



## **Jaarverslag DeSeizoenen 2019**

## 1. Inhoud

<b>2. VOORWOORD VAN DE DIRECTIE</b> .....	<b>1</b>
<b>3. ORGANISATIE EN BELEID</b> .....	<b>2</b>
3.1 MISSIE EN VISIE .....	2
3.2 KERNWAARDEN EN ANTROPOSOFISCHE IDENTITEIT .....	2
3.3 AMBITIE EN ONDERSCHIEDEND VERMOGEN .....	3
3.4 LOCATIES EN AANTALLEN CLIËNTEN .....	4
3.5 ORGANISATIE .....	5
3.6 DESEIZOENEN EN HAAR ZUSTERORGANISATIES .....	6
3.7 GOVERNANCE EN CLIËNTBELANGEN .....	6
<b>4. REALISATIE ONDERNEMINGSPLAN</b> .....	<b>9</b>
4.1 PERSONELE BEZETTING .....	9
4.2 INVOERING ELEKTRONISCH CLIËNTENDOSSIER (ECD) .....	9
4.3 KWALITEIT EN VEILIGHEID VAN DE WOON- EN WERKOMGEVING .....	10
4.4 INVOERING WET ZORG EN DWANG (WZD) .....	10
4.5 PARTNERSCHAP MET VERTEGENWOORDIGERS EN VERWANTEN .....	10
4.6 MISSIEGERICHT ORGANISEREN .....	11
4.7 VERSTERKING EN EXPLICITERING ANTROPOSOFISCHE CULTUUR/IDENTITEIT .....	11
<b>5. KWALITEIT EN VEILIGHEID VAN ZORG</b> .....	<b>13</b>
5.1 KWALITEITSKADER GEHANDICAPTENZORG .....	13
5.2 ONDERSTEUNINGSPLAN CYCLUS EN ELEKTRONISCH CLIËNTENDOSSIER (ECD) .....	13
5.3 CLIËNTERVARINGSONDERZOEK .....	13
5.4 KLACHTEN .....	13
5.5 KWALITEITSMANAGEMENT EN CERTIFICERING .....	13
5.6 VRIJHEIDSBEPERKING .....	13
5.7 INCIDENTEN .....	14
5.8 INSPECTIE VOOR DE GEZONDHEIDSZORG EN JEUGD (IGJ) .....	14
5.9 INFORMATIEVEILIGHEID .....	14
<b>6. MEDEWERKERS</b> .....	<b>15</b>
6.1 VERLOOP EN ARBEIDSMARKTPOSITIE .....	15
6.2 MISSIEGERICHT ORGANISEREN .....	15
6.3 VERZUIM .....	16
6.4 GEDRAGSCODE EN EIGEN VERKLARING OMTRENT GEDRAG (VOG) .....	16
6.5 SCHOLINGSPLAN .....	16
<b>7. VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN</b> .....	<b>19</b>
<b>8. VERSLAG VAN DE AANDEELHOUDER</b> .....	<b>23</b>
<b>9. VERSLAG ONDERNEMINGSRAAD</b> .....	<b>25</b>
<b>10. VERSLAG VAN DE CENTRALE CLIËNTENRAAD</b> .....	<b>28</b>
<b>11. FINANCIËN</b> .....	<b>31</b>
11.1 FINANCIËEL BELEID .....	31
11.2 PLANNING & CONTROL CYCLUS .....	31
11.3 RISICOBEHEERSING .....	32
11.4 BALANS & RESULTATENREKENING .....	33
11.5 FINANCIËEL RESULTAAT 2019 .....	36
<b>12. VOORUITBLIK NAAR 2020</b> .....	<b>40</b>
<b>13. ADRESGEGEVENS</b> .....	<b>41</b>
<b>14. BIJLAGE: NEVENFUNCTIES RAAD VAN COMMISSARISSEN EN DIRECTIE</b> .....	<b>42</b>

## 2. Voorwoord van de Directie

Voor u ligt het jaarverslag van DeSeizoenen over het jaar 2019.

Met dit jaarverslag geven wij alle betrokkenen en geïnteresseerden inzicht in ons beleid en de resultaten op het gebied van zorgverlening en bedrijfsvoering in 2019. Hierbij zijn de richtlijnen voor verslaglegging van het Ministerie van VWS gevolgd. Het jaarverslag is tot stand gekomen met medewerking van de Centrale Cliëntenraad, de Ondernemingsraad, de Raad van Commissarissen en de Aandeelhouder. Er wordt verslag gedaan van de gang van zaken in de gehele organisatie, over het volledige boekjaar en betreffende alle aspecten van de bedrijfsvoering. Een uitvoerige beschrijving van de kwaliteit van zorg komt aan bod in het aparte Kwaliteitsrapport.

Allereerst kunnen we constateren dat de kwaliteit van zorg bij DeSeizoenen gewaardeerd wordt en dat er vertrouwen is onder cliënten, ouders/vertegenwoordigers en externe stakeholders. Veel lof was er van onder andere de Zorgkantoren voor het Kwaliteitsrapport 2018 dat inzicht geeft de wijze waarop DeSeizoenen zorg verleent en de resultaten en betekenis daarvan voor cliënten; hoe het staat met hun welzijn en ontwikkeling in het samen wonen, werken en leven onze woon- en werkgemeenschappen.

Het jaar 2019 was ook een intensief en een bewogen jaar. Financieel directeur Peter Lensselink, die mede aan de wieg stond van DeSeizoenen in 2012, nam in de zomer afscheid.

De financiële exploitatie raakte in 2019 uit het lood door toenemende kosten voor uitzendkrachten, oplopende eigen personeelskosten en een aantal incidentele kostenposten.

Daarnaast heeft de juridische structuur waar DeSeizoenen onderdeel van uitmaakt de nodige aandacht en energie gevraagd. De Centrale Cliëntenraad

besloot in de enquêteprocedure bij de Ondernemingskamer om na het verschijnen van het onderzoeksrapport door te procederen, wat leidde tot een tweede fase zitting van de Ondernemingskamer in juni. Deze procedure heeft veel spanning gezet op onderlinge relaties tussen cliëntenraden onderling en tussen de Centrale Cliëntenraad en de directie. Daarnaast deed de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) en de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) onderzoek naar de governancestructuur bij DeSeizoenen.

Al langere tijd zijn directie en Raad van Commissarissen bezig om in overleg met de holding WW Zorg Groep te komen tot veranderingen in de juridische en bestuursstructuur. In 2020 zullen wij hier verdere stappen in zetten, zodat de rust kan weerkeren en de aandacht weer volledig gericht kan worden op daar waar het bij DeSeizoenen om gaat: de ontwikkeling en groei van cliënten, medewerkers en organisatie op basis van een antroposofische zorg- en mensvisie. Hier willen wij ook de komende jaren in verbinding met alle betrokkenen verder aan bouwen.

Wij wensen u veel leesplezier.

Merlijn Trouw, algemeen directeur  
Anne-Marie Jasper-van Nellen, financieel directeur a.i.

## 3. Organisatie en beleid

### 3.1 Missie en visie

DeSeizoenen is een zorgorganisatie die bestaat uit verschillende woon- en werkgemeenschappen voor mensen met een verstandelijke beperking, meervoudige handicap en/of gedragsproblematiek in Oost- en Zuid-Nederland. Wat de locaties bindt is de antroposofische identiteit. Iedere locatie heeft haar eigen ontstaansgeschiedenis, karakter, omvang en cliëntensamenstelling.

De gemeenschappelijke missie van de locaties van DeSeizoenen is om het welbevinden en de unieke individuele ontwikkeling van volwassenen met een verstandelijke beperking, meervoudige handicap en/of gedragsproblematiek te ondersteunen in woon- en werkgemeenschappen waarin de verbinding met medecliënten, familie en vrienden, medewerkers en vrijwilligers een essentiële rol speelt.

*DeSeizoenen bestaat uit woon- en werkgemeenschappen voor volwassenen met een verstandelijke beperking, meervoudige beperking en/of gedragsproblematiek.*

*In onze woon- en werkgemeenschappen ondersteunen wij het samen-wonen, samen-werken en samen-leven. Op basis van onze antroposofische mensvisie willen wij sociale verbanden scheppen die het welzijn en de ontwikkeling van cliënten en medewerkers bevorderen. Hiertoe behoren medecliënten, medewerkers, familie en vrienden, maatschappelijke omgeving en vrijwilligers. Wij geloven dat elk mens unieke mogelijkheden en talenten heeft, ondanks een verstandelijke of fysieke beperking.*

*De waarden gelijkwaardigheid, dienstbaarheid en tegenwoordigheid van geest dragen wij uit in onze begeleiding en ondersteuning.*

### 3.2 Kernwaarden en antroposofische identiteit

- **Gelijkwaardigheid:** het besef dat ieder mens, medewerker of cliënt, in de kern gelijkwaardig is aan de ander en dat ieder mens talenten met zich meebrengt en ontwikkeluitdagingen kent.
- **Dienstbaarheid:** elkaar helpen bij de unieke ontwikkelweg van de ander.
- **Tegenwoordigheid van geest:** doen wat nodig is; situationeel handelen vanuit inlevend waarnemen en een levendig denken.

De zorgvisie van DeSeizoenen komt voort uit de antroposofische grondslag en is gestoeld op drie uitgangspunten: het antroposofische mensbeeld, de ontwikkeling die iedere mens doormaakt en de geestelijke wereld als realiteit.

Het antroposofische mensbeeld geeft een verdieping en verbreding in de wijze waarop wij onze cliënten waarnemen en hen ondersteunen en begeleiden. Onze cliënten ervaren problemen op het gebied van het lichamelijke en het psychische leven, maar hun persoonlijkheidskern (geest of Ik) is niet ziek; integendeel deze is heel en als wezenskern aanwezig. Bij DeSeizoenen richten wij ons op deze ongeschonden wezenskern en houden wij rekening met de beperking van onze cliënten.

Ondanks de verstandelijke of fysieke beperkingen werken we vanuit de mogelijkheden en talenten van elk mens. Ieder (volwassen) mens maakt immers een ontwikkeling door. In deze ontwikkeling kan een verstoring optreden. Daarom spreken wij ook liever van een verstoring of uit balans raken van de ontwikkeling dan van een verstandelijke beperking. We ondersteunen elke cliënt in zijn of haar ontwikkeling, ook al is die cliënt nog zo beperkt. De medewerkers en de gemeenschap, die elk ook weer in ontwikkeling zijn, zijn hierbij van cruciaal belang.

De realiteit van de geestelijke wereld betekent dat alles wat plaatsvindt in de waarneembare fysieke wereld, direct in relatie staat tot de geestelijke wereld. De ontwikkeling van het individu strekt zich dan ook uit tot in de geestelijke wereld – het spirituele 'is er echt'. Bij DeSeizoenen wordt hier nadrukkelijk bij stilgestaan, in het dagelijks wonen en werken, maar vooral ook in culturele evenementen en vrijetijdsbesteding.

Vanuit bovenstaande opvattingen onderscheiden wij ons ten opzichte van andere zorgaanbieders wezenlijk in de manier waarop wij werken. Tegelijkertijd voldoet DeSeizoenen aan alle wet- en regelgeving en maatschappelijke eisen die gelden ten aanzien van de gehandicaptenzorg. Zo is het (medisch) behandelbeleid een aanvulling op en verrijking van de reguliere medische zorg; antroposofische beroepsbeoefenaren (gedragkundigen, artsen en therapeuten) zijn regulier én aanvullend opgeleid.

### **3.3 Ambitie en onderscheidend vermogen**

Wij willen ons onderscheiden door:

- Cliënten een betekenisvol, sociaal en geestelijk rijk (werk)leven te bieden waarin ontwikkeling, ontplooiing en zingeving in heteroogeen samengestelde woon-/werk en leefgemeenschappen centraal staan.
- Aandacht te hebben voor de individualiteit en persoonlijke ontwikkeling van de cliënt.
- Gezondmakende en herkenbare dag-, week- en jaarritmes te hanteren.
- Zinvol werk te bieden dat voor elke cliënt tot voldoening en ontwikkeling leidt en betekenis heeft voor anderen.
- Antroposofische en reguliere begeleidings- en behandelmethodieken in te zetten die persoonlijke ontwikkeling en identiteitsvorming van de cliënt bevorderen en een beroep doen op professionele én persoonlijke inzet van de medewerker; professionele intuïtie en persoonlijke betrokkenheid.
- Naast passende reguliere behandelwijzen ondersteunende antroposofische therapieën en medicatie te bieden.
- Mooie, groene en beschutte leefomgevingen met kleinschalige, overzichtelijke en prettige gebouwen ('healing environment').
- Medewerkers uitdagend en zinvol werk te bieden waarin zij zich beroepsmatig én persoonlijk ontwikkelen (o.a. scholing in de antroposofische zorgvisie) en er ruimte is voor persoonlijke initiatieven, eigenaarschap en ondernemerschap.
- Verwanten, cliëntvertegenwoordigers en vrijwilligers nadrukkelijk deel te laten uitmaken van onze woon- en werkgemeenschappen.
- Van betekenis te zijn voor de regionale omgeving door het produceren en afzetten van eerlijke en duurzame producten en een aanbod aan cultureel hoogwaardige activiteiten (jaarfeesten, markten, toneel- en muziekvoorstellingen, etc.).

We willen een vooruitstrevende gehandicaptenzorgorganisatie zijn waar tevreden cliënten wonen en/of werken, en waar trotse, competente en bevlogen medewerkers werken.

**De ambitie van DeSeizoenen voor de komende jaren is:  
'Behoud van de sociaaltherapeutische woon- en werkgemeenschappen:  
intramurale zorg in een helende omgeving (daar waar we goed in zijn)'.**

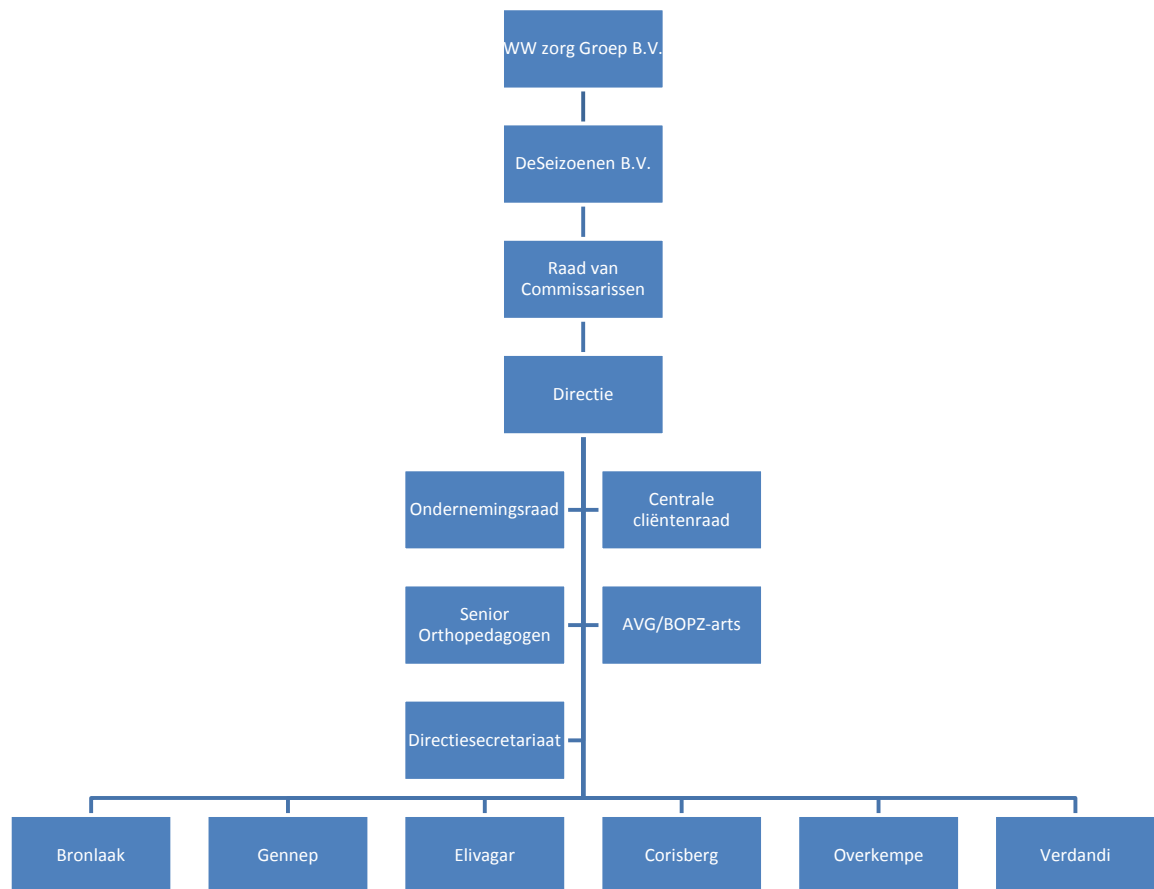
### 3.4 Locaties en aantallen cliënten

DeSeizoenen bestaat uit twee grote en vier kleinere woon- en werkgemeenschappen in Oost- en Zuidoost-Nederland. De locaties zijn:

