlijkheid van de stichting. Het bestuur van de rechtspersoon is in handen van een Raad van Bestuur onder toezicht van een Raad van Toezicht. De organisatie wordt bestuurd volgens het Raad van Toezichtmodel, zoals voorgeschreven in de Wet Toelating Zorginstellingen (WTZi).

De Stichting Gemiva-SVG Groep beschikt over de zogenaamde ANBI-status, waardoor de stichting over ontvangen giften geen schenkingsrecht verschuldigd is en nog enkele andere fiscale voordelen geniet. In het maatschappelijk verkeer treedt de stichting op onder de naam Gemiva-SVG Groep. Deze naam gebruiken we ook in het vervolg van dit document.

Per einde verslagjaar waren bij de Kamer van Koophandel naast de hoofdvestiging van de rechtspersoon te Gouda 128 nevenvestigingen ingeschreven. Het organisatieschema van de Gemiva-SVG Groep per 31-12-2017 is hierna opgenomen.





\* Naast de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) zijn er Lokale Medezeggenschapsraden (LMR) van cliënten en/of vertegenwoordigers in de locaties.

## 1.3 Kernegegevens

### 1.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering

De Gemiva-SVG Groep is een maatschappelijke onderneming die diensten verleent aan mensen met een handicap. Onze medewerkers bieden hen een breed scala aan zorg en ondersteuning aan. In de praktijk gaat het om woonvormen, activiteitencentra, kinderdagcentra, zorgboerderijen, ateliers en logeerhuizen en om dienstverlening in het gezin, bij de cliënt thuis, op school of in zijn werksituatie. We bieden de functies begeleiding, persoonlijke verzorging, huishoudelijke verzorging, verpleging, behandeling en verblijf. De doelgroep bestaat uit kinderen en volwassenen met een verstandelijke of meervoudige beperking, een lichamelijke handicap of niet-aangeboren hersenletsel.

De Stichting Gemiva-SVG Groep is de statutaire bestuurder van de Stichting Boerderij Valkendam. Het landbouwbedrijf van onze zorgboerderij Valkendam in Alphen aan den Rijn is er in ondergebracht. Dat was nodig om het SKAL-keurmerk voor biologische landbouw en veeteelt te kunnen behouden en biedt een aantal praktische voordelen bij de nakoming van regelgeving omtrent voor de agrarische sector verplichte registraties.

We leveren administratieve, facilitaire en bestuurlijke dienstverlening aan een andere organisatie

voor gehandicaptenzorg: Stichting De Haardstee te Leiden. Om niet bieden we een aantal faciliteiten (klachtencommissies, vertrouwenspersonen, informele adviezen) aan de Ark Gemeenschap Gouda. Onze klachtencommissies voor cliënten c.q. medewerkers en vrijwilligers fungeren op basis van twee vijfpartijenconvenanten tevens als klachtencommissie voor Stichting Het Raamwerk te Noordwijkerhout. Voorts ondersteunen we de Stichting Beheer Bewonersgelden Gemiva (SBBG), een door ouders en cliëntvertegenwoordigers bestuurde zelfstandige rechtspersoon, die formeel verantwoordelijk is voor het beheer van de geldmiddelen van de bij haar ingeschreven cliënten. Hoewel dit onder de huidige regelgeving formeel niet meer is toegestaan, trad deze stichting gedurende een deel van 2017 nog op als bewindvoerder voor een aantal van onze cliënten. De overdracht van het bewindvoederschap voor deze cliënten naar IPA-ACON, een 'onafhankelijke' uitvoerder van het beschermingsbewind, is inmiddels afgerond. Feitelijk fungeert SBBG nu uitsluitend als contractspartij voor 'familiebewindvoeders' en handelingsbekwame cliënten die prijs stellen op administratieve ondersteuning. Tussen het bestuur van de stichting, de Centrale Medezeggenschaps Raad en de Raad van Bestuur is in dat perspectief een discussie gestart over de toekomst van SBBG. Uitgangspunt daarbij is dat de continuïteit van de administratieve dienstverlening aan de 'afnemers' verzekerd moet zijn.

De Gemiva-SVG Groep voert voor het overige geen private activiteiten uit, anders dan die welke gerelateerd zijn aan de direct of indirect uit publieke middelen bekostigde taken. De opbrengsten van externe dienstverlening worden verantwoord in de jaarrekening.

### 1.3.2.1 Cliënten, capaciteit, prestaties, personeel en opbrengsten

De kwantitatieve kerngegevens over deze variabelen zijn in de onderstaande tabel opgenomen.

Categorie	Aantal/ bedrag 2015	Aantal/ bedrag 2016	Aantal/ bedrag 2017	
<b>Cliënten per einde verslagjaar</b>				
Totaal aantal cliënten	4.453	4.550	4.839	<i>cliënten</i>
<i>Waarvan aantal cliënten verblijf</i>	1.462	1.464	1.468	<i>cliënten</i>
<i>Waarvan aantal cliënten dagbesteding</i>	3.179	3.208	3.314	<i>cliënten</i>
<i>Waarvan aantal cliënten ambulante</i>	1.186	1.256	1.450	<i>cliënten</i>
<i>Waarvan aantal cliënten logeren</i>	116	142	149	<i>cliënten</i>
<b>Personeel</b>				
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar*	2.592	3.166	3.349	<i>personen</i>
Aantal ingezette full-time eenheden gemiddeld over het jaar	2.005	2.081	2.182	<i>fte</i>
<i>Waarvan aantal ingezette full-time eenheden gemiddeld over het jaar (vast)</i>	1.532	1.578	1.634	<i>fte</i>
<i>Waarvan aantal ingezette full-time eenheden gemiddeld over het jaar (leerlingen)</i>	193	202	203	<i>fte</i>
<i>Waarvan aantal ingezette full-time eenheden gemiddeld over het jaar (flexibel)</i>	279	300	345	<i>fte</i>
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>				
Totaal bedrijfsopbrengsten (in euro's) in verslagjaar	159,7	162,1	167,5	<i>mln euro</i>
<i>Waarvan opbrengst Wlz</i>	131,9	132,8	136,8	<i>mln euro</i>
<i>Waarvan opbrengst Jeugdwet</i>	3,1	4,1	5,6	<i>mln euro</i>
<i>Waarvan opbrengst Wmo</i>	12,6	12,4	12,3	<i>mln euro</i>
<i>Waarvan opbrengst PGB/derden</i>	7,4	7,0	6,2	<i>mln euro</i>
<i>Waarvan overige bedrijfsopbrengsten</i>	4,7	5,7	6,6	<i>mln euro</i>
<b>Bedrijfskosten</b>				
Totaal bedrijfskosten (in euro's) in verslagjaar	158,0	159,2	163,3	<i>mln euro</i>
<i>Waarvan personeelskosten</i>	101,0	106,6	113,5	<i>mln euro</i>
<i>Waarvan huisvestingskosten (afschrijvingen, huur, rente, bijzondere waarderminingen)</i>	31,6	25,9	24,0	<i>mln euro</i>
<i>Waarvan overige bedrijfskosten</i>	25,3	26,7	25,8	<i>mln euro</i>
* Vanaf de invoering van de Wet Werk en Zekerheid zijn wij vanaf 2016 contracten aangegaan voor bepaalde tijd met onze "oproepkrachten". Doordat er sprake is van een dienstverband worden deze medewerkers ingeteld bij het aantal personeelsleden in loondienst. Voorheen werd de daadwerkelijke dienstbetrekking tot stand gebracht op het moment dat de medewerker werd opgeroepen en weer beëindigt als de dienst was afgelopen.				

Grosso modo zien we een toename van het aantal cliënten dagbesteding en ambulant, terwijl het beeld bij de cliëntenaantallen wonen en logeren stabiel is te noemen. De opbrengsten Jeugdwet stijgen in procentueel opzicht het hardst, maar in absolute zin verklaart vooral de toename in de opbrengsten Wlz de groei van de totale opbrengsten. Aan de kostenkant zien we dat met name de personele uitgaven fors zijn toegenomen, hetgeen ook tot uitdrukking komt in de toename van het aantal ingezette fte's.

### **1.3.2.2 Wachtlijsten**

Wachtlijsten in de zorg staan al langere tijd in de politieke en publieke belangstelling. In januari 2018 publiceerde het ministerie van VWS nog een kamerbrief in reactie op een rapport van de NZa over wachttijden in de zorg. Daarin wordt geconstateerd dat er nog veel wachtenden in de langdurige zorg zijn en dat de prioriteit moet liggen bij het verbeteren van de informatievoorziening over de situatie van de cliënt. Het ministerie van VWS is van mening dat meer inzicht nodig is in hoe het thuis gaat en of al dan niet sprake is van een urgente situatie, wat de voorkeur is van de cliënt en welke alternatieven bespreekbaar zijn. Dat vraagt actie van zorgaanbieders en zorgkantoren. Binnen de Gemiva-SVG Groep wordt hier doorlopend aan gewerkt, al bestaat er op dit moment nog geen gestructureerde wijze waarop we deze informatie met de zorgkantoren of gemeenten kunnen delen. Betreft het een vraag naar ambulante begeleiding of dagbesteding, dan kunnen we die vorm van ondersteuning – als de vraag ook van een budget van de gemeente of het zorgkantoor vergezeld gaat - vrijwel altijd onmiddellijk leveren. In de behoefte aan verblijfsplekken is lastiger te voorzien. Dat ligt deels aan de capaciteit die zorgkantoren contracteren en deels aan het risicovolle karakter van investeren in vastgoed voor verblijfszorg, maar we constateren ook dat het vinden van voldoende geschikt personeel in toenemende mate een uitdaging vormt. Cliënten willen graag zelf kiezen waar zij komen te wonen (en met wie). Die keuzevrijheid is alleen vorm te geven bij overcapaciteit. Die wordt echter door het bekostigingssysteem – niet geheel onbegrijpelijk – ontmoedigd. In die context is het 'oplossen van de wachtlijsten' als de vraag het aanbod overtreft een nagenoeg onmogelijke opgave. Tegelijkertijd zijn er echter wachtenden die al een verblijfsplek hebben. Als die geplaatst worden naar hun voorkeur laten zij in het algemeen een plek achter.

In de onderstaande tabel geven we onze wachtlijsten per 31 december 2017 weer voor cliënten die nog geen verblijfsplek hebben, maar er meer of minder urgent één zoeken of daar althans voor geïndiceerd zijn. Het gaat om cliënten die over een geldige indicatie van het CIZ beschikken voor de langdurige zorg en als eerste voorkeur bij het zorgkantoor hebben aangegeven dat zij zorg van de Gemiva-SVG Groep willen ontvangen. We constateren dat cliënten (of verwanten) over het algemeen een sterke voorkeur hebben voor een specifieke locatie of regio en zich daarom als wenswachtend laten registreren. Daarmee spreken ze uit dat zij wel een plek willen, maar alleen op een locatie van voorkeur, en bereid (en in staat) zijn te wachten tot daar een plaats beschikbaar komt. Beleidsmatig wordt hun vraag dan niet meer als 'urgent' getypeerd. Het systeem brengt dus met zich mee dat de (potentiële) cliënt moet kiezen: als ik onmiddellijk zorg nodig heb, dan moet ik de willekeurige plek accepteren die me wordt aangeboden, maar als ik een duidelijke voorkeur heb, dan laat ik me als 'wenswachtend' registreren. Daarnaast is er een groep cliënten die wel geïndiceerd is voor een verblijfsplek, maar die op dat moment (nog) geen daadwerkelijke woonwens heeft. Zij worden als 'slapend wachtend' geregistreerd tot het eventuele moment dat er wel een behoefte aan een verblijfsplek bij de Gemiva-SVG Groep ontstaat. Voor beide groepen (slapend en wens wachtend) is het aantal wachtende cliënten in 2017 toegenomen ten opzichte van 2016, voor de groep wens wachtenden zelfs met 20%.

Regio	Slapend wachtend		Wens wachtend		Totaal aantal cliënten	Gemiddelde wachttijd (jaren)
	Aantal cliënten	Gemiddelde wachttijd (jaren)	Aantal cliënten	Gemiddelde wachttijd (jaren)		
Haaglanden (CZ)			4	2,1	4	2,1
Midden Holland (VGZ)	27	1,7	43	1,1	70	1,3
Rotterdam (ZK)	1	3,0			1	3,0
Waardenland (VGZ)	17	1,7	31	0,8	48	1,1
Westland, Schieland en Delfland (DSW)	2	2,1	1	0,9	3	1,7
Zuid-Holland Noord (Z&Z)	15	1,2	70	1,1	85	1,1
Zuid-Hollandse eilanden (CZ)	5	1,0	5	0,7	10	0,9
<b>Totaal 2017</b>	<b>67</b>	<b>1,6</b>	<b>154</b>	<b>1,0</b>	<b>221</b>	<b>1,2</b>
<b>Totaal 2016</b>	<b>62</b>		<b>128</b>		<b>190</b>	
<b>Mutatie 2017-2016</b>	<b>+5 t.o.v. 2016</b>		<b>+26 t.o.v. 2016</b>		<b>+31 t.o.v. 2016</b>	

Cliënten kunnen er ook voor kiezen zich bij diverse aanbieders aan te melden voor een verblijfsplek. Zij spreken dan geen eerste voorkeur voor ons uit en worden dan ook niet bij het zorgkantoor als wachtend op een plek bij de Gemiva-SVG Groep geregistreerd. Ook zijn er cliënten die al een verblijfsplek hebben bij een andere zorgaanbieder, maar die de wens hebben uitgesproken om te verhuizen naar een locatie van de Gemiva-SVG Groep. Omdat de indicatie dan al 'in gebruik' is bij de huidige zorgaanbieder, is het niet mogelijk om die cliënt tegelijk bij het zorgkantoor te registreren als wachtend op een plek bij de Gemiva-SVG Groep. Wij nemen deze twee groepen cliënten natuurlijk wel op onze eigen wachtlijst op. Lastig aan dat systeem is dat wij op basis van de aan ons verstrekte informatie niet kunnen nagaan of de potentiële cliënt die zich bij ons heeft gemeld mogelijk op een later moment niet elders een plek heeft gekregen, zonder er aan te denken om ons daarover te informeren. Er treedt in dit overzicht ook gemakkelijk vervuiling op omdat cliënten het vaak niet melden als zij inmiddels voor een plek elders gekozen hebben. We komen daar dan op z'n laatst achter bij de halfjaarlijkse belronde van onze afdeling zorgbemiddeling, waarin we contact zoeken met de cliënt of bij hem of haar betrokken personen. In de onderstaande tabel zijn de cliënten opgenomen die wachten op een verblijfsplek bij de Gemiva SVG Groep, maar niet als zodanig bij het zorgkantoor geregistreerd staan. Ook voor deze groep cliënten geldt dat het aantal wachtenden in 2017 is gestegen ten opzichte van 2016 met ruim 10%.

