

- **Samen de beste**
- **zorg dichtbij**

Jaarverslag



2018

Het jaar in cijfers

2.184

Mensen in onze
woonzorglocaties

9.989

Mensen die zorg
thuis ontvangen

1.134

Revalidanten

3.329

Medewerkers

587

Medewerkers
aangenomen

219

Medewerkers
in opleiding

2.200

Vrijwilligers

311

Stagiairs

100

Woonassistenten
gestart

52

Thuiszorgteams

Inclusief gespecialiseerde
verpleging en nachtzorg

10

Teams
thuisbegeleiding

7

Dementieteams
in de thuiszorg



25

Woonzorglocaties



3

Revalidatie-locaties



3

Herstelafdelingen

Dijklander Ziekenhuis Hoorn en Purmerend (onderdeel van GRZPLUS) en in de Noordwest Ziekenhuisgroep Den Helder

8,6

Waardering zorg op locaties

Cijfer Omring op Zorgkaartnederland

9,0

Waardering zorg thuis

Cijfer Omring op Zorgkaartnederland

5

Omringwinkels

40.000

Geholpen klanten Omringwinkels

50.084

Omringpas-houders

802

Mensen mee met onze uitjes

100+

Publicaties in de media

Lokaal en landelijk

4,7

Miljoen euro geconsolideerd resultaat

Inclusief deelnemingen

89

Klachten

Waarvan het merendeel naar tevredenheid is opgelost

Inhoud

Jaarverslag

2018

Voorwoord	7
Inleiding	8
Omring in 2018	10
Bedrijfsvoering en risicomanagement	21
Bestuur en toezicht	26
Toekomstparagraaf	33
Bijlage	34

Voorwoord

**“Ik word niet meer 100%,
maar Omring helpt mij om zo
goed mogelijk te worden.**

**Mijn doel? Ik wil weer zelf naar
de supermarkt kunnen lopen.
En ik hoop mijn opera zingen
weer op te pakken.**

**Vol goede moed ga ik nog
steeds drie keer in de week
naar de fysio bij Lindendael.
Dan maak ik altijd even een
dolletje met de medewerkers
van Omring”.**

De uitspraak links komt van de heer Geuzebroek. Hij revalideert na een hersenbloeding in Lindendael (Hoorn) en staat dit jaar op de cover van ons jaarverslag. Samen met onze fysio- en ergotherapeut, verpleegkundige, arts en andere Omringers werkt de heer Geuzebroek hard aan zijn herstel.

Zijn uitspraak geeft mooi aan waar wij bij Omring voor staan: *Samen de beste zorg dichtbij.*

Ondanks de soms turbulente buitenwereld met druk op de arbeidsmarkt gaat het goed met onze organisatie. Dit is vooral te danken aan alle Omringers die zich dagelijks inzetten voor anderen. Met liefde voor mensen, oog voor kwaliteit en met passie voor het vak. En nooit alleen, maar altijd samen. Met elkaar, cliënten en familie, vrijwilligers en de partners waar wij mee samenwerken zoals huisartsen, ziekenhuizen, gemeenten, collega-zorgorganisaties, welzijnsorganisaties, woningbouwverenigingen, een supermarkt (!), verzekeraars en vele anderen.

In dit verslag leest u de belangrijkste ontwikkelingen van het afgelopen jaar. Ik wens u veel leesplezier en ik beloof u dat wij ook dit jaar en de daaropvolgende jaren gaan voor samen de beste zorg dichtbij.

Hartelijke groet,

Jolanda Buwalda
Raad van Bestuur Omring

Inleiding

Steeds meer mensen in de regio Noord-Holland Noord doen een beroep op de zorg en diensten van Omring, dagelijks levert Omring nu zorg aan zo'n 10.000 cliënten. Met de toenemende vergrijzing is dat een ontwikkeling die zich ook de komende jaren zal doorzetten. Voor Omring en de hele zorgsector is dat een uitdaging. De maatschappelijke trend om zo lang mogelijk thuis te blijven, leidt tot een grotere vraag naar wijkverpleging en andere diensten die bijdragen aan zo lang mogelijk veilig en zelfstandig thuis wonen. Als dat niet meer gaat, is er behoefte aan voldoende en volwaardige mogelijkheden om te wonen op een plek die toch vertrouwd is en waar zorg en aandacht nabij zijn, ook in de laatste fase van het leven. En als tijdelijke opvang nodig is voor herstel of revalidatie, is het fijn als die ook beschikbaar is en bijdraagt aan een snelle terugkeer naar huis. Om dat te bereiken werken we iedere dag aan deze uitdaging. Als er echt zorg nodig is, bieden we dat, maar we investeren ook in het bieden van mogelijkheden om vitaal en zelfstandig te blijven of om dat zo snel mogelijk weer te worden na bijvoorbeeld een ziekenhuisopname. Samenwerking is daarbij steeds belangrijker en in 2018 hebben we verder gebouwd aan mooie ketensamenwerking in de regio Noord-Holland Noord. Met VGZ is een meerjarige samenwerking aangegaan die erop gericht is de komende jaren de zorg goed te houden, slimmer te organiseren en het werk voor zorgprofessionals inspirerend en uitdagend te houden.

Deze zorgprofessionals zijn samen met onze vrijwilligers het hart van Omring, daarom investeren we op alle fronten in het aantrekken, opleiden en behouden van mensen die willen bijdragen in de zorg. De komende jaren wordt verwacht dat de

beschikbaarheid van mensen die willen werken in de zorg onder druk komt te staan. Om die reden zijn in 2018 veel initiatieven erop gericht om meer mensen op te leiden en te werven. We doen dat ook regionaal steeds succesvoller samen met andere zorgorganisaties en het onderwijs. Naast nieuwe mensen opleiden en aantrekken is het steeds belangrijker aandacht te hebben voor een fijne werkomgeving. In dat kader is het programma met de naam 'Vliegende start' opgezet. Dit is een introductieprogramma waarbij nieuwe medewerkers op een verfrissende manier kennis maken met Omring en begeleid worden in hun nieuwe werkomgeving. Ook aandacht voor vitaliteit past hierbij. De aanpak van verzuim werpt vruchten af en richt zich steeds meer op het voorkomen van uitval en investeren in gezond gedrag, een gezond werkklimaat en goed werkgeverschap. We zijn trots op onze medewerkers en vrijwilligers, met hen geven we dagelijks inhoud aan 'Samen de beste zorg dichtbij'. Dit wordt gewaardeerd door onze cliënten en maakt ons aantrekkelijk voor mensen die bij Omring (willen) werken. Met hen en onze ketenpartners bouwen we zo aan het zorglandschap van de toekomst.

Een belangrijke gebeurtenis in 2018 was het verzoek van de Stichting Vrijwaard in Den Helder aan Omring om een aanbod te doen als mogelijke fusiepartner. Vrijwaard is een gewaardeerde aanbieder in de gemeente Den Helder en zocht steun om zijn opgave op het gebied van toekomstbestendige ontwikkeling van de kwaliteit van zorg en de organisatie te realiseren. Omring heeft positief gereageerd op deze uitnodiging en is, na interne besluitvorming binnen Vrijwaard, vanaf het najaar 2018 in gesprek om in de loop van 2019 een bestuurlijke fusie te realiseren.

Raden van Toezicht, Ondernemingsraden en Cliëntenraden van beide organisaties zijn hier nauw bij betrokken en zijn positief over het voornemen. Inmiddels heeft de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) goedkeuring verleend en loopt de melding bij de Autoriteit Consument en Markt (ACM). Goedkeuring van de ACM is voorwaarde voor het realiseren van deze fusie, een fusie die vooral moet bijdragen aan de continuïteit van zorg, behandeling en werkgelegenheid in de gemeente Den Helder en de Kop van Noord-Holland.

In dit jaardocument staan wij stil bij onze activiteiten, het gevoerde beleid en het toezicht daarop, onze resultaten en de bedrijfsvoering. Primair richt de verslaglegging zich op de activiteiten van Stichting Omring. Organisatieonderdelen die gelieerd zijn aan Omring komen in deze verslaglegging indien van toepassing aan de orde. Voor details wordt verwezen naar de jaarstukken van de betreffende organisatieonderdelen.

NB

Dit document is onlosmakelijk verbonden met de digitale maatschappelijke verantwoording (DIGIMV). Deze informatie is te raadplegen via www.jaarverslagenzorg.nl. In een separaat kwaliteitsjaarverslag leggen we verantwoording af op basis van onder meer het kwaliteitskader verpleeghuizen. Dit verslag treft u uiterlijk 1 juli 2019 aan op onze website www.omring.nl.

Omring in 2018

Missie, visie en strategie

Samen de beste zorg dichtbij, dat is onze missie. Samen, omdat wij geloven dat het bieden van goede en vertrouwde zorg alleen maar samen kan. Met cliënten, familieleden, vrijwilligers, mantelzorgers en andere zorgpartners. Alleen zo kunnen wij de beste zorg bieden. En dichtbij omdat wij er iedere dag weer voor gaan om te zorgen dat mensen de juiste zorg op de juiste plek krijgen. Het liefst in de eigen vertrouwde omgeving en anders zo dichtbij mogelijk.

Onze kernwaarden sluiten nauw op deze missie aan en geven handvatten voor ons dagelijks handelen. Het zijn *Eigen regie*, *Positief*, *Samen* en *Vindingrijk*.

Eigen regie betekent dat de individuele mens zo veel mogelijk zelfstandig zijn keuzes maakt. Wij helpen mensen om hun zelfstandigheid en autonomie zo veel mogelijk te behouden.

Positief betekent dat wij de mens benaderen vanuit zijn kwaliteiten in plaats van zijn tekortkomingen. Positief betekent ook dat wij vooral kansen zien in plaats van bedreigingen.

Samen staat primair voor de unieke relatie tussen zorgprofessional en cliënt; als professionals werken we samen in ons team, samen binnen Omring en samen met onze ketenpartners. En samen verwijst ook weer naar het leven, want leven doe je nooit alleen.

Vindingrijk is een kernwaarde die helpt op een andere manier te kijken naar de zorg en die bijdraagt aan creatieve en inventieve oplossingen. Niet alleen voor cliënten maar ook voor medewerkers en de manier waarop we ons organiseren en hoe wij samenwerken.

Deze missie en kernwaarden maken vanzelfsprekend deel uit van de strategie van de organisatie.