Locatie en locatiemanager	Aantal intramurale cliënten (gemiddeld in 2019)	Aantal extramurale cliënten (dagbesteding, begeleiding, verzorging en logeren)	Medewerkers (fte) (gemiddeld in 2019)
Bronlaak, Oploo (regio Zuid) <i>Susan van Wijchen</i>	- 180,2 WLZ Verblijf - 5,5 WLZ VPT - 5,9 WMO Beschermd wonen	43	- 230,1 fte (incl. 6,3 fte stagiaires)
Elivagar, Roggel (regio Zuid) <i>Anita Manders</i>	- 36,0 WLZ Verblijf - 3,4 PGB Beschermd wonen	1	- 45,2 fte (incl. 0,9 fte stagiaires)
Landgoed Gennep, Eindhoven (regio Zuid) <i>Carin van Bommel</i>	- 16,0 WLZ Verblijf - 0,3 WLZ VPT - 5,0 WMO Beschermd wonen	16	- 21,3 fte (incl. 1,5 fte stagiaires)
De Corisberg, Heerlen (regio Zuid) <i>Lucinda Lodenstein</i>	- 32,1 WLZ Verblijf	31	- 38,2 fte (incl. 2,0 fte stagiaires)
Overkempe, Olst (regio Oost) <i>Ronald van Aalten</i>	- 126,3 WLZ Verblijf - 2,0 WLZ VPT - 3,0 WMO Beschermd wonen	10	- 162,5 fte (incl. 7,7 fte stagiaires)
Verdandi (regio Oost) - De Groote Modderkolk (Loenen) - Helios (Zutphen) <i>Sascha Dolleman</i>	- 19,9 WLZ Verblijf - 0,6 WLZ VPT - 1,0 WMO Beschermd wonen	25	- 28,3 fte (incl. 1,6 fte stagiaires)

### 3.5 Organisatie

De organisatiestructuur ziet er als volgt uit:



Organogram DeSeizoenen B.V.

Voor elk van de zes locaties is een locatiedirecteur/-manager verantwoordelijk, die direct aan de directie rapporteert. Managementrapportages die betrekking hebben op kwaliteit en veiligheid van de zorg, medewerkers, financiën en identiteit worden ook op deze manier geordend. Iedere locatie heeft een lokale cliëntenraad, die bestaat uit zowel ouders/vertegenwoordigers als cliënten.

De directie bestaat in 2019 uit algemeen directeur Merlijn Trouw en tot 1 juli 2019 financieel directeur Peter Lensselink. Vanaf 1 augustus is deze laatste functie ad interim ingevuld door Anne-Marie Jasper-van Nellen. De directieleden zijn gezamenlijk bestuurlijk verantwoordelijk voor DeSeizoenen BV.

Begin 2019 nam Nic Krekels afscheid als locatiemanager van Elivagar. Anita Manders (voorheen teamcoördinator) volgde hem op. Locatiedirecteur Susan van Wijchen van Bronlaak viel in de tweede helft van het jaar langdurig uit en werd op interimbasis vervangen door Mariette van der Els.

Afhankelijk van cliëntenpopulatie, geografische spreiding en omvang, kan een locatie bestaan uit een locatieteam of meerdere clusters. Binnen het locatieteam is de locatiemanager de eindverantwoordelijke. De grote locaties kennen clusters die uit meerdere teams bestaan, waarvoor een clustermanager verantwoordelijkheid draagt.

De teams bestaan uit begeleiders niveau 35, 40 of 45. Ook kunnen assistent-begeleiders en leerling-begeleiders onderdeel uitmaken van het team. In de werkgebieden zijn vakinhoudelijk werkleiders aangesteld die zowel het vak beheersen als opgeleid zijn in de zorg. De persoonlijk begeleider is het eerste aanspreekpunt voor de organisatie van

de zorg voor de cliënten en de communicatie met cliënt en vertegenwoordigers/verwanten.

Iedere locatie beschikt over een behandelteam. Deze bestaat uit een orthopedagoog, therapeuten, AVG/BOPZ-arts en eventueel de locatiearts.

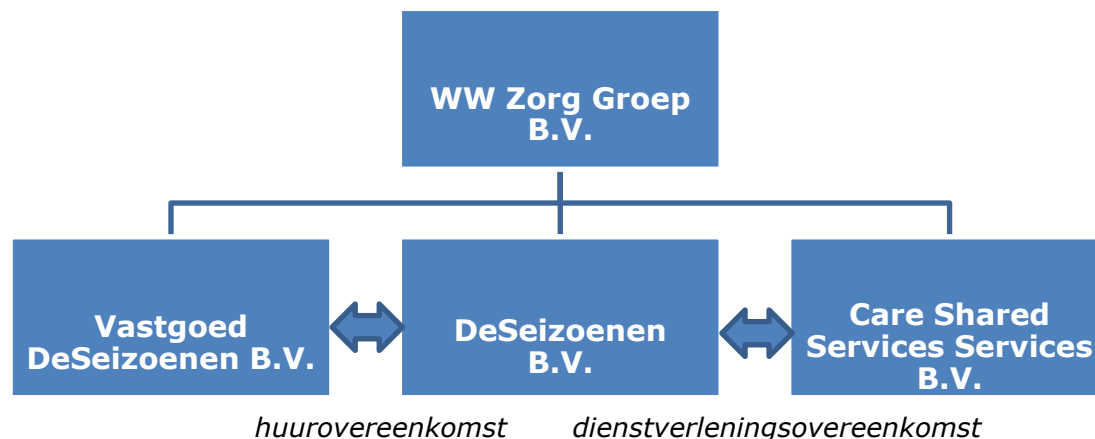
De locatie heeft afhankelijk van de omvang en interne taakverdeling de managementondersteuning ingericht.

### **3.6 DeSeizoenen en haar zusterorganisaties**

DeSeizoenen maakt onderdeel uit van een holding (WW Zorg Groep B.V.), die ook eigenaar is van Care Shared Services B.V. (CS) en Vastgoed DeSeizoenen B.V.

CS verzorgt ondersteunende diensten aan zorginstellingen in het algemeen en aan DeSeizoenen in het bijzonder. Het gaat hier om ondersteuning op het terrein van Facilitaire en Technische diensten, en op het terrein van bedrijfsvoering (Personeel & Organisatie, ICT & Informatievoorziening, Financiën, Cliëntservice & Zorgregistratie, Verkoop & Bedrijfseconomische advisering, PR & Communicatie en Kwaliteit & Veiligheid). Het opdrachtgeverschap ligt bij de directie van DeSeizoenen, de uitvoering wordt gerealiseerd en ondersteund door CS. Jaarlijks wordt getoetst of geleverde bedrijfsvoeringsdiensten (overhead) marktconform zijn wat betreft prijs en kwaliteit. Locaties bepalen zelf op welke wijze zij het koken, schoonmaken, receptiefuncties, technische werkzaamheden en andere facilitaire zaken organiseren en wat zij afnemen van CS. Op het gebied van operationele veiligheid (brandveiligheid, legionella, etc.) heeft de directie van DeSeizoenen voor de locaties bindende afspraken met CS gemaakt over de dienstverlening.

Vastgoed DeSeizoenen verhuurt terreinen en zorgwoningen aan DeSeizoenen. Het betreft hier het merendeel van het vastgoed op de locaties Bronlaak, Overkempe en de Corisberg. De huisvesting op de andere locaties huurt DeSeizoenen van diverse vastgoedeigenaren.



De organisatiestructuur weerspiegelt de duidelijke scheiding tussen de zorgactiviteiten van DeSeizoenen enerzijds en de ondersteunende- en vastgoeddiensten anderzijds. De eerste vallen onder de WTZi-erkenning. Ten aanzien van de ondersteunende- en vastgoeddiensten is de visie dat standaardisatie ('keep it simple'), professionaliteit en door ICT ondersteunde gestructureerde processen leiden tot kwaliteit voor een lage prijs.

### **3.7 Governance en cliëntbelangen**

De directie van DeSeizoenen, de Raad van Commissarissen en de Aandeelhouder hebben in 2013 een statuut opgesteld, als aanvulling op de heersende wet- en regelgeving. In



het statuut wordt onder meer bepaald dat kosten die gemaakt worden voor ondersteunende/faciliterende activiteiten, die de noodzakelijke voorwaarden scheppen voor de organisatie om de overeengekomen zorg te leveren, marktconform dienen te zijn. Een ander belangrijk punt is dat investeringen (instandhoudingsgelden) en onderhoudskosten (verblijfscomponent) die gemaakt worden voor huisvesting/vastgoed worden bekostigd uit de middelen die hiervoor bestemd zijn. Een derde belangrijk punt is dat er, conform de wetgeving in de langdurige zorg, geen dividend door de zorgorganisatie wordt uitgekeerd en dat er geen uitkeringen worden gedaan aan de zusterverenigingen, anders dan betalingen op basis van dienstverlenings- en huurovereenkomsten en het verschaffen van werkkapitaal.

Vanwege de bijzondere vennootschappelijke structuur van DeSeizoenen zijn aan de cliëntenraden bovenop de wettelijke adviesrechten op basis van de Wet Medezeggenschap Cliëntenraden Zorginstellingen (WMCZ) ook bijzondere adviesrechten verleend ten aanzien van huurovereenkomsten (meerjaren instandhoudingsplannen) en dienstverleningsovereenkomsten met de overige bedrijfsonderdelen binnen de holding.

Ondanks bovenstaande zekerheden heeft de Centrale Cliëntenraad in 2017 zorgen geuit over de juridische structuur waar DeSeizoenen onderdeel van uitmaakt en over een juiste besteding van zorggelden. Dit heeft geleid tot een verzoek van de Centrale Cliëntenraad tot het instellen van een enquêteonderzoek bij de Ondernemingskamer en meldingen bij de IGJ en NZa.

Eind april 2018 heeft de Ondernemingskamer uitspraak gedaan over het enquêteverzoek van de Centrale Cliëntenraad. Het verzoek tot een breed onderzoek naar de juistheid van het beleid en de gang van zaken bij DeSeizoenen is voor de huidige situatie afgewezen. De uitspraak bevestigt dat de kwaliteit van de geleverde zorg niet ter discussie staat en dat de huidige situatie van DeSeizoenen geen reden geeft voor een onderzoek. Volgens de Ondernemingskamer zijn er geen aanwijzingen dat publieke middelen die bestemd zijn voor de zorg, wegvloeien naar zusterverenigingen. De Ondernemingskamer zag, mede door de verwevenheid van functies in de beginperiode van de organisatie, wel reden om een onderzoek te bevelen naar de besluitvorming bij DeSeizoenen rondom de verwerving van het vastgoed door Vastgoed DeSeizoenen in het verleden.

De onderzoeker geeft aan dat er geen sprake is van onbehoorlijk bestuur, maar dat er wel enkele onzorgvuldigheden zijn geweest met betrekking tot de vastgoedverwerving door Vastgoed DeSeizoenen BV in het verleden. Directie en Raad van Commissarissen hebben begin 2019 de conclusies van de onderzoeker onderschreven en te kennen gegeven opvolging te geven aan de verbeterpunten uit het onderzoeksrapport.

Ondanks de uitkomsten van het enquête-onderzoek heeft de Centrale Cliëntenraad begin 2019 de Ondernemingskamer gevraagd om wanbeleid met betrekking tot de vastgoedconstructie vast te stellen en maatregelen te treffen door onder andere besluitvorming in het verleden te vernietigen en de samenstelling van de Raad van Commissarissen en directie (tijdelijk) te wijzigen. In juni heeft de tweede fase zitting bij de Ondernemingskamer plaatsgevonden. Vervolgens duurde het tot eind januari 2020 voordat de Ondernemingskamer uitspraak deed. De Ondernemingskamer wees de door de Centrale Cliëntenraad gevraagde maatregelen (voorzieningen) af. Wel heeft de Ondernemingskamer voor een beperkte, afgesloten periode in het verleden (tot eind februari 2014) geoordeeld dat de governance en besluitvorming van DeSeizoenen blijk geven van wanbeleid, gezien de verwevenheid van functies en belangen. De Ondernemingskamer constateerde tegelijk – en zo oordeelde ook de onderzoeker die eerder onderzoek deed naar de vastgoedconstructie – dat DeSeizoenen na de hiervoor genoemde periode meerdere stappen heeft gezet om deze verwevenheid op te heffen. Ook heeft DeSeizoenen de aanbevelingen van governance deskundige prof. Houwen opgevolgd om haar governance te verbeteren in statuten en reglementen. Mede gelet hierop vindt de Ondernemingskamer het treffen van voorzieningen niet nodig. Daarbij

weegt de Ondernemingskamer ook mee dat verdere onrust en onzekerheid niet in het belang zijn van DeSeizoenen.

Het onderzoek van de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) en de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) naar de governancesituatie bij DeSeizoenen in 2016 en 2017 is begin oktober 2019 opgeleverd. De IGJ en NZa constateren dat DeSeizoenen de afgelopen jaren positieve ontwikkelingen op het gebied van governance heeft doorgemaakt en dat de regels omtrent het verbod op winstoogmerk zijn nageleefd. Er zijn geen zorggelden als winst of dividend uitgekeerd aan de aandeelhouders. Wel oordeelde de IGJ dat er sprake was van een schijn van belangenverstremgeling door de personele unie tussen de directies van DeSeizoenen en Care Shared. Deze was vormgegeven om te voldoen aan de eisen die gesteld worden aan een fiscale eenheid om zodoende btw-betaling over de diensten van Care Shared te voorkomen. DeSeizoenen zal opvolging geven aan de wens van de IGJ om deze personele unie op te heffen.

## 4. Realisatie Ondernemingsplan

Hieronder volgt een korte beschrijving van in hoeverre de doelstellingen uit het Ondernemingsplan 2019 zijn gerealiseerd. Voor een verdere toelichting op de zorginhoudelijke onderwerpen wordt verwezen naar het Kwaliteitsrapport 2019.

### 4.1 *Personele bezetting*

Sinds 2018 is de krapte op de arbeidsmarkt ook voor de locaties van DeSeizoenen een steeds groter vraagstuk geworden. Vacatures kunnen hierdoor moeilijker opgevuld worden. Dit geldt met name voor de gedragsintensieve groepen op Bronlaak en Overkempe en de groepen met cliënten met een licht verstandelijke beperking (LVB) op Elivagar. De druk op teams neemt hierdoor toe met oplopend ziekteverzuim en afhankelijkheid van uitzendkrachten en hiermee hoge kosten als gevolg.

In 2019 heeft DeSeizoenen, na positieve advisering door de Ondernemingsraad, het functiegebouw aangepast om bestaande medewerkers beter te kunnen behouden en nieuwe medewerkers beter aan te kunnen trekken. De functies zijn opnieuw beschreven en ingeschaald. Dit had tot gevolg dat veel medewerkers een hogere loonschaal kregen en er meer doorgroeimogelijkheden in de organisatie zijn gecreëerd.

Daarnaast hebben diverse werkgroepen beleid voorbereid om de vitaliteit en inzetbaarheid van medewerkers te vergroten en is er gewerkt aan een visienotitie op het gebied van goed werkgeverschap.