Regio	Verblijf LG		Verblijf VG		Totaal aantal cliënten	Gemiddelde wachttijd (jaren)
	Aantal cliënten	Gemiddelde wachttijd (jaren)	Aantal cliënten	Gemiddelde wachttijd (jaren)		
Regio 2	2	3,0	34	2,0	36	2,1
Regio 3	19	2,4	54	2,2	73	2,3
Regio 4			47	2,7	47	2,7
Regio 5	13	2,4	43	2,4	56	2,4
Regio 6	35	2,2	6	1,2	41	2,1
Regio 7	5	3,6			5	3,6
Regio 8			34	2,7	34	2,7
Regio 9	3	3,3	47	2,7	50	2,7
Regio 10	2	2,5	30	2,5	32	2,5
<b>Totaal 2017</b>	<b>79</b>	<b>2,4</b>	<b>295</b>	<b>2,4</b>	<b>374</b>	<b>2,4</b>
<b>Totaal 2016</b>	<b>71</b>		<b>265</b>		<b>336</b>	
<b>Mutatie 2017-2016</b>	<b>+8 t.o.v. 2016</b>		<b>+30 t.o.v. 2016</b>		<b>+38 t.o.v. 2016</b>	

Ten slotte zijn er nog cliënten die om welke reden dan ook graag willen (of moeten) verhuizen naar een andere woonlocatie binnen de Gemiva-SVG Groep. Daarvoor hanteren we een interne wachtlijst. Deze cliënten beschikken al over een woonplek en staan bij het zorgkantoor niet als wachtende geregistreerd. Deze groep is nog ongeveer even groot als in 2016.

Regio	Verblijf LG		Verblijf VG		Totaal aantal cliënten	Gemiddelde wachttijd (jaren)
	Aantal cliënten	Gemiddelde wachttijd (jaren)	Aantal cliënten	Gemiddelde wachttijd (jaren)		
Regio 2			3	0,6	3	0,6
Regio 3	3	1,7	32	2,1	35	2,1
Regio 4			42	1,7	42	1,7
Regio 5	2	4,0	12	2,2	14	2,5
Regio 6			5	1,9	5	1,9
Regio 8			11	2,3	11	2,3
Regio 9			4	2,2	4	2,2
Regio 10			1	0,5	1	0,5
<b>Totaal 2017</b>	<b>5</b>	<b>2,6</b>	<b>110</b>	<b>1,9</b>	<b>115</b>	<b>1,9</b>
<b>Totaal 2016</b>	<b>6</b>		<b>107</b>		<b>113</b>	
<b>Mutatie 2017-2016</b>	<b>-1 t.o.v. 2016</b>		<b>+3 t.o.v. 2016</b>		<b>+2 t.o.v. 2016</b>	

Uit de gepresenteerde cijfers moge blijken dat wij de ontwikkeling naar een verdere groei van de wachtlijsten duidelijk herkennen. Worden we daartoe (duurzaam) in staat gesteld, dan zijn we uiteraard bereid onze bijdrage aan het doen slinken van die wachtlijsten te leveren.

### 1.3.3 Werkgebieden

De Gemiva-SVG Groep biedt in de provincie Zuid-Holland zorg en ondersteuning aan mensen met een beperking. Dat doen we op basis van diverse wettelijke regimes. Voor de Wet langdurige zorg (Wlz, de 'opvolger' van de voormalige AWBZ) contracteren we met de zorgkantoren Zuid-Holland Noord, Midden-Holland, Waardenland, Zuid-Hollandse Eilanden, Haaglanden, Rotterdam en Westland, Schieland en Delfland. De zorg die wij leveren aan asielzoekers werd in 2017 gecontracteerd met het zorgkantoor van Menzis. Voor het tweede jaar contracteerden we in 2017 ook met gemeenten. Het gaat dan om ondersteuning die geleverd wordt op basis van de Wet op de maatschappelijke ondersteuning 2015 en de Jeugdwet. Onder de Wmo 2015 valt ook de zorg die we aan enkele cliënten met een indicatie voor 'beschermd wonen' bieden. Op bescheiden schaal sluiten we ook overeenkomsten met zorgverzekeraars over 'wijkverpleging' en over paramedische diensten.

### 1.4 Samenstelling Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van de Gemiva-SVG Groep telt op basis van een op de statuten gebaseerd besluit van de Raad van Toezicht drie leden en was op 31-12-2017 als volgt samengesteld:

*Dr. G. (Gerard) Gerding, voorzitter (bestuurder sinds 1 februari 1991)*

*Drs. J.W.D. (Jos) Hiel, lid (bestuurder sinds 1 januari 1999)*

*Ing. G. (George) de Water, lid (bestuurder sinds 1 juni 2007)*

De Raad van Bestuur verricht zijn werkzaamheden op basis van de statuten, een door de Raad van Toezicht goedgekeurd bestuursreglement en de NVZD-gedragscode voor de goede bestuurder. Het bestuursreglement bevat een bijlage waarin de taakverdeling tussen de bestuurders en hun onderlinge vervanging is vastgelegd. Binnen de Raad van Bestuur verzorgt de heer Gerding de algehele beleidscoördinatie, het sociaal beleid en het kwaliteitsbeleid. De heer Hiel is belast met de aansturing van de lijnorganisatie en het zorgbeleid. De heer De Water behartigt de financiën en het accommodatiebeheer.

De nevenfuncties van de bestuurders – alle geaccordeerd door de Raad van Toezicht – zijn vermeld in bijlage 1 bij dit jaarverslag. De leden van de Raad van Bestuur zijn van opvatting dat het zogenaamde accreditatietraject dat door de beroepsvereniging NVZD – aangemoedigd door Haagse politici – wordt aangeboden vooral een uiting is van symboolpolitiek en voor hen geen toegevoegde waarde heeft. Dat neemt niet weg dat zij zich

terdege realiseren dat bestuurlijke bekwaamheden moeten worden onderhouden en gevoed, dat ook tot hun verantwoordelijkheid rekenen en altijd bereid zijn toe te lichten hoe zij daaraan vormgeven. De Raad van Toezicht steunt hen in deze opvatting.

### **1.5 Belanghebbenden en samenwerkingsrelaties**

Elke maatschappelijke onderneming kent vele interne en externe relaties waarmee al dan niet verplicht wordt samengewerkt. Dat geldt ook voor de Gemiva-SVG Groep.

#### *Cliënten, hun ouders en hun verwanten*

Zij zijn onze belangrijkste belanghebbenden. Voor hen zijn we op aarde. Elke zorgrelatie is een relatie op individueel niveau, met een eigen betekenis. Maar we investeren ook nadrukkelijk in de collectieve medezeggenschap van cliënten en vertegenwoordigers. Niet omdat het moet, maar omdat we het belangrijk vinden onze dilemma's en zijnsvragen met hen te delen en samen consistente en herkenbare beleidslijnen uit te zetten.

Op beleidsmatig niveau is de Centrale Medezeggenschaps Raad (CMR) het platform waarmee we bestuurlijk overleg voeren. De CMR publiceert een eigen jaarverslag, dat via onze website is te raadplegen. Wij kunnen ons geheel vinden in de weergave die de CMR in dat jaarverslag van het gevoerde overleg geeft. Om die reden verwijzen we voor onze verslaglegging over medezeggenschap van cliënten en hun vertegenwoordigers dan ook naar dit verslag. We voegen daar aan toe dat het wel steeds lastiger wordt om naasten van cliënten bereid te vinden om in de meer formele vormen van medezeggenschap te investeren. Daarom stimuleren we dat de cliënten en vertegenwoordigers die dat willen samen met onze medewerkers en leidinggevenden ook van alternatieve vormen van betrokkenheid en 'meedenken' gebruik kunnen maken.

#### *Overheden*

Met de overheid – waaronder we gemakshalve niet alleen het ministerie van VWS en de gemeenten verstaan, maar ook de door die overheden ingestelde externe toezichthouders (Nederlandse Zorgautoriteit, Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd) – proberen we een constructieve relatie te onderhouden. Binnen ons maatschappelijk bestel vervullen zij de rol van financier of beoordelaar van 'systeemkwaliteit'. Wij twijfelen niet aan hun goede bedoelingen, maar zien in de dagelijkse praktijk daarvan regelmatig de onbedoelde en soms tragi(komi)sche effecten. Tegelijkertijd realiseren we ons dat wij ons ook dienen te verplaatsen in hun verantwoordelijkheden. Meedenken en meebewegen is in het algemeen effectiever dan in het verzet gaan.

#### *Inspectie*

In 2017 deden wij via de voorgeschreven meldingsprocedures twee maal een incidentmelding bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). De eerste melding betrof een vermoeden van seksueel misbruik van een cliënt tijdens de dagbesteding door een andere cliënt. We hebben dit incident, dat door alle betrokkenen als zeer heftig is beleefd, volgens de richtlijnen van de Inspectie laten onderzoeken. Daaruit resulteerden een aantal aanbevelingen, onder meer het binnen het verantwoordelijke team expliciet checken of eenieder de ondersteuningsvragen van cliënten wel voldoende concreet op het netvlies heeft. Te gemakkelijk nemen we vaak aan 'dat we dat van elkaar wel weten' en dat elke betrokken medewerker van die afspraken dezelfde interpretatie hanteert.

Het tweede gemelde incident had betrekking op het gebruik van geweld door twee cliënten van een woonlocatie. Ook over dit incident is een rapportage opgemaakt en aan de Inspectie toegezonden. In de aanbevelingen stond met name het treffen van bouwkundige voorzieningen om de geluidsoverlast die cliënten door elkaars gedrag ondervinden centraal, naast begeleiding in het hanteren van alternatieve vormen voor het uiten van emoties. De Inspectie beoordeelde in beide situaties de rapportages en de verbetermaatregelen als voldoende zorgvuldig en sloot daarmee de meldingen af.

De Inspectie informeerde ons bij brief over een melding die zij had ontvangen van de familie van een cliënt die voor een beperkte periode op basis een crisisplaats bij ons was komen wonen. Deze cliënt zou aldus deze familieleden door medewerkers van de betrokken woning zijn mishandeld. Het verbaasde ons nogal dat de Inspectie ons zonder hoor en wederhoor toe te passen opdroeg onderzoek naar de (vermeende) mishandeling uit te voeren. Uiteraard hebben we aan deze opdracht gevolg gegeven. We hebben in dat kader een rondetafelgesprek met alle interne en externe betrokkenen georganiseerd. De Inspectie heeft de uitnodiging om ook aan dat gesprek deel te nemen afgeslagen. In de brief die we naar aanleiding van het gespreksverslag

aan de Inspectie zonden, hebben we uiteengezet dat er ons inziens geen redelijke gronden zijn om tot onzorgvuldig of onprofessioneel handelen van de betrokken medewerkers te concluderen. Achteraf valt ook niet meer vast te stellen of een uitgevoerde fixatie – als maatregel tegen extreem agressief en bedreigend gedrag van de cliënt en gegeven zijn bijzondere medische toestand – als excessief betiteld kon worden. Wel zijn in de communicatie met betrokkenen bij een crisisplaatsing als de onderhavige verbeteringen mogelijk, met name door bij de opname veel explicieter de visie en de werkwijze van de betreffende locatie te benoemen. De Inspectie constateerde dat onze toelichting op de casus ‘voldoende navolgbaar’ was en dat er geen sprake is geweest van een situatie die voor de veiligheid van cliënten of de zorg een bedreiging kan betekenen. Zij beëindigde daarmee het onderzoek naar de melding.

De Inspectie heeft ons in 2017 geen onaangekondigde bezoeken gebracht (2016: 0). Wel benaderde de Inspectie ons in het kader van een ‘brede ronde’ voor een bestuurlijk gesprek over de wijze waarop wij als deelnemer aan de proeftuinen Nieuw Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg invulling hadden gegeven aan de opdracht om een ‘bestuurlijk kwaliteitsverslag’ over (een deel van) 2016 op te stellen. In het verslag dat we op verzoek van de Inspectie van dit gesprek hebben gemaakt, benadrukken we dat ‘de bedoeling’, het goede gesprek tussen cliënt en medewerker, vertrouwen en verantwoordelijkheid voor ons de kernbegrippen zijn van een werkbaar en motiverend kwaliteitsbeleid. We spreken ook onze aversie uit tegen gedetailleerde ‘verbeterplannen’ en wijzen op het belang van ‘soft controls’ naast een zeer beperkt aantal ‘hard controls’. Stug volhouden is wat ons betreft de beste methodiek om tot een betekenisvolle en houdbare doorontwikkeling van ‘zorg met kwaliteit’ te komen. Kritisch zijn we over pogingen om ‘vergelijkbaarheid’ te bewerkstelligen van processen waaraan je naar hun aard niet los van de persoonlijke geschiedenis van mensen en de context betekenis kunt geven. Dat toch forceren legt de bijl aan de wortels van dat nieuwe kwaliteitskader. We hebben van de Inspectie geen reflectie op onze inzichten meer ontvangen.