Onze missie en kernwaarden hebben een vergelijkbare betekenis voor onze medewerkers en zijn vertaald naar beleid op het gebied van organisatieontwikkeling, (professioneel) leiderschap en personeelsbeleid. Want met toenemende eigen regie, geloof in eigen kunnen en in onze mogelijkheden en samen met collega's, werken onze medewerkers graag bij Omring.

De besturingsfilosofie is de vertaling van de missie en visie van Omring naar uitgangspunten en principes die richtinggevend zijn voor de werkwijze en inrichting van de organisatie. De Raad van Bestuur van Omring heeft de missie vertaald naar een strategie voor de komende jaren en kiest daarbij voor een waardegedreven oriëntatie en bestuursstijl. Enerzijds ingegeven door kaders van buitenaf zoals vigerende wet- en regelgeving en de Zorgbrede Governancecode en anderzijds op basis van een intern kompas waarbij de principes van positieve gezondheid en 'value based healthcare' richtsnoer zijn. Samengevat leidt dit tot een aantal pijlers voor de besturingsfilosofie:

1. Het toevoegen van (maatschappelijke) waarde voor cliënten en burgers in Noord-Holland Noord staat voorop zowel op individueel niveau (kwaliteit van zorg en leven) als op systeemniveau (toegankelijke en betaalbare zorg op de juiste plek);
2. Het vormgeven van goed werkgeverschap en stimuleren van professionele en vakinhoudelijke ontwikkeling en multidisciplinaire (keten) samenwerking;
3. Het faciliteren en uitdragen van een open, lerende en innovatieve organisatiecultuur;
4. Helder opdrachtgeverschap richting de interne organisatie met een participerende bestuursstijl.
5. Professionals, teams en leidinggevenden tonen eigenaarschap voor het eigen handelen, zijn hierop aanspreekbaar en leggen hierover verantwoording af.

Daarbij werken we in verbinding en samenwerkend met (maatschappelijk) partners en belanghebbenden, inclusief de Centrale Cliëntenraad en Ondernemingsraad.

Omring biedt in Noord-Holland-Noord zorg en ondersteuning aan mensen met een complexe zorgvraag waar specialistische kennis, expertise of infrastructuur voor nodig is. We combineren daarbij alle kennis en ervaring in de organisatie voor het blijven verbeteren van de kwaliteit van zorg en ondersteuning. Dit doen we niet alleen op het niveau van individuele klanten. Omring zet met haar organisatiekracht ook in op een gevestigde en gecontracteerde positie in de keten. De kern hierbij is een positionering dicht bij de huisartsenzorg met de ambitie te bouwen aan een toekomstbestendige eerstelijnszorgstructuur met een sterke verbinding naar het sociaal domein. Vanuit deze basis bouwen wij de ketensamenwerking met ziekenhuizen verder uit op het gebied van revalidatie, herstellzorg en de chronische zorgketens.

Algemeen beleid 2018

Doelstellingen

Voor het jaar 2018 zijn een aantal succesbepalende factoren benoemd die leidend zijn geweest bij de uitvoering van ons beleid:

1. Klanten en verwijzers kiezen voor Omring en waarderen ons.
2. Klanten en familie ervaren een impuls op kwaliteitsontwikkeling.
3. Ketenpartners en stakeholders ervaren een sterkere positie in de samenwerking.
4. Medewerkers worden ontzorgd door de serviceorganisatie.
5. Medewerkers zijn inzetbaar, betrokken, vitaal en vakbekwaam.

6. Omring heeft een gezonde financiële basis.
7. Omring is zichtbaar, lokaal verbonden en draagt bij aan de transitie van de gezondheidszorg.

Deze succesbepalende factoren zijn de basis geweest voor de jaarplannen van alle Omring onderdelen en hebben een eigen lokale kleur gekregen. In dit jaardocument rapporteren we op hoofdlijnen welke mijlpalen zijn behaald.

Wat zeggen cliënten over Omring

Steeds meer mensen blijken voor zorg van en bij Omring te kiezen. Velen van hen spreken zich ook uit over de ervaren kwaliteit. Alle zorgonderdelen, teams en huizen van Omring (met uitzondering van de geriatrische revalidatiezorg) zijn te vinden op Zorgkaart NL. Op deze website geven cliënten en/of hun familie een recensie en een waardering over de kwaliteit die zij ervaren hebben op verschillende gebieden. Omring gebruikt deze informatie actief om de zorg- en dienstverlening te verbeteren en de aantrekkingskracht te vergroten. In 2018 steeg het waarderingscijfer voor de verpleeg- en verzorgingshuizen van gemiddeld 8,4 naar 8,6 (146 waarderungen) met een gemiddeld aanbevelingspercentage van 97,3%. Voor Omring Thuiszorg steeg dit in 2018 van 8,6 naar 9,0 (434 waarderungen) met een gemiddeld aanbevelingspercentage van 99,5%.

Langer thuis met Omring Thuiszorg

Ook in 2018 zet de groei van de vraag naar wijkverpleging door. Het aantal mensen dat een beroep doet op wijkverpleging nam ten opzichte van 2017 met 9% toe, terwijl de gemiddelde zorgduur per cliënt afneemt. Wijkverpleegkundigen zetten hun professionaliteit in om cliënten zo lang mogelijk zelfstandig te houden. Daarbij krijgen zij meer en meer een zelfstandige positie in de eerstelijns gezondheidszorg, naast de huisarts en

nauw samenwerkend met ketenpartners. In 2018 is een meerjarige samenwerking met VGZ gestart in het kader van het Zinnige Zorg-programma. Omring is de eerste VVT-organisatie die hieraan deelneemt. De samenwerking concentreert zich eerst rond de wijkverpleging waarbij de ambitie is meer (complexe) zorg thuis of dichtbij huis te organiseren om zo ziekenhuisopnames te voorkomen of te verkorten en bij te dragen aan meer kwaliteit en doelmatigheid waarbij het werk ook voor professionals aantrekkelijk blijft door hen hierbij nauw te betrekken. Er zijn hierbij initiatieven ontwikkeld op het gebied van ziekenhuisverplaatste zorg, palliatieve zorg, verpleeghuiszorg thuis en de keten voor acute ouderenzorg.

Met ziekenhuizen wordt steeds intensiever samengewerkt. Met het Dijklander Ziekenhuis is in 2018 een samenwerking gestart op het gebied van complexe wondzorg. Doel is de behandelduur te verkorten en de cliënttevredenheid te verhogen. Ook met de Noordwest Ziekenhuisgroep zijn vergelijkbare initiatieven, onder meer op het gebied van ziekenhuiszorg thuis voor cardiologiepatiënten. Zowel in de Kop van Noord-Holland als in West-Friesland wordt intensief samen gewerkt met de huisartsen. In de Kop zijn wijkverpleegkundigen aanwezig in de huisartsenpraktijk en richten zich daarbij op de zorg voor kwetsbare ouderen. Preventie, verlagen van het medicijngebruik en het voorkomen van ziekenhuisopnames zijn daarbij speerpunten. In West-Friesland wordt samen gewerkt met de huisartsen, Wilgaerden en Geriant bij de invoering van het Geriatrisch Zorgmodel dat moet bijdragen aan meer samenhangende zorg.

Vanaf 2017 heeft het inrichten van de acute keten ouderenzorg een belangrijke ontwikkeling doorgemaakt. Door samenwerking met huisartsenpost en spoedeisende hulp in het ziekenhuis en het gezamenlijk vormgeven aan triage is deze ketenzorg verbreed waardoor niet

medisch noodzakelijke interventies meer in de eerste lijn opgevangen kunnen worden. Het hiervoor ingerichte triageteam wordt ook ingezet, met ondersteuning van een webapplicatie, om regionaal de verwijzing naar spoedbedden voor eerstelijns verblijf te coördineren. Op initiatief van Omring zijn alle aanbieders van deze bedden in West-Friesland en de Kop van Noord-Holland aangesloten bij deze samenwerking. Dit model wordt nu verder ingevoerd in de hele regio Noord-Holland Noord.

Binnen Omring Thuiszorg werken gespecialiseerde verpleegkundigen onder meer in de ketenzorg voor specifieke doelgroepen op het gebied van CVA, hartfalen, COPD, complexe wondzorg en oncologie. Met een palliatief team levert Omring specifieke expertise voor zorg in de laatste levensfase.

Woonzorglocaties vernieuwen en ontwikkelen

Op verschillende locaties zijn renovatie- of nieuwbouwtrajecten gaande. Dat is noodzakelijk om mee te gaan met de groeiende en veranderende vraag. In Julianadorp, Medemblik en op Texel zijn nieuwbouwinitiatieven gestart die gaan helpen om beter te voorzien in de vraag naar woonvormen voor mensen die geconfronteerd zijn met ernstige beperkingen waardoor thuis wonen niet meer mogelijk is. Ook bestaande locaties ontwikkelen zich op het gebied van kwaliteit vanwege de toenemende zorgwaarde. Daarbij wordt geïnvesteerd in goed gekwalificeerde medewerkers, opleidingen en de invoering van instrumenten die helpen de kwaliteit van zorg te ondersteunen. In 2018 is op alle locaties het assessmentinstrument RAI (Resident Assessment Instrument) (her) ingevoerd. RAI is een internationaal gevalideerd instrument om de kwetsbaarheid, risico's en mogelijkheden van cliënten in beeld te brengen en het biedt zorgmedewerkers en behandelaren de basis het goede gesprek te voeren met cliënten en

hun naasten over de te bieden zorg en behandeling. Programma's voor onbegrepen gedrag en palliatieve zorg zijn in 2018 gestart en bieden houvast om met alle betrokken disciplines tot een samenhangende aanpak te komen.

Samen met de Centrale Cliëntenraad en alle lokale cliëntenraden zijn ook in 2018 plannen gemaakt voor de besteding van extra middelen voor een zinvolle dagbesteding in het kader van 'Waardigheid en Trots'. Cliëntenraden hebben samen met de betrokken cliënten een inventarisatie gedaan van wensen en dit vertaald in een plan. Vrijwel al deze plannen zijn ook uitgevoerd in 2018 en positief geëvalueerd. Deze werkwijze wordt voortgezet in 2019. Naast de uitvoering van lokale plannen is samen met de Centrale Cliëntenraad verder invulling gegeven aan het begrip 'zorgleefgemeenschappen'. Met een aantal initiatieven waarbij medewerkers, bewoners, mantelzorgers, vrijwilligers en de lokale gemeenschap zijn betrokken wordt praktisch invulling gegeven aan het dagelijks leven in een woonzorglocatie als onderdeel van de samenleving. Voor directe relaties van cliënten is het mogelijk om inzage te hebben in het zorgdossier om zo de betrokkenheid te vergroten.