De profilering op de arbeidsmarkt is versterkt door onder andere aanpassing van de personeelsadvertenties en het actiever benaderen van werkgeversverenigingen.

Mede door deze maatregelen is de continuïteit van de zorg steeds gegarandeerd geweest op de locaties. De schaduwzijde is echter dat dit wel tot aanzienlijke kostenoverschrijdingen heeft geleid op vrijwel alle locaties. De kosten voor uitzendkrachten zijn verdubbeld en ook heeft DeSeizoenen in de loop van het jaar moeten constateren dat er, mede door de invoering van een nieuw roosterpakket en te weinig bewustzijn voor het roosterbeleid, onvoldoende sturing is geweest op de ureninzet in de zorg.

### 4.2 *Invoering Elektronisch Cliëntendossier (ECD)*

Op alle locaties is het Elektronisch Cliëntendossier (ECD) ONS van Nedap ingevoerd. De implementatie is door de Projectgroep afgerond. Een werkgroep volgt en bespreekt de ondersteuning van de ondersteuningsplancycclus en een eenduidige hantering van het ECD in de praktijk. De implementatie van het cliëntportaal Carenzorgt (digitale toegang tot het cliëntdossier door de cliënt en/of diens vertegenwoordiger) is in 2019 niet gerealiseerd, mede vanwege de ervaringen van collega-zorgaanbieders met betrekking tot afspraken over wie welke informatie te zien krijgt en hoe de zeggenschap van cliënten (wilsbekwaam ter zake) hierin gewaarborgd is. Om in de tussentijd veilig met ouders/vertegenwoordigers te kunnen communiceren over het Ondersteuningsplan wordt gebruik gemaakt van Zorgmail.

De invoering van het ECD beoogt naast een administratieve verbetering en betere beheersing van cliëntgegevens ook bij te dragen aan het versterken van het methodisch-cyclisch en multidisciplinair werken. Op basis van cliëntervaringen kan geconstateerd worden dat er tevredenheid bij cliëntvertegenwoordigers is over de periodieke gesprekken over de zorgvuldigheid en volledigheid van het Ondersteuningsplan. Het rapporteren ten aanzien van doelen kan verder versterkt worden, evenals de samenwerking tussen wonen en werken.

### **4.3 Kwaliteit en veiligheid van de woon- en werkomgeving**

In 2019 is op alle locaties gewerkt aan de certificering van de brandmeldinstallaties (BMI). Hiertoe zijn ook de BHV-plannen op de locaties geactualiseerd. De locaties De Corisberg, Eindhoven en Elivagar zijn in 2019 gecertificeerd.

Met name op de locaties Bronlaak, Overkempe en De Corisberg is er intensief contact met de verhuurder (Vastgoed DeSeizoenen BV) over de uitvoering van de vastgelegde afspraken m.b.t. achterstallig onderhoud en (inhaal)investeringen. Op Bronlaak is in 2019 het ontwerp van de vervangende nieuwbouw van het Veerhuis/Bakhuys afgerond en is de bouwaanvraag ingediend. Mede vanwege de stikstofregels ontstond er vertraging in de vergunningverlening. Daarnaast is uitvoering gegeven aan diverse projecten t.a.v. bestaande woningen en werkgebouwen, evenals het schilderwerk van het Grote Huis. De uitvoering van het herhuisvestingsplan voor enkele buitenhuizen is in 2019 niet gerealiseerd.

Voor Overkempe zijn plannen ontwikkeld met betrekking tot de (functie)uitbreiding van het Dorpshuis, de werkplaatsen en de volgende renovatie van de kleine zorgwoningen. Om aan de certificeringseisen voor brandveiligheid te voldoen wordt vervanging van de brandmeldinstallatie naar voren gehaald.

Op De Corisberg is het plaatsen van zonnepanelen op de schuur afgerond en zijn er herstelwerkzaamheden uitgevoerd aan de tuinmuur van Villa Terwinsselen.

Een heugelijke gebeurtenis was de heropening van 't Atelier' in Loenen voor de cliënten van Verdandi, na de dramatische brand in 2017 die het gebouw destijds in de as legde. Hiermee kon de tijdelijke werkplaats bij GGN-net in Warnsveld weer verlaten worden.

### **4.4 Invoering Wet Zorg en Dwang (Wzd)**

In 2019 zijn voorbereidingen getroffen voor de invoering per 1 januari 2020 van de nieuwe wetgeving op het gebied van vrijheidsbeperking en onvrijwillige zorg (ter vervanging van de bestaande Bopz-wetgeving). De verschillende wettelijke rollen zijn toegewezen aan diverse functies binnen DeSeizoenen en interne procedures en afspraken zijn passend gemaakt voor het volgen van het wettelijke stappenplan voor het invoeren en evalueren van onvrijwillige zorg. De actualisering van de vigerende visienotitie vrijheidsbeperking is in concept opgesteld.

DeSeizoenen steunt het beleid van brancheorganisatie VGN om de Wzd in het overgangsjaar 2020 vanwege de te verwachten toenemende administratieve lasten niet onverkort in te voeren. Het gaat in eerste instantie om goede en zorgvuldige zorg aan cliënten die inzichtelijk is en ook extern verantwoord wordt. DeSeizoenen is kritisch op strikte toepassing van de Wzd (naar de letter i.p.v. de geest) aangezien dat kan leiden tot te veel overlegsituaties, met te veel betrokkenen over te veel onderwerpen die de vrijheidsbeleving van de cliënt niet verbeteren.

### **4.5 Partnerschap met vertegenwoordigers en verwanten**

Over het algemeen is er veel contact tussen ouders/vertegenwoordigers en begeleiders op teamniveau. De Kwaliteits-Verbeterkaarten vanuit het Cliëntervaringsonderzoek zijn met ouders/vertegenwoordigers besproken en van verbeterpunten voorzien, waarbij geconstateerd is dat er verschillen per locatie zijn in hoe (pro)actief dit proces verloopt.

In de afgelopen jaren is het werken met de methodiek Driehoekskunde succesvol gebleken om de samenwerking tussen ouders/verwanten en begeleiders te versterken met het oog op het creëren van optimale voorwaarden voor het welzijn en de ontwikkeling van de cliënt. De methodiek (met externe begeleiding) wordt ingezet in vastgelopen situaties tussen begeleiders en ouders/vertegenwoordigers en is op

meerdere locaties onderdeel van het scholingsprogramma van teams. Ook worden er met enige regelmaat themabijeenkomsten voor ouder/vertegenwoordigers verzorgd.

Een aantal ouders/verwanten is op de locaties betrokken bij het organiseren van jaarfeesten. Zo is er op De Corisberg is een 'Taskforce Antroposofie' die zich o.a. hier mee bezighoudt. Dit geldt ook voor Bronlaak (Werkgroep Antroposofie). De cultuurcoördinatoren zouden nog actiever een bredere groep verwanten kunnen uitnodigen en aanspreken/stimuleren.

De Lokale Cliëntenraden zijn soms niet zo zichtbaar voor de overige ouders/vertegenwoordigers. Op sommige locaties trachten de locatiemanagers de Lokale Cliëntenraad hierbij te ondersteunen door het organiseren van gezamenlijke bijeenkomsten. De succesvolle 'brussendag' op Verdandi is hier een mooi voorbeeld van. De verkiezingen voor de Lokale Cliëntenraad Overkempe verliepen in 2019 uiterst moeizaam. Na bemiddeling door de Landelijke Commissie voor Vertrouwenslieden (LCvV) konden er pas in het najaar verkiezingen gehouden worden en drie nieuwe leden benoemd worden. De samenwerking tussen de leden van deze Lokale Cliëntenraad onderling en tussen de raad en de Locatiedirecteur kwam echter direct in een impasse, mede door de discussies over het beleid van de Centrale Cliëntenraad.

#### **4.6 Missiegericht organiseren**

Sinds enige jaren loopt het programma 'missiegericht organiseren' om de initiatiefkracht en het zelforganiserend vermogen van teams en medewerkers mogelijk te maken en te vergroten. Mede uit de gehouden Teamreflecties bleek in 2019 dat medewerkers (met name op de grote locaties) behoefte hebben aan helderder kaders waarbinnen zij zelf verantwoordelijkheid voor het werk kunnen nemen. Aangezien de afstand tussen medewerker en leidinggevenden soms als te groot wordt ervaren, hebben wij in het nieuwe functiehuis de functie van coördinerend begeleider gecreëerd om het zelforganiserend vermogen van teams te ondersteunen. Daarnaast is in 2019 het project Sturingsinstrumentarium gestart dat beoogt een BI-tool in te voeren om direct leidinggevenden en teams van snellere en betere stuurinformatie te voorzien op zowel zorginhoudelijke als financiële indicatoren.

Voor versterking van het teamfunctioneren en vernieuwing van de functioneringsgesprekken heeft een werkgroep methoden en werkwijzen ontwikkeld om onderlinge feedback in teams te organiseren.

Ook nam DeSeizoenen deel aan het landelijke programma 'ontregel de zorg' om administratieve lasten terug te dringen.

Terugkijkend kunnen we vaststellen dat het *missiegericht organiseren* in 2019 in zeker zin een pas op de plaats heeft gemaakt door verschillende factoren. De directie heeft veel aandacht moeten besteden aan de Ondernemingskamerprocedure, het onderzoek door IGJ/NZa, structuurdiscussies binnen de groep en de directiewisseling. Verder bleek dat het roosteren op de groep te snel en met te weinig beleidskaders ingevoerd te zijn in een periode dat ook een nieuw roostersysteem werd geïmplementeerd. Dit heeft geleid tot aanzienlijke kostenoverschrijdingen, waardoor de directie heeft besloten om eerst weer in control te komen door strakkere en meer centrale sturing op het rooster.

#### **4.7 Versterking en explicitering antroposofische cultuur/identiteit**

Een nieuwe introductiebeleid werd vastgesteld, mede gericht op het laten kennismaken en meenemen van nieuwe medewerkers in de antroposofische zorgvisie. Dit vraagt nog om verdere verankering in een overkoepelend opleidings- en ontwikkelbeleid in 2020. Met collega antroposofische zorgaanbieders zijn gesprekken gevoerd om te komen tot een gezamenlijk opleidingsaanbod op het gebied van de antroposofische identiteit. Gebleken is dat er – ondanks eenzelfde visie en uitgangspunten – verschillende

aanpakken zijn t.a.v. het opleiden van medewerkers en dat ook praktische/geografische 'hobbels' gezamenlijk opleiden bemoeilijken. Wel wordt er gezamenlijk gebruik gemaakt van de antroposofische zorgopleidingen van de opleidingsinstituten Scillz, Academie Antroposofische Gezondheidszorg en Plegan.

Een kernelement van de antroposofische zorgmethodiek is de zogenaamde beeldvormende of intuïtieve cliëntbespreking. Doel hiervan is om vanuit gezamenlijke waarneming de wezenlijke ontwikkelingsvraag van de cliënt te herkennen en hierop aan te sluiten. In de afgelopen jaren is geïnvesteerd in de opleiding van orthopedagogen in deze manier van werken. Samen met andere antroposofische zorgorganisaties ondersteunt DeSeizoenen het Bernard Lievegoed Onderzoekscentrum van dr. Pim Blomaard aan de VU en het Lectoraat Antroposofische Gezondheidszorg aan de Hogeschool Leiden (dr. Erik Baars) die onderzoek naar en een methodiek uitwerken voor de beeldvormende bespreking, ingebed in de huidige context van persoonsgerichte zorg.

Daarnaast neemt DeSeizoenen deel aan een wetenschappelijke studie van de Universiteit voor Humanistiek naar de betekenis van sociale inclusie voor cliënten die leven in een beschutte leefomgeving. In 2019 heeft ten behoeve hiervan 'participerend veldonderzoek' plaatsgevonden op de locatie Bronlaak.

## **5. Kwaliteit en veiligheid van zorg**

### **5.1 Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg**

Het kwaliteitskader gehandicaptenzorg schrijft voor dat DeSeizoenen een kwaliteitsrapport schrijft waarin reflectie wordt gegeven op de kwaliteit van zorg. Formeel is de scope van het kwaliteitskader de Wlz-zorg. DeSeizoenen heeft deze scope verbreed naar alle cliënten, ongeacht financieringsvorm en hun wettelijk kader.

### **5.2 Ondersteuningsplancyclus en Elektronisch Cliëntendossier (ECD)**

In 2019 is het elektronisch cliëntendossier verder geïmplementeerd bij DeSeizoenen. Met voorlichtingsbijeenkomsten op alle locaties aan de gedragskundigen en persoonlijk begeleiders wordt het zorginhoudelijk proces nu voor de hele organisatie ondersteund door Nedap/ONS. Hierdoor is DeSeizoenen in staat om het zorginhoudelijk proces beter te monitoren. Het ECD geeft bijvoorbeeld aan wanneer de ondersteuningsplanbesprekingen gehouden moeten worden of wanneer episodes aflopen. Dit levert meer overzicht in het zorgproces. Het ECD biedt nog meer mogelijkheden dan waar DeSeizoenen op dit moment gebruik van maakt. We zoeken hierin een goede balans tussen de mogelijkheden van registratie enerzijds en het hoogstnoodzakelijke registreren anderzijds, omdat het begeleiden in de gehandicapensector vooral een kwestie van persoonlijke begeleiding is, niet van registratie.

### **5.3 Cliëntervaringsonderzoek**

In 2017/ 2018 heeft een cliëntervaringsonderzoek met het instrument Quality Cube, plaatsgevonden. Dit onderzoek herhalen wij in 2021. Hiernaast hebben we een beeld van de cliëntervaringen aan de hand van de ondersteuningsplanbesprekingen, klachten en complimenten, incidenten en gewoon 'de normale dagelijkse' ervaringen. Daarnaast gaan de verbeteringen uit de kwaliteitsverbeterkaarten gewoon door. Om toch een vernieuwd beeld van de cliëntervaringen te verkrijgen, hebben we per locatie een aantal nieuwe cliënten bevraagd naar hun ervaringen bij DeSeizoenen door middel van een interview. De weerslag van deze interviews is opgenomen in het kwaliteitsrapport.

### **5.4 Klachten**

In 2019 zijn twee formele klachten ingediend bij de externe klachtencommissie ECKG. Veruit de meeste klagers nemen eerst contact op met onze cliëntvertrouwenspersoon. De klachten en ongenoegens die haar bereiken vallen in de categorieën: bejegening, kwaliteit begeleiding, communicatie, wisseling personeel, groepensamenstelling, klimaat van de woning en hygiëne in de woonomgeving.

De cliëntvertrouwenspersoon heeft een jaarverslag opgesteld dat is aangeboden aan de cliëntenraden. Over het gehele jaar 2019 is er 23 keer een beroep gedaan op de cliëntvertrouwenspersoon.

### **5.5 Kwaliteitsmanagement en certificering**

DeSeizoenen voldoet aan het kwaliteitsschema van NEN-EN 15224-2017 Zorg en Welzijn. Hiervoor is in juni 2019 een transitieaudit gehouden en in november 2019 is de transitie afgerond met een nieuwe certificaat volgens de 'nieuwe' normen. Tijdens deze audit zijn geen minors (tekortkomingen) geconstateerd.

### **5.6 Vrijheidsbeperking**

De dalende trend in de vrijheidsbeperking is nog steeds te zien in de meldingen over dit onderwerp. DeSeizoenen handelt vanuit de visie om zo min mogelijk vrijheidsbeperkende middelen en maatregelen in te zetten en het lukt nog steeds om daar vooruitgang in te boeken.

In 2019 is er door een projectgroep hard gewerkt aan de invoering van de Wet Zorg en Dwang (WZD). De voorbereidingen voor de implementatie van de uitvoering van de Wet waren in 2019 zo ver gevorderd, dat 2020 heel goed als overgangsjaar gehanteerd kan worden. Ook hierin ondersteunt het ECD in het vastleggen van de maatregelen in het kader van de WZD.