Wel informeerde de Inspectie ons over de conclusies die zij had getrokken uit een project waarmee zij zicht wilde krijgen op de wijze waarop instellingen werken aan ‘het versterken van de positie van de cliënt en zijn of haar netwerk’. Wij hebben in 2016 aan dat project (‘Kun je leven zoals jij dat wilt?’) meegewerkt. We herkennen ons in de conclusies die de Inspectie formuleert en zijn het ook eens met de geformuleerde aanbevelingen. Opmerkelijk is dat de Inspectie constateert dat begeleiders genoeg tijd moeten hebben voor ‘tussendoorgesprekjes’ met cliënten, maar daar door ‘het papierwerk’ steeds minder tijd voor hebben. Dat ‘papierwerk’ komt echter in belangrijke mate voort uit het hanteren van ‘kwaliteitsstandaarden’ waarop de Inspectie voortdurend zelf hamert. Dat moet ons echter niet belemmeren in onze zoektocht naar vormen van aandacht en verantwoording die er werkelijk toe doen.

In het kader van het zogenaamde risicogestuurde toezicht ontvingen we ook digitale vragenlijsten van de (toenmalige) Inspectie Jeugdzorg. Die hebben we zorgvuldig ingevuld. Daarna hebben we er niets meer over vernomen.

#### *Toezichthouders Wmo*

De ondersteuning die we op basis van de Wlz of de Jeugdwet bieden, valt onder het bereik van de IGJ. Voor de zorg die de gemeenten op basis van de Wmo contracteren wijzen zij zelf een gemeentelijke toezichthouder aan. Veelal is dat de GGD. In maart 2017 bracht de GGD Haaglanden een bezoek aan ons activiteitencentrum Aventurijn in Delft in het kader van het ‘preventief toezicht Individuele begeleiding’. We ontvingen in juli 2017 een concept-rapport, waarop we bij brief van 19 juli hebben gereageerd. De definitieve versie is ons in november jl. toegezonden. De gemaakte opmerkingen betroffen het ontbreken van een cliëntenraad voor ambulante cliënten, het vastleggen in contracten van de afstemming met ketenpartners, de meldcultuur inzake fouten en bijna-fouten en het bedrijfsrisico dat wij lopen omdat begeleiders noodzakelijkerwijs tijd aan cliënten moeten besteden die niet door de opdrachtgever wordt vergoed. We hebben op elke opmerking uitvoerig schriftelijk gereageerd en aangegeven dat we geen enkele aanleiding zien om op deze punten ons beleid en onze praktijk aan te passen. Ook wierpen we de vraag op of de tijd en het geld die in deze vorm van toezicht worden gestoken wel in verhouding staan tot de opbrengst ervan. Ons pad kruiste in 2017 niet met dat van Wmo-toezichthouders van andere gemeenten waarmee wij contracteren.

#### *Zorgkantoren*

Namens de centrale overheid vervullen de zorgkantoren de rol van contracterende en betalende partij. Achter de zeven zorgkantoren waarmee wij ook in 2017 voor het leeuwendeel van onze bekostiging zaken doen, gaan vijf zorgverzekeraars schuil. We vragen ons regelmatig af wat de toegevoegde waarde van deze variëteit in de



uitvoering van een landelijke, wettelijke regeling is. Dat zou toch een stuk simpeler kunnen, met minder bureaucratie en lastendruk. Net als wij zitten zorgkantoren gevangen in een systeem dat een geheel eigen dynamiek kent. Onze insteek is steeds dat we binnen smalle marges onze eigen koers varen, openheid betrachten en er het beste van proberen te maken.

De zorgkantoren hebben met hun inkoopbeleid 2017 voortgeborduurd op de lijn van uniformering die zij al bij de inkoop 2015 hadden ingezet. Zorg en Zekerheid, VGZ en CZ vroegen ons om een update van onze zelfanalyse uit 2015 en om nieuwe ontwikkelplannen voor 2017, waarbij mocht worden voortgebouwd op de voor 2016 ingediende (en uitgevoerde) plannen. DSW hanteert een eigen systematiek, heeft daarmee – hulde! – de bureaucratistische last tot een absoluut minimum teruggebracht en bewijst zo overigens dat een hoge ranking bij de jaarlijkse NZa-beoordeling van de zorgkantoren heel goed samen kan gaan met op vertrouwen en heldere onderlinge verhoudingen gebaseerde omgangsvormen met zorgaanbieders. In de regio Rotterdam – waar we contracteren met Zilveren Kruis (voorheen Achmea) - nemen we deel aan het landelijke experiment met persoonsvolgende bekostiging. Daardoor was het indienen of actualiseren van ontwikkelplannen voor 2017 in deze regio niet aan de orde. In onze plannen 2017 waren verdeeld over 6 thema's 17 'afrekenbare activiteiten' opgenomen. Die zes thema's omschreven we als Zorgprogramma's (1), 'Dit vind ik ervan!' (2), Digitaal platform (3), Vrijwilligers (4), Naar succesvolle(re) teams (5) en Samen aan het roer (6). Zowel over de uitvoering als de opbrengst van de plannen 2017 hebben we samen met een delegatie van onze Centrale Medezeggenschaps Raad en de drie betrokken zorgkantoren om tafel gezeten. Dat overleg is soepel en met respect voor de wederzijdse belangen verlopen. Op basis van een voortgangsrapportage die we in juli 2017 aan de zorgkantoren aanboden, besloten zij tot volledige toekenning van de daaraan gekoppelde tariefsopslag. In december 2017 hebben we de zorgkantoren een slotrapportage over de uitvoering en de 'opbrengsten' van de ontwikkelplannen toegezonden. Die zullen we in de loop van 2018 nog met hen bespreken. Voor de jaren 2018 tot en met 2020 bieden de zorgkantoren meerjarige contracten aan, waarbij de tariefsafspraken wel jaarlijks bijgesteld (kunnen) worden. Wij stellen deze verdere vereenvoudiging van het contracteringsbeleid, waarbij ook de verplichting tot het opstellen van ontwikkelplannen is vervallen, zeer op prijs. Terecht mogen zorgkantoren daartegenover van ons verwachten dat wij ons actief en navolgbaar inspinnen voor het toepassen van het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg in alle relevante dimensies.

Als onplezierig ervoeren we een interventie van CZ Zorgkantoren op basis van een interpretatie van de Zorgbrede Governancecode. In september 2017 dreigde CZ onze overeenkomst 2017 te ontbinden. Ook gaf CZ aan niet met ons te kunnen contracteren voor 2018. Als argument voor dit standpunt voerde CZ aan dat in onze statuten een optie is opgenomen die de Raad van Toezicht in staat stelt om zijn leden voor drie termijnen van 4 jaar te benoemen. In september 2017 gold voor twee leden van de Raad van Toezicht dat zij inderdaad in (het tweede deel) van hun derde termijn functioneerden. Wij zijn daar op basis van het 'pas toe of leg uit'-beginsel ook altijd expliciet over geweest en bij een eerdere 'check' op de door ons overgelegde statuten en reglementen heeft CZ ons ook nooit op deze bepaling aangesproken. Uiteindelijk kwamen we met CZ een wijziging van onze statuten overeen en een versneld terugtreden van de twee RvT-leden die in de gewraakte derde termijn benoemd zijn.

#### *Gemeenten*

In 2017 verdiepten we al werkende weg onze contacten met de gemeenten als inkoper van ondersteuning ten behoeve van burgers. De rol die gemeenten in de Wet op de maatschappelijke ondersteuning 2015 en de Jeugdwet is toebedeeld, leidt in elk geval tot een verveelvoudiging van het aantal te onderhouden inkoop- en verantwoordingsrelaties. In totaal sloten we met afzonderlijke gemeenten en hun onderlinge samenwerkingsverbanden zo'n 60 overeenkomsten voor het leveren van zorg en ondersteuning. Anders dan bij de zorgkantoren kenmerken die zich door een grote diversiteit. Als die is terug te voeren op verscheidenheid in de lokale behoeftepatronen van burgers zouden we daar begrip voor kunnen opbrengen. Wat we echter nog steeds waarnemen is dat elke gemeente – en dan meestal voor verschillende doelgroepen ook nog op uiteenlopende wijze – het eigen administratieve wiel blijft uitvinden. Dat bezorgt hen en ons veel extra werk. De gedachte van de wetgever was dat gemeenten hun burgers beter kennen dan de 'logge zorgkantoren' en door het terugdringen van de administratieve lastendruk met een lager budget toch op een verantwoorde wijze toereikende zorg voor die burgers kunnen inkopen. Daar zien we tot op heden helaas nog weinig van terug. De focus ligt primair op budgetbewaking en op het voorkomen van tumult bij de burger, in de media of in de gemeenteraad. Dat gezegd zijnde onderkennen we dat dit de nieuwe politieke realiteit is en spannen we ons er voor in om rolvast en constructief met gemeenten samen te werken.

Dat de transitie in administratief opzicht veel complexiteit genereert blijkt bijvoorbeeld uit de discussies over de bekostiging van de normatieve huisvestingscomponent, met name voor de kinderdagcentra. De gemeenten hebben specifiek daarvoor middelen ontvangen, maar weigeren in een aantal gevallen om die – ondanks landelijke afspraken - ook voor dit doel beschikbaar te stellen. Soms is dat terug te voeren op een gebrek aan kennis, soms ook op onwil.

Opvallend is verder dat veel gemeenten – er zijn uitzonderingen – nog steeds weinig regie voeren op de toegang. De ‘gemeentelijke verwijzers’, zoals de sociale teams en de jeugd- en gezinsteams, verwijzen vaak ruimhartig door naar de gespecialiseerde zorg. Van ‘rantsoeneren aan de voordeur’ – wat je toch zou mogen verwachten van gemeenten die hun burgers en de sociale structuren in wijk en buurt goed kennen – komt het nauwelijks. We hebben er begrip voor dat het lastig is om burgers met een zorgvraag met een nee te confronteren of hun verwachtingen te temperen, maar het gevolg is dat aan ons cliënten worden toegewezen waarvoor geen budget beschikbaar is. Als wij dan een opnamestop hanteren, wordt ons verweten dat wij onze maatschappelijke verantwoordelijkheid onvoldoende nemen. Wij ervaren dat verwijt als ongepast.

Als enige gemeente in Nederland kort Rotterdam onder verwijzing naar een eigen norm voor de hoogte van bestuurderssalaries op de budgetten die door haar gecontracteerde zorgaanbieders ontvangen voor op basis van de Wmo en de Jeugdwet geleverde ondersteuning. Op ons verzoek heeft de Commissie van Aanbestedingsexperts vastgesteld dat deze gemeente daarmee in strijd met het proportionaliteitsbeginsel in de Aanbestedingswet 2012 en andere toepasselijke regelgeving handelt. De gemeente heeft dit oordeel helaas naast zich neergelegd. Omdat de omvang van de op ons budget doorgevoerde korting niet meer dan een symbolische betekenis heeft, vinden we het kostentechnisch niet verantwoord om de rechter te vragen zich over de opstelling van de gemeente uit te spreken.

#### *Partners in ketens en netwerken*

In de dagelijks ondersteuning van cliënten ontmoeten we heel veel andere organisaties en hun medewerkers. Dat zijn er veel te veel om hier op te sommen. Bij wijze van illustratie noemen we echter huisartsen, thuiszorgorganisaties, zelfstandige aanbieders van zorgdiensten, de MEE-en die in ons werkgebied actief zijn, bedrijven waarbinnen onze cliënten (vrijwilligers)werk verrichten, het Centrum voor Consultatie en Expertise, vervoersbedrijven en franchisegevers. Met diverse andere zorgaanbieders in de branche gehandicaptenzorg onderhouden we over en weer een onderaannemingsrelatie. Die is nooit een doel op zichzelf, maar steeds een middel om de cliënt overeenkomstig zijn voorkeuren en mogelijkheden op een efficiënte manier te ondersteunen.

Sinds 2014 vormen we samen met Stichting Kwadraad, Stichting Kwintes en Stichting Participe een combinatie die in de jaren 2015 tot en met 2018 de meerjarige opdracht Sociale Participatie van de gemeenten Alphen aan de Rijn, Kaag en Braassem en Nieuwkoop uitvoert. De combinatie doet dat samen met vier onderaannemers. Voor ons is deze constructie ook een ‘proeftuin’ waarin onze medewerkers leren om met andere professionals en met vrijwilligers naar een nieuwe balans tussen de ‘eigen kracht’ van de burger, algemene ondersteunende vaardigheden en de inzet van gespecialiseerde expertise te zoeken. We zijn tevreden over de wijze waarop deze samenwerking zich ontwikkelt.

In 2016 hadden we onder de naam Go! samen met de organisaties Cardea, Horizon, De Opvoedpoli, Kwadraad, Ipse de Bruggen, Curium en Prodeba ingeschreven op de aanbesteding voor jeugdhulp die de gemeenten Alphen aan den Rijn en Kaag en Braassem uitschreven. De opdracht was ons voorlopig gegund, maar door een rechterlijke procedure bij de voorzieningenrechter en een daaropvolgend beroep werden de gemeenten gedwongen de aanbestedingsprocedure over te doen. Voor 2017 troffen de gemeenten met alle over 2016 gecontracteerde aanbieders een overgangsregeling, zodat de continuïteit van de ondersteuning van hun inwoners gewaarborgd bleef. Met de genoemde partijen hebben we onder dezelfde naam in het verslagjaar opnieuw ingeschreven. Ook nu is de opdracht aan ‘onze’ combinatie gegund. Deze keer is de voorlopige gunning ook omgezet in een definitieve gunning. In de periode 2018- 2021 – met mogelijkheden tot verlenging – verzorgt Go! voor jeugd de integrale jeugdhulp in beide gemeenten. Een uitdagende en spannende opdracht, ook gelet op de budgettaire restricties die we met de inschrijving hebben geaccepteerd. Tegelijkertijd een uitgelezen mogelijkheid om te leren en te experimenteren met een nieuwe verantwoordelijkheidsverdeling, waarbij we als gezamenlijke aanbieders ook een verantwoordelijkheid hebben voor het reguleren van de toegang. Het voornemen is om in het voorjaar van 2018 de samenwerking tussen de combinanten nader gestalte te geven middels een op te richten Vereniging Go!