Het kwaliteitskader verpleeghuizen schrijft voor dat vanaf 2017 iedere organisatie die verpleeghuiszorg levert, moet beschikken over een kwaliteitsplan waarin beschreven wordt hoe de organisatie voldoet aan de voorwaarden vanuit het kwaliteitskader en hoe de verschillende locaties werken aan kwaliteitsontwikkeling. In juni 2018 is het eerste kwaliteitsjaarverslag opgeleverd op basis van het kwaliteitsjaarplan 2017. Deze documenten zijn, met positief advies van Ondernemingsraad en Centrale Cliëntenraad, vastgesteld door de Raad van Bestuur. In een separaat kwaliteitsjaarverslag wordt ook over het kwaliteitsjaarplan 2018 conform de vereisten uit het kwaliteitskader verantwoording afgelegd.

In 2018 zijn vanwege het kwaliteitskader extra middelen beschikbaar gesteld voor het aantrekken van meer medewerkers op de woonzorglocaties. Dit heeft onder andere geresulteerd in het aanstellen van ca. 100 woonassistenten die in de directe nabijheid van cliënten tijd en aandacht kunnen geven en hen bijstaan bij allerlei dagelijkse activiteiten. Op onze locaties (en ook thuis) wordt de kwaliteit van leven ook mede bepaald door 2200 vrijwilligers. Zij zijn voor onze cliënten van onschatbare waarde en geven kleur en betekenis aan het dagelijks leven. Vanuit het Vrijwilligers Kenniscentrum wordt de werving en begeleiding van onze vrijwilligers ondersteund.

Behandeling en revalidatie groeien door

Het Advies- en Behandelcentrum (ABC) en de geriatrische revalidatie groeien door op het gebied van professionele expertise. In 2018 is met het project 'Optimalisatie Behandel dienst' een impuls gegeven aan het versterken van multidisciplinaire behandeling op basis van standaarden en goed ingerichte werkprocessen. Samenwerking met de zorg neemt hierbij een prominente plaats in met als doel zorg en behandeling nog beter op elkaar af te stemmen en zo waarde toe te voegen aan de kwaliteit van zorg. Het aantal specialisten ouderengeneeskunde is toegenomen, mede omdat Omring ook opleider is voor deze discipline en participeert in onderzoekstrajecten vanuit het Universitair Netwerk Ouderenzorg. Vanaf 2018 mag Omring ook opleidingen verzorgen voor GZ-psychologen. Het ABC werkt nauw samen met ketenpartners, verzorgt consultatie aan huisartsen en levert paramedische zorg in de eerste lijn met het Vitaalteam.

Na de vaststelling van een professioneel statuut in 2017 is in 2018 vanuit de medische vakgroep een bestuur geïnstalleerd onder voorzitterschap van de eerste geneeskundige. Dit bestuur voert

gestructureerd overleg met de Raad van Bestuur over medische en multidisciplinaire beleidsthema's.

Omring werkt vanaf 2017 samen met De Zorgcirkel op het gebied van geriatrische revalidatiezorg. Beide organisaties zien goede mogelijkheden elkaar te versterken in het streven naar een hoogwaardige geriatrische revalidatiefunctie in de toekomst. Hierbij is nadrukkelijk ook de samenwerking met onderwijs en wetenschap opgezocht. Met de Hogeschool van Amsterdam is een lectoraat ingesteld en met het VU Medisch Centrum en andere aanbieders van geriatrische revalidatiezorg wordt samengewerkt aan wetenschappelijk onderzoek en kennisdeling. In 2018 is de samenwerking verbreed naar Heliomare, aanbieder van medisch specialistische revalidatie. Met Heliomare wordt verkend voor welke doelgroepen samenwerking toegevoegde waarde heeft.

Met expertise uit de geriatrische revalidatiezorg is gezocht naar een antwoord op de toenemende vraag naar herstellende zorg (met name na een ziekenhuisopname). Dit heeft in maart 2017 geresulteerd in de opening van een herstellende afdeling in het Dijklanderziekenhuis op de locatie in Hoorn, in 2018 is ook samen met De Zorgcirkel een afdeling in Purmerend in gebruik genomen. Al snel bleken deze voorzieningen in een grote behoefte te voorzien en lukt het patiënten sneller vanuit een ziekenhuisopname via de herstellende afdeling naar huis te krijgen. In 2018 zijn de voorbereidingen gestart voor het openen van een vergelijkbare afdeling in het Noordwest Ziekenhuis op de locatie Den Helder. Begin 2019 is daar een afdeling van 10 bedden geopend.

Stafdiensten en ondersteuning dragen bij aan organisatieontwikkeling

De zorgonderdelen van Omring staan centraal en verdienen een goede ondersteunende

organisatie. Het verhogen van het serviceniveau, de klantgerichtheid en het ontzorgen van medewerkers staat daarbij centraal. Met een op lean principes gebaseerd programma (SENS) worden zorg- en ondersteunende teams begeleid naar beter en slimmer samenwerken en krijgen zij meer regie op de uitkomsten van hun werk. Het vergroten van klanttevredenheid gaat hierbij hand in hand met het werk leuker maken. Missie, visie en kernwaarden zijn hiervoor de basis en vormen het hart van de cultuur die Omring wil uitstralen. Een verfrist logo en inspirerende huisstijl ondersteunen dit proces. Cliënten, vrijwilligers, mantelzorg en medewerkers zijn in de communicatie letterlijk het gezicht van Omring. De klantdiensten van Omring maakten in 2018 een belangrijke ontwikkeling door. De invoering van Salesforce, de inzet van zorgconsulenten en het goed in beeld brengen van klantbehoeften helpen de dienstverlening aan onze cliënten nog beter te maken. Minder zichtbaar, maar steeds relevanter, is de ontwikkeling rond data en business intelligence. Omring investeert in expertise en instrumenten om hierin verder te professionaliseren en waarde toe te voegen aan de zorgverlening, bedrijfsvoering en beleidsontwikkeling.

De toenemende aandacht voor kwaliteit van zorg dwingt tot nadenken over goede informatievoorziening en instrumenten. Omring heeft een kader ontwikkeld voor de inrichting van het kwaliteitssysteem en een daaraan gerelateerd dashboard, naast het dashboard voor bedrijfsvoering. Het kwaliteitsdashboard is ingericht op basis van onderstaand kader waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen relationele, professionele en organisatorische kwaliteit. Het meetbare deel is opgenomen in het dashboard.

	Relationele kwaliteit	Professionele kwaliteit	Organisatorische kwaliteit
Meetbaar en/of statisch	<ul style="list-style-type: none"> • Klanttevredenheid (Zorgkaart Nederland) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cliëntveiligheid • Incidenten • Klachten en opvolging • Calamiteiten • Resultaat van zorg en behandeling • Professionele samenwerking 	<ul style="list-style-type: none"> • Medewerkers tevredenheid • Incidenten • Bevoegd en bekwaam • Bereikbaarheid • Audits • Benchmarks • Zorgorganisaties
Merkbaar en/of dynamisch	<ul style="list-style-type: none"> • Intrinsieke klanttevredenheid • Klantvraag (trend) • Klantbeleving 	<ul style="list-style-type: none"> • Cliëntveiligheid • Resultaat van zorg en behandeling • Zelfevaluatie (collegiale reflectie) • Intrinsieke motivatie (eigenaarschap/cultuur) 	<ul style="list-style-type: none"> • Intrinsieke medewerkers tevredenheid • Mate van zelf-organisatie en handelingsruimte incidenten

Het belangrijkste doel is om, zonder extra administratieve last, kwaliteitsinformatie te genereren uit belangrijke bronsystemen zoals het elektronisch cliëntendossier (ECD). Het dashboard bevat informatie over cliënttevredenheid, incidenten, zorginhoudelijke indicatoren en uitkomsten van zorg. Daarnaast zijn instrumenten ontwikkeld om de teams en de vakgroep kwaliteitsverpleegkundigen te helpen zelf kwaliteitsmetingen uit te voeren die als basis gebruikt kunnen worden voor gericht leren en verbeteren. Naast de instrumentontwikkeling is er structureel aandacht voor het bouwen aan een gezonde kwaliteitscultuur (merkbare kwaliteit) waarbij het goede gesprek met cliënten en hun naasten voorop staat, maar ook de samenwerking

binnen het team en met andere collega's of ketenpartners.

Op ICT-gebied is in 2018 een programma gestart om de stabiliteit en functionaliteit te verbeteren. Met name de infrastructuur en werking van de applicaties bleken kwetsbaar. In de eerste fase van dit programma wordt de basis op orde gebracht zodat in de eerste helft van 2019 sprake is van een stabiele en goed functionerende ICT-omgeving. Daarnaast vraagt de toenemende digitalisering specifieke aandacht. Begin 2019 moet met een solide ICT-strategie de agenda geformuleerd zijn voor de inzet en ontwikkeling van zorgtechnologie en informatie-uitwisseling in de keten.

Omring investeert in het werven, opleiden en behouden van medewerkers. In 2018 zijn in de zorg met een gerichte arbeidsmarktcampagne 587 nieuwe medewerkers gestart. Ten opzichte van de branche is het in- en uitstroompercentage goed te noemen. Het instroompercentage is 6,6% (branche 6,9%) en het uitstroompercentage is met 3,2% fors lager dan het branchegemiddelde van 5,8%. Het opleiden van nieuwe zorgmedewerkers is daarbij ook een speerpunt. In 2018 volgden 219 leerlingen een zorgopleiding bij Omring en waren er 311 stagiaires. Omring leidt mensen op voor de eigen instroom, maar ook voor collega organisaties.

Het gemiddeld voortschrijdend verzuim daalt licht en bedroeg in 2018 6%. Dat is lager dan het (stijgende) branchegemiddelde van 7,1%. In de Vernet Health Ranking scoort Omring een 8,1 (in 2017 was dit 7,1). Hiermee wordt aangegeven dat Omring op meerdere verzuimonderdelen op of boven het gemiddelde scoort. De intensieve aanpak van verzuim en het investeren in vitaliteit lijkt daarmee vruchten af te werpen en inspireert om hiermee door te gaan. Begin 2019 start om die reden een omvangrijk vitaliteitsprogramma gericht op het ondersteunen van individuele medewerkers bij het werken aan vitaliteit en werken aan een vitale organisatie.