### **5.7 Incidenten**

Bij DeSeizoenen melden medewerkers incidenten in 4 categorieën met behulp van een digitaal meldingssysteem (iprova). De meldingen vinden plaats in de categorieën: agressie-incidenten, medicatiefouten, seksueel grensoverschrijdend gedrag en overige. Ieder incident kent zijn eigen work-flow en wordt door de professionals in het primaire proces bekeken en behandeld. Overkoepelend is er per locatie zicht op de meldingen en is het mogelijk om met managementinformatie in te zoomen op de diverse woonhuizen en werkgebieden. Dit geschiedt tevens in de cliëntveiligheidscommissies. In alle categorieën is er een daling van het aantal meldingen te zien, behalve in de categorie 'zorgelijke signalen van seksueel ontwikkeling', maar in deze categorie spreken we van veel minder incidenten dan in de andere categorieën. In het kwaliteitsrapport wordt inzicht gegeven in het aantal incidenten per categorie.

### **5.8 Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)**

In 2019 heeft de IGJ geen bezoek aan een locatie van DeSeizoenen gebracht. Het laatste bezoek is van oktober 2018. DeSeizoenen heeft in 2019 bij de Inspectie melding gedaan van drie calamiteiten. Deze calamiteiten zijn volgens een incidentonderzoeksmethode onderzocht; door middel van een onderzoeksrapportage is verantwoording afgelegd aan de IGJ. Waar nodig en mogelijk zijn verbetermaatregelen betroffen.

### **5.9 Informatieveiligheid**

In 2019 heeft DeSeizoenen geen melding gedaan bij de Autoriteit Persoonsgegevens voor wat betreft een datalek. Via nieuwsbrieven zijn medewerkers geïnformeerd over informatieveiligheid en aanverwante zaken. Hiermee wordt bewustwording voor informatieveiligheid gecreëerd. In maart 2019 is Zorgmail ingevoerd. Hierdoor kan vertrouwelijke informatie beveiligd via de mail verzonden worden.

Voor uitgebreide informatie over kwaliteit en veiligheid van zorg verwijzen we u naar het rapport Kwaliteit en Veiligheid over 2019 dat later in 2020 afgerond wordt.

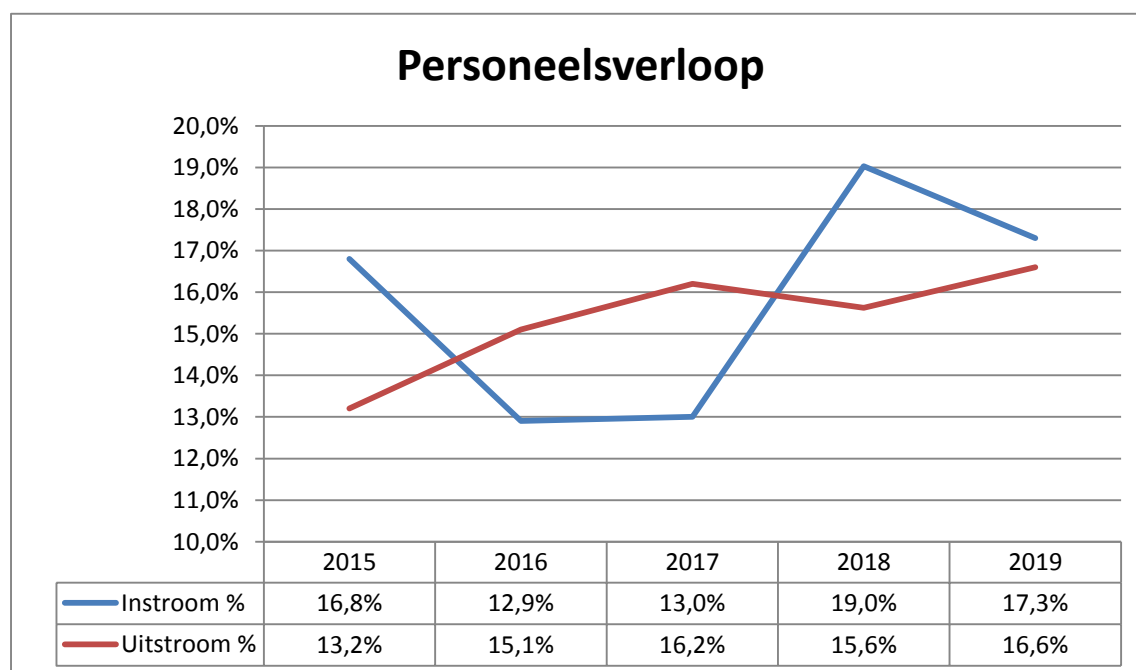


## 6. Medewerkers

DeSeizoenen wil medewerkers uitdagend en zinvol werk bieden, waarin zij zich professioneel en persoonlijk kunnen ontwikkelen, er ruimte is voor persoonlijke initiatieven en grote betrokkenheid is bij cliënten, collega's en organisatie. Wij zijn er van overtuigd dat cliënten zich alleen kunnen ontwikkelen als medewerkers met betrokkenheid en plezier werken en ook de ruimte krijgen om zichzelf verder als professional en persoon te ontwikkelen.

### 6.1 Verloop en arbeidsmarktpositie

Het instroompercentage in 2019 bedroeg 17,3% en het uitstroompercentage 16,6%. Aan het eind van 2019 was het aantal medewerkers 749. Gemiddeld heeft DeSeizoenen in 2019 512,6 fte



DeSeizoenen heeft in 2019 diverse maatregelen genomen om nieuwe medewerkers op een steeds krappere wordende arbeidsmarkt te blijven werven. De locaties Bronlaak, Overkempe en Elivagar hebben de grootste moeite gehad om met name vacatures in de intensieve zorg/begeleiding weer (tijdig) op te vullen. Nieuwe vormen van actieve personeelswerving worden ingezet zoals LinkedIn, Instagram, Facebook. Om medewerkers te behouden is in 2019 het functiehuis herzien, met als doel medewerkers te behouden en door te laten groeien in de eigen organisatie. Hierbij geldt als uitgangspunt dat we behalve medewerkers met de juiste competenties vooral medewerkers willen aantrekken die zich herkennen in onze bijzondere manier van zorg verlenen en willen werken vanuit onze antroposofische kernwaarden. Voorwaarde is echter dat onze arbeidsvoorwaarden geen aanleiding te geven voor vertrek.

### 6.2 Missiegericht Organiseren

DeSeizoenen wil zich blijven onderscheiden in de betrokken wijze waarop medewerkers – gevoed vanuit een antroposofische inspiratie – in hun werk staan en de houding waarmee zij cliënten ondersteunen en begeleiden (professioneel, persoonlijke aandacht, oprechte interesse en belangstelling). Om als organisatie wendbaar te zijn en de vitaliteit van medewerkers te bevorderen worden het zelforganiserend vermogen, taakvolwassenheid bij het uitvoeren van taken en het eigenaarschap en ondernemerschap van medewerkers versterkt.

### 6.3 Verzuim

Het voortschrijdend verzuimcijfer van DeSeizoenen was in 2019 7,76%. Dit is hoger dan het verzuimcijfer van 2018 (7,38%). Gedurende het jaar 2019 heeft het voortschrijdend verzuimcijfer geschommeld tussen de 7,34% en 8,36%. Opvallend is dat de locatie Gennep in de maanden juni/juli/augustus een erg laag verzuimcijfer laat zien van iets boven de 3%. De locatie Verdandi laat een sterk dalend cijfer zien vanaf mei 2019 tot aan het eind van 2019.

#### 2019 Verzuim (exclusief vangnet)

Locaties	jan	febr	mrt	apr	mei	juni	juli	aug	sept	okt	nov	dec	Gemiddeld
Bronlaak	7,54	6,9	6,9	6,57	6,31	7,28	7,54	7,2	8,21	7,66	8,01	5,94	7,17
Corisberg	6,88	5,42	5,78	7,52	7,02	9,96	6,72	5,75	5,01	4,92	6,05	5,17	6,35
Elivagar	12,47	16,94	16,32	16,05	14,3	14,2	14,75	14,75	17,9	15,5	11,96	8,84	14,49
LG Gennep	6,57	8,23	5,26	3,41	6,23	3,55	3,30	3,30	4,15	8,00	4,70	9,73	5,52
Overkemp	7,35	8,68	7,62	6,80	6,99	6,58	5,76	6,24	8,38	6,23	6,22	7,43	7,03
Verdandi	4,10	10,73	10,94	11,42	7,47	5,54	4,74	3,79	3,86	3,03	3,75	3,97	6,03

### 6.4 Gedragscode en Eigen Verklaring Omtrent Gedrag (VOG)

Iedereen die in dienst treedt moet een VOG overleggen. Daarnaast hanteert DeSeizoenen een eigen gedragscode. De gedragscode beschrijft duidelijke afspraken over wat wij van elkaar verwachten. Deze gedragscode is een aanvulling op de individuele arbeidsovereenkomst en de geldende wet- en regelgeving. In de wetgeving wordt een aantal rechten en plichten beschreven ten aanzien van het professioneel gedrag van medewerkers van DeSeizoenen ten opzichte van cliënten, onder andere vastgelegd in de Wet Geneeskundige Behandelingsovereenkomst (WGBO). De gedragscode geldt voor alle medewerkers, stagiaires en vrijwilligers van DeSeizoenen.

Parallel aan de wettelijke VOG hanteert DeSeizoenen een eigen verklaring omtrent het gedrag, waarbij (nieuwe) medewerkers, vrijwilligers en stagiaires zelf verklaren nooit veroordeeld te zijn voor seksueel misbruik en verklaren dat er nooit waarschuwingen dan wel maatregelen zijn genomen naar aanleiding van seksueel of ander grensoverschrijdend gedrag. Het niet kunnen voldoen aan deze verplichting leidt tot het afwijzen dan wel beëindiging van het arbeidscontract met DeSeizoenen.

### 6.5 Scholingsplan

DeSeizoenen wil een ontwikkel- en leergerichte organisatie zijn, waarin ruimte is voor de medewerker om zijn basis en kennis te verbreden en daardoor vanuit zijn kracht te kunnen werken als persoon. Om dit te realiseren zijn er in 2019 conform het scholingsplan diverse scholingsactiviteiten georganiseerd. Tevens worden er individuele cursus/opleidingsaanvragen gedaan door medewerkers. De aanvragen zijn beoordeeld op basis van de studiekostenregeling.

Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) verzoekt elke zorgaanbieder om n.a.v. een melding een onderzoeksrapportage op te stellen conform hun richtlijnen. Deze richtlijn bevat dat er op methodische wijze (zoals bv PRISMA) een analyse van de basisoorzaken dient te worden gehanteerd. De orthopedagogen, clustermanagers en locatiemanagers zijn geschoold in de Prisma methodiek.

### **Locatie Eindhoven**

Op deze locatie zijn twee inspiratie-avonden over antroposofische thema's gehouden door en voor de medewerkers. Medewerkers zijn zelf verder aan de slag gegaan met de BIC-begeleidingsmethodiek en het toepassen van Drienamiek is verder versterkt door aanvullende trainingen.

Vanuit het wettelijk kader zijn de BHV-basis en herhalingstrainingen georganiseerd, de bekwaamheden getoetst door een externe verpleegkundige en de BOPZ/medicatie training is geweest. Locatie Eindhoven heeft in het schooljaar 2018-2019 vier stagiaires geplaatst en er is één leerling aangenomen die in september de antroposofische zorgopleiding is gestart.

### **Elivagar**

De orthopedagoog is gestart met de opleiding antroposofische diagnostiek, gespreks- en psychotherapie. Er zijn vier teams geschoold op intimiteit, lichaamsbeleving en seksualiteit. Ook dit jaar is een gedeelte van het team naar Kempenhaeghe geweest om de kennis en kunde rondom epilepsie op niveau te houden. Daarnaast is geïnvesteerd in de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Vanuit het wettelijk kader zijn de BHV basis en herhalingstrainingen georganiseerd, verpleegtechnische handelingen getoetst door een externe verpleegkundige en weerbaarheidstrainingen georganiseerd. Elivagar heeft in het schooljaar 2018-2019 vijf stagiaires geplaatst, twee medewerkers die een MZ4-opleidingen volgden en één medewerker volgt de Hbo-opleiding Social Work.

### **De Corisberg**

Net als afgelopen twee jaar zijn er medewerkers (drie in totaal) de beroepstraining antroposofie gaan volgen om de antroposofische identiteit in de organisatie breder te verankeren. Vrijwel alle medewerkers van de zorgteams zijn in 2019 geschoold in Autisme. Door middel van een bordspel wordt kennis overgebracht en coachtechnieken geoefend. Er is een themadag georganiseerd over rouwverwerking en een tweetal workshops over antroposofie.

Vanuit het wettelijk kader zijn de BHV basis en herhalingstrainingen georganiseerd, de verpleegkundige handelingen intern getoetst en een medicatie/BOPZ training gegeven. Vier medewerkers volgen een Mbo-opleiding Zorg en De Corisberg heeft in het schooljaar 2018-2019 negen stagiaires geplaatst.

### **Bronlaak**

In 2019 is het nieuwe scholingsprogramma gestart met antroposofische themabijeenkomsten door interne docenten en werkplaatsen. Enkele medewerkers zijn naar de landelijke conferentie geweest. De arts heeft haar opleiding antroposofische geneeskunde vervolgd. Er is een train-de-trainer cursus geweest over basiszorg voor tien medewerkers waarna dit werd uitgedragen in de teams. Nieuw was dit jaar de trainingen concept ondersteunende communicatie. Voortbordurend op voorgaande jaren zijn er trainingen geweest in de methodiek Op Eigen Benen met het bijbehorend instrument Invra Wonen en vanuit het wettelijk kader de BHV basis en herhalingstrainingen en diverse weerbaarheidstrainingen. De verpleegkundige handelingen zijn extern getoetst en er zijn medicatie/BOPZ trainingen georganiseerd.

In het scholingsplan van 2019 is budget vrijgemaakt voor teamtrainingen. Meerdere teams hebben hun leervraag uitgewerkt in een korte training waaronder autisme belevingscircuit, tilcursus, drienamiek en intervisie trainingen.

Bronlaak heeft in het schooljaar 2018-2019 19 stagiaires begeleid. In dit schooljaar hebben vier medewerkers hun antroposofische Mbo-opleiding succesvol afgerond. Vanaf januari zijn drie leerlingen gestart met de antroposofische Mbo-opleiding en één medewerker vervolgt haar Hbo-opleiding verpleegkundige. Ook is er geïnvesteerd in het begeleiden en beoordelen van leerlingen en stagiaires door een interne cursus en

individuele trainingen van de SBB (Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven).

### **Overkempe**

Conform het scholingsbeleid zijn de scholingen op Overkempe vormgegeven afgelopen jaar. Naast de wettelijke opleidingen zoals BHV en EHBO is er vanuit Overkempe ook ingezet op de e-learning basiskennis medicijngebruik, trainingen en intervisie Triple C zijn afgelopen jaar gecontinueerd en afgerond. Overkempe heeft in het schooljaar 2018-2019 9 stagiaires begeleid. Tevens zijn er 12 begeleiders in opleiding werkzaam.

### **Verdandi**

Conform het scholingsbeleid zijn de scholingen op Verdandi vormgegeven afgelopen jaar waaronder wettelijke trainingen zoals BHV. Het meer kennis krijgen van, het zichtbaar worden en levend houden van de antroposofie was ook een verbeterpunt. Daarom is voor alle teams scholing geweest op het gebied van de Helende omgeving. Ook is deelname aan een biografie cursus op Overkempe aangeboden aan medewerkers van Verdandi en een aantal hebben daar gebruik van gemaakt. Een tiental medewerkers heeft deelgenomen aan de 2 daagse Triple A. Tijdens deze 2-daagse training is samen met de senior orthopedagoog van regio oost een aanzet gegeven aan het invulling geven aan het antroposofische behandelhuis. Eén van de uitkomsten van Triple A is het opstarten van een studiegroep antroposofie. Alle medewerkers van Verdandi hebben een scholingsdag "Triple C, hoe was het ook al weer?" gevolgd. Iedere medewerker heeft voorlichting gehad over de Wet Zorg en Dwang en iedereen heeft de medicatietraining bijgewoond. Beide werden gegeven door de BOPZ arts. Verdandi heeft in het schooljaar 2018-2019 twee stagiaires begeleid. Tevens waren er drie begeleiders in opleiding.