Samen met Ipse de Bruggen schreven we in op het 'kavel' zorg voor jeugd met en beperking waarvoor de gemeente Rotterdam een aanbesteding uitschreef. De gemeente gunde het kavel aan drie aanbieders, waaronder onze combinatie.

We participeren ten behoeve van de exploitatie van sociale teams in Gouda en omstreken in de coöperatie Voortouw. Vanaf 2018 zullen de werkzaamheden van deze coöperatie (deels) worden voortgezet in een andere coöperatieve vorm, waarin naast verantwoordelijkheden met betrekking tot de Wmo ook taken op het gebied van de jeugdzorg zullen zijn ondergebracht. Voorts zijn we lid van de Coöperatie Jeugd- en Gezinsteams Holland-Rijnland. Sinds 1 januari 2017 lenen we enkele medewerkers – werkzaam in deze teams – via 'structurele detachering' uit aan deze coöperatie.

We maken ook deel uit van het samenwerkingsverband Hersenz, waarin twaalf zorgorganisaties hun kennis en kunde over behandeling voor mensen met niet-aangeboren hersenletsel in de chronische fase bundelen. Hersenz biedt cliënten en hun naasten die niet meer in aanmerking komen voor extramurale revalidatie een integraal, samenhangend programma dat gebaseerd is op de cognitieve, fysieke en emotionele aspecten die zijn verbonden aan niet-aangeboren hersenletsel.

#### *Onderzoek*

Met ASVZ, Philadelphia en de VU vormden we een consortium voor het meerjarige onderzoeksproject 'Wat Werkt'. Daarin ontwikkelden we praktijkgerichte methodieken en werkwijzen om ouders met een verstandelijke beperking effectief te ondersteunen in de regie over hun leven en bij de opvoeding van hun kinderen. Dit project is in februari 2017 afgerond. Voor meer informatie over dit onderzoek zie: [www.watwerktvoorouders.nl](http://www.watwerktvoorouders.nl).

In 2015 zijn we in een werkverband met de Stichting Omega, het Centrum Consultatie en Expertise en het Academisch Medisch Centrum een vierjarig onderzoek gestart naar indicatoren/criteria voor kwaliteit van leven van mensen met ernstige verstandelijke en meervoudige beperkingen.

Onze medewerker David Gast werkt aan een promotie-onderzoek naar de vermindering van agressief gedrag door suppletie van vitamines, mineralen en N3-vetzuren bij jongeren met een verstandelijke beperking. Op beperkte schaal verlenen we hem daartoe faciliteiten.

Meindert Buskermolen, oud-medewerker van onze organisatie, is in mei 2017 gepromoveerd op het onderwerp '*Measuring predictors for challenging behavior in people with both intellectual disability and hearing impairment*'. Dit onderzoek is in 2000 gestart in opdracht van en gefaciliteerd door de directie van het Instituut Weerklank te Amsterdam (thans onderdeel van de Koninklijke Kentalis) en het bestuur van de Gemiva-SVG Groep (destijds de rechtspersoon waar Weerklank deel van uitmaakte).

Met steun van Vilans en VWS zijn we in september 2017 gestart met een onderzoek naar het bewust gebruik van psychofarmaca. Die worden in de praktijk veelvuldig en langdurig gebruikt door cliënten met gedragsproblemen. Er is echter geen sluitend wetenschappelijk bewijs voor de werkzaamheid van deze aanpak, veelal is sprake van ernstige bijwerkingen en inmiddels zijn alternatieve (niet-medicamenteuze) behandelingen beschikbaar. Medio 2018 verwachten we de eerste resultaten.

De Gemiva-SVG Groep is één van de drie organisaties die participeren in het onderzoek 'Wat vindt u belangrijk in de zorg? Organiseren van menswaardigheid'. De onderzoekers Erik Gallé en John Luijten vragen zich af hoe bestuurders die menswaardigheid organiseren. Blijven zij trouw aan menselijke waarden als allerlei tegenstrijdige impulsen dat belemmeren en hoe dan wel? Hoe gaan bestuurders in de dagelijks praktijk bijvoorbeeld om met de spanning tussen geld en aandacht? Het onderzoek moet leiden tot een duo-promotie, is gestart in 2017, en de eerste resultaten ('beelden') komen naar verwachting in de tweede helft van 2018 beschikbaar.

#### *Financiële instellingen en het Waarborgfonds voor de Zorgsector*

Voor onze bedrijfsvoering zijn we afhankelijk van kredietverstrekking door onze huisbanken en om ons vastgoed te financieren doen we regelmatig een beroep op de kapitaalmarkt. Omdat we over een redelijke solvabiliteit beschikken, sinds jaar en dag een sluitende exploitatie kennen en de financiële instellingen de kwaliteit van ons management blijkbaar als positief beoordelen, lukt het ons tot op heden om in onze behoefte

aan externe financiering te voorzien. We realiseren ons echter terdege dat de eisen die de banken aan onze bedrijfsvoering stellen toenemen, niet in de laatste plaats als gevolg van het gevoerde overheidsbeleid inzake de zorgsector. Daar spelen we op in door in onze bedrijfsvoering tijdig aanpassingen door te voeren en door alleen te investeren in stevige business cases. We maken geen gebruik van derivaten. Een groot deel van onze leningenportefeuille is geborgd door het Waarborgfonds voor de Zorgsector.

In 2017 zijn geen leningen aangetrokken. De voorbereidingen zijn gestart om in 2018 en 2019 voor € 20 mln aan nieuwe leningen aan te trekken voor de financiering van onder meer de volgende bouwfasen van Swetterhage en twee kinderdagcentra. Het WfZ heeft zich in november 2017 bereid verklaard om voor € 10 mln garant te staan. Met banken wordt gesproken over de andere € 10 mln. Daarnaast is in 2017 een sponsorcampagne gestart voor de financiering van de meerkosten van het dagbestedingsgebouw naar een ontwerp van de kunstenaar Friedensreich Hundertwasser, dat we op het Swetterhageterrein willen realiseren.

### *Dialog*

Wij geven de dialoog met onze belanghebbenden vorm door hen meer of minder regelmatig, al dan niet in vergaderverband, te ontmoeten, uit eigen beweging of op hun verzoek van informatie te voorzien en ons ook steeds te oriënteren op relevante ontwikkelingen die bij hen spelen. Ons streven is steeds om het evenwicht tussen zenden en ontvangen te bewaren.

Volgens de opstellers van de Jaarverantwoording zorg en jeugd – waarvan we overigens nooit enige terugkoppeling ontvangen op de werkstukken die wij op basis van hun intellectuele arbeid produceren - dienen we ook aan te geven hoe we ‘economische meerwaarde voor de samenleving realiseren’, aandacht besteden aan ‘milieu- en duurzaamheidsaspecten’ en actief zijn met ‘het sponsoren van maatschappelijke doelen’. Elders in dit verslag gaan we in op onze ambitie om onze ecologische voetafdruk terug te brengen. Onze ‘economische meerwaarde’ zouden we niet in termen van geld maar van beschaving (wat heeft een samenleving over voor zijn kwetsbaarste burgers?) willen duiden. We beschouwen onszelf niet als sponsor van maatschappelijke doeleinden buiten de gehandicaptenzorg, maar juichen het uiteraard toe dat anderen in onze maatschappij hun verbondenheid met ‘de bedoeling’ van de Gemiva-SVG Groep ook in materiële zin laten blijken.

## **1.6 Belangrijke ontwikkelingen buiten en binnen**

Een organisatie is een systeem in een systeem. De dynamiek binnen wordt beïnvloed door de dynamiek buiten. En het omgekeerde is evenmin op voorhand uitgesloten. In het verslagjaar trad een nieuw kabinet aan, dat aan de slag ging op basis van een regeerakkoord waarin de zorg voor mensen met een beperking buiten schot lijkt te blijven. We beschouwen dit ontbreken van beleidsmatige aandacht als een positief signaal. Of kabinet en Kamer in de komende regeerperiode ook van praktische bemoeienis met onze branche zullen afzien, moet vooralsnog worden afgewacht. Het zou natuurlijk wel mooi zijn. Van veel beleidsdrukte die we in 2017 hebben ontmoet zouden we niet durven zeggen dat die de cliënt nu waarneembaar ten goede komt. Zo beperken de beleidsregels van de Autoriteit Persoonsgegevens rond het vastleggen van informatie over het verzuimgedrag van medewerkers ons nodeloos in ons streven om het open gesprek met verzuimende medewerkers – of zij die dat zouden kunnen worden – te voeren over ‘omgaan met de opgaven waarvoor het leven je stelt’ en werken aan je eigen inzetbaarheid. Daar schiet de cliënt natuurlijk niets mee op. Ook het door media-aandacht en politieke ophef geïnstigeerde onderzoek naar de risico’s van de ‘nachtzorg’ leidt af van waar het werkelijk om zou moeten gaan: een gesprek over de verlamme uitwerking die het risicodenken heeft op medewerkers die de dialoog over een goed leven willen voeren en niet willen blijven hangen in een abstract betoog over ‘kwaliteit en veiligheid’. Door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) werd een nieuwe verdeelmodel ontwikkeld voor het macrobudget Wlz. Dat zou per 2020 volledig moeten worden doorgevoerd en met name in de regio Zuid Holland Noord tot onbekostigde zorg en een opnamestop gaan leiden. Wij begrijpen niet hoe die consequentie zich verhoudt tot beleidsmantra’s als ‘geld volgt cliënt’ en ‘de cliënt bepaalt de leveringsvorm’. In het verslagjaar gaf het Zorginstituut Nederland zijn zegen aan het nieuwe Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg, dat daarmee de status van veldnorm verwierf. We hopen oprecht dat we nu een paar jaar in relatieve rust – en dus zonder de hete adem van afvinkers in onze nek – mogen werken aan een betekenisvolle vertaling van dit kader naar de werkwijzen binnen de Gemiva-SVG Groep. Uit onderzoek van Berenschot bleek voor de zoveelste keer dat de gehandicaptenzorg in de top tien van doelmatig georganiseerde bedrijfstakken staat en het gemeten langs dezelfde maatstaven vele malen beter doet dan gemeenten of instellingen van het Rijk. Helaas

doet dat de gratis oproep van stuurlied langs de wal om 'te snijden in de overhead' maar niet verstommen. Een lichtpunt te midden van al deze turbulenties is het aanpassingsproces dat rond de zogenaamde Normatieve Huisvestingscomponent NHC is doorlopen. Uiteindelijk stelde de NZa een nieuwe parameters voor de vaststelling van deze NHC vast, op basis waarvan wij in onze optiek in de komende vijf jaar een verantwoord vastgoedbeleid kunnen voeren.

### **Meerjarenperspectief**

In januari 2017 keurde de Raad van Toezicht ons meerjarenperspectief 2017-2020 goed: 'Realistisch werken aan het gewone leven.' Het is nog te vroeg om voor wat betreft de uitvoering de balans op te maken, maar in het verslagjaar hebben we een aantal stappen gezet op weg naar 'storytelling', reflectie, aanspreken en gerichte leiderschapsontwikkeling. Ook daarbij doet de dagelijkse worsteling rond het stellen van prioriteiten en het verdelen van aandacht zich voor. Daarbij ontstaan ook steeds nieuwe gedachten over de vorm, zoals het initiatief van een aantal regiodirecteuren om een 'jongerenplatform' op te richten. Dat is begin 2018 van start gegaan.

### **Accommodaties**

In het verslagjaar hebben we substantiële stappen gezet in onze ambitie om op het terrein van Swetterhage een dagbestedingsgebouw naar een kunstzinnig concept van de Oostenrijkse kunstenaar Friedensreich Hundertwasser (overleden in het jaar 2000) te zetten. We doen dat niet om een monument voor onszelf neer te zetten, maar omdat we geloven dat bijzondere gebouwen ook een helende werking in de dubbele betekenis van het woord kunnen hebben: ze voegen kwaliteit toe aan degenen die er – als cliënt of medewerker – gebruik van maken en ze leveren door hun aantrekkingskracht een bijdrage aan het overbruggen van de afstand tussen zorg en samenleving, tussen mensen met en zonder beperking. Zo'n accommodatie valt echter niet binnen de budgetten die wij gebruikelijk aan bouw en huisvesting besteden te realiseren. Voor de meerkosten doen we een beroep op sponsoring. Levert dat beroep onvoldoende middelen op, dan stoppen we het project. We vertrouwen er evenwel onverminderd op dat met de contacten die we in 2017 hebben gelegd en het voorwerk dat in dat jaar is gedaan een solide basis hebben gecreëerd om die middelen ook daadwerkelijk te verkrijgen. Uiteraard leveren we daarvoor aan onze sponsors dan een passende tegenprestatie. Wie een indruk wil krijgen van het te realiseren gebouw is van harte uitgenodigd om in het nieuwe hoofdgebouw van Swetterhage de maquette (schaal 1 op 50) te komen aanschouwen!

Dat nieuwe hoofdgebouw is samen met een viertal woongebouwen voor cliënten (appartementswonen) in het verslagjaar in gebruik genomen als onderdeel van fase 2 van de herontwikkeling van Swetterhage. In dat bestek is ook een nieuwe polikliniek gerealiseerd. Wat nu nog rest om deze ontwikkeling af te ronden is – naast het dagbestedingsgebouw - de bouw van 8 woningen voor in totaal 72 cliënten. We gaan ervan uit dat we in 2021 het geheel vernieuwde Swetterhage feestelijk kunnen laten openen.

Aan de Clematislaan in Gouda gaan we samen met VSO-school De Ark na jarenlang tobben nieuwe huisvesting voor ons KDC Bloemendaal tot stand brengen. Dankzij de medewerking van de gemeente Gouda bleek dit project ondanks aanvankelijke strubbelingen toch haalbaar te zijn. We verwachten dat Bloemendaal – dat uit zijn voegen barst en waarvoor we inmiddels van Curium aanvullende ruimten huren – in 2019 kan verhuizen.