Het OmringLAB draagt als innovatiemotor bij aan het versterken van het innovatief vermogen van Omring en resulteren in concrete innovaties die bijdragen aan de kwaliteit en doelmatigheid van zorg- en dienstverlening. Op demo-dagen is uitgebreid kennis gemaakt met nieuwe mogelijkheden voor innovatie en op een aantal gebieden zijn concrete innovaties ontwikkeld en getest. In 2018 is ter ondersteuning van het methodisch werken samen met Games for Health een escaperoom landelijk gelanceerd. In de escaperoom kunnen medewerkers methodisch werken via een belevingsaanpak trainen. Ook wordt gericht onderzoek gedaan naar de toepassing van

technologische innovaties, zoals de hololens/smart glass en robotica.

Ontwikkelen van ons vastgoed

Op basis van de strategische huisvestingsvisie 2016-2020 voert Omring de komende jaren projecten uit voor de herontwikkeling of nieuwbouw van woonzorglocaties:

- Ter vervanging van het huidige verzorgingshuis Sint Martinus in Medemblik is samen met De Woonschakel een plan ontwikkeld voor de bouw van 40 appartementen Beschermd Wonen en 2 studio's voor kortdurend verblijf. In 2018 werd het huurcontract getekend en het casco gebouwd.
- In Julianadorp wordt met Woningstichting Den Helder een nieuwe locatie ontwikkeld voor 33 appartementen Beschermd Wonen. De bouw is in 2018 gestart.
- Op Texel is het plan voor herontwikkeling van de Gollards verder uitgewerkt met inbegrip van nieuwbouw van een vleugel met 24 appartementen. Hiermee is het ontwikkelen van een nieuwbouwlocatie elders op het eiland beëindigd. Het onderzoek naar de herontwikkeling/nieuwbouw van de locatie Hollewal in Den Burg is nog gaande. De bouw van de Pelgrimlocatie is in 2018 gestart.
- De herontwikkelingen van Gezinspaviljoen in Bovenkarspel is naar het niveau van Voorlopig ontwerp gebracht. Voor de nieuwbouw van Sorghvliet in Andijk werd de omgevingsvergunning verstrekt.

IGJ-meldingen, incidenten en klachten

Omring staat open voor klachten en andere uitingen van onvrede. De klachtenfunctionarissen hebben in 2018 33 klachten in behandeling genomen vanuit de woonzorglocaties en 35 klachten vanuit de thuiszorg. Vanuit het Advies- en BehandelCentrum

zijn 7 klachten behandeld en 14 klachten hadden betrekking op Thuiszorgwinkels (3) en Omring intern (11). Het merendeel van deze klachten is naar tevredenheid afgehandeld. De klachtgronden hadden vooral betrekking op de ervaren kwaliteit van zorg en de communicatie. Regelmatig wordt actief gebruik gemaakt van de mogelijkheid om de klachtenfunctionaris in te schakelen als er nog geen officiële klacht is, maar de cliënt of diens mantelzorger niet tevreden is.

Als het niet lukt een klacht goed op te lossen, bestaat de mogelijkheid gebruik te maken van de externe klachtencommissie van Omring. In 2018 zijn bij de externe klachtencommissie geen klachten ingediend. Omring is aangesloten bij de Geschillencommissie Verpleging, Verzorging en Thuiszorg. In 2018 is geen sprake geweest van cliënten die zich tot deze commissie hebben gericht.

In West-Friesland neemt Omring deel aan het TIM (Transmuraal Incidenten Melden) om bij te dragen aan kwaliteitsverbetering in de keten van zorgaanbieders. Interne incidenten worden structureel gemeld, geanalyseerd en waar nodig omgezet in verbetermaatregelen. Omring beschikt over een intern Primateam dat is opgeleid om ernstige incidenten te onderzoeken. In 2018 zijn twee onderzoeken gedaan. Hieruit zijn in 2018 geen calamiteitenmeldingen gedaan bij de Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ).

Zorg doe je samen

Omring werkt nauw samen met verschillende partijen om samen de zorg en dienstverlening zo goed mogelijk te organiseren en uiting te geven aan de verbinding met de regio's waar Omring actief is.

Samenwerking met financiers

Met het Zorgkantoor NHN: voor het Wlz-gefinancierde deel van Omring is het Zorgkantoor

Noord-Holland-Noord (NHN) de contractpartij voor Omring. Met het Zorgkantoor NHN vindt minimaal twee keer per jaar bestuurlijk overleg plaats. Omring heeft in 2017 een driejarige raamovereenkomst gesloten tot en met 2020.

Met VGZ en overige zorgverzekeraars: een belangrijk deel van de activiteiten van Omring is gefinancierd vanuit de Zorgverzekeringswet. Omring is gecontracteerd voor wijkverpleging, geriatrische revalidatie, medisch specialistische verpleging thuis, eerstelijnsverblijf en eerstelijnsbehandeling. Hiervoor zijn contracten gesloten met alle zorgverzekeraars. Met VGZ is, zoals eerder beschreven, in 2018 een meerjarige samenwerking bekrachtigd in analogie met de meerjarenafspraken die VGZ met enkele ziekenhuizen heeft gerealiseerd.

Met gemeenten: de gemeenten in het werkgebied van Omring worden steeds belangrijker als partner en ook als financier. Binnen de Wmo heeft Omring in 2018 contracten gesloten voor thuisbegeleiding, beschermd wonen en dagbesteding. In diverse gemeenten werkt Omring intensief samen met sociale wijkteams en andere lokale partijen. In Avenhorn en Den Helder werkt Omring met betrokken gemeenten, onderwijs en andere zorgaanbieders samen in wijkleerbedrijven. Hier worden mensen met minder toegang tot de arbeidsmarkt ingezet in de zorg en krijgen opleidingsmogelijkheden om de kans op een baan in de zorg mogelijk te maken.

Partnership met ketenpartners

Met huisartsen: In 2018 is de samenwerking met de huisartsen in West-Friesland en de Kop van Noord-Holland verder geïntensiveerd wat betreft de zorg voor kwetsbare ouderen, onder meer op het gebied van spoedzorg, samenwerking met de wijkverpleegkundige en het consulteren van specialisten ouderengeneeskunde in de eerste lijn. Zowel in West-Friesland als in de Kop van Noord-

Holland lopen programma's om de samenwerking in de eerste lijn te versterken.

Met partners in de dementiezorg: Omring is lid van het Netwerk Dementie Noord-Holland-Noord en werkt hierin met een groot aantal partijen samen om de zorg voor mensen met dementie en hun naasten te verbeteren. Vanaf 2015 is Omring ook aangesloten bij het Deltaplan Dementie. Veel mensen met dementie krijgen zorg vanuit Omring of wonen op een van onze locaties. Dat maakt dat onze betrokkenheid groot is en dat we ons bewust zijn van de opgave om de steeds stijgende groep mensen met dementie in de samenleving op te vangen en zo lang mogelijk van betekenis te laten zijn. Omring heeft in 2018 meegewerkt aan campagnes voor een dementievriendelijke samenleving, onder meer door de inzet van Into Dementia waarbij een realistische ervaring van het hebben van dementie ervaren bijdraagt aan het vergroten van bewustwording.

Met de Noordwest Ziekenhuisgroep: het Gemini Ziekenhuis is in de Kop van Noord-Holland een belangrijke ketenpartner. Omring werkt samen op het gebied van geriatrische revalidatie, herstelzorg en de ketenzorg voor chronisch zieken. Begin 2019 opent Omring een herstelafdeling op deze locatie. Het behouden van een goede infrastructuur voor de (gezondheids)zorg in deze regio is een speerpunt waarbij Omring inzet op structurele samenwerking met het ziekenhuis en andere ketenpartners.

Met het Dijklander Ziekenhuis: met het Dijklander Ziekenhuis wordt intensief samengewerkt op het gebied van geriatrische revalidatiezorg, herstelzorg en ook voor andere doelgroepen zijn zorgpaden ontwikkeld. Omring realiseert ook een belangrijk deel van de medisch specialistische verpleging thuis in het adherentiegebied van dit ziekenhuis. Met de Westfriese Zorgbrug is de nazorg voor voornamelijk oudere cliënten na een ziekenhuisopname verbeterd.

Patiënten worden proactief voorbereid op een terugkeer naar de thuissituatie waardoor de kans op terugval of complicaties daalt.

Met partners in de verstandelijk gehandicaptenzorg wordt samengewerkt door cliënten vanuit deze organisaties een werkomgeving binnen Omring te bieden.

Met kenniscentra en onderwijs

Vanaf 2015 is Omring partner van het Universitair Netwerk Ouderzorg (UNO) van het VUmc en levert hier een bijdrage aan door onderzoek naar evidence based kwaliteit in de ouderzorg, specifiek op het gebied van revalidatie en niet aangeboren hersenletsel. Met Vilans neemt Omring deel aan het transitietraject 'Positieve Gezondheid' (samen met het Institute for Positive Health) en programma's op het gebied van informele zorg en het vergroten van vrijheid en ruimte. Omring heeft relaties met opleidingsinstituten en werkt onder meer in het samenwerkingsverband ZW Plus aan het verhogen van de instroom van mensen in de zorg in Noord-Holland-Noord. Met de Hogeschool van Amsterdam is samen met De Zorgcirkel een convenant afgesloten dat zich richt op het intensiveren van de samenwerking op het gebied van revalidatiezorg. In Living labs worden innovatieve ideeën ontwikkeld en beoordeeld op toepasbaarheid. Daarnaast wordt vanuit de samenwerking een onderzoeks- en innovatieagenda opgesteld gericht op topklinische zorg in de geriatrische revalidatie. Met het ROC Kop van Noord-Holland wordt samengewerkt aan een Practoraat Zorgtechnologie om de kennis over en het gebruik van technologie in de zorg en het onderwijs te stimuleren.

Samen werken aan betere dienstverlening

Dienstverlening maakt een steeds nadrukkelijker onderdeel uit van de strategie van Omring. Onder meer in samenwerking met Univé, Zilveren Kruis en gemeenten werkt Omring aan verbetering

van dienstverlening en informatievoorziening gebaseerd op de principes van positieve gezondheid. Voor houders van de Omringpas (en andere geïnteresseerden) worden steeds meer diensten in de vorm van cursussen, trainingen en voorlichtingsbijeenkomsten op maat ontwikkeld die bijdragen gezond leven en beter leren omgaan met beperkingen. Via evenementen en cursussen worden grote groepen bereikt die met aanvullende diensten meer kwaliteit van leven ervaren. Specifieke campagnes richten zich daarbij onder meer op mantelzorgers en mensen met dementie. Meer en meer wordt ook samenwerking gezocht met het bedrijfsleven, onder meer via de Westfriesse Bedrijvengroep. Met supermarktketen Deen is een initiatief ontwikkeld gericht op ouderen en gezonde voeding. Ontzorgen en preventie zijn belangrijke uitgangspunten bij deze initiatieven.