## 7. Verslag van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft bij het interne toezicht in 2019 uiteraard de blik gericht op het algemene beleid en de gang van zaken binnen DeSeizoenen onder leiding van de directie. Daarnaast heeft de Raad de directie geadviseerd en gespiegeld op het vlak van de kwaliteit van zorg, de antroposofische identiteit en de (financiële) continuïteit van DeSeizoenen B.V. Ook de relatie en procedures van de directie met de cliëntenraad en de juridische en bestuursstructuur van DeSeizoenen hadden nadrukkelijk een plaats op de agenda.

De onderwerpen die in het verslagjaar specifiek de revue passeerden in de vergaderingen van de Raad van Commissarissen, besloegen een breed scala. Belangrijke aandachtspunten in 2019 waren:

- a) de (landelijke) krapte op de arbeidsmarkt voor gekwalificeerde werknemers;
- b) de voortdurende juridische strijd met de (advocaten van de) Centrale Cliëntenraad;
- c) de continuïteit van besturing van de organisatie; en
- d) de druk op de financiële exploitatie van DeSeizoenen.

### *Verdere evolutie aandeelhouderschap, directie en toezicht*

Sinds de doorstart van de volwassenenzorg begin 2012 vanuit het faillissement van Zonnehuizen, staat DeSeizoenen bekend als een organisatie die goede zorg levert, goed georganiseerd is en positief beleefd wordt. De aandeelhouders hebben zich, gezien het belang van de zorgcontinuïteit, in en na de crisissituatie steeds nauw betrokken gevoeld bij de voortzetting van de zorg door DeSeizoenen. De doorstartende organisatie moest grotendeels opnieuw worden opgebouwd met de inzet van de aandeelhouders. Er was ook geen geld in kas om tegenslagen op te vangen.

In de afgelopen jaren zijn de aandeelhouders stapsgewijs in een klassieke aandeelhoudersrol gekomen. Zij traden eerder al uit de Raad van Commissarissen. In 2019 werden ook het samengaan van de rollen van aandeelhouder en directie bij DeSeizoenen volledig opgeheven en werden voor de zustervenootschappen binnen de groep en de holding zelf onafhankelijke directies aangesteld. Hiermee werd opgeschoven naar een in de zorg meer gebruikelijk model van toezicht, directievoering en aandeelhouderschap.

### *Directie*

De directie werd in 2019 door Merlijn Trouw (algemeen directeur) en tot 1 juli door Peter Lensselink (directeur financiën en bedrijfsvoering) gevoerd. Per 1 augustus nam Anne-Marie Jasper-van Nellen ad interim de functie van directeur financiën en bedrijfsvoering over.

In het najaar 2018 is door de Raad van Commissarissen, in afstemming met de aandeelhouders, besloten om, ter voorkoming van discussies over een schijn van belangenverstrengeling, een strikte scheiding te hanteren tussen de rollen van aandeelhouder en directie. Als gevolg hiervan heeft Peter Lensselink per 1 juli 2019 afscheid genomen als directeur bij DeSeizoenen BV.

De bezoldigingsklasse van directie en toezichthouders is voor 2019 vastgesteld in klasse III van de WNT2 (Wet Normering Topinkomens). De directieleden van DeSeizoenen ontvangen geen aanvullende bezoldiging voor hun werkzaamheden in de andere venootschappen binnen de holding. Hun activiteiten voor de zustervenootschap Care Shared werden in 2018 voor 0,6 van de totaal 2,0 FTE doorbelast vanuit DeSeizoenen. Het bezoldigingsbeleid voor de directie voldoet aan (het overgangsregime van) de WNT2 en wordt gecontroleerd door de accountant. Voor de directieleden wordt een strikt declaratiebeleid gehanteerd.

### *Raad van Commissarissen*

De Raad van Commissarissen houdt integraal toezicht op het beleid van de directie en op de algemene gang van zaken binnen de vennootschap. De Raad van Commissarissen staat daarnaast de directie met raad en daad terzijde.

De Raad is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, de directie en aandeelhouders, onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Dit aspect is onderdeel van de jaarlijkse evaluatie die de Raad uitvoert. De Raad gebruikt een bestaand instrument voor de zelfevaluatie en laat zich eens in de circa drie jaar door een externe partij bijstaan.

In 2019 werden acht plenaire vergaderingen en een conferentie call door de Raad geagendeerd waarbij de directie aanwezig was, veelal op een van de locaties van DeSeizoenen. Bij de vergaderingen waren nagenoeg altijd alle leden van de Raad aanwezig. Daarnaast is een aantal bilaterale bijeenkomsten geweest van een aantal leden van de Raad en de directie om de voortgang in een aantal dossiers te bespreken.

In de reguliere vergaderingen van de Raad van Commissarissen zijn onder meer de volgende onderwerpen aan bod gekomen:

- Voortgangsrapportages Kwaliteit en Veiligheid van Zorg
- Kwaliteitsrapport 2018
- Financiële Kwartaalrapportages en liquiditeitsprognoses en -overzichten
- Managementletter van de accountant
- Strategisch vastgoedplan en instandhoudingsafspraken Vastgoed DeSeizoenen BV
- Huurovereenkomsten Vastgoed DeSeizoenen B.V.
- Bezwaar en beroep tegen vennootschapsbelasting
- Onderzoek enquêteprocedure bij Ondernemingskamer
- Onderzoek IGJ/NZa
- Bezoldiging bestuurders en toezichthouders conform WNT2
- Bezetting Raad van Commissarissen en rooster van aftreden
- Benchmark Care (Berenschot landelijk onderzoek)
- Pro forma opzegging Dienstverleningsovereenkomst (DVO) DeSeizoenen/Care Shared Services
- Sessie cliëntvertegenwoordigers begin oktober 2019
- Notitie kamerbrief bewindslieden VWS Winstuitkering en professionele en integere bedrijfsvoering en NVTZ Goed Toezicht
- Halfjaarrapportage Ondernemingsplan 2019
- Wet Zorg en Dwang
- Krapte op de arbeidsmarkt en te nemen maatregelen
- Antroposofische menskunde

In 2019 heeft de wenselijkheid van de bestaande organieke samenhang tussen DeSeizoenen en Care Shared bijzondere aandacht van de Raad van Commissarissen gehad. Dit geldt ook voor de relatie van DeSeizoenen met Vastgoed DeSeizoenen BV en de in de huurovereenkomst vastgelegde afspraken over inhaalinvesteringen en instandhouding.

Ook gaf de Raad van Commissarissen de directie opdracht om een externe second opinion te laten uitvoeren naar de stabiliteit en performance van de ICT-infrastructuur en functioneren van de ICT-organisatie.

Daarnaast zijn afgevaardigden van de Raad aanwezig geweest bij het overleg van de directie met de Ondernemingsraad. De heer Reigersman, indertijd door de OR voorgedragen als lid van de Raad van Commissarissen, heeft overlegd over de voortgang in de onderneming. De heer De Goeij, lid Raad van Commissarissen, en indertijd voorgedragen als lid van de Raad van Commissarissen door de Centrale Cliëntenraad, heeft met enige regelmaat contact gehad met de familievereniging Bronlaak. Het ging hier ondermeer over de verwerving van het vastgoed in 2016 uit de boedel van de

voormalige Zonnehuizen en de bijbehorende huur- en leningsovereenkomsten vanuit DeSeizoenen.

Ook dit jaar vonden jaargesprekken met de beide directieleden plaats vanuit de remuneratiecommissie.

De Auditcommissie van de Raad van Commissarissen is twee keer bijeen geweest en heeft naast het bespreken van de reguliere financiële managementrapportages bijzondere aandacht besteed aan de verdere versterking van de financiële controlfunctie.

Goedkeuring respectievelijk een positief advies werd door de Raad van Commissarissen gegeven aan de volgende belangrijkste bestuursbesluiten:

- Jaarverslag, inclusief jaarrekening 2018
- Kwaliteitsrapport 2018
- WNT2 toepassing in het kalenderjaar 2019,
- Ondernemingsplan, inclusief begroting 2020
- Proforma opzegging van de Dienstverleningsovereenkomst met Care Shared per 1 januari 2020 en voortzetting dienstverlening tot 1 juli 2020.

Niet onvermeld mag blijven dat tussen aandeelhouders, directie en meestal via de voorzitter Raad van Commissarissen veelvuldig tussentijds contact is geweest over de Ondernemingskamerprocedure en het onderzoek door de IGJ/NZa, over de hiermee samenhangende communicatie en de inrichting van een toekomstige vennootschappelijke en governancestructuur.

In 2019 bestond de raad uit:

Naam	Functie	Aandachtsgebied
Dhr. A. Reigersman	voorzitter	Benoemings- en remuneratiecommissie, Identiteitscommissie, Auditcommissie tot 1-8 en contactpersoon voor de Ondernemingsraad
Dhr. H. de Goeij	Lid	Benoemings- en remuneratiecommissie, Auditcommissie en contactpersoon voor de Centrale Cliëntenraad
Mevr. E. Maat (tot 1 april)	Lid	Auditcommissie
Dhr. P. Staal	Lid	Identiteitscommissie Kwaliteit en Veiligheid
Mevr. S. Emmerik (vanaf 1 augustus)	Lid	Kwaliteit en Veiligheid
Dhr. R. Verheul (vanaf 1 augustus)	Lid	Benoemings- en remuneratiecommissie, Auditcommissie

#### *Afstemmingsoverleg met Aandeelhouders*

Om te zorgen voor voldoende overleg en afstemming tussen Raad van Commissarissen en Aandeelhouder, vindt minimaal twee keer per jaar een afstemmingsoverleg plaats in het bijzijn van de directie van DeSeizoenen.

De hoofdthema's van de afstemmingsoverleggen in 2019 betroffen:

- Vennootschappelijke structuur van DeSeizoenen

- Maatregelen om mogelijke belangenverstrengeling te voorkomen
- Vastgoed
- Situatie met betrekking tot de cliëntenmedezeggenschap
- Onderzoek IGJ en NZa, geëntameerd door de Centrale Cliëntenraad
- Enquêteprocedure Ondernemingskamer, geëntameerd door de Centrale Cliëntenraad.

*Politiek tijdsgewricht rond toezichthouden binnen een Zorg BV*

Medio 2018 verschenen Kamerbrief van de bewindslieden van het ministerie van VWS over bedrijfsvoering en winstuitkering in de zorg<sup>1</sup> werd herhaald dat aan WTZi-instellingen volgens de vuistregel 'winstuitkering is toegestaan voor extramurale zorg en is verboden voor intramurale zorg'. Dit gold en geldt ook voor DeSeizoenen BV als intramurale zorginstelling.

Voor de Raad van Commissarissen zijn de kaders van de vastgestelde wet- en regelgeving van de overheid waarbinnen ook een vorm van enige marktwerking en ondernemerschap mogelijk is leidend. Een veranderend maatschappelijk klimaat levert nieuwe handelingsperspectieven op. Daarover gaat het ook in het publieke debat. Maar dat leidde nog niet tot nieuwe wettelijke kaders. De Raad volgt dit debat met grote belangstelling om ervoor zorg te dragen dat DeSeizoenen niet alleen aan wet- en regelgeving voldoet, maar waar mogelijk ook pro-actief anticipeert op nog niet geformaliseerde wet- en regelgeving.

---

<sup>1</sup> Citaat uit brief 18 juli 2018 3 bewindslieden VWS aan de Tweede Kamer, [www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2018/07/13/kamerbrief-over-winstuitkering-door-zorgaanbieders](http://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2018/07/13/kamerbrief-over-winstuitkering-door-zorgaanbieders)



## 8. Verslag van de Aandeelhouder

Ook in 2019 heeft de prioriteit van DeSeizoenen gelegen bij het verlenen van uitstekende zorg aan de aan haar toevertrouwde cliënten. En ook dit jaar is dat weer heel goed gelukt. Dit blijkt wel uit het kwaliteitsrapport zorg maar ook uit de tevredenheid van de zorgkantoren over de verleende zorg. De wijze waarop medewerkers de zorg verlenen aan de cliënten komt echt goed tot uiting in de documentaire die Ivo Niehe heeft gemaakt over 'Een jaar op Overkempe'. Als Aandeelhouder van DeSeizoenen geeft dat een heel trots gevoel, iets wat ook bij de indirecte aandeelhouders het geval was.

Voor de indirecte aandeelhouders was 2019 ook in ander opzicht een druk en bewogen jaar. Bewogen was het omdat zij afstand hebben genomen van bemoeienissen met de activiteiten bij DeSeizoenen en de andere werkmaatschappijen. De discussie over marktwerking en aandeelhouderschap in de zorg heeft een ander maatschappelijk en politiek klimaat gebracht ten aanzien van de juridische en bestuursstructuren in de zorg, dan ten tijde van de oprichting van DeSeizoenen. De indirecte aandeelhouders hebben zich dat gerealiseerd en hier ook op geacteerd. Zo zijn de rollen van aandeelhouder en bestuurder bij DeSeizoenen en ook de zustersvennootschappen en de holding WW Zorg Groep in 2019 strikt gescheiden. Sinds de zomer van 2019 kennen alle vennootschappen een volledig onafhankelijke directie.

Per 1 mei 2019 trad Joep van Rooij aan als onafhankelijke directeur van Vastgoed DeSeizoenen BV. Per 1 juli nam interim directeur Anne-Marie Jasper-van Nellen de directiefuncties van minderheidsaandeelhouder Peter Lensselink over bij DeSeizoenen en Care Shared en per 1 augustus trad Kees Dubbelboer aan als onafhankelijke directeur van de holding WW Zorg Groep. In 2015 was bij DeSeizoenen al de strikte scheiding tussen onafhankelijke commissarissen en aandeelhouders doorgevoerd.

Deze ontwikkelingen zijn in een tweetal bijeenkomsten op Bronlaak en Overkempe ook aan ouders/vertegenwoordigers en medewerkers toegelicht door Willem de Boer, indirecte aandeelhouder en mede-initiatiefnemer van DeSeizoenen. De vier indirecte aandeelhouders zijn hiermee naar de achtergrond getreden en nemen niet meer deel aan overlegvergaderingen of staan in rechtstreeks contact met de Raad van Commissarissen, directie en medezeggenschapsorganen.

Daarnaast is 2019 voor DeSeizoenen en voor haar aandeelhouder, net als 2018, een intensief en bewogen jaar geweest vanwege de procedures en onderzoeken. Na de eerste fase in de enquêteprocedure bij de Ondernemingskamer, heeft de Centrale Cliëntenraad een tweede fase in de procedure voortgezet. De uitspraak hiervan heeft op 24 januari 2020 plaatsgevonden. Door de aandeelhouder en indirecte aandeelhouders is besloten om hier tegen niet verder in beroep te gaan om zo bij te dragen aan een terugkeer van de rust in de organisatie. Verder heeft de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) en de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) een onderzoek naar (schijn van) belangverstrengeling afgerond en hebben zij op 7 oktober hun rapport gepubliceerd. De Raad van Commissarissen en de Aandeelhouder van DeSeizoenen zijn bezig opvolging te geven aan dit rapport.

Kijkend naar de toekomst, wenst de WW Zorg Groep dat er een einde komt aan de juridische procedures en dat de rust rond DeSeizoenen terugkeert. Dat is de basis voor een herstel van de financiële resultaten en biedt de medewerkers, directie, Raad van Commissarissen, cliëntenvertegenwoordigers en aandeelhouder om gezamenlijk te bouwen aan een omgeving waar bewoners/cliënten en medewerkers zich goed voelen en zich maximaal kunnen ontwikkelen en daarmee een kwalitatief hoogwaardige zorggemeenschap weten te creëren. Waarin verder geïnvesteerd wordt in de kwaliteit van de gebouwen en faciliteiten.

### *Algemene Vergadering van Aandeelhouders*

In de reguliere vergaderingen zijn onder andere de volgende onderwerpen aan bod gekomen:

- Financiële kwartaalrapportages, liquiditeitsprognoses en -overzichten en ziekteverzuim
- Kwaliteitsrapportages
- Jaarverslag en jaarrekening 2018
- Ondernemingsplan 2020
- Governancestructuur en vennootschappelijke structuur
- Inhaalinvesteringen en instandhouding Vastgoed DeSeizoenen BV
- Enquêteprocedure Ondernemingskamer
- Onderzoek IGJ/NZa

De Aandeelhouder gaf goedkeuring aan:

- Jaarverslag (inclusief jaarrekening) 2019

### *Afstemmingsoverleg*

Twee keer per jaar vindt in het bijzijn van de directie van DeSeizoenen een afstemmingsoverleg plaats tussen de Raad van Commissarissen en de Aandeelhouder. De besproken hoofdthema's vindt u terug onder het Verslag van de Raad van Commissarissen.