In Moordrecht is de locatie Atalanta in gebruik genomen. Kinderen die voorheen in het inmiddels afgestoten pand van De Walgaerde in Gouda woonden, zijn daar naar toe verhuisd. Ook de logeercapaciteit van Waalschut in Waddinxveen is daar ondergebracht. We huren deze accommodatie, een voormalig verzorgingshuis, van Zorgpartners.

In Wassenaar verhuisde het project voor leren en werken De Warenar naar een beter passend gebouw dat we het Bruglokaal noemen. Op het gebied van de dagbesteding hebben we de locatie Ophelia in Sommelsdijk afgestoten. De betrokken cliënten ontvangen nu dagbesteding in andere locaties op het eiland Goeree. De kinderboerderij van IJsselhage in Nieuwerkerk aan den IJssel is geheel gerenoveerd, evenals de activiteitencentra Jottem in Oegstgeest, Molenschaer in Strijen en Thijselaan in Gouda. Van de woonlocaties hebben we de woonvorm Octogoon inmiddels verkocht en de renovatie van de woonlocatie Hans Vonkstraat – beide in Leiderdorp – afgerond. De capaciteit van logeershuis De Bijenkorf in 's-Gravendeel is met drie plekken uitgebreid. Kleinere renovaties en aanpassingen vonden plaats in de woonlocatie Oud Ade (Oud Ade), het kinderdagcentrum De Kleine Oase (Zwijndrecht) en het activiteitencentrum D'n Duyt (Middelharnis).

## **ICT**

In het verslagjaar is ons ICT-netwerk volledig vernieuwd, zodat dit weer gereed is voor de uitdagingen die ons de komende 5 jaar te wachten staan. Dat geldt zowel voor de functionaliteit als de beveiliging. Wij verwachten de komende 5 jaar een geleidelijke overgang naar meer cloud-georiënteerde software en mogelijk het verlaten van het concept van vaste werkplekken.

## **Organisatiemodel**

We geloven niet zo in het veranderen van structuren om de prestaties van een organisatie te verbeteren of te borgen, maar in 2017 hebben we toch besloten om – als uitkomst van een organisch ontwikkelproces – ons Centrum voor Kennis en Leren te splitsen in een Centrum voor Leren en Ontwikkelen en een Centrum voor Behandeling en Ondersteuning. In dit CBO zijn de artsen, gedragsdeskundigen en therapeuten ondergebracht. Het CLO organiseert de deskundigheidbevordering ten behoeve van medewerkers, vrijwilligers en cliënten. Uiteraard maakt het CLO daarbij gebruik van de expertise waarover de medewerkers van het CBO – en anderen binnen en soms buiten de Gemiva-SVG Groep beschikken.

Door wisselingen in de subtop rees de vraag of het mogelijk was het aantal regio's binnen de organisatie verder terug te brengen. Die vraag hebben we positief beantwoord. Het gevolg is dat we inmiddels van 10 op 9 regio's zijn overgestapt. Daaraan wordt leiding gegeven door 8 regiodirecteuren. Drie van hen worden vanwege de omvang en complexiteit van hun regio bijgestaan door een plv. regiodirecteur.

Belangrijker dan aanpassingen in de structuur is wat ons betreft het voorwerk dat in 2017 is gedaan om tot een leiderschapontwikkelingstraject voor de eerstelijns managers binnen de Gemiva-SVG Groep te komen. Dat gaat starten met een ontwikkelassessment, waarna individueel maatwerk volgt. Waar mogelijk combineren we de activiteiten die in het kader van dat maatwerk worden ondernomen. We realiseren ons terdege dat voor de 'dagelijkse kwaliteit' van zorg, ondersteuning en arbeid het rolgedrag en de competenties van locatiemanagers van doorslaggevende betekenis zijn. Meer dan die van de bestuurders....Daarom investeren we daar in lijn met ons Meerjarenperspectief 2017-2020 in.

## **Communicatie**

We hielden onze cliënten, vertegenwoordigers, vrijwilligers en medewerkers zoveel mogelijk op de hoogte van alles wat er in en om de Gemiva-SVG Groep speelt. Dit deden wij voorheen o.a. met de tijdschriften Eigenzinnig en 't Middelpunt. Daarmee zijn wij, na onderzoek, in 2017 gestopt. Uit evaluatie bleek dat cliënten en verwanten informatie bij voorkeur ontvangen via de (persoonlijk) begeleider. De tijdschriften werden daardoor onvoldoende gelezen. Om toch belangrijk nieuws te kunnen overbrengen, is een nieuwsbrief ontwikkeld die door locaties is aan te vullen met locatienieuws. Hierdoor is de informatie beknopter en meer toegepast op iedere locatie.

In het jaar 2017 is tevens onze nieuwe website in gebruik genomen. Deze website beslaat onze externe site én het intranet. Medewerkers en vrijwilligers kunnen inloggen om meer informatie te zien. De website is nu ook geschikt voor mobiele apparaten, zoals de mobiele telefoon en tablet. Het hele jaar is gewerkt aan verfijning van de website.

Daarnaast is 2017 het jaar geweest waarin we meer met film zijn gaan werken. We maken nu vaker gebruik van filmpjes, vlogs en animatievideo's om zaken duidelijk te maken of locaties voor te stellen. Daarmee sluiten we aan op de laatste ontwikkelingen op het gebied van communicatie. Er werd een specialist op het gebied van filmpjes maken aangetrokken en een video-animatieprogramma aangeschaft. En we zijn Instagram intensiever gaan gebruiken wegens de populariteit van dit medium. Iedere week geeft een medewerker op Instagram een inkijkje in zijn/haar werkweek.

In de nabije toekomst dreigt er een tekort aan medewerkers. In samenwerking met een extern bureau is hiervoor een speciale website met daarbij behorend promotiemateriaal ontwikkeld, dat begin 2018 wordt gepresenteerd. Ook is gewerkt aan een nieuwe richting voor ambassadeurs. Na jaren afwachtend te zijn geweest (i.v.m. weinig werkgelegenheid) moeten we actiever worden richting onderwijs en daarvoor moet er meer inzet van ambassadeurs i.s.m. de praktijkopleiders komen. Daarvoor zijn initiatieven genomen die in 2018 worden geëffectueerd.

In 2017 hebben we een datalek aan de Autoriteit Persoonsgegevens gemeld. Het betrof een tas met gegevens over (reeds verwerkte) declaraties van medewerkers die per ongeluk in de trein was achtergebleven. We hebben de betrokkenen geïnformeerd. De AP heeft niet inhoudelijk op onze melding gereageerd.

### **1.7 Risico's en onzekerheden**

Ons belangrijkste voertuig voor het beheersen van risico's is gezond verstand, gecombineerd met een forse dosis nuchterheid. Gelukkig beschikken onze medewerkers, hun leidinggevend en de bestuurders daar in redelijke mate over. Op het niveau van de individuele zorgverlening aan cliënten brengen we de risico's in beeld via onze ondersteuningsplancycclus, de daaraan gekoppelde veiligheidskaart en als er sprake is van behandeling en/of het toepassen van vrijheidsbepalende maatregelen een behandelplan en/of een signaleringsplan. Door het 'onderhouden' van themapagina's op ons digitale platform geven we invulling aan een actueel kwaliteitsdocumentatiesysteem en bevorderen zodoende dat medewerkers op de hoogte zijn van handreikingen, procedures en standaarden. Die zijn niet bedoeld om onafhankelijk van de context slaafs na te volgen, maar als hulpmiddel om de voortdurende vraag naar 'de bedoeling' op basis van zelfstandig overwegen en afwegen in concrete situaties te helpen beantwoorden. Door elkaar daar ook steeds beter op aan te spreken, borgen we dat deze inzichten ook doorwerken in de praktijk en zo bijdragen aan ondersteuning die verantwoord is en te verantwoorden.

Gebruikelijk is dat we op procesniveau aan risicobeheersing inhoud geven via de systematiek van de interne audits die we in het kader van onze HKZ-certificatie op basis van een daartoe opgesteld programma jaarlijks uitvoeren. Specifiek voor het beheersen van de financiële en registratieve processen (waaronder ook liquiditeit, salarissen, zorgregistratie) beschikken we over een uitgewerkte planning- en controlcyclus.

Waar het gaat om het in beeld brengen van organisatiebrede risico's – en het wegen daarvan in relatie tot de kwaliteit van de beheersmaatregelen – bedienen we ons van de methode van de risico top 5, die we telkenjare actualiseren en die we vervolgens met de Raad van Toezicht bespreken. Onze risico top 5 voor het verslagjaar is komt grotendeels overeen met die over 2016. Nieuw is voor ons – en voor de gehele zorgsector – het snel in betekenis toenemende thema van de arbeidsmarktkrapte, zowel kwalitatief als kwantitatief. We omschrijven deze risico's als volgt:

#### *1. Ontwikkelingen in overheidsbeleid, wet- en regelgeving*

Wij zijn afhankelijk van bekostiging uit publieke middelen en dus van de in onze optiek niet altijd consistente keuzen die overheden in hun beleidsvoering maken. Het beheersen van deze risico's is vooral een kwestie van tijdig voorsorteren op de op enig moment vereiste aanpassingsprocessen. Dat geldt ook voor de wijze waarop gemeenten met de zogenaamde 'transitie' omgaan, de sinds 2015 geëffectueerde formele overgang van een deel van de zorg naar het gemeentelijke sociale domein. Dat benoemden we vorig jaar nog als een separaat risico, maar het is in feite een subcategorie. Met een aantal gemeenten hebben we helaas vervelende ervaringen die we het beste kunnen duiden als 'institutioneel wantrouwen en overheidcentristisch denken'. Onze beheersmaatregel is goed opletten, onze positie helder communiceren en zakelijk beoordelen of het verstandig is om een contractuele verbintenis met een gemeentelijke opdrachtgever aan te gaan of voort te zetten.

#### *2. Contracteerruimte zorgkantoren en budgetplafonds gemeenten*

Het risico dat we gemaakte productie wegens ontoereikende regiobudgetten of budgetplafonds van gemeenten niet of niet geheel vergoed krijgen neemt in betekenis en omvang toe. Dit risico is op zich beheersbaar door een goede monitoring. Daarin verbeteren we ons voortdurend. Positief is dat zorgkantoren in toenemende mate hun beleid op dit gebied onderling afstemmen. Bij gemeenten is het vaak een kwestie van hen confronteren met een opnamestop voor cliënten waarvoor geen redelijk alternatief voorhanden is. Zo dwingen we hen dan om bakzeil te halen. Het is natuurlijk treurig dat het zo werkt.

#### *3. Ontwikkelingen met betrekking tot vastgoed*

De aangestipte ontwikkelingen binnen het gemeentelijke sociale domein en de contracteerruimte van zorgkantoren hebben rechtstreeks consequenties voor de exploitatie en de waardering van ons vastgoed. We beschikken weliswaar over een stevige reserve waartegen noodzakelijke afwaarderingen kunnen worden weggestreept, maar ook dat is een eindig traject en ons beleid is er dus op gericht accommodaties alternatief in te zetten (bijvoorbeeld via scheiden wonen-zorg) of af te stoten zonder resterend boekwaardeprobleem. Bij voorkeur gaat het dan om accommodaties die functioneel minder geschikt zijn en ook op de huidige markt voor

vastgoed nog vervreemdbaar. We blijven investeren in kwalitatief goede en ook binnen de nieuwe realiteit exploiteerbare huisvesting en beheersen de aan de 'technische' kant van deze trajecten verbonden risico's door een zorgvuldige financiële analyse vooraf, intensieve voorbereiding (programma van eisen, etc.) en vakkundige bouwbegeleiding. Het is spijtig dat de woningbouwcorporaties, onze natuurlijke partners in het realiseren van betaalbare huisvesting voor cliënten met een veelal laag inkomen, door overheidsbeleid ('passend toewijzen' en de verhuurdersheffing) gedwongen fors op hun sociale doelstelling moeten inleveren.

#### 4. *Krapte op de arbeidsmarkt*

Nederland komt uit de crisis en dat merken wij ook als het om het aanbod van arbeid gaat. Het kost ons veel meer moeite om leerlingen te werven. Dat beeld is in zes maanden tijd behoorlijk gewijzigd. We kunnen verwachten dat het ook lastiger zal worden om voor functies die om specialistische kwaliteiten vragen geschikte medewerkers aan te trekken. Een en ander betekent ook dat we ons extra moeten inspannen voor behoud en interne scholing, voor beheersing van het verzuim, voor bestendinging van ons positieve imago op de arbeidsmarkt, voor een goede relatie met het onderwijs en voor vormen van functiedifferentiatie die ook de instroom van medewerkers op lager gekwalificeerde functieniveaus faciliteren. Op al deze gebieden nemen we initiatieven. Daarbij proberen we het absorptievermogen van de organisatie, zittende medewerkers en hun leidinggevendenden niet onevenredig te belasten en vast te houden aan onze strategie van 'organisch ontwikkelen'.