Met lokale partners en maatschappelijke organisaties

THUIS: onder de naam THUIS werkt Omring met burgers, bedrijven en andere maatschappelijke organisaties aan het verbinden van de leefwereld aan de systeemwereld. In 2015 is de Stichting THUIS Foundation opgericht om deze ontwikkeling verder te ondersteunen. Het doel is iconprojecten op eigen kracht verder te laten gaan en fondsen te werven om dit te ondersteunen. Op www.thuislab.nu staan voorbeelden hiervan.

Met lokale ondernemers: Omring kent diverse partners en belanghebbenden bij de ontwikkeling en het beheer van haar vastgoedportefeuille. Omring hecht hierbij veel waarde aan samenwerking met lokaal gebonden corporaties en ondernemers om te komen tot divers en toekomstbestendig vastgoed. Ook op het gebied van zowel planmatig als dagelijks onderhoud kent Omring samenwerkingsverbanden met betrouwbare partners uit de bouwwereld die op het gebied van duurzaamheid en innovatie Omring kunnen aanvullen. Ook op het gebied van

voeding en beleving zijn nauwe relaties met lokale leveranciers die helpen het regionale karakter van voedingsproducten te accentueren.

Sponsoring en goede doelen: Omring is met haar stichtingsvorm een publieke en maatschappelijke organisatie. De (financiële) middelen, het gemeenschapsgeld, wordt weloverwogen ingezet voor de eigen zorg- en dienstverlening. Het standpunt dat daarbij aansluit is dat slechts zeer uitzonderlijk op sponsorverzoeken in wordt gegaan. Wel levert Omring een bijdrage aan relevante voorzieningen die voor hun financiering afhankelijk zijn van een bijdrage van derden en die zich richten op doelgroepen waar ook Omring zich op richt. Voorbeelden hiervan zijn het inloophuis Pisa voor kankerpatiënten in Hoorn, het Netwerk Palliatieve Zorg en het burgerinitiatief Zorg zoals de Westfries het wil. Ook is Omring betrokken bij maatschappelijke initiatieven (onder meer met de Rabobank) die bijdragen aan een betere samenleving zoals in de gemeente Den Helder op het gebied van bestrijding van armoede.

Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen

Omring is een organisatie gericht op het realiseren van maatschappelijke doelstellingen. Dit is zichtbaar op een aantal terreinen. Omring wil mede bijdragen aan het in standhouden van een goed zorgstelsel voor voornamelijk ouderen en chronisch zieken. Om deze doelstellingen waar te maken, is de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers cruciaal. Een belangrijk deel van onze activiteiten op het gebied van personeelsbeleid is gericht op het gezond en duurzaam inzetbaar houden van medewerkers.

Duurzaamheid speelt ook in toenemende mate een rol bij de keuzes die gemaakt worden in bouwtrajecten. In recent opgeleverde locaties is meer aandacht besteed aan de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van klimaatbeheersing

en het reduceren van energieverbruik. Binnen Omring is het terugdringen van energieverbruik concreet opgepakt.

Medezeggenschapsstructuur op hoofdlijnen

Medezeggenschapsstructuur cliënten

De locaties binnen Omring hebben een eigen of geclusterde cliëntenraad die bestaat uit bewoners en/of vertegenwoordigers van bewoners. Daarnaast is er een cliëntenraad voor de thuiszorg. Deze raad is samengesteld op basis van werving en selectie vanuit verschillende (potentiële) cliëntengroepen in de maatschappij. Op concernniveau is er de Centrale Cliëntenraad (CCR). Deze is tot stand gekomen op basis van een convenant tussen de zorgaanbieder en de cliëntenraden van Omring. Leden van de CCR zijn in veel gevallen de voorzitters van de cliëntenraden: op die manier is er sprake van een natuurlijke verbinding tussen de cliëntenraden en de CCR.

De CCR heeft zich ook ontwikkeld als strategische partner. Bij innovatie en beleid is zij vertegenwoordigd in projectgroepen. Op landelijk niveau benut zij haar invloed via vaste Kamercommissie en andere relevante netwerken. Daarnaast fungeert zij als cliëntenpanel voor Zorgkantoor en zorgverzekeraars.

Medezeggenschapsstructuur medewerkers

Omring heeft één Ondernemingsraad (OR). De OR overlegt vierwekelijks met de Raad van Bestuur en het Dagelijks Bestuur van de OR voert tussendoor een agendaoverleg. Vierwekelijks brengt de Ondernemingsraad een informatiebulletin uit dat alle medewerkers ontvangen. In 2018 is een nieuw dagelijks bestuur benoemd.

De Ondernemingsraad beschikt binnen Omring over een contactpersonennetwerk om voeling met de achterban te houden. Daarnaast houdt de Ondernemingsraad consequent achterbanraadplegingen naar aanleiding van advies- of instemmingsvragen.

De Ondernemingsraad heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld richting strategische medezeggenschapspartner van de Raad van Bestuur. Bij veel beleidsontwikkelingstrajecten zijn vertegenwoordigers van de OR vroegtijdig betrokken.

Medische vakgroep/BOPZ-artsen

Inspraak en zeggenschap van de medische vakgroep is formeel belegd bij het bestuur van de medische vakgroep bestaande uit de eerste geneeskundige, een aantal specialisten ouderengeneeskunde en een verpleegkundig specialist. In 2018 is regelmatig overleg gevoerd met de Raad van Bestuur door het bestuur van de medische vakgroep en separaat ook door de Raad van Bestuur en de BOPZ-artsen.

Bedrijfsvoering en risico- management

Financiële informatie

In 2018 heeft Omring een positief resultaat behaald van € 4,7 miljoen. Het voor incidentele posten gecorrigeerde resultaat 2018 komt echter uit op € 3,6 miljoen. Daarmee is een genormaliseerd rendement gerealiseerd van 2,1%. Het operationele resultaat in 2018 is hoger dan in 2017. Daarmee wordt, althans op de korte termijn, de trend doorbroken dat de operationele resultaten onder druk staan als gevolg van toenemende zorgzwaarte en werkdruk, oplopend verzuim en stijgende ICT- kosten. De toegekende extra middelen verpleeghuiszorg zijn bijzonder welkom en zo goed mogelijk besteed aan meer handen aan het bed en om de werkdruk iets te kunnen verminderen, teneinde aan de vereisten van goede zorg te kunnen voldoen. De in 2018 afgesloten CAO, met een loonsverhoging van 4% per 1 oktober 2018, heeft de voorziene impact gehad op het resultaat van 2018, maar werkt ook door in 2019 (hogere loonkosten en eindejaarsuitkering; diverse overige CAO-afspraken).

De omzet is hoger dan in 2017. De omzetverhoging is te danken aan de toenemende vraag van cliënten naar en keuze voor de zorg van Omring. Daarnaast is de impuls van de eerder genoemde kwaliteitsgelden in het tarief zichtbaar. De zorgverzekeraars herkennen en erkennen Omring als een kwalitatief goede zorgaanbieder die kostenbewust te werk gaat.

Het positieve resultaat in 2018 heeft geleid tot een sterkere vermogenspositie. Het eigen vermogen als percentage van het totale vermogen is 43,8% ultimo 2018, tegen 40,3% eind 2017. Het eigen vermogen als percentage van de totale bedrijfsopbrengsten bedraagt 31,4% eind 2018 tegen 30,6% over 2017. De liquiditeitsratio (current ratio) bedraagt 1,92 (in 2017 bedroeg deze 1,66).

Liquiditeit, solvabiliteit en resultaat blijven belangrijke variabelen waarop ook in 2018 is gestuurd. De ontwikkeling van deze variabelen is positief te noemen. De meerjaren liquiditeitsprognose laat met de huidige vooruitzichten een toekomstbestendig beeld zien.

De financiële ruimte die ontstaat door extra verpleeghuismiddelen ter beschikking te stellen verschaft de noodzakelijke ruimte in de exploitatie om de uitdagingen van het vinden en behouden van meer zorgpersoneel en het realiseren van de gewenste kwaliteitsontwikkeling aan te kunnen.

Omring scoort in de stresstest (selectie van KPI's door accountant die een indruk geeft van de financiële huishouding) op 6 van de 6 indicatoren boven de norm. In 2018 is gekozen voor BDO als accountant na jarenlang van de diensten van EY gebruik gemaakt te hebben.

Informatie over voornaamste risico's en onzekerheden (geïntegreerd risicomanagement)

Het risicomanagement maakt onderdeel uit van de planning en controlcyclus en heeft een verband met de A3-jaarplansystematiek. Voorafgaand aan het opstellen van de kaderbrief en concern-A3 hebben het MT en de Raad van Bestuur wederom in diverse overleggen in de zomer de belangrijkste risico's op strategisch niveau voor Omring besproken en gewogen.

De bijeenkomsten hebben in 2018 geleid tot de volgende indeling in belangrijkste hoofd risico's.