## 9. Verslag Ondernemingsraad

Medezeggenschap van medewerkers is belegd bij de Ondernemingsraad (OR). De Seizoenen BV heeft één OR. Hierin zijn de diverse locaties van onze organisatie evenredig vertegenwoordigd. De raad heeft 11 zetels; 4 voor Bronlaak, 3 voor Overkempe, en 1 per locatie voor Elivagar, de Corisberg, Verdandi en landgoed Gennep.

### Samenstelling OR op 31 december 2019

	<b>Naam</b>	<b>Vertegenwoordigt</b>	<b>OR-functie</b>
1	Rianne Veekens	Bronlaak	Voorzitter
2	Jody Besten	Overkempe	Vice-voorzitter
3	Mirjam Brinks	Overkempe	OR-lid
4	Robert Brown	Corisberg	OR-lid
5	Jeroen van Dun	Overkempe	OR-lid
6	Niels Elbers	Bronlaak	OR-lid
7	Mark Gerritsen	Verdandi	OR-lid
8	Anja Lodder	Bronlaak	OR-lid
9	Kimberly Mauriks	landgoed Gennep	OR-lid
10	Léonie Vervoort	Bronlaak	OR-lid
11	Vacature	Elivagar	OR-lid

Betty Kuipers

Ondersteuning OR / Ambtelijk Secretaris

Een tweetal OR-leden trekt zich terug in het verslagjaar: Esmée van der Meijden (Verdandi) en Westly Montroos (Overkempe). Voor Verdandi neemt Mark Gerritsen het stokje over en voor Overkempe Mirjam Brinks. Eind 2019 vertrekt de Ambtelijk Secretaris en gaat de OR op zoek naar een vervanger.

### Samenwerken in overleg

Wij zijn als OR met regelmaat in overleg met verschillende partijen om enerzijds informatie op te halen en te delen en anderzijds om onze standpunten kenbaar te maken. Onze voornaamste overlevormen zijn: OR-vergadering, OR-themavergadering, overlegvergadering en het artikel-24-overleg.

In de OR-vergadering nemen wij aanvragen van de directie door en bespreken actuele ontwikkelingen. Specifieke thema's komen aan bod in de OR-themavergadering. Onze standpunten delen wij met de directie in de overlegvergadering. De overlegvergaderingen vinden ongeveer één keer per zes weken plaats. Twee keer per jaar sluit ook de voorzitter van de Raad van Commissarissen hier bij aan. Dit is het zogenaamde artikel-24-overleg conform de Wet op de Ondernemingsraden.

Alle overleggen vinden plaats op de donderdagen in de even weken. De OR vergadert met regelmaat op één van onze locaties. Daar spreken wij dan veelal ook informeel met de locatiemanager.

Wij maken zowel van de OR- als van de overlegvergaderingen notulen. Om medewerkers goed geïnformeerd te houden, sturen wij hen de vastgestelde notulen van beide vergadervormen per mail met een link naar de notulen op de M-schijf.

Thema's OR-themavergadering:

- Functiegebouw
- Roosteren
- Cultuur en omgangsvormen
- ICT
- Sociaal Plan.

Onderwerpen artikel-24-overleg:

- Aanpassen van de directiestructuur
- Enquêteverzoek van de CCr bij de Ondernemingskamer
- Vacatures in de Raad van Commissarissen
- Communicatie naar medewerkers

### **Meebeslissen over 'zaken die de organisatie aangaan'**

De OR brengt in 2019 zijn advies uit over de volgende belangrijke aanpassingen in de organisatie:

- Aanstellen van de interim directeur Financiën en Bedrijfsvoering
- Manifest visie op werkgeverschap
- Inhuren van externen

Verder geeft de OR in het verslagjaar zijn reflectie op het kwaliteitsrapport 2018. Ten aanzien van de Ondernemingskamerprocedure van de CCr, stelt de raad zich neutraal op. De oproep is om het procederen te stoppen.

### **Meebeslissen over 'zaken die de medewerker aangaan'**

Onze instemming verlenen wij aan de belangrijke vaststelling, wijziging of intrekking van de volgende personele regelingen:

- Aanpassen inwerkbeleid en medewerkersontwikkeling
- Aanpassen beleid jaargesprekken
- Aanpassen regeling reis- en verblijfskosten
- Functiegebouw en implementatieplan

Verder doet de OR een initiatiefvoorstel voor het opstellen van een Sociaal Plan.

### **Mee-weten**

De OR wil over een aantal zaken goed geïnformeerd blijven. Daarom staan de terugkoppelingen uit de *Expertgroep Verzuim & Vitaliteit* en de *Werkgroep ICT en Communicatie* als vast punt op de agenda van de overlegvergadering. Verder krijgen wij de volgende stukken ter informatie:

- Jaarverslag en jaarrekening 2018
- Kwaliteitsrapport 2018
- Jaarverslag 2018 vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen
- Ondernemingsplan 2019 'Energiek'
- Kwartaalrapportages financiën en verzuim en verslagen MT-overleg
- Rapportage stand van zaken Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E)
- BHV-plannen en status brandmeld- en ontruimingsinstallaties DeSeizoenen
- Beleid gegevensbescherming
- Stand van zaken nieuw roosterpakket
- Stand van zaken implementatie elektronisch cliëntdossier
- Onderzoeksrapport enquêteprocedure CCr
- Stand van zaken onderzoek ICT

- Voorgenomen besluit directiewijziging en onderzoek splitsing DeSeizoenen en CareSharedServices
- Invoering nieuwe wet Zorg en Dwang
- Voortgangsrapportage medicatieveiligheid
- Planning onderzoek medewerkertevredenheid
- E-learning voor medewerkers
- Samenhang organisatiebrede werkgroepen

### **Meedenken OR in werkgroepverband**

Een aantal OR-leden neemt namens de OR deel aan werkgroepen in de organisatie. Zij hebben daarbij geen beslissingsbevoegdheid. Besluitvorming over zaken en voortgang in werkgroepen, vindt altijd plaats door de voltallige OR.

Werkgroepen:

- **Expertgroep Verzuim & Vitaliteit**  
Thema's die hier aan de orde komen: ziekteverzuim, arbo en arbodienst, RI&E, en vitaliteitsbeleid.
- **Commissie Functiegebouw**  
Uit deze commissie is een Interne Bezwaren Commissie (IBC) voort gekomen waaraan twee OR-leden deelnemen.
- **Werkgroep ICT**  
Deze werkgroep doet onderzoek naar hoe medewerkers de ondersteuning van ICT ervaren. Daarnaast doet een extern bureau onderzoek naar de ICT-infrastructuur. De OR is geen deelnemer maar bevindingen worden teruggekoppeld aan de raad.
- **Werkgroep aanpassing inwerkbeleid en beleid jaargesprekken**  
Betrokken OR-leden leveren hun bijdrage aan de uitwerking.

### **Kennis vergaren**

In oktober 2019 volgt de OR een cursus over de volgende onderwerpen:

- Wet op de Ondernemingsraden.
- Zeven gezichtsbepalers van een OR.
- Sociaal Plan – hoe en wat?

### **Informatie brengen en halen**

Informatie brengen bij onze medewerkers gebeurt voornamelijk per mail. Via dit kanaal hopen wij iedereen te bereiken ongeacht zijn/haar werklocatie. Vastgestelde notulen, OR-vacatures en OR-benoemingen, worden op die manier verspreid. Daarnaast publiceren wij de vastgestelde notulen op de M-schijf. Medewerkers kunnen die daar via het aanklikken van een link, lezen.

Informatie halen, kan via ons speciale e-mailadres: [ORDeSeizoenen@deseizoenen.org](mailto:ORDeSeizoenen@deseizoenen.org)  
Medewerkers kunnen daar vragen stellen of zij kunnen één van de OR-leden persoonlijk benaderen.

## 10. Verslag van de Centrale Cliëntenraad

### *Inleiding*

De medezeggenschap van cliënten is op twee niveaus ingericht. Op lokaal en op centraal niveau. DeSeizoenen heeft zes lokale cliëntenraden, te weten: de cliëntenraad Bronlaak, Overkempe, Elivagar, De Corisberg, Verdandi en Landgoed Gennep. De lokale cliëntenraden bestaan uit twee geledingen. Een geleding waarin ouders/wettelijke vertegenwoordigers zitting hebben en een bewonersraad of cliëntencommissie. De bewoners c.q. cliënten worden in hun medezeggenschapswerk ondersteund door een coach.

De Centrale Cliëntenraad is samengesteld uit vertegenwoordigers van de lokale cliëntenraden. Uit iedere lokale raad worden maximaal twee vertegenwoordigers afgevaardigd naar de Centrale Cliëntenraad. Leden van de Centrale Cliëntenraad worden benoemd door de directie voor een periode van vier jaar en zijn eenmaal terstond herbenoembaar.

### *Samenstelling Centrale Cliëntenraad*

De Centrale Cliëntenraad had in 2019 zes leden, afgevaardigd door drie Lokale Cliëntenraden. De raad werd secretarieel ondersteund door een ambtelijk secretaris. Sinds eind november is deze functie van ambtelijk secretaris vacant. Vanuit de lokale cliëntenraden waren afgevaardigd:

- Locatie Bronlaak: de heer Lood Arons tevens voorzitter van de Centrale Cliëntenraad en mevrouw Ine van Tulder.
- Locatie Overkempe: mevrouw Elly Mooijaart tevens vicevoorzitter en de heer Martin Westerik.
- Locatie De Corisberg: de heren Henk Münstermann en Jan Peters.

De vacante zetels van de locatie Verdandi voor een afvaardiging in de CCr zijn in 2019 niet ingevuld. De vacante zetels van de locaties Elivagar en Landgoed Gennep zijn in 2019 eveneens niet ingevuld. Aan de oproep van de directie aan de lokale cliëntenraden van Verdandi, Elivagar en Landgoed Gennep om zitting te nemen in de Centrale Cliëntenraad is om uiteenlopende redenen geen gehoor gegeven.

De tweede zittingstermijn van Henk Münstermann en Jan Peters verliep op 1 januari 2020. Op verzoek van de Lokale Cliëntenraad en na voordracht van de zittende CCr-leden heeft de directie eind december beide leden herbenoemd voor een derde zittingstermijn in de CCr.

### *Doelstelling*

Naast de behartiging van de cliëntbelangen en de toetsing op de kwaliteit van de reguliere zorg, waren de bewaking en bevordering van de antroposofisch geïnspireerde zorg belangrijke uitgangspunten in de advisering van de Centrale Cliëntenraad.

De besproken thema's werden getoetst aan de vijf kernwaarden, die de grondslag vormen voor de zorg, die de Centrale Cliëntenraad voorstaat, te weten:

- het waarborgen van de eigen identiteit van de individuele locaties.
- Het waarborgen en het verder ontwikkelen van de sociaal-therapie.
- De zelfstandige en resultaatverantwoordelijkheid per locatie.
- Het waarborgen van de kwaliteit, veiligheid en continuïteit van de zorg, conform wet en regelgeving en het zorgplan/ondersteuningsplan.
- Geen verandering van de status van een woon-werklocatie binnen het geheel zonder vooraf uitdrukkelijke instemming van de wettelijke vertegenwoordigers.

### *Enquêteverzoek Ondernemingskamer*

In december 2017 heeft de CCr besloten een verzoekschrift in te dienen bij de Ondernemingskamer tot het doen van onderzoek naar de (juridische) structuur van DeSeizoenen. De vraagstelling richtte zich op de relaties van DeSeizoenen met ondersteuningsorganisatie Care Shared Services en de vastgoedorganisatie binnen

dezelfde groep. Op 22 februari 2018 heeft de zitting bij de Ondernemingskamer plaatsgevonden. Op 29 april 2018 heeft de Ondernemingskamer uitspraak gedaan. Het enquêteverzoek van de CCR werd op een aantal onderdelen toegewezen. De Ondernemingskamer zag redenen een onderzoek te gelasten naar de besluitvorming bij DeSeizoenen rondom de verwerving van het vastgoed door de Vastgoed DeSeizoenen BV. Het onderzoek dat werd geleid door de heer mr. J. M. Blanco Fernández heeft een groot deel van het jaar 2018 in beslag genomen. Op 24 december 2018 is het onderzoeksverslag verschenen. Vervolgens is op 4 februari 2019 door de CCR een tweede fase verzoek ingesteld bij de Ondernemingskamer inzake de enquêteprocedure. De zitting van deze procedure heeft plaatsgevonden op 6 juni 2019. Door enig uitstel bij de Ondernemingskamer heeft de uitspraak niet meer in 2019 plaatsgevonden.

#### *Vergaderingen en agenda*

Door de enquêteprocedure en de verschillen in standpunten kwam de relatie tussen de directie en de CCR onder druk te staan. Echter, de vergaderingen van de directie met de CCR over de zorgdossiers zijn steeds constructief verlopen.

In 2019 hebben vier vergaderingen met de directie plaatsgevonden. Thema's en onderwerpen, die aan de orde zijn geweest, waren:

- Financiële managementinformatie 4e kwartaal 2018 en totaal overzicht 2018.
- Hierin is o.a. besproken de forse toename van de meerzorg.
- Zorgcontract en aanvullende niet Wlz-diensten.
- De brochure aanvullende niet Wlz-diensten is qua indexering geüpdatet en op de website DeSeizoenen geplaatst. De opmerkingen van de CCR zijn verwerkt.
- Benchmark 2018. Door Berenschot wordt jaarlijks onderzoek gedaan naar de kosten van de overhead en het primaire proces van DeSeizoenen en hoe deze zich verhouden tot vergelijkbare zorginstellingen.
- Voortgang implementatie ECD. Alle ondersteuningsplannen zijn opgenomen in ONS.
- (Concept) Kwaliteitsrapport DeSeizoenen 2018. De reflectie van de CCR is in het kwaliteitsrapport opgenomen.
- Jaarverslag 2018 Cliëntvertrouwenspersoon DeSeizoenen is besproken.
- Adviesaanvraag d.d. 13-05-2019 Dienstverleningsovereenkomst Bedrijfsvoeringsdiensten met Care Shared. Voor de CCR is het van belang dat DeSeizoenen door het opzeggen van de dienstverleningsovereenkomst niet in gevaar komt en dat de continuïteit van de ondersteuning en de processen na 1 januari 2020 gewaarborgd blijven.
- Invoering nieuwe wet Zorg en Dwang. Met ingang van 1 januari 2020 wordt de nieuwe Wet Zorg en Dwang (WZD) ingevoerd. De nieuwe wet vervangt de huidige wet BOPZ.
- Rooster van aftreden. De zittingstermijn van Henk Münstermann en Jan Peters verloopt op 1 januari 2020. Tevens heeft de zittingstermijn van de heer Westerk enkele malen ter discussie gestaan.
- Zorgcontract en aanvullende diensten. Het ondersteuningsplan wordt 2 keer per jaar geëvalueerd.
- Financiële managementinformatie wordt per kwartaal besproken in het CCR-overleg.
- Tussentijdse rapportage/stand van zaken voortgang Ondernemingsplan 2019.
- Benchmark Care 2019.
- Procesafspraken m.b.t. evaluatie Reglement Cliëntmedezeggenschap DeSeizoenen in relatie tot nieuwe Wmcz; De CCR kan zich in de procesafpraak vinden en komt voor het zomerreces in 2020 met een voorstel.
- Declaratie kosten juridische bijstand LCr Overkempe. Er heeft discussie plaatsgevonden over wie de gehele of gedeeltelijke kosten gaat betalen.
- Ondernemingsplan 2020 'Transformeren en verstevigen'. Hoofdprioriteit is het op orde brengen van de financiële exploitatie, de andere speerpunten zijn hiervan afgeleid.
- Voortgang stand van zaken dienstverleningsovereenkomst. De huidige dienstverleningsovereenkomst met de bedrijfsvoeringsdiensten is per 1 januari 2020

pro forma opgezegd. De directie wacht in 2020 het besluit van aandeelhouders en Raad van Commissarissen over de toekomstige structuur af.