#### 5. *Imagobeschadiging*

Het lijkt er op dat we de 'transitiekrimp' redelijk hebben doorstaan, ook in termen van negatieve beeldvorming over onze branche in zijn algemeenheid en de prestaties van de Gemiva-SVG Groep in het bijzonder. De in onze ogen grotendeels onterechte verwijten die 'stuurlied aan de wal' aan de branche ouderenzorg maken, gingen aan de gehandicaptenzorg voorbij. We realiseren ons echter terdege dat we regelmatig fouten maken en dat die ook tot een forse beschadiging van ons imago van degelijke, betrouwbare en stabiele zorgverlener zouden kunnen leiden. Omdat we steeds meer in samenwerkingsverbanden opereren, kunnen incidenten binnen die verbanden ook negatief op ons imago afstralen. Maar we zien daar geen reden in om ons beleid aan te passen. We gaan zorgvuldig te werk en communiceren gericht en open over de opgaven waarvoor we staan. Zorginhoudelijk bezien proberen we uit de buurt van potentiële crisissituaties te blijven, in het nadrukkelijke besef dat die ook met proactief beleid niet altijd zijn te voorkomen. Komt het toch zo ver, dan erkennen we gemaakte fouten en bekijken we serieus of we in alle redelijkheid door het nemen van maatregelen de kans op herhaling kunnen verminderen. We waken echter voor het oproepen of bevestigen van onrealistische verwachtingen. Via onze zorgprogramma's investeren we in het op een hoger niveau brengen van onze inhoudelijke kwaliteit (het 'kunnen') en middels de methodiek *Dit vind ik ervan!* in de verbinding met de cliënt en zijn netwerk (het 'kennen'). Bijzondere aandacht geven we aan de bescherming van de privacy van onze cliënten en medewerkers, al kunnen we ons niet aan de indruk onttrekken dat de verwachtingen die regelgevers en externe toezichthouders van ons hebben niet in verhouding staan tot wat praktisch haalbaar en werkbaar is. Met het oog op de Regeling meldplicht datalekken hebben we onze procedures voor veilig mailverkeer in het afgelopen jaar aangescherpt. We bereiden ons ook voor op de extra eisen die de invoering van de Algemene Verordening Gegevensbescherming met zich mee brengt. Opereren in de digitale wereld brengt ontegenzeggelijk risico's met zich mee. In onze situatie schatten we het risico dat onze systemen voor registratie, declaratie en verantwoording langdurig zouden uitvallen als zeer beperkt in. We maakten al melding van de complicaties die voortkomen uit de grote verscheidenheid in de administratieve voorwaarden die onze gemeentelijke opdrachtgevers ons opleggen. Dat kost ons vooral veel tijd. Wel merken we dat de toenemende digitalisering zich vanuit de optiek van onze medewerkers manifesteert in gebruiksonvriendelijkheid en soms lastig is te verweven met gebruikelijke werkrouines. Deels door capaciteitsproblemen binnen ons netwerk, deels door gecompliceerde toepassingen tast dat dan het werkplezier aan. Digitalisering is dan geen hulpmiddel, maar een last. Daar staat tegenover dat we door digitale communicatie met cliënten en hun verwanten het 'werken in de driehoek' veel beter gestalte kunnen geven. We werken dan ook toe naar een functie als mijn.gemiva-svg.nl die voor elke cliënt beschikbaar zou moeten zijn. Uiteraard dient de brede invoering daarvan met passende waarborgen voor de privacybescherming gepaard te gaan. Ongelukken op dit gebied kunnen ons imago ernstig schaden. Dat is ook de reden waarom we hierbij de weg van de geleidelijkheid bewandelen.



## 1.8 Financiële analyse

De exploitatie gaf in 2017 per saldo een positief resultaat van € 4,2 mln. Als we rekening houden met omvangrijke bijzondere posten ontstaat het volgende beeld over de jaren 2016 en 2017:

	2016	2017
resultaat jaarrekening	2,9	4,2
bijzondere waardeverminderingen	-5,1	-2,1
verkoop panden		0,9
aanloopkosten langerakkerweg		-0,8
verkorten afschrijvingsperiode oudbouw swetterhage	-0,5	
ORT 2012-2015	-1,5	
ICT netwerk	-1,1	
verhoging werkgeverslasten PBL en verlofuren		-1,4
jubiläum		-0,8
Saldo bijzondere posten	-8,2	-4,2
Genormaliseerd resultaat	11,1	8,3

(bedragen x € 1 mln)

De bijzondere waardeverminderingen beliepen in 2017 € 2,1 mln. Dat betreft afboekingen op nieuwe locaties waarvoor de te verwachten opbrengsten lager zijn dan de lasten van de afschrijvingen en/of de huren (onrendabele top). In de toelichting op de resultatenrekening is vermeld welke projecten het in 2017 betrof.

De bedrijfseconomische ratio's geven een stabiel en gunstig beeld. Een uitzondering vormt de liquiditeit. De liquiditeitsratio's komen eerst vanaf 2015 boven de 100%. Deze zijn voor Gemiva-begrippen in de jaren 2015 en 2016 uitzonderlijk hoog. De oorzaak is dat vooruitlopend op investeringen in nieuwbouw leningen zijn aangetrokken. Daarvoor gecorrigeerd komen de liquiditeitsratio's van 2015 en 2016 rond de 100% te liggen. Dat is eind 2017 ook het geval. Voor extra zekerheid met betrekking tot de beschikbaarheid van liquiditeiten kan Gemiva daarenboven een beroep doen op een rekening-courant faciliteit. Deze is in het voorjaar van 2018 teruggebracht van € 15 naar € 10 mln, omdat we daarmee kunnen volstaan. Het exploitatieresultaat is met 2,5 % iets hoger dan in 2016, maar het genormaliseerde resultaat is juist iets lager dan in 2016.

### Ontwikkeling bedrijfseconomische kengetallen 2013 – 2017

	2013	2014	2015	2016	2017
resultaat	2,4	2,9	1,7	2,9	4,2
opbrengsten	156,1	161,1	159,7	162,1	167,5
resultaatratio	1,5%	1,8%	1,1%	1,8%	2,5%
kortlopende schulden	25,4	30,8	29,4	32,8	28,8
vlottende activa (incl. fin. verschillen)	14,5	22,6	41,9	40,2	29,4
liquiditeit: current ratio	57%	73%	142%	123%	102%
vlottende activa (excl. fin. verschillen)	14,3	21,9	39,5	39,1	28,5
liquiditeit: quick ratio	56%	71%	134%	119%	99%
eigen vermogen	36,7	39,7	41,4	44,3	48,5
balanstotaal	161,2	172,4	185,0	190,6	184,5
solvabiliteit (e.v./balanstotaal)	23%	23%	22%	23%	26%
opbrengsten	156,1	161,1	159,7	162,1	167,5
solvabiliteit (e.v./totaal opbrengsten)	24%	25%	26%	27%	29%
EBITDA (resultaat voor rente, afschr. en afboekingen)	23,5	23,2	25,9	21,3	19,4
EBIT (resultaat voor rente)	6,3	6,7	5,6	6,8	7,8
DSCR= EBITDA/ (rente+aflossingen)	3,1	2,4	2,8	2,2	2,1
ICR = EBIT/rentelasten	1,6	1,8	1,4	1,7	2,2

Vanwege de niet geborgde leningen die ook deel uitmaken van onze leningenportefeuille stellen de ABN AMRO en de BNG Bank eisen aan de financiële cijfers. De solvabiliteitseis is 20%, de DSCR moet 1,3 zijn. Daar voldoen we aan met een solvabiliteit van 26% en een DSCR van 2,1.

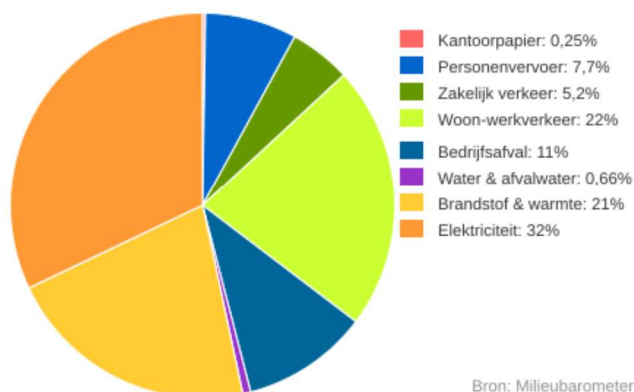
In 2017 is een financierings- en borgstellingsaanvraag gedaan voor de investeringen in de komende jaren. In de eerste maanden van 2018 is dat afgerond met afspraken met het Waarborgfonds voor de Zorgsector WfZ en de huisbank ABN AMRO.

### 1.9 Maatschappelijke aspecten

Wij dragen de drieslag people, planet, profit een warm hart toe. Want we zijn in de eerste plaats een organisatie van en voor mensen. Alleen al om financiële redenen gaan we daarnaast zorgvuldig met ons erfgoed om. Maar we zijn geen hemelbestormers die elke kans aangrijpen om zich voor hun milieubewustzijn op de borst te kloppen. Alles in het redelijke en met gezond verstand. Tegen profit hebben we evenmin bezwaar, maar dan wel in het licht van het verstevigen van ons weerstandsvermogen, benodigd om ook in magere jaren met elan en esprit onze maatschappelijke bijdrage in het ondersteunen van kwetsbare mensen te blijven leveren.

In het meerjarenperspectief 2017 – 2020 is onze ambitie opgenomen om onze ecologische voetafdruk te verminderen met 20%. Met een externe adviseur is in 2016 een routeplanner opgesteld. In een plan van aanpak in 2017 hebben we onze prioriteiten vastgesteld. Het plan bevat maatregelen op de terreinen gebouwen, facilitair & inkoop, vervoer, afval en voeding.

Gemiva SVG Groep 2015 - Milieumeter



In 2016 is een eerste kwantitatieve analyse van onze 'voetafdruk' over 2015 gemaakt met de milieubarometer van Stimular. Brandstof, verwarming en elektriciteit blijken verantwoordelijk voor een groot deel van de milieubelasting die wij veroorzaken. In 2018 herhalen we de analyse met de milieubarometer met de gegevens over 2017.

De analyse heeft er onder andere toe geleid dat we in 2017 zijn overgegaan op groene stroom. Ook plaatsen we zonnepanelen op een aantal bestaande panden. Daar starten we in 2018 mee. Dat komt naast de inspanningen voor isolatie, WKO installaties, zonnepanelen, etc. die al gebruikelijk zijn in panden die gebouwd of vernieuwd worden.

Met de komst van de slimme meter is het mogelijk geworden om energieverbruik te monitoren en te presenteren in de managementinformatie voor de locaties. Via een door onze energieadviseurs opgesteld analyseformat van detailgegevens signaleren we onverwachte gebruikspatronen over de dag of in de week, zodat we op locatie verder kunnen zoeken naar achterliggende oorzaken.

Medio 2017 hebben we in een brief aan de locaties gevraagd om in de eigen omgeving zelf aan de slag te gaan. Door samen met medewerkers en cliënten na te denken over het milieu en over goede acties. Wat kun je als locatie doen – of nalaten - dat beter is voor het milieu? Om locaties op weg te helpen hebben we een aantal ideeën die hierbij kunnen helpen op intranet geplaatst. Om elkaar met denken en doen te stimuleren zijn

filmpjes van actieve locaties, cliënten en medewerkers geplaatst op intranet en youtube. Bijv. over het schillenboerproject in Leiden. (<https://www.youtube.com/watch?v=2Xrl8IXQAQg> )

### **1.10 Normen voor goed bestuur**

De Gemiva-SVG Groep hanteert de Governancecode Zorg 2017. Die is in 2016 na een renovatie van de eerdere Zorgbrede Governancecode 2010 door de ‘founding fathers’ vastgesteld. Het ‘pas toe of leg uit’-principe is per 1 januari 2017 vervangen door ‘pas toe en leg uit’. We weten niet of dat echt een verbetering is, want we willen de ruimte houden om niet toe te passen. Daarentegen zijn we altijd bereid om uitleg te geven, voor zover dat met respect voor de privacy van cliënten en medewerkers mogelijk is. Aan codes is ook de onuitgesproken verwachting gekoppeld dat het bestuur van en het toezicht op en daarmee het functioneren van organisaties er beter van wordt. Daarvoor is echter geen enkel stevig bewijs en dat zou tot terughoudendheid moeten leiden in het propageren van steeds weer nieuwe vormen van codering. Niettemin hebben we in 2017 op basis van de herziene code een aantal documenten aangepast en regelingen getroffen. Zo is onze Raad van Toezicht nu via een eigen mailadres bereikbaar en stelden Raad van Toezicht en Raad van Bestuur een regeling vast voor het omgaan met onderlinge conflicten die niet van arbeidsrechtelijk aard zijn. Ook is een bespreekversie voorbereid van gewijzigde statuten, waarin de eisen die de code formuleert zijn verwerkt. De verwachting is dat we na raadpleging van de medezeggenschapsorganen medio 2018 onze statuten in overeenstemming met de meest recente versie van de code zullen hebben gebracht.

Ter uitvoering van de Governancecode is het ‘enquête-recht’ via statutaire bepalingen aan de Centrale Medezeggenschaps Raad en aan de Ondernemingsraad toegekend. De Gemiva-SVG Groep kent een klokkenluidersregeling, waarop in het verslagjaar geen beroep is gedaan.

Onder het kopje ‘Governance’ publiceren we jaarlijks op onze website de (on)kosten die de Gemiva-SVG Groep voor zijn bestuurders maakt. De gegevens over 2017 zijn daar gerubriceerd en per bestuurder vermeld, evenals de bezoldigingsgegevens die onder de openbaarmakingsverplichting van de Wet normering topinkomens vallen. Op die webpagina is ook informatie opgenomen over de beoordeling van nevenfuncties van bestuurders, de benoemingsprocedure voor bestuurders en toezichthouders, ons belanghebbendenbeleid en de eerdergenoemde conflictregeling.

### **1.11 Vooruitblik op 2018**

Onze ambitie voor 2018 verschilt niet van die van het jaar waarover we in dit document verslag doen. Samen met cliënten, hun verwanten en vertegenwoordigers, medewerkers en vrijwilligers willen we het verschil blijven maken. Daarbij staat ons steeds een zo gewoon mogelijk leven voor ogen, een leven dat ruimte biedt voor het ontwikkelen en inzetten van talent, dat betekenis heeft – ook voor anderen – en ‘dat er mag zijn’. Waar die betekenis dan voor staat, dat is vaak een hoogstpersoonlijke zaak, die naar tijd en plaats kan variëren. Ons vak houdt in dat we dat samen met de cliënt steeds weer opnieuw proberen te ontdekken. Daartoe investeren we in de relatie met de cliënt en zijn ‘systeem’ en werken we aan woon- en leefomstandigheden die persoonlijke groei stimuleren. Dat lijkt misschien niet spectaculair, maar in onze optiek zijn het veelal de kleine dingen die dan de doorslag geven.

Dat kunnen we niet zonder bekwame, betrokken en bevlogen medewerkers. Voor hun ontwikkelperspectieven en werkplezier zetten we ons in 2018 in. Dat combineren we als vanouds met een zorgvuldige bedrijfsvoering, waarin altijd ruimte is voor een goed initiatief. Dat is in een notendop onze strategie voor en onze visie op 2018.