Categorie	Risico's op hoofdlijnen	Beheersmaatregelen
1. Processen en middelen	Gewenste 'ontzorging' door ICT blijft uit, te lange doorlooptijd ICT-projecten en afhankelijkheid van meerdere externe ICT-leveranciers. Hierdoor de medewerkers niet de juiste processen en middelen bieden om hun werk goed te kunnen doen.	Inzetten op ICT-programma H.A.R.T. waarin de ICT-problemen structureel worden opgelost zodat medewerkers over de juiste ICT-middelen beschikken om hun werk goed te kunnen doen. Tevens herinrichting van de ICT-besturing en -organisatie en heroriëntatie op van het zorgapplicatie-landschap. Daarnaast het onboarding-programma. Standaardisatie en versimpeling waar mogelijk (SENS).
2. Personeel	Moeite met binden en boeien van voldoende gekwalificeerd personeel, met als risico openstaande vacatures, hoog verzuim, borging bevoegd en bekwaam, voldoen aan externe vereisten en niet kunnen inzetten extra middelen.	Inzetten van strategische personeelsplanning, ingezette wervingscampagne, onboarding-programma (project 'vliegende start') en verzuimpreventiebeleid. Samen optrekken waar mogelijk, lokaal en centraal (ActiZ).
3. Adaptief vermogen en financierings-risico's	Kan Omring de veranderende vraag van de klant, met het persoonsvolgend budget en eigen bijdrages, goed beantwoorden? Met andere woorden: is Omring in staat van klantgericht naar klantingericht te groeien? Hetzelfde geldt voor het adaptief vermogen ten aanzien van veranderende rol van financiers, gemeenten en concurrenten.	Marktverkenning en inzet Salesforce om beter in te spelen op veranderende vraag van klant. Met behulp van SENS / Lean-technieken op juiste manier bevorderen van benodigde veranderingen. Inzet van verkoopteams en in gesprek blijven met de omgeving. Vindingrijk als nieuwe kernwaarde Omring uitdragen. Deze maatregelen moeten ook bijdragen aan tijdig en proactief anticiperen op mogelijke (disruptieve) wijzigingen in de externe financiering. Binnen de VGZ-alliantie wordt al proactief een belangrijke bijdrage geleverd aan de innovatie van de financiering.
4. Samenwerken	Zowel extern als intern. Denk hierbij aan samenwerking VGZ-alliantie, andere verzekeraars, aanbieders en continuïteit leveranciers. Interne governance en bestuur voor realiseren vernieuwingen en samenwerking afdelingen keteninformatisering (ICT).	Inzetten van programma- en projectmanagement om de samenwerkingsvormen op een juiste manier vorm te geven. O.a. programma's VGZ en SENS. Andere relevante facetten van samenwerking, zoals 'verbinden', 'loslaten', 'parallel schakelen', 'cultiveren' en 'virtualiseren' worden eveneens ingezet (met dank aan Common Eye).
5. Kwaliteit	Risico dat zorgdossiers of medicatieveiligheid niet op orde is, dat niet kan worden voldaan aan de eisen van zorgkantoor en verzekeraars of de basis op orde (Inspectie).	Inzet op projecten (RAI, methodisch werken) en organisatie (kwaliteitsplan, kwaliteitsverpleegkundigen, medicatieveiligheid en inzage risico's (audits en risicomatrix verkoopteams).
6. Vastgoed	Passend vastgoed bij de vraag en de mogelijke opbrengsten, bouwrisico's bij verbouw/nieuwbouw, invoering scheiden en wonen.	Strategisch vastgoedbeleid en risico-inschatting bij verbouw/nieuwbouw en pro-actief inspelen op (landelijke) vastgoedexploitatie en vastgoed-consequenties.

Voor al deze risico's zijn inschattingen gemaakt over de mogelijke impact en de kans waarop ze zich kunnen voordoen. Indien noodzakelijk zijn – of worden – maatregelen genomen. Vertaling van deze hoofdrisico's komen terug in de A3-jaarplannen en onderdelen van de planning en controlcyclus en zijn onderwerp van gesprek op de diverse niveaus.

Naast het gebruikelijke risicomanagement-traject, met op diverse momenten in het jaar systematische reflectie hierop en de werkwijze met risicomatrices die bij de interne beheersing van de zorgproductie wordt gehanteerd, heeft Omring in 2018 ook een zogenaamde Elandtest uitgevoerd. Welke 'elanden' kunnen eventueel (ook nog) op de weg springen en hoe kunnen deze worden ontweken? Dit proces leidde niet tot radicaal andere inzichten.

Omzet- en tariefdruk

In 2018 groeide de zorgvraag vooral bij de wijkverpleging, maar ook wat betreft de ELV, de GRZ en de Wlz (verzekering van zorgvraag). Dit vroeg voortdurend aandacht voor het risico van overschrijding van de budgetplafonds en het risico dat niet alle geleverde zorg vergoed wordt. In de praktijk heeft dit risico zich in 2018 vooral in de laatste maanden van het jaar laten zien. In die periode vindt in de Wlz bijvoorbeeld geen budgetbijstelling meer plaats. Onzeker is of de ruim € 1,0 miljoen 'overproductie' alsnog vergoed zal gaan worden. Ook voor de komende jaren vormt dit een risico.

Wel bestaat er spanning tussen de tariefhoogte voor verpleeghuiszorg en de vereisten uit het kwaliteitskader verpleeghuiszorg. Er is een traject afgesproken waarin jaarlijks structureel meer extra middelen beschikbaar komen. De krapte op de arbeidsmarkt en de tijd die het kost om voldoende mensen op te leiden, brengen beperkingen met zich mee. Inmiddels is door de overheid bepaald

dat eventueel onvoldoende rechtstreeks aan extra personeel bestede middelen vanaf 2019 terug zullen worden gevorderd. 85% van de extra middelen moet aantoonbaar aan extra personeel worden besteed. Kwaliteit is echter niet alleen uit te drukken door extra handen aan het bed. De extra middelen zouden beter in de tarieven vertaald kunnen worden, zodat de extra verantwoordingsrompslomp achterwege kan blijven. Het NZa Wlz kostenonderzoek heeft echter nog niet geleid tot meer gepaste tarifiering. De zorgwaarde van de ZZP's en de eisen aan de zorgverlening zijn toegenomen, maar de tarieven zijn hier nog maar gedeeltelijk op aangepast. Bijvoorbeeld de eis dat in alle gevallen dat dit nodig is in behandeling moet worden voorzien, is nog niet adequaat vertaald in de bekostigingssystematiek.

Contractinnovatie

Met zorgverzekeraar VGZ is een meerjarige afspraak gemaakt waarmee een alliantie vorm krijgt vooral op het gebied van de wijkverpleging. In plaats van de bekende productieprikkel ($p \cdot q$) komt een afspraak, per 1 januari 2019, waarmee beoogd wordt de gemiddelde zorgduur per cliënt te verlagen. Hierdoor kunnen bij een toenemende vraag toch meer cliënten geholpen worden. In dit verband zijn vele projecten gedefinieerd, veelal in samenwerking met andere stakeholders zoals het ziekenhuis, die hieraan zullen bijdragen. VGZ garandeert volumegroei en ondersteunt de innovatie die hiervoor nodig is. Intussen wordt ook verkend of de afspraken uitgebreid kunnen worden naar de Wlz.

Administratieve lastendruk

Ondanks de pogingen om de administratieve lastendruk terug te dringen lijkt het omgekeerde te gebeuren. De compliance-vereisten nemen juist hand over hand toe (eisen van partijen aan verantwoording van financiën, kwaliteit, rechtmatigheid, privacywetgeving en

informatiebeveiliging). De toenemende externe verantwoordingsvereisten dwingt ook de externe accountant tot het aanscherpen van haar controle-eisen, met name ten aanzien van de zichtbaarheid en aantoonbaarheid van het voldoen aan de compliance-vereisten die aan Omring als zorgaanbieder worden gesteld, onder andere wat betreft de productieverantwoording. Processen moeten bij voorkeur zodanig worden ingericht dat 100% compliance wordt afgedwongen, hetgeen gevolgen heeft voor de praktische uitvoering. Om tegelijkertijd aan de doelstelling van administratieve lastenverlichting te voldoen, is een uitdaging. Dit leidt op veel plaatsen in de organisatie tot verhoogde werkdruk en extra benodigde Interne Controle-onderzoeken. Het vraagt ook om meer menskracht met kennis van zaken. Om dit op te lossen heeft Omring de ambitie haar beheerorganisatie steeds verdergaand te professionaliseren, uitgaande van het reeds aanwezige en goed werkende intern control-framework, inclusief ICT-compliance. Daarbij wordt tegelijkertijd wel onderzocht welke administratieve lasten kunnen vervallen (schrapsessies). Mogelijk biedt op langere termijn een vorm van 'Horizontaal toezicht' tussen financiers/stakeholders en de zorgaanbieder een oplossing. Deze situatie als vertrekpunt nemende, betekent dat het terugdringen van de administratieve lasten en de daarmee gepaard gaande kosten nog moeilijk is.

Realisatie strategie

In 2018 is de realisatie van Omring's meerjarenstrategie verder ter hand genomen. Dit vormt een sleutelfactor om continuïteit te bieden aan de missie en activiteiten van Omring. De herinrichting op organisatieonderdelen draagt bij aan de benodigde wendbaarheid en flexibiliteit om te kunnen inspelen op vragen uit de markt. Zodoende wordt ook het risico verkleind, dat de organisatie zich onvoldoende snel zou kunnen

aanpassen aan de veranderende eisen van klanten en stakeholders en dat in het kader van transities (hoge) frictiekosten zullen moeten worden gemaakt waardoor verliezen kunnen ontstaan.

Personele risico's

Wat betreft P&O is sprake van een verscherpte aanpak op verzuim en er is in 2017 een omvangrijke arbeidsmarktcampagne van start gegaan. Beide onderwerpen, verzuim en arbeidsmarktcrapte, vormen serieuze risico's op P&O-gebied.

Vastgoed risico's

In het vastgoedbeleid wordt rekening gehouden met het risico van teruglopende inkomsten voor de dekking van kapitaallasten (scheiden van wonen en zorg, tariefdruk normatieve huisvestingscomponent (NHC)). Herontwikkeling van voormalige verzorgingshuizen en verouderde verpleeghuizen vindt plaats in de vorm van aantrekkelijke en courante appartementen in het concept Beschermd Wonen. Centraal in de visie staat dat de bewoners ondanks hun intensieve ondersteuningsvraag vanuit hun persoonlijke leefwereld in de eigen regie worden ondersteund. Hieraan is betekenis gegeven door volwaardige appartementen te ontwerpen die geschikt zijn voor mensen met een intensieve ondersteuningsvraag. In de businesscases wordt met scenario's gerekend waarin de NHC-vergoeding op korte termijn (5 jaar) vervangen wordt door huurinkomsten. Bij nieuwe ontwikkelingen is gedegen marktonderzoek altijd leidend. Het nieuwe huisvestingsconcept is voor meerdere doelgroepen geschikt.

Omring ontwikkelt dit concept waar mogelijk in samenwerking met partners/woningcorporaties. De locaties Martinus (Medemblik), De Brink (Julianadorp) en Pelgrim (Den Burg) zijn de eerste locaties die (her)ontwikkeld worden. Daarna

volgen locaties in Andijk (Sorghvliet), Bovenkarspel (Gezinspaviljoen) en de renovatie/nieuwbouw van Gollards in Den Burg. Bij de (her)ontwikkelingen wordt de afdeling vastgoed bijgestaan door gerenommeerde adviseurs op het gebied van projectmanagement, bouwfysica en duurzaamheid, constructies, omgevingsrecht, kosten etc.