- Voortgang/stand van zaken ECD. Een concept nieuwsbrief aan ouders/wettelijke vertegenwoordigers is voorgelegd ter advisering.
- Adviesaanvraag vernieuwing vrijwilligersbeleid is doorgesproken.
- Advisering nieuwe Donorwet, welke 1 juli 2020 in werking treedt. Aangegeven is dat formeel de rol van de zorgaanbieder hierin zeer beperkt is.
- Voortgang c.q. vertraging aanpak onderhoud.
- Tevens is de stand van zaken ICT in elk overleg aan de orde gekomen.

Door de directie zijn mededelingen gedaan over:

- Mevrouw Ellen Maat is per 1 april 2019 gestopt als lid van de Raad van Commissarissen;
- Jaarrekeningen Care Shared BV en Vastgoed BV;
- Invoering nieuwe Wet zorg en dwang, welke wet op 1 januari 2020 in werking gaat. Dit vervangt de wet BOPZ;
- Vacature Locatiemanager op de locatie De Corisberg.

#### *Medezeggenschap*

De Centrale Cliëntenraad is aangesloten bij het LSR (Landelijk Steunpunt medezeggenschap). De lokale cliëntenraden zijn aangesloten bij KansPlus, een belangennetwerk voor verstandelijk gehandicapten.



## 11. Financiën

Het resultaat van DeSeizoenen over 2019 bedraagt € 0,48 miljoen negatief (2018: € 0,04 miljoen negatief). De opbrengsten (m.n. Wlz) zijn in 2019 gestegen ten opzichte van 2018, maar de kosten, met name personeelskosten, zijn sterker gestegen dan de omzet ten opzichte van het voorgaande jaar. Een nadere toelichting staat onder *Financieel resultaat 2019* hierna.

### 11.1 Financieel beleid

In het financieel beleid van DeSeizoenen staan de locaties van DeSeizoenen centraal. Wij vinden het van belang dat iedere locatie inzicht heeft in de gerealiseerde opbrengsten en kosten. Hierbij worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- De door een locatie gerealiseerde opbrengst wordt aan de betreffende locatie toegekend.
- Opbrengsten voor zorg worden besteed aan zorg.
- Uitgangspunten van de huidige zorgzwaartebekostiging (leveringsvoorwaarden) en vergoedingen vanuit de Wmo worden gebruikt als basis voor de begroting van de locaties.
- De verblijfscomponent vormt de grens voor de uitgaven aan voeding, vervoer, schoonmaak en facilitaire en technische diensten (onderhoud).
- Opbrengsten voor kapitaalslasten (vastgoed en inventaris) vormen de grens voor de begrote uitgaven aan huur en afschrijvingen.
- Ondersteunende en overhead processen worden 'lean en mean' ingezet. Door het beter te doen dan concurrenten op dit onderdeel maken we meer middelen vrij voor de zorg en identiteit van de organisatie. De afdracht voor de directie (2,25%) en bedrijfsvoering (8,3%) is voor alle locaties hetzelfde. Jaarlijks wordt getoetst in hoeverre deze percentages marktconform zijn.
- Jaarlijks wordt 2% van de opbrengst gereserveerd voor opbouw van het eigen vermogen tot een maximum van 25% van de opbrengsten van DeSeizoenen. Deze opbouw is bedoeld om de continuïteit van de organisatie te borgen.

### 11.2 Planning & Control cyclus

DeSeizoenen stelt in het kader van haar planning & control cyclus een meerjarenbeleidsplan op waarin haar strategische uitgangspunten en ambities voor de komende jaren verwoord staan. Het meerjarenbeleid heeft een looptijd tot en met 2019 en wordt herzien in 2020.

Jaarlijks wordt door DeSeizoenen een ondernemingsplan gerelateerd aan het meerjarenbeleidsplan vastgesteld, waarin de ambities voor het komende jaar zijn vastgelegd. De start van het jaarlijkse planning & control proces wordt gevormd door de kaderbrief (in september) waarin vanuit het meerjarenplan de doelstellingen voor het komende jaar geformuleerd staan. Deze doelstellingen worden door de locatiemanagers, binnen de door de directie vastgestelde uitgangspunten, omgezet in een ondernemingsplan per locatie.

Het begrotingsproces heeft een beperkte doorlooptijd. De locatiemanagers worden zoveel mogelijk gefaciliteerd in het opleveren van de ondernemingsplannen per locatie. Afstemming van ondernemingsplannen en begrotingen vindt plaats in kwartaalgesprekken met de directie. De lokale cliëntenraden van DeSeizoenen hebben een belangrijke advies rol in het opstellen van de ondernemingsplannen van de locaties. De met de zorgkantoren overeengekomen verbeterplannen worden opgenomen in de ondernemingsplannen van de locaties.

De realisatie van de ondernemingsplannen vormen de basis voor de kwartaalgesprekken tussen directie en locatiemanagers. In deze gesprekken komen evt. te nemen bijsturingmaatregelen aan de orde en worden nadere afspraken gemaakt tussen de

locatiemanagers en directie.

DeSeizoenen wordt door haar zusterorganisatie Care Shared Services ondersteund op het terrein van facilitaire zaken en van bedrijfsvoering. E.e.a. is vastgelegd in dienstverleningsovereenkomsten (DVO). De DVO inzake facilitaire zaken wordt per kwartaal door de directie van DeSeizoenen met de locatiemanagers besproken worden. De feedback van deze gesprekken wordt binnen Care Shared Services besproken en omgezet in verbeterplannen. De DVO's worden periodiek bijgesteld afhankelijk van de wensen van de betreffende locatie. De bedrijfsvoeringsdiensten en ICT diensten worden door Care Shared Services geleverd op basis van een op directieniveau gesloten DVO, na goedkeuring en advisering van de CCR. Het voor 2019 overeengekomen tarief bedraagt 8,3% van de omzet.

Per kwartaal informeert de directie de Raad van Commissarissen, de Ondernemingsraad en Centrale Cliëntenraad over de bereikte resultaten en eventuele genomen bijsturingsmaatregelen. Het jaar wordt afgesloten met een jaarverslag en een jaarrekening waarin door de directie van DeSeizoenen verantwoording wordt afgelegd over de bereikte resultaten.

### **11.3 Risicobeheersing**

In 2019 is het in 2015 ontwikkelde risicobeheerssysteem van DeSeizoenen periodiek geüpdatet en besproken in de Raad van Commissarissen.

De belangrijkste risico thema's die we onderscheiden zijn:

- Financiële continuïteit.
- Veiligheidsrisico's voor bewoners, cliënten en medewerkers.
- Kwaliteitsrisico's in de operationele processen.
- Medewerkerszaken.
- Identiteit en reputatie/imagorisico's.

Halverwege het jaar en bij het opstellen van het ondernemingsplan voor het volgende jaar wordt door de Directie een update opgesteld omtrent deze risico's en de beheersingsmaatregelen.

#### **11.4 Balans & resultatenrekening**

Hier worden de balans ultimo 2019 en de verlies & winstrekening 2019 van DeSeizoenen weergegeven en toegelicht. Voor een uitgebreide toelichting op de jaarrekening verwijzen wij u naar de Jaarrekening 2019.

##### **BALANS PER 31 DECEMBER 2019 (na resultaatbestemming)**

	<u>31-dec-19</u>	<u>31-dec-18</u>
	€	€
<b>ACTIVA</b>		
<b>Vaste activa</b>		
Materiële vaste activa	2.647.361	2.741.057
Financiële vaste activa	<u>2.850.000</u>	<u>2.450.000</u>
Totaal vaste activa	5.497.361	5.191.057
<b>Vlottende activa</b>		
Voorraden	205.002	219.294
Vorderingen uit hoofde van bekostiging	177.650	219.277
Overige vorderingen	537.493	554.674
Liquide middelen	<u>3.852.004</u>	<u>5.144.967</u>
Totaal vlottende activa	4.772.148	6.138.213
<b>Totaal activa</b>	<u><u>10.269.509</u></u>	<u><u>11.329.270</u></u>
	<u>31-dec-19</u>	<u>31-dec-18</u>
	€	€
<b>PASSIVA</b>		
<b>Eigen vermogen</b>		
Kapitaal	18.000	18.000
Collectief gefinancierd gebonden vermogen	3.506.678	3.987.274
Niet-collectief gefinancierd vrij vermogen	<u>0</u>	<u>0</u>
Totaal eigen vermogen	3.524.678	4.005.274
<b>Voorzieningen</b>	955.836	1.095.240
<b>Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)</b>	0	0
<b>Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)</b>		
Schulden uit hoofde van bekostiging	8.074	62.511
Overige kortlopende schulden	5.780.921	6.166.244
<b>Totaal passiva</b>	<u><u>10.269.509</u></u>	<u><u>11.329.270</u></u>

### *Materiële vaste activa*

In 2019 is door DeSeizoenen voor € 0,56 miljoen geïnvesteerd. Deze investeringen betreffen verbouwingen (€ 0,05 miljoen), inventarissen (€ 0,24 miljoen) en direct aan de zorg gerelateerde ICT (€ 0,27 miljoen). Op de totale activa is in 2019 € 0,66 miljoen afgeschreven. De boekwaarde van de materiële vaste activa op balansdatum bedraagt € 2,65 miljoen.

### *Financiële vaste activa*

In 2016 is door DeSeizoenen een lening verstrekt aan Vastgoed DeSeizoenen BV tegen een rente van 7% ten behoeve van het uitvoeren van (achterstallig) onderhoud. Deze lening bedraagt € 3.250.000 en zal tot en met eind 2020 worden vol gestort. Als zekerheid is een tweede hypotheek verstrekt door de geldnemer zonder recht van parate executie. Deze lening is achtergesteld bij de door het consortium van banken verstrekte lening aan Vastgoed DeSeizoenen BV. Per eind 2019 is door DeSeizoenen al € 2.850.000 op deze lening verstrekt.

### *Vlottende Activa*

De voorraden betreffen de voorraden van de werkgebieden en bedragen eind 2019 € 0,205 miljoen.

De vordering uit hoofde van bekostiging bedraagt per saldo € 0,170 miljoen en bestaat uit een vordering van € 0,178 en een schuld van € 0,008 (2018: per saldo € 0,157 miljoen). Dit betreft een vordering op de Zorgkantoren met betrekking tot het jaar 2019. Deze positie zal verrekend worden met de bevoorschotting voor 2020.

De overige vorderingen betreffen een bedrag van € 0,537 miljoen. Hierin zitten opgenomen de vordering op debiteuren groot € 0,259 miljoen (2018: € 0,285 miljoen), vorderingen op groepsmaatschappijen € 0,086 miljoen en overige vorderingen van € 0,192 miljoen. Onder debiteuren is een voorziening voor oninbaarheid opgenomen van € 1.500.

### *Liquide middelen*

De laatste grote post aan de activakant van de balans betreft € 3,852 miljoen aan liquide middelen (2018: € 5,145 miljoen). Deze middelen staan voor het merendeel (€ 3,819 miljoen) op bankrekeningen van DeSeizoenen. Naast de hoofdbankrekening van DeSeizoenen betreft dit bankrekeningen die gebruikt worden voor de kasstromen in werkgebieden en woonhuizen. In de kassen bij de werkgebieden en woonhuizen was per jaareinde een bedrag van € 30.000 aanwezig.

### *Kasstroom overzicht*

Het kasstromen overzicht laat een negatief resultaat zien van € 1,293 miljoen in 2019. Dit resultaat wordt verklaard door:

- Een negatief bedrijfsresultaat -/- € 0,806 miljoen.
- Afschrijvingskosten € 0,659 miljoen.
- Vrijval aan de voorzieningen -/- € 0,139 miljoen.
- Een mutatie in het werkkapitaal van -/- € 0,367 miljoen (saldo overlopende activa minus overlopende passiva).
- Ontvangen interest per saldo € 0,178
- Te vorderen vennootschapsbelasting € 0,147
- Een uitgaande geldstroom betreffende investeringen -/- € 0,565 miljoen.
- Een uitgaande geldstroom t.g.v. verstrekte lening -/- € 0,400 miljoen.

### *Eigen vermogen*

Door het negatieve resultaat van € 0,48 miljoen over 2019 neemt het eigen vermogen af van € 4,0 miljoen naar € 3,52 miljoen. Dit resulteert in een solvabiliteitspercentage (balansratio) van 34,3% van het totaal vermogen van DeSeizoenen. Ten opzichte van de

zorgomzet geeft dit een buffer van 7,7% (Weerstandsvermogen). Streven is deze buffer te versterken tot 15%.

#### *Voorzieningen*

Er is een voorziening getroffen voor uit te betalen jubileavergoedingen in de toekomst (€ 0,206 miljoen). De voorziening langdurig zieken heeft betrekking op de door te betalen loonkosten tijdens ziekte van werknemers die per balansdatum meer dan 6 weken ziek waren en waarvan verwacht wordt dat zij niet terugkeren in het arbeidsproces. Dit betreft een berekening conform jaarverslaggeving vereisten en heeft een omvang van € 0,178 miljoen. De reservering egalisatie huurlasten was eind 2019 € 0,573. De voorziening egalisatie huurlasten heeft betrekking op genoten huurkorting in de periode voor verwerving van het vastgoed door Vastgoed DeSeizoenen BV van de curator. Deze voorziening valt in 10 jaar vrij ten gunste van het resultaat.

#### *Kortlopende schulden*

DeSeizoenen heeft geen langlopende leningen en alleen kortlopende schulden. Deze kortlopende schulden (€ 5,8 miljoen) bestaan uit een aantal posten:

- Crediteuren en nog te betalen kosten € 1,0 miljoen (2018: € 1,3 miljoen).
- Aan personeel gerelateerde verplichtingen € 4,7 miljoen (2018: € 4,3 miljoen)  
Dit betreft openstaande uren, loonbelasting, pensioenverplichtingen en vakantiegeld.
- Rekening-courant positie met groepsmaatschappijen € 0,022 miljoen.
- Te betalen vennootschapsbelasting (onder aftrek van reeds vooruitbetaalde bedragen) € 0,036

## 11.5 Financieel resultaat 2019

### RESULTATENREKENING OVER 2019

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
	€	€
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>		
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	44.942.417	43.732.507
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)	159.270	135.785
Overige bedrijfsopbrengsten	936.490	866.602
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<u>46.038.177</u>	<u>44.734.895</u>
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>		
Personeelskosten	30.680.252	28.228.601
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	658.959	667.455
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	0	0
Overige bedrijfskosten	15.504.702	15.161.833
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<u>46.843.913</u>	<u>44.057.889</u>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>	-805.736	677.006
Financiële baten en lasten	178.274	94.760
<b>RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING</b>	<u>-627.462</u>	<u>771.766</u>
Buitengewone baten	0	0
Buitengewone lasten	0	0
Buitengewoon resultaat	<u>0</u>	<u>0</u>
Vennootschapsbelasting	-146.866	813.802
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>	<u><u>-480.596</u></u>	<u><u>-42.036</u></u>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	<u>2019</u>	<u>2018</u>
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Reserve aanvaardbare kosten	-480.596	-42.036
	<u><u>-480.596</u></u>	<u><u>-42.036</u></u>

Het financieel resultaat over het jaar 2019 is uitgekomen op € 481.000 negatief en ligt daarmee lager dan het resultaat over 2018 (€ 42.000 negatief). Het negatieve operationeel resultaat groot € 627.000 is beduidend lager dan het begrote operationeel resultaat van € 852.000 conform het ondernemingsplan 2019. Het resultaat is lager uitgekomen door per saldo een hogere omzet en hogere personeelskosten dan begroot.

#### Opbrengsten

De opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning zijn in 2019 hoger dan in 2018 en hoger dan begroot.