## 2. VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT OVER 2017

### 2.1 Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht was per 31 december 2017 als volgt samengesteld:

Naam	Benoemd in	Functie	Einde termijn	Lopende termijn	Beroep
Drs. W. Zoetewij	2007	Voorzitter	30-06-2018	3 <sup>e</sup>	Zelfstandig adviseur
Mr. J.C.G.Fijen	2007	Secretaris	30-06-2018	3 <sup>e</sup>	Oud burgemeester Zevenhuizen-Moerkapelle
Mw. M.F.D. Waling-Huijsen	2012	Lid	31-08-2020	2 <sup>e</sup>	Directeur-eigenaar Adviesbureau
Mw. mr. drs. Th. van der Windt	2017	Lid	01-12-2021	1 <sup>e</sup>	Advocaat
Mw. Drs. N. Zefzafi	2017	Lid	01-02-2021	1 <sup>e</sup>	Directeur-eigenaar Adviesbureau

De samenstelling van de Raad van Toezicht zoals hier weergegeven is gewijzigd ten opzichte van de situatie per 31 december 2016. De heer W.J.F. van Loon nam na het afronden van zijn tweede zittingstermijn op 31 maart 2017 afscheid van de Raad van Toezicht, die hem ook op deze plaats van harte dankt voor de bijdrage die hij aan de toezichthoudende taken heeft geleverd. Omdat de heer Van Loon zitting had op een kwaliteitszetel waarvoor de Ondernemingsraad van de Gemiva-SVG Groep het recht van voordracht heeft, is aan dit orgaan gevraagd om een kandidaat voor te dragen. In goed overleg en op basis van het opgestelde profiel is mevrouw mr. drs. Th. van der Windt uitgenodigd om tot de Raad van Toezicht toe te treden. Zij is per 1 december 2017 voor een periode van 4 jaar benoemd. Verder moest de heer Oudijk zijn zetel in de raad per 1 oktober 2017 opgeven in verband met een ernstige ziekte. De raad is erg geschrokken van dit bericht en leeft mee met de heer Oudijk en zijn familie. Hij bedankt de heer Oudijk voor zijn bijdrage aan de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht heeft ervoor gekozen de vacature die daardoor is ontstaan te vervullen met behulp van een bureau voor executive search. De raad hoopt op korte termijn een kandidaat aan te trekken die dan in 2018 een tweetaal vergaderingen van de raad bijwoont alvorens tot formele benoeming kan worden overgegaan.

Omdat de meest recente herbenoemingen van de heren Fijen en Zoetewij nog dateren van voor het besluit om de zittingstermijnen van de leden te beperken tot het ook in de Zorgbrede Governancecode vastgelegde aantal van twee hebben zij zitting voor een derde en laatste termijn. Door CZ Zorgkantoren is in het kader van de contractering Wlz 2018 bezwaar gemaakt tegen een derde termijn voor beide heren, waarna de Raad heeft besloten hun zittingsperiode in te korten tot 30 juni 2018 in plaats van de oorspronkelijke 1 februari 2019. Als gevolg daarvan zijn in overleg met de medezeggenschapsorganen en de Raad van Bestuur profielen opgesteld voor de vacatures die zullen ontstaan en wordt in januari 2018 een wervingsprocedure gestart. De consequentie is dat de raad met ingang van 1 juli 2018 een nagenoeg nieuwe bezetting zal kennen. Alleen mevrouw Waling heeft dan al langere tijd zitting in de raad.

#### *Onafhankelijkheid en deskundigheid*

De leden van de Raad van Toezicht verrichten hun taak zonder last of ruggenspraak. Sinds 2006 worden vacatures in de Raad van Toezicht op basis van een profielschets en een vorm van openbare werving (waaronder inschakeling van een daarin gespecialiseerd bureau) vervuld. Alle zes in het onderstaande schema genoemde toezichthouders zijn via deze procedure benoemd. De tabel geeft aan over welke specifieke en voor de Gemiva-SVG Groep relevante deskundigheid de toezichthouders beschikken, gelet op opleiding, ervaring en maatschappelijke positie.

## Relevante deskundigheidsgebieden in de Raad van Toezicht per 31 december 2017

	Deskundigheden				
	Governance/ toezicht	Financiën/ bedrijfsvoering	Zorg/ kwaliteit	Juridisch/ maatschappelijk	Sociaal
Drs. W. Zoetewij	x	x		x	
Mr. J.C.G. Fijen	x			x	
Mw. M.F.D. Waling- Huijsen	x		x		
Mw. mr.drs. Th. van der Windt	x			x	x
Mw. drs.N.Zefzafi	x		x		x

### *Zelfevaluatie Raad van Toezicht*

Jaarlijks evalueert de raad zijn functioneren. In 2017 is bij deze zelfevaluatie - evenals in 2014 - een onafhankelijke deskundige ingeschakeld. Daarvoor is deze keer de heer drs. Th. Schraven benaderd. De zelfevaluatie heeft in het teken gestaan van de veranderende samenstelling van de raad en de manier waarop de nieuw samengestelde raad lijnen wil uitzetten naar de toekomst. De raad toonde zich tevreden met de manier waarop wordt samengewerkt met de Raad van Bestuur en met de in het jaar 2017 gehanteerde manier van informatieverstrekking. Er werd waardering uitgesproken voor de veldbezoeken die de leden van de raad hebben kunnen brengen en voor de betrokkenheid van de medewerkers die de leden van de raad daarbij hebben ontmoet.

### **2.2 Het toezichthoudend systeem**

De toezichthoudende en adviserende taken krijgen vooral vorm in de vergaderingen met de Raad van Bestuur. Sinds 2015 is het gebruik om elke vergadering te beginnen met een inhoudelijk thema, dat dan wordt gepresenteerd door en besproken met een 'inhoudelijk betrokkene' uit de organisatie. Met de Raad van Bestuur zijn afspraken over de informatievoorziening gemaakt. In elke vergadering bespreekt de Raad van Toezicht rapportages over de financiële huishouding (inclusief de gerealiseerde bezetting), de gang van zaken in de Gemiva-SVG Groep en de ontwikkelingen in haar omgeving (waaronder die inzake de hervorming van de langdurige zorg). Sinds 2015 wordt in deze rapportages ook aandacht besteed aan de samenwerkingsverbanden waarin de Gemiva-SVG Groep participeert. Deze rapportages vormen de basis voor de dialoog over de kwaliteit van de binnen de organisatie gehanteerde interne beheersings- en controlesystemen, de strategie, de relaties met belanghebbenden en de aan de bedrijfsvoering verbonden risico's, waaronder ook die met betrekking tot de kwaliteit van het management. In dat kader spreekt de Raad van Toezicht ook met de Raad van Bestuur over klachten, incidenten en de meldingen aan en contacten met de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd. De inhoud en de kwaliteit van de zorg komen ook aan bod via geanonimiseerde casuspresentaties en het bespreken van de rapportages van uitgevoerde metingen op het gebied van zorginhoudelijke prestaties, cliënttevredenheid en medewerkertevredenheid. Ook de ontwikkeling van het ziekteverzuim in de organisatie wordt periodiek besproken. Daarnaast zijn er afspraken over het informeren van de voorzitter van de Raad van Toezicht in geval van (dreigende) calamiteiten. Waar relevant is dat in het verslagjaar ook gebeurd.

Onderdeel van het toezichthoudend systeem – dan wel de daarbij behorende spelregels – is het gebruik van de Zorgbrede Governancecode. De landelijke 'eigenaren' van deze code hebben daarvan in 2016 een update vastgesteld (de ZGC 2017). Met het bespreken van de consequenties daarvan voor de bestuurs- en toezichtspraktijk binnen de Gemiva-SVG Groep is in het najaar van 2016 een begin gemaakt. Dit gesprek werd in 2017 voortgezet en heeft geleid tot het aanpassen van een aantal reglementen. De raad heeft zich voorgenomen om in 2018 een toezichtvisie te ontwikkelen en vast te stellen. Daarnaast zullen de statuten van de stichting op enkele onderdelen moeten worden aangepast. De Raad van Bestuur heeft de notaris van de stichting gevraagd daartoe een concept-wijzigingsakte op te maken, waarover in 2018 besluitvorming zal plaatsvinden.

### *Contact tussen toezichthouders, medezeggenschapsorganen en de accountant*

De Raad van Toezicht overlegt jaarlijks met de Ondernemingsraad en de Centrale Medezeggenschaps Raad (CMR). De Raad van Bestuur neemt aan dit overleg deel. Ook via dit overleg vormt de Raad van Toezicht zich een beeld van de communicatie tussen medezeggenschapsorganen en Raad van Bestuur en van de opvattingen die de medezeggenschapsorganen over het reilen en zeilen van de Gemiva-SVG Groep en de

gehandicaptenzorg hebben. Leden van de Raad van Toezicht wonen individueel of als duo met enige regelmaat een reguliere overlegvergadering tussen een centraal medezeggenschapsorgaan (OR of CMR) en de Raad van Bestuur in de hoedanigheid van toehoorder bij. Ook dit is een belangrijke bron voor het 'opsnuiven' van de sfeer binnen de organisatie. Wanneer de Raad van Toezicht in zijn meivergadering de jaarrekening behandelt, is de conform de statuten door de Raad van Toezicht benoemde accountant van de Gemiva-SVG Groep aanwezig om zijn bevindingen toe te lichten. Hij stelt daartoe een rapportage op die voorafgaand aan de vergadering aan de leden wordt toegezonden. In het verslagjaar ging de aandacht van de Raad van Toezicht bij de bespreking van het accountantsverslag met name uit naar de problematiek van financiering en liquiditeit. De Raad van Toezicht constateerde op basis van de gevoerde discussie dat de Raad van Bestuur op een verantwoorde wijze met deze problematiek omgaat.

#### *Werkbezoeken aan locaties*

Zoals gebruikelijk bezochten leden van de Raad van Toezicht – soms als tweetal, maar ook als solist – weer een aantal locaties. Dit jaar betrof het de kinderdagcentra De Beukenoot (Zoeterwoude) en Esse Zoom (Nieuwerkerk aan den IJssel), alsmede de woonlocaties Swetterhage (Zoeterwoude), Castorstraat (Alphen aan den Rijn), Hendrikshoeve (Numansdorp), 't Getij (Oude Tonge) en Karnemelksloot (Gouda). Verder werden bezocht de activiteitencentra Het Molenschaer (Strijen) en De Schalm (Rotterdam) en de winkel Gemivaria (Strijen) en de woonlocatie Hendrikshoeve. Ten slotte bezochten leden van de raad Boerderij Gouda, waarin zowel wordt gewoond als gewerkt.

### **2.3 Commissies en de Raad van Toezicht**

De Raad van Toezicht werkt niet met vaste commissies. De voorkeur van de Raad gaat nadrukkelijk uit naar het bespreken van alle voor het toezicht relevante aangelegenheden in de plenaire samenstelling. De Raad van Toezicht staat op het standpunt dat hij met deze toelichting voldoet aan het governanceprincipe 'pas toe of leg uit'. Zijn er arbeidsvoorwaardelijke zaken rond de Raad van Bestuur aan de orde, dan behartigen de voorzitter en een lid van de Raad deze werkgeverstaken. Als de herbenoeming van een toezichthouder aan de orde is, wordt nagegaan of daartegen beletselen bestaan.

### **2.4 Nevenfuncties toezichthouders**

Bij de besluitvorming over de benoeming van een nieuw lid wordt beoordeeld of hoofd- en nevenfuncties verenigbaar zijn met het belang van adequaat toezicht op de Gemiva-SVG Groep. De afspraak is dat de leden die daarna een (nieuwe) nevenfunctie willen aanvaarden deze ter toetsing op hetzelfde criterium aan de raad voorleggen. De Raad van Toezicht heeft zich ook in het verslagjaar de vraag gesteld of zijn leden nevenfuncties vervullen die belemmerend kunnen zijn voor hun functioneren als toezichthouder in de Gemiva-SVG Groep. De relevante nevenfuncties van de toezichthouders zijn vermeld in bijlage 1. De Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat er van onverenigbaarheid van belangen van individuele leden en dat van de Gemiva-SVG Groep geen sprake is.

### **2.5 Bezoldiging toezichthouders**

De leden van de Raad van Toezicht hebben aanspraak op een bezoldiging die is gebaseerd op een daartoe strekkende adviesregeling van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Gezondheidszorg (NVTZ) uit 2006. Jaarlijks worden deze bedragen geïndexeerd conform het advies van de NVTZ. De over 2017 betaalde bedragen zijn volgens voorschrift verantwoord in de jaarrekening. De vergoedingen liggen nadrukkelijk onder de (verhoogde) maxima die door de Wet Normering Topinkomens 2015 (WNT-2) zijn gedefinieerd. De raad heeft wel overwogen of deze verhoogd zouden moeten worden naar het niveau dat in het verslagjaar door de NVTZ is geadviseerd, maar heeft daarvan afgezien omdat hij meent dat de zwaarte van zijn toezichthoudende taak vanuit een reëel perspectief bezien in de afgelopen jaren niet wezenlijk is toegenomen.