In 2018 is een programma gestart om inzicht in de kwaliteit van het Omring-vastgoed te krijgen, gemeten vanuit verschillende disciplines: functionaliteit, zorgkwaliteit, financiële performance en de locatiekwaliteit. Tegelijkertijd is voor het gehele werkgebied de verwachte vraagontwikkeling geactualiseerd.

ICT-risico's

De afhankelijkheid van ICT-systemen zal de komende jaren verder toenemen door samenwerking in de keten en toepassingen zoals ehealth en zorgdomotica. Het is essentieel dat deze systemen 7x24 functioneren en ondersteund worden. Hier zijn verschillende maatregelen voor genomen. Tevens zijn maatregelen genomen om onverhoopte uitval van deze systemen op te vangen.

Als gevolg van verscherpte en nieuwe privacywetgeving zijn de gevolgen van datalekken een groter risico geworden. Hierom zijn en worden zowel technische als organisatorische maatregelen geïmplementeerd, waaronder een bewustzijns campagne onder medewerkers.

IT-procesoptimalisatie is ook van belang om te voldoen aan de gestelde eisen op het gebied van IT-general controls (onder meer wijzigingenbeheer, logische toegangsbeveiliging en interne beheersing overige algemene en applicatiemaatregelen). Om hier invulling aan te geven worden de processen geoptimaliseerd en zijn er assessments uitgevoerd op de NEN-7510 en AVG. Op grond van de

uitkomsten hiervan heeft Omring plannen van aanpak in uitvoering genomen, onder meer om te voldoen aan de vereisten van de AVG.

Informatie over financiële en beheersinstrumenten

Het belangrijkste signaleringsinstrument op verschillende managementniveaus binnen Omring is de maandelijkse managementrapportage, als onderdeel van en ingebed in de beleidscyclus. De sturing op opbrengsten en kosten – en dan met name personele kosten – is in 2017 succesvol verlopen.

Volgens de externe accountant is Omring net als in voorgaande jaren ondanks alle wijzigingen voldoende in control, alert op het vertalen van externe ontwikkelingen, risico's en kansen naar -zo nodig aangepast- beleid.

Bestuur en toezicht

Raad van Bestuur

Omring kent een structuur met een tweehoofdige Raad van Bestuur. Vanaf 1 september 2017 bestaat de Raad van Bestuur uit mevrouw drs. A.J.J. Buwalda (voorzitter) en de heer drs. Ing. J.B.M. Roorda RC. Vanaf mei 2018 is de heer Roorda wegens ziekte uitgevallen, hierop is een aantal interne maatregelen getroffen waarmee voldoende borging is gerealiseerd van bestuurlijke continuïteit. Binnen de Raad van Bestuur is een portefeuillevdeling vastgesteld. Doel van de portefeuillevdeling is komen tot een evenwichtige verdeling van taken en aandachtsgebieden, aansluitend bij de kwaliteiten binnen de Raad van Bestuur. Bovendien structureert de verdeling (een deel van) de communicatie intern en extern. De portefeuillevdeling is goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

Nevenfuncties Raad van Bestuur

A.J.J. Buwalda

Lid Raad van Toezicht Jeugdformaat
Lid Raad van Toezicht Vilans
Voorzitter bestuur THUIS.Foundation
(onbezoldigd, verbonden aan hoofdfunctie)
Voorzitter bestuur ZW Plus (onbezoldigd,
verbonden aan hoofdfunctie)

J.B.M. Roorda

Lid Raad van Toezicht Woonzorgcentrum
Stichting Hervormd Centrum Pennemes

Beloningsbeleid en accreditatie Raad van Bestuur

Over 2018 is Omring, conform de Regeling van het ministerie van VWS van 26 november 2015, ingedeeld in klasse IV, uitgaande van 11 punten en een omzet van meer dan € 150 miljoen. De individuele verantwoording inzake WNT is opgenomen in de jaarrekening 2018.

Mevrouw Buwalda is vanaf juni 2016 de accreditatie toegekend als zorgbestuurder, opgenomen in het kwaliteitsregister voor een periode van vijf jaar.

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft conform haar statutaire en wettelijke taak toezicht gehouden op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken bij Omring en de daaraan verbonden ondernemingen. Daarnaast fungeert de Raad van Toezicht als klankbord voor de Raad van Bestuur en vervult hij de werkgeversrol richting de Raad van Bestuur. De werkwijze van de Raad van Toezicht is omschreven in het reglement Raad van Toezicht. Hierin is opgenomen dat de Raad werkt met een drietal commissies: de Auditcommissie, de Remuneratiecommissie en de Commissie Kwaliteit en Veiligheid. Deze commissies hebben separate reglementen. De commissies adviseren de Raad over onderwerpen binnen hun taakgebied en bereiden de besluitvorming van de Raad voor.

Het kader voor bestuur en toezicht wordt gevormd door:

- Zorgbrede Governancecode
- Statuten
- Reglement Raad van Toezicht
- Reglement Raad van Bestuur
- Reglementen commissies
- Treasurystatuut
- Regeling melding vermoeden van een misstand (klokkenluidersregeling)

Naleving Zorgbrede Governancecode

Eind 2016 zijn de statuten van Stichting Omring in lijn gebracht met de bepalingen uit de Zorgbrede Governancecode die vanaf januari 2017 in werking is getreden. Tevens zijn de reglementen Raad van

Toezicht en Raad van Bestuur hierop aangepast en goedgekeurd door de Raad van Toezicht. De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg, vanuit deze basis geeft de code richting aan het inrichten van goed bestuur en het toezicht daarop. De toegenomen complexiteit van het zorglandschap en de relevante maatschappelijke positie van Omring voor cliënten, hun verwanten, medewerkers en burgers stelt steeds hogere eisen aan bestuur en toezicht. Het naleven van de Zorgbrede Governancecode gaat verder dan voldoen aan strikte eisen en bepalingen, het geeft richting aan wijze waarop bestuur en toezicht functioneren. Reflectie op dat functioneren en de samenwerking tussen bestuur en toezicht komen tot uiting in de dialoog over het functioneren van de organisatie in relatie tot de omgeving waarin zij werkt. Daarbij is het betekenis geven aan de maatschappelijke opdracht leidend om samen met zorg bij te dragen aan de kwaliteit van leven. Het bieden van goede kwaliteit met ruimte en inbreng voor zowel professionals als cliënten vormen het bestaansrecht van Omring. Tegelijkertijd is het van belang oog te houden voor relevante maatschappelijke ontwikkelingen en wat dat vraagt in termen van richting geven en besturing. Vanuit een solide strategische oriëntatie heeft Omring gekozen voor een duidelijk profiel als verbindende en vernieuwende aanbieder van complexe zorg en behandeling aan kwetsbare ouderen en chronisch zieken. De uitwerking hiervan in de praktijk en de randvoorwaarden die nodig zijn om deze ambitie te realiseren, heeft een belangrijk deel van de agenda bepaald voor de Raad van Toezicht. Hierbij past een open, lerende en kritische dialoog. Dit stelt eisen aan de kwaliteit van de relatie tussen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht en vergt een goede informatievoorziening en een betrokkenheid die zich niet beperkt tot alleen het gesprek tussen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. Ook in 2018 heeft de Raad van Toezicht, deels via de commissies,

zich op diverse thema's dieper georiënteerd met inhoudsdeskundigen uit de organisatie.

Informatievoorziening

Adequate informatievoorziening is een belangrijke basis om goed toezicht te houden. De reguliere informatievoorziening is gestructureerd rond de vergaderingen van de Raad van Toezicht en de commissies. Periodiek ontvangt de Raad van Toezicht de beschikbare managementrapportages (met informatie over de financiële bedrijfsvoering, personele ontwikkelingen en kwaliteit van zorg), evenals een overzicht van actuele ontwikkelingen binnen Omring (inclusief mediaberichten) waarin het accent meer ligt op actuele beleidsontwikkelingen. Tussentijds wordt de Raad van Toezicht via een nieuwsflits op de hoogte gebracht van relevante ontwikkelingen.

Daarnaast ontvangt de Raad van Toezicht volgens de agenda informatie ter voorbereiding van specifieke onderwerpen, waar nodig afgestemd op een specifieke informatievraag vanuit de Raad van Toezicht. De informatiepositie van de Raad van Toezicht is een doorlopend punt van aandacht. In voorkomende gevallen waarbij aanvullende informatie noodzakelijk is, wordt hierop geacteerd. Vooral bij de ICT-ontwikkelingen is dit aan de orde geweest en is de Raad van Toezicht uitgebreid geïnformeerd over de impact en risico's. Mede op initiatief van de commissie Kwaliteit en Veiligheid is de structurele informatievoorziening op het gebied van kwaliteit in de vorm van een kwaliteitsdashboard op een hoger plan gebracht.

Vergaderingen Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht kwam in 2018 zes keer in een reguliere vergadering bijeen. De reguliere vergaderingen startten met een korte voorbereidende bijeenkomst en bij de aansluitende

vergaderingen was de Raad van Bestuur aanwezig. De voorzitter van de Raad heeft periodiek overleg met de Raad van Bestuur gevoerd en heeft regelmatig contact via telefoon en mail met (leden van) de Raad van Bestuur gehad. In 2018 is vanwege ziekte beperkt sprake geweest van afwezigheid bij reguliere en commissievergaderingen.

Behandelde onderwerpen Raad van Toezicht 2018

Jaarrekening 2017 en begroting 2019

Conform de statuten heeft de Raad van Toezicht het jaardocument en de jaarrekening 2017 onderzocht en uitvoerig besproken in aanwezigheid van de externe accountant EY. De Raad van Toezicht heeft kennisgenomen van de goedkeurende verklaring van EY bij de jaarstukken. Op basis hiervan is goedkeuring verleend aan het besluit de jaarstukken 2017 vast te stellen en is decharge verleend aan de Raad van Bestuur over het gevoerde beleid en beheer in 2017. Eind 2018 heeft de Raad van Toezicht het besluit tot vaststelling van de begroting 2019 goedgekeurd.

Benoeming accountant

De Raad van Toezicht heeft in 2018, na een selectieproces en op advies van de Auditcommissie, besloten BDO aan te stellen als accountant voor Omring. BDO is in het najaar van 2018 gestart met de controlewerkzaamheden in het kader van de jaarrekening 2018.

ICT-ontwikkelingen

In 2018 heeft het ICT-dossier veel aandacht gekregen. De eerdere migratie naar een nieuwe ICT-omgeving bleek in 2018 onvoldoende te leiden tot een optimale situatie. Hierop is door de Raad van Bestuur ingegrepen en op basis van een gedegen analyse door een extern adviseur is in goed overleg met de Raad van Toezicht besloten tot een verscherpte aanpak die moet leiden naar een

stabiele ICT-omgeving in 2019. De Raad van Toezicht heeft goed kennis kunnen nemen van de analyse en volgt de aanpak en voortgang daarvan intensief.