Opbrengsten zorgprestaties en maatsch. ondersteuning	2019	2018	Vershil
DeSeizoenen WLZ	43.424.336	41.486.773	4,7%
Op Mezelf WLZ	0	488.990	-100,0%
<b>Totaal WLZ-zorg</b>	<b>43.424.336</b>	<b>41.975.762</b>	<b>3,5%</b>
DeSeizoenen WMO	969.356	1.196.451	-19,0%
DeSeizoenen PGB	483.453	449.597	7,5%
DeSeizoenen onderaanneming	65.273	110.697	-41,0%
<b>Totaal</b>	<b>44.942.417</b>	<b>43.732.507</b>	<b>2,8%</b>

In vergelijking met 2018 worden de hogere opbrengsten bij de Wlz met name verklaard door hogere meerzorg opbrengsten (€ 673.000). De onderaanneming van het Op Mezelf is eind september 2018 gestopt. De WMO opbrengsten zijn sterk gedaald door een uitstroom van cliënten en lagere tarieven in 2019. Deze daling was verwacht, maar de opbrengst is toch nog hoger uitgekomen dan begroot. PGB opbrengsten van DeSeizoenen zijn licht toegenomen en de opbrengst onderaanneming is verder afgenomen door het splitsen van indicaties tussen zorginstellingen.

Het verschil van de gerealiseerde opbrengsten (€ 46,038 miljoen) ten opzichte van het ondernemingsplan 2019 (€ 44,255 miljoen) bedraagt € 1,8 miljoen en bestaat uit een aantal elementen:

- Hogere opbrengsten intra- en extramurale zorgprestaties (€ 0,7 miljoen)
- Hogere opbrengsten Wmo (€ 0,2 miljoen)
- Hogere en niet begrote overige opbrengsten (€ 0,9 miljoen), met name:
  - Hogere opbrengsten werkgebieden € 0,1 miljoen
  - Subsidies € 0,2 miljoen
  - Niet Wlz diensten € 0,4 miljoen
  - Overige opbrengsten € 0,2 miljoen

Begin januari 2019 verbleven 421 cliënten met een zorgzwaartepakket in de locaties van DeSeizoenen. Dit aantal was ultimo 2019 420 cliënten. De gerealiseerde productie in de Wlz bedraagt 153.042 ZPP dagen. Naast de ZPP dagen, die zijn afgesproken met de zorgkantoren voor Zorg in natura, zijn er nog 459 ZPP dagen logeren gerealiseerd op basis van PGB.

De productie in 2019 voor beschermd wonen onder de Wmo zijn 5.447 dagen, de in 2018 gerealiseerde dagen zijn 6.679. Verder zijn er 1.247 dagen beschermd wonen gerealiseerd op basis van PGB.

In 2019 zijn de toeslagen voor extreme zorgzwaarte uitgekomen op € 2.062.800 ten opzichte van € 1.389.900 in 2018.

In de extramurale dagbesteding is de gerealiseerde productie 9.520 dagdelen. Dit is een toename ten opzichte van de 8.654 dagdelen in 2018. Op basis van PGB en onderaanneming zijn nog eens 9.676 dagdelen gerealiseerd. Dit is een toename ten

opzichte van de 9.537 dagdelen in 2018. Via de Wmo zijn 4.271 dagdelen dagbesteding gerealiseerd.

De ambulante extramurale zorg steeg naar 352 uren in 2019. In 2018 zijn 263 uren gerealiseerd. Op basis van PGB zijn nog eens 178 uren aan ambulante zorg gerealiseerd (2018: 281 uren). Via de Wmo zijn 1.015 uren aan ambulante zorg gerealiseerd (2018: 374 uren).

#### *Personeel*

De personeelskosten zijn in 2019 uitgekomen op € 30,7 miljoen. Dit bedrag is opgebouwd uit € 27,0 miljoen aan personeel in loondienst, € 2,2 miljoen aan personeel niet in loondienst en € 1,4 miljoen aan overige personeelskosten. Afgezet tegen het ondernemingsplan (€ 28,0 miljoen) is € 2,7 miljoen meer aan personeel uitgegeven dan opgenomen was in het ondernemingsplan. Deze overschrijding betreft een hogere inzet van personeel en gestegen loonkosten (aanpassing functiegebouw, verhoging eindejaarsuitkering, eenmalige uitkering) (€ 1,0 miljoen), een hogere inzet van personeel niet in loondienst (€ 1,4 miljoen) en hogere overige personeelskosten (€ 0,3 miljoen).

Aan het einde van 2018 waren 751 medewerkers (excl. stagiaires) in dienst, die gezamenlijk 502.5 fte vormden. Aan het eind van 2019 was het aantal medewerkers 749, overeenkomend met 510,6 fte. Gemiddeld hebben we in 2019 514,0 fte (vast 512,6 fte, oproep 1,4 fte) ingezet (2018: 501,9 fte waarvan vast 499,2 fte en oproep 2,7 fte). Het instroompercentage in 2019 bedroeg 17,3% (2018: 19,0%) en het uitstroompercentage 16,6% (2018: 15,6%). Het ziekteverzuimpercentage bedroeg gemiddeld 7,6% in 2019 ten opzichte van 7,4% een jaar eerder. Begroot was een verzuimpercentage van 5%. In 2019 is geïnvesteerd in opleiding van medewerkers met een omvang van € 320.000 (exclusief verletkosten).

#### *Materiële kosten*

Bedrijfskosten heeft een omvang van € 15,5 miljoen en bestaat uit de volgende posten:

- Voeding € 1,2 miljoen
- Hotelmatige kosten € 2,9 miljoen
- Algemene kosten € 1,5 miljoen
- Bedrijfsvoering (8,3% van de opbrengsten) € 3,7 miljoen
- Cliëntgebonden kosten € 0,8 miljoen
- Kosten onderaanneming € 0,2 miljoen
- Onderhoud en energie € 1,4 miljoen
- Vrijval van voorzieningen -/- € 0,1 miljoen
- Huurkosten € 3,9 miljoen

Ten opzichte van de begroting (€ 15,3 miljoen) is € 0,2 miljoen meer uitgegeven dan begroot. Deze hogere uitgaven betreffen per saldo de volgende posten:

- Niet begrote kosten onderaanneming € 0,2 miljoen
- Niet begrote vrijval voorzieningen -/- € 0,1 miljoen
- Hogere uitgaven voeding/hotelmatig € 0,2 miljoen
- Hogere algemene kosten € 0,2 miljoen
- Hogere uitgaven onderhoud en energie € 0,1 miljoen
- Lagere huurkosten/kapitaallasten -/- € 0,1 miljoen
- Lagere uitgaven cliëntgebonden kosten -/- € 0,3 miljoen

#### *Bedrijfsvoering*

Voor de directie van DeSeizoenen is het van groot belang dat de kosten voor de uitbesteding van bedrijfsvoering en facilitaire/technische diensten marktconform is en zo mogelijk beter dan dat. Om vast te stellen of de vastgestelde bedrijfsvoering kosten



marktconform zijn is in 2019 wederom een benchmark onderzoek uitgevoerd door Berenschot, waarbij het kostenniveau van DeSeizoenen is afgezet tegen een benchmark van vergelijkbare gehandicaptenzorg organisaties. Over het jaar 2018 is de benchmark uitgevoerd en kwamen we op een percentage van 15,8% versus 16.4% landelijk.

Deze uitkomst wordt negatief beïnvloed door incidentele kosten voor rechtskundige bijstand groot € 0,4 miljoen in 2018.

Voor 2019 is de uitkomst van de benchmark nog niet bekend. Deze wordt rond de zomer 2020 verwacht.

## 12. Vooruitblik naar 2020

De organisatieopgave voor 2020 is samen te vatten in de begrippen 'transformeren' en 'verstevigen'.

Transformeren vanwege de veranderingen in de groepsstructuur om verder tegemoet te komen aan voortschrijdende opvattingen in de samenleving en bij publieke toezichthouders over ondernemerschap in de zorg. De intentie is om bedrijfsvoeringsactiviteiten en facilitaire diensten die voorheen werden uitbesteed aan een zusterorganisatie op te nemen in de zorgorganisatie. Dit vraagt een nieuwe ordening van de organisatie.

Verstevigen is in eerste instantie gericht op het ombuigen van de huidige negatieve financiële exploitatie in een positieve exploitatie van de locaties van DeSeizoenen en het realiseren van vastere teambezettingen in die teams die al langere tijd te maken hebben met uitval en vacatures.

Voor 2020 zijn de hoofdprioriteiten op organisatieniveau:

1. Financiële exploitatie op orde brengen.
2. Continuïteit van de teams verstevigen (instroom en behoud van medewerkers).
3. Zichtbaar zijn voor nieuwe cliënten en nieuwe medewerkers.
4. Verankeren van de antroposofische zorgvisie en cultuur.
5. Verbetering stabiliteit, performance, gebruiksgemakt en veiligheid van de ICT-Infrastructuur.
6. Herstel van verhoudingen tussen cliëntenraden onderling en met de directie. We willen graag met betrokkenheid van iedereen die verbonden is met DeSeizoenen bouwen aan een positieve toekomst.
7. Laten opstellen van LHTP/Strategische Vastgoed Plan door Vastgoed DeSeizoenen.

**We willen een vooruitstrevende gehandicaptenzorgorganisatie zijn waar tevreden cliënten wonen en/of werken, en waar trotse, competente en bevlogen medewerkers werken.**

Voor meer informatie over de plannen voor 2020 verwijzen we u graag naar het Ondernemingsplan 2020 'Transformeren en Verstevigen' van DeSeizoenen.

## 13. Adresgegevens

Hoofdkantoor DeSeizoenen  
Bezoekadres:

### **Bronlaak**

Gemertseweg 36

5841 CE Oploo

Postadres:

Postbus 28

5845 ZG ST. ANTHONIS

Telefoon: (0485) 388 900

[www.deseizoenen.org](http://www.deseizoenen.org)

[informatie@deseizoenen.org](mailto:informatie@deseizoenen.org)

[www.facebook.com/seizoenen](https://www.facebook.com/seizoenen)

[www.instagram.com/deseizoenen](https://www.instagram.com/deseizoenen)

### **Overkempe**

Koekoeksweg 100

8121 CS OLST

Telefoon: (0570) 568 600

### **Verdandi Zorgboerderij De Grootte Modderkolk**

Vrijenbergweg 24a

7371 AA LOENEN (Gld)

Telefoon: (055) 505 10 36

### **Verdandi Woonhuis Helios**

Loverendale 10

7207 PG ZUTPHEN

Telefoon: (0575) 460 217

### **Landgoed Gennep**

Gennepweg 169

5644 RS EINDHOVEN

Telefoon (0485) 388 900

### **Elivagar**

Koppelstraat 19a

6088 EM ROGGELEN

Telefoon (0475) 390 520

### **De Corisberg**

De Corisbergweg 1

6416 HJ HEERLEN

### **De Corisberg Villa Terwinselen**

Mariastraat 2

6467 EG KERKRADE

Telefoon (045) 5412451

## 14. Bijlage: Nevenfuncties Raad van Commissarissen en directie

Raad van Commissarissen
<p><b>Andreas Reigersman, voorzitter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-DeSeizoenen b.v., voorzitter RvC 2013 - (vacatie)</li> <li>-Stichting Boogh, voorzitter RvT 2013 - (vacatie)</li> <li>-Stichting Rhijnestein, voorzitter 2013 - (onbezoldigd)</li> <li>-Antroposofische Vereniging in Nederland, secretaris 2014 - 2019 (onbezoldigd)</li> <li>-Bestuurskring Antroposofische Vereniging in Nederland, lid 2018 - (onbezoldigd)</li> <li>-Utrechtse Ridderschapsstichting, thesaurier 2015 - (onbezoldigd)</li> <li>-Stichting Landgoed de Reehorst, lid RvT 2016 - (vacatie)</li> <li>-Stichting Non Nobis, voorzitter RvT 2017 - (vacatie)</li> <li>-Autismehuis b.v., lid RvC 2017 - (vacatie)</li> <li>-Stichting Exploitatie Riouwstraat (STER), lid RvT 2017 - (onbezoldigd)</li> <li>-Double Dividend b.v., duurzaam vermogensbeheer, lid RvA 2019 - (vacatie)</li> <li>-Consortium Integrale Zorg en Gezondheid, lid RvA 2019 - (vacatie)</li> </ul>
<p><b>Hans de Goeij, lid</b></p> <p>Bestuursadviseur bij de Oude Gracht Groep B.V. Den Haag.            Nevenactiviteiten (gehonoreerd) in verslagperiode:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Voorzitter Raad van Commissarissen MoleMann Mental Health BV, Soesterberg</li> <li>-Voorzitter Raad van Toezicht Stichting LEEFH, Amsterdam</li> <li>-Voorzitter Raad van Toezicht Leyhoeve Zorg BV (Groningen en Tilburg)</li> <li>-Lid Raad van Commissarissen, De Seizoenen BV, Oploo</li> <li>-Lid Raad van Toezicht NSDSK, Amsterdam</li> <li>-Lid Raad van Toezicht RosRobuust BV en Stichting RosRobuust, Eindhoven</li> <li>-Lid van De Geschillencommissie, Zorg, den Haag</li> <li>-Lid bezwarencommissie Awb GGD's en RAV's in Midden-West-Noord Brabant, Tilburg/Breda/Den Bosch</li> <li>-Voorzitter programmacommissie ZonMw over Onbedoelde zwangerschap en kwetsbaar (jong) ouderschap (va maart 2019), Den Haag</li> <li>-Voorzitter evaluatiecommissie ZonMw over Palliantie, Den Haag</li> </ul> <p><b>Tot mei 2019 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Trimbos Instituut, Utrecht</li> <li>-Vrijwilligersactiviteiten (niet gehonoreerd/vrijwilligersvergoeding) in verslagperiode:</li> <li>-Voorzitter Stichting Maatschappelijk Innovatiefonds Gemeente Oisterwijk MIGO, Oisterwijk tot december 2019</li> <li>-Voorzitter Coöperatie Ledenvereniging Thebe Extra UA, Tilburg</li> <li>-Penningmeester Vincentius Vereniging Tilburg</li> <li>-Wvd administrateur Vincent Shop Tilburg (vanaf maart 2019)</li> <li>-Lid Algemeen Bestuur Stichting Stimuleringsfonds Thebe Extra Midden-Brabant STEM (vanaf voorjaar 2019)</li> </ul> <p><b>Training in 2019:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-In company Training proactief toezichthouden uitgaande van Instituut voor Governance &amp; Leiderschap</li> <li>-Deelname enkele regionale inhoudelijke ledenbijeenkomsten NVTZ Midden Brabant</li> <li>-Intercollegiale consultatie/intervisie NVTZ voor voorzitters RvC's / RvT's</li> <li>-Deelname aan eenmalige werkgroepen/consultaties bestuur NVTZ.</li> </ul>
<p><b>Roel Verheul, lid sinds september 2019</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Voorzitter raad van bestuur a.i. Lentis Maatschappelijke Onderneming</li> <li>-Voorzitter raad van bestuur a.i. Forensisch Psychiatrisch Centrum (FPC) Dr. S. van Mesdagkliniek</li> <li>-Bestuursadviseur Boba levensloopbegeleiding BV en Boba ggz BV en Boba Academie BV.</li> </ul>

**Saskia Emmerik, lid sinds september 2019**

-Directeur regio Oost Nederland bij 's-Heeren Loo.

**Peter Staal, lid**

Huisarts te Tilburg

-Huisarts en antroposofisch arts te Tilburg

-Medisch adviseur Weleda Benelux.

**Directie****Merlijn Trouw, algemeen directeur**

-Directeur Care Shared Services

-Penningmeester van het bestuur van de Academie Antroposofische Gezondheidszorg (januari 2012 t/m heden)

-Lid van de Raad van Toezicht van de Stichting Scholengemeenschap voor Vrijeschoolonderwijs (februari 2017 t/m heden).

**Peter Lensselink, financieel directeur**

-Directeur Care Shared Services (t/m 30 juni 2019)

**Anne-Marie Jasper-Van Nellen, ad interim financieel directeur (vanaf sept. 2019)**

-Directeur Care Shared Services

-Bezoldigd lid RvT bij Stichting GGZ Delfland (sinds sept. 2018)

-Lid RvT bij Stichting Ouderenzorg Oudewater De Wulverhorst (sinds sept. 2018).