### **2.6 Werkgeversfunctie Raad van Toezicht**

De Raad van Toezicht vervult voor de bestuurders van de stichting de werkgeversfunctie en heeft vanuit die rol een specifieke verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en de continuïteit van het bestuur. Door vertegenwoordigers van de Raad van Toezicht worden ieder jaar functionerings- c.q. beoordelingsgesprekken gevoerd met de individuele leden van de Raad van Bestuur. Deze gesprekken hebben in het verslagjaar conform de planning plaatsgevonden en zijn namens de raad gevoerd door de voorzitter en een ander lid, waarbij de overige leden van de raad vooraf om input is gevraagd. De bestuurders stelden daartoe ieder een zelfreflectieverslag op, dat - samen met de aandachtspunten uit de NVZD-code voor de goede bestuurder - de basis voor het gesprek vormde. Verder werd, voorafgaande aan de gesprekken met de bestuurders een

gesprek gevoerd met een aantal medewerkers van Gemiva-SVG die regelmatig contacten hebben met de leden van Raad van Bestuur. De inhoud van dat gesprek is mede gebruikt in zowel de individuele gesprekken die met de leden van Raad van Bestuur zijn gevoerd als in het daarop aansluitende collectieve gesprek. Van deze beoordelingsgesprekken zijn korte verslagen opgesteld. De Raad van Toezicht is buiten aanwezigheid van de bestuurders over verloop en uitkomsten van deze gesprekken geïnformeerd. In het kader van deze gesprekken zijn met de bestuurders geen afspraken gemaakt c.q. ontwikkelingen geconstateerd die tot bijzondere zorg aanleiding geven. De Raad van Toezicht constateert met tevredenheid dat de leden van de Raad van Bestuur onderling pittige discussies voeren, die steeds in constructieve beleidslijnen uitmonden. Hij is tevreden over het functioneren van de leden van de Raad van Bestuur (individueel en gezamenlijk) en over de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht.

## 2.7 Honorering en nevenfuncties Raad van Bestuur

De leden van de Raad van Bestuur werden in het verslagjaar bezoldigd volgens de 'nieuwe' adviesregeling van de NVZD. In de bij deze adviesregeling behorende modelarbeidsovereenkomst is een vertrekregeling opgenomen. Omdat de modelarbeidsovereenkomst onverkort is gehanteerd, is deze vertrekregeling van toepassing op de drie bestuurders. De Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat gegeven de situatie per 1 januari 2017 op de voorzitter en een lid van de Raad van Bestuur zowel het overgangsrecht van de WNT-1 als dat van de latere WNT-2 van toepassing is. Voor het andere lid van de Raad van Bestuur geldt alleen het overgangsrecht dat behoort bij de WNT-2. De Raad van Toezicht constateerde voorts dat voor ieder van de drie bestuurders geldt dat zij worden gehonoreerd boven het maximum dat voortvloeit uit de toepassing van de met ingang van 1 januari 2016 van kracht zijnde (ministeriële) Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector. Overeenkomstig de in deze regeling opgenomen criteria heeft de Raad van Toezicht vastgesteld dat de Gemiva-SVG Groep kwalificeert voor indeling in klasse IV. De praktische consequentie van een en ander is dat voor de voorzitter en een lid van de Raad van Bestuur 2017 het vierde jaar is van de in de WNT gedefinieerde periode van vier jaar waarin de honorering die het toepasselijke maximum overschrijdt wordt gerespecteerd. De honorering van de andere bestuurders valt sinds 2016 ook onder het overgangsrecht. Voor elke bestuurder geldt zodoende dat het in de WNT opgenomen overgangs- en afbouwtraject naar een honorering die past binnen de voor hem van toepassing zijnde WNT-norm tegen 1 januari 2023 zal zijn voltooid.

De nevenfuncties van de leden van de Raad van Bestuur zijn vermeld in de bijlage 1. Wenst een bestuurder een nevenfunctie op zich te nemen, dan toetst de voorzitter van de Raad van Toezicht vooraf of deze verenigbaar is met het functioneren als bestuurder van de Gemiva-SVG Groep. De Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat dit voor alle in de bijlage vermelde functies het geval is.

## 2.8 Vergaderingen Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht vergaderde in het verslagjaar zes maal. De onderstaande tabel geeft de 'attendance' weer.

### Attendance vergaderingen Raad van Toezicht 2017

	16-1	13-3	22-5	11-9	18-9	20-11
W. Zoetewij	x	x	x	x	x	x
J. Oudijk**	-	-	-	-	-	
J.C.G. Fijen	x	x	x	x	x	x
W.J.F. van Loon*	x	x				
M.F.D. Waling-Huijsen	x	x	x	x	x	x
N. Zefzafi***		x	x	x	x	x

*x = aanwezig \* = afgetreden per 31 maart \*\* = afgetreden per 30 september \*\*\* = benoemd per 1 februari*

De afwezigheid van de heer Oudijk wordt verklaard door langdurige ziekte. Mevrouw Van der Windt komt in dit overzicht niet voor omdat na de datum waarop haar benoeming is ingegaan (1 december 2017) de Raad van Toezicht in het verslagjaar niet heeft vergaderd.

Behoudens voor zover het arbeidsvoorwaardelijke aangelegenheden betrof (bezoldiging, functioneren, beoordeling, verslaglegging gesprekken), woonden de leden van de Raad van Bestuur deze vergaderingen bij.

Het gebruikelijke jaarlijkse overleg Raad van Toezicht/Ondernemingsraad/CMR/Raad van Bestuur vond in 2017 op 10 april plaats. Voor dit overleg had elke 'geleding' een te bespreken thema aangedragen. Over elk thema is een korte presentatie gegeven. Achtereenvolgens is van gedachten gewisseld over de cliëntcommunicatie, het gebruik en de risico's van sociale media en het ontwikkelgesprek met medewerkers. Deze werkwijze werd door alle gespreksdeelnemers zeer gewaardeerd.

## **2.9 Benoeming accountant**

In zijn vergadering van 13 maart 2017 heeft de Raad van Toezicht besloten om mevrouw drs. M.J. Poelen RA van EY te benoemen tot accountant van de Gemiva-SVG Groep. Zij volgde de heer H. de Wilde RA op, die vanuit EY tot en met het verslagjaar 2016 voor onze organisatie als controlerend accountant optrad.

## **2.10 Toezicht en advies**

Op basis van zijn statutaire verantwoordelijkheid keurde de Raad van Toezicht de definitieve tekst van het meerjarenperspectief 2016-2020 en het Jaardocument (inclusief de jaarrekening) over 2016 goed. De Raad van Toezicht gaf ook goedkeuring aan de begroting 2018 en besprak de daarbij gevoegde meerjarenbegroting.

### *Sturing van en toezicht op kwaliteit en veiligheid*

Het gebruikelijke kwaliteitsjaarverslag en het 'proefverslag' dat de Gemiva-SVG Groep over (een deel van) 2016 heeft opgesteld in het kader van de zogenaamde proeftuinen nieuw Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg zijn uitvoerig doorgenomen. De Raad van Toezicht beoordeelde deze verslagen als zeer informatief en qua onderliggende filosofie en onderbouwing consistent.

### *Impairment*

Uitvoerig is in het verslagjaar stilgestaan bij de problematiek van de impairment. Eerder werd afgesproken dat de beleidlijn die wordt gevolgd is dat wordt uitgegaan van een portfoliobenadering, waarin op basis van de segmenten in de vastgoedportefeuille op gezette tijden wordt bepaald of impairment aan de orde is en binnen de segmenten extra wordt afgeschreven op panden waarvan de boekwaarde de bedrijfswaarde overstijgt.

### *Liquiditeit*

Ook het bespreken van de liquiditeitsprognose heeft het afgelopen jaar uitgebreid aandacht van de Raad gevraagd. De Raad is van oordeel dat de Raad van Bestuur met deze steeds belangrijker wordende problematiek zorgvuldig omgaat.

### *Vastgoed*

In het verslagjaar heeft de Raad van Bestuur vier vastgoedtransacties ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht voorgelegd. Deze betroffen de verkoop van de Van Beverninghlaan 30 te Gouda, de verkoop van de Oranjestraat 7-9 te Sommelsdijk, de verkoop van vier panden aan de Bezembinder 55-61 te Alphen aan de Rijn en de aankoop van 2.469 m2 grond in de gemeente Dordrecht. De Raad van Toezicht keurde de desbetreffende besluiten van de Raad van Bestuur goed.

Met waardering nam de Raad van Toezicht kennis van het initiatief om op het in herontwikkeling zijnde Swetterhageterrein een vervangend dagbestedingsgebouw naar een ontwerp van de Oostenrijkse kunstenaar Friedensreich Hundertwasser te realiseren. Een voorwaarde daarvoor is dat de extra investering die daarvoor nodig is uit sponsorgelden wordt gefinancierd.

### *Oprichting coöperatieve vereniging "Dit vind ik ervan!" U.A.*

De Raad van Toezicht verleende zijn goedkeuring aan de toetreding van de Gemiva-SVG Groep tot de coöperatieve vereniging "Dit vind ik ervan!". Daarmee is de Gemiva-SVG Groep beter in staat om bij te dragen aan en mee te sturen in de ontwikkeling van de methodiek voor cliëntervaringsonderzoek "Dit vind ik ervan!" en de bijbehorende toepassingen.

### *Oprichting Vereniging Go!*

De Raad van Toezicht verleende zijn goedkeuring aan de oprichting van de Vereniging Go! en het sluiten van een samenwerkingsovereenkomst in het kader van de door de gemeenten Alphen aan den Rijn en Kaag en Braassem op basis van een openbare aanbesteding gegunde opdracht voor integrale jeugdzorg. Deze vereniging vormt het vehikel waarin de betrokken 8 combinanten, waaronder de Gemiva-SVG Groep, deze jeugdzorg zullen gaan verlenen.



### *Risicomanagement*

Zoals gebruikelijk kwam ook het risicobeheer op andere gebieden dan vastgoed uitvoerig aan de orde. De Raad van Bestuur leverde daartoe diverse documenten aan. De Raad van Toezicht onderschrijft de systematiek die de Raad van Bestuur al werkende weg ontwikkelt en die is gebaseerd op periodieke risicoanalyses op cliëntniveau, locatieniveau, organisatieniveau en op de doorlichting van kritische zorg- en bedrijfsvoeringsprocessen. Het blijft natuurlijk zaak om het risicobewustzijn van medewerkers – op alle niveaus in de organisatie – te stimuleren en daarbij het gezond verstand voorop te stellen. De raad is positief over de gedegen maar nuchtere wijze waarop management en medewerkers het risicobewustzijn rondom kwaliteit en veiligheid in hun dagelijks werk trachten te integreren.

### *Ontwikkelingen in de organisatie*

Tijdens de vergaderingen en via documenten is de Raad van Toezicht ook geïnformeerd over het verzuimbeleid en de krapte op de arbeidsmarkt .

### **2.11 Bereikbaarheid Raad van Toezicht**

De Raad van Toezicht hecht aan een rolvaste uitoefening van zijn taken en verantwoordelijkheden. Dat betekent onder meer dat de Raad van Bestuur het formele aanspreekpunt is voor iedereen die zich tot de Gemiva-SVG Groep wil verhouden. Wie contact zoekt met de Raad van Toezicht als orgaan van de stichting kan een brief adresseren aan Postbus 604, 2800 AP Gouda (ter attentie van de voorzitter van de Raad van Toezicht) of een mailbericht sturen aan [raad.van.toezicht@gemiva-svg.nl](mailto:raad.van.toezicht@gemiva-svg.nl)

## **Bijlage 1**

### **Overzicht nevenfuncties toezichthouders en bestuurders Gemiva-SVG Groep per 31-12-2017**

#### ***Overzicht nevenfuncties leden Raad van Toezicht***

##### **Drs. W. Zoeteweyj (voorzitter)**

- Lid van de Raad van Toezicht van het Groene Hartziekenhuis, Gouda
- Voorzitter van het bestuur van de Diaconessenstichting De Wijk, Gouda
- Voorzitter van het bestuur van de Dr. Hofsteestichting, Alkmaar
- Voorzitter van het bestuur van de Stichting Steunfonds Protestants Christelijk Hoger Beroepsonderwijs Utrecht, Utrecht
- Voorzitter van het bestuur van Justice en Care Nederland, Amsterdam

##### **Mr. J.C.G. Fijen (secretaris)**

- Lid van het comité van aanbeveling van het Hospice Zoetermeer, Zoetermeer
- Voorzitter van de Stichting Kunst en Cultuur te Zoetermeer, Zoetermeer
- Voorzitter van de Bezwaarschriftencommissie (Kamer 1) van de gemeente Leidschendam-Voorburg, Voorburg
- Lid van de Klachtencommissie van de gemeente Leidschendam-Voorburg, Voorburg
- Lid van de Algemene Bezwaren Commissie van de gemeente Rotterdam
- Voorzitter van de Bezwaarschriftencommissie van de gemeente Westland

##### **Mevrouw M.F.D. Waling-Huijsen**

- Lid van de Raad van Toezicht van de Stichting Leger des Heils Welzijns en Gezondheidszorg, Almere
- Voorzitter van de Commissie Ethiek Jeugdzorg van CNV Zorg en Welzijn, Den Haag

##### **Mevrouw mr. drs. Th. van der Windt**

- Lid van de Medisch-Ethische Toetsingscommissie van het Nederlands Kanker Instituut Antoni van Leeuwenhoek, Amsterdam
- Lid van het bestuur van het Atheneum College Hageveld, Heemstede
- Lid van de Raad van Toezicht van Stichting Pro Senectute, Amsterdam

##### **Mevrouw drs. N. Zefzafi**

- Lid van het bestuur van het Gezondheidscentrum Korte Akkeren, Gouda
- Lid van het bestuur van het Fonds Dient elkaar met blijdschap, Gouda
- Commissaris bij DIAMOND Care B.V., Amsterdam

#### ***Overzicht nevenfuncties leden Raad van Bestuur***

##### **Dr. G. Gerding (voorzitter)**

- Voorzitter van de Raad van Toezicht van de Marnix Academie, Utrecht
- Lid van de Raad van Toezicht van de Zonnehuisgroep Amstelland, Amstelveen
- Vicevoorzitter van de Raad van Toezicht van de Stichting Perspekt, keurmerk in de zorg, Utrecht
- Voorzitter van de Vereniging voor Italiaanse taal en cultuur Dante Alighieri (Comitato di Rotterdam), Rotterdam

##### **Drs. J.W.D. Hiel**

- Lid van de Raad van Advies van Raad op Maat, Gouda
- Lid van het bestuur van het Platform EMG, Utrecht
- Lid van het bestuur van de Stichting Drechtzorg, Dordrecht
- Lid van de Raad van Toezicht van de Stichting Speciaal Onderwijs, Leiden
- Lid van het bestuur van de Coöperatie *Dit vind ik ervan!* U.A., Arnhem

##### **Ing. G. de Water**

Geen