Verzuim, vitaliteit en arbeidsmarkt

De ontwikkelingen op P&O-gebied zijn gedurende het jaar enkele keren besproken. Met name bij verzuim is aandacht besteed aan de aanpak hiervan. Het verzuim is niet hoger dan gemiddeld in de branche. Omring heeft in 2018 met een verscherpte aanpak, gericht op het beperken van verzuim en het versterken van de vitaliteit en inzetbaarheid van medewerkers, bewerkstelligt dat het verzuim stabiliseert. Ook zijn de inspanningen op de arbeidsmarkt besproken die gericht zijn op het aantrekken en opleiden van meer medewerkers in zorg. De toenemende schaarste heeft hierbij de aandacht en doet een beroep op creatieve en innovatieve oplossingen om naast het aantrekken van nieuwe mensen ook te werken aan werkdrukverlichting en het aantrekkelijker maken van werken in de zorg.

Kwaliteit

In aanwezigheid van de zorgdirectie is de kwaliteitsontwikkeling toegelicht en besproken. Het kwaliteitskader Verpleeghuizen stelt nieuwe eisen aan organisaties zoals Omring. Vanaf 2017 moet jaarlijks een kwaliteitsjaarplan worden gemaakt en een kwaliteitsjaarverslag. Naast de formele vereisten werd stil gestaan bij het belang van een open en lerende cultuur die bijdraagt aan het kwaliteitsbewustzijn en continue verbeteren waarbij vakinhoudelijke expertise bij professionals en ervaren kwaliteit bij cliënten belangrijke pijlers zijn. Ondersteunende instrumenten zoals teamevaluaties, kwaliteitsscans en het kwaliteitsdashboard zijn gepresenteerd in de Raad van Toezicht.

Alliantie met VGZ

Omring heeft in 2018 een meerjarige overeenkomst met VGZ afgesloten, in eerste instantie voor de

wijkverpleging met perspectief hier ook andere domeinen zoals de Wlz in te betrekken. Onderdeel van de overeenkomst is het realiseren van goede praktijken die bijdragen aan zinnige zorg. De Raad van Toezicht steunt deze ontwikkeling en wordt regelmatig geïnformeerd over de voortgang.

Samenwerking GRZplus met Heliomare

Omring werkt op het gebied van geriatrische revalidatiezorg onder de naam GRZplus samen met De Zorgcirkel. De samenwerking is gericht op het kwalitatief verder ontwikkelen van deze zorg in Noord-Holland-Noord. Hierbij is samenwerking gezocht met Heliomare, die medisch specialistische revalidatie levert. In 2018 is een verkenning gestart gericht op doelgroepen waarbij door samenwerking betere zorg mogelijk is. Het aangaan van de samenwerkingsovereenkomst is goedgekeurd door de Raad van Toezicht

Vastgoedontwikkelingen

De voortgang van het strategisch huisvestingsplan van Omring met de (her)ontwikkeling van de locaties Sint Martinus, Gollards, Gezinspaviljoen, Sorghvliet en van nieuwbouwiniciatieven op Texel en in Julianadorp is besproken in de Raad van Toezicht. Er is goedkeuring gegeven aan programmawijzigingen voor de locaties Gollards en Gezinspaviljoen. De programmawijzigingen betreffen een uitbreiding van de nieuw te ontwikkelen capaciteit in verband met toenemende vraagontwikkeling rond deze locaties. Tevens is goedkeuring gegeven voor de verkoop van het kantoorpand De Koploper in Den Helder.

Voorgenomen fusie met Vrijwaard

Met de Raad van Toezicht is het initiatief van Vrijwaard, waarbij Omring als mogelijke fusiepartner is benaderd, vanaf de start gedeeld. De Raad van Toezicht is betrokken in de afwegingen die geleid hebben tot het indienen van een aanbiedingsdocument. Na het besluit van Vrijwaard het proces met Omring voort te zetten heeft

de Raad van Toezicht kennisgenomen van de uitkomsten van het due diligence onderzoek en is (begin 2019) goedkeuring gegeven aan het voorgenomen besluit van de Raad van Bestuur een bestuurlijke fusie aan te gaan met Vrijwaard onder voorwaarde dat zowel de NZa als ACM dit ook goedkeuren. De definitieve uitkomst hiervan wordt in de loop van 2019 verwacht.

Ontwikkelingen in de langdurige zorg

De Raad van Toezicht heeft zich in een themasessie door een extern deskundige laten informeren over relevante ontwikkelingen in de langdurige zorg, zowel vanuit een nationaal als internationaal perspectief. Kernpunten zoals de demografische ontwikkelingen, overheidsbeleid, kostenontwikkeling en de arbeidsmarktprognoses zijn hierbij in samenhang beschouwd en gerelateerd aan de impact op Omring in termen van kansen en risico's.

Auditcommissie

De Auditcommissie, bestaande uit de heren Van der Bruggen (voorzitter) en Velzel, is in dit verslagjaar viermaal bijeen geweest in formele vergadering. Tussentijds is er ook regelmatig verdiepend of adviserend overleg geweest met de Raad van Bestuur en de directeur Financiën, Planning & Control. Naast de reguliere onderwerpen zoals de managementletter, jaarrekening en begroting heeft de Auditcommissie aandacht besteed aan de resultaatontwikkeling in 2018, de financiële meerjarenprognose, de maatregelen in het kader van het in werking treden van de AVG, risicomangement, de voortgang van de vastgoedprojecten en de ontwikkelingen op ICT-gebied.

De Auditcommissie heeft in 2018 met de Raad van Bestuur en intern belanghebbenden de selectie van een nieuwe accountant uitgevoerd resulterend in het advies BDO aan te stellen als accountant van Omring.

Commissie Kwaliteit en Veiligheid

Deze commissie bestaande uit mevrouw Bont (voorzitter) en mevrouw Wydoodt is driemaal bijeen geweest en heeft zich vooral gericht op de invulling van toezicht op kwaliteit en veiligheid door de commissie zelf en door de Raad van Toezicht als geheel. De commissie Kwaliteit en Veiligheid combineert de vergaderingen met de Raad van Bestuur met een uitgebreid werkbezoek op een Omringlocatie om te spreken met lokale zorgmedewerkers, andere professionals en leden van de (lokale) cliëntenraad. Deze bijeenkomsten hebben een open karakter: niet alleen wat goed gaat komt aan bod, ook waar zorgen over zijn en hoe hiermee wordt omgegaan.

In 2018 bezocht de commissie Den Koogh in Den Helder, Lindendael in Hoorn (eerstelijns verblijf en herstelzorg) en de Thuiszorg in Schagen. De commissie heeft vanaf 2018 ook het P&O-dossier betrokken bij de werkzaamheden. Het thema 'werken en leren' is tijdens een van de werkbezoeken uitgebreid behandeld.

In de vergaderingen met de Raad van Bestuur komen relevante kwaliteitsonderwerpen aan de orde. In 2018 is gesproken over het kwaliteitskader verpleeghuizen met als specifieke onderwerpen het kwaliteitsplan 2018 en het kwaliteitsverslag 2017. Daarnaast zijn het IGJ-rapport Lindendael (naar aanleiding van een inspectiebezoek in het najaar van 2017) en het rapport van de ISO-audit 2018 behandeld.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie, bestaande uit de heer Schneiders (voorzitter) en de heer Stellingma, heeft advies uitgebracht over de bezoldiging van de Raad van Bestuur en de honorering Raad van Toezicht binnen de kaders en richtlijnen van de

WNT. Daarnaast voert de remuneratiecommissie gestructureerd persoonlijke voortgangsgesprekken met de Raad van Bestuur. In 2018 is specifiek aandacht besteed aan de continuïteit binnen de Raad van Bestuur vanwege de uitval van de heer Roorda.

Overleg met de accountant

Overleg met de accountant heeft eenmaal plaatsgevonden. In april 2018 zijn de jaarstukken 2017 goedgekeurd in de Raad van Toezicht na een toelichting van en bespreking met de accountant. De Raad heeft zonder aanwezigheid van de Raad van Bestuur met de accountant gesproken. Uit dit overleg zijn geen bijzondere punten gekomen. Vanwege de wisseling van accountant heeft het reguliere overleg over de managementletter begin 2019 plaats gevonden.

Overleg met belanghebbenden

De Raad van Toezicht heeft in 2018 in aparte dialoogsessies gesproken met de Centrale Cliëntenraad en het managementteam. Door omstandigheden is het overleg met Ondernemingsraad verplaatst naar begin 2019. Deze gesprekken zijn gericht op het versterken van de relatie en het delen van inzichten en relevante thema's.

Reflectie op eigen functioneren

De Raad van Toezicht van Omring heeft in 2018 een zelfevaluatie uitgevoerd met begeleiding van een extern adviseur. Bij de voorbereiding hiervan zijn ook de Raad van Bestuur en bestuurssecretaris betrokken. De uitkomsten zijn besproken in een plenaire bijeenkomst van de Raad van Toezicht. Uit de zelfevaluatie komt een aantal thema's naar voren die (mede) richtinggevend zijn voor het functioneren van de Raad van Toezicht. Er is aandacht voor de

impact van de wisselingen in de Raad vanaf 2019 door het toetreden van nieuwe leden. De Raad groeit als team, ook in samenwerking met de Raad van Bestuur, en de continuïteit hiervan vraagt aandacht. De veranderingen in de samenstelling worden als kans gezien om de visie op toezicht te herijken en te versterken. Punten waarop verder gewerkt wordt, zijn het aanbrengen van meer balans tussen meetbare en merkbare elementen (cijfers en stenen versus gedrag en cultuur) en het aanscherpen van inzicht en toezicht op het gebied van ICT en (technologische) innovatie die een steeds kritischer factor worden.

Deskundigheidsbevordering

Binnen de Raad van Toezicht is permanente aandacht voor deskundigheidsbevordering, zowel gericht op actuele kennis van relevante dossiers in de zorgsector als ook op het verder ontwikkelen van de toezichthoudende rol.

Samenstelling, herbenoemingen en rooster van aftreden

In het onderstaande overzicht is de actuele samenstelling van de Raad van Toezicht ultimo 2018 en het rooster van aftreden opgenomen, waarbij een maximale zittingsduur van tweemaal een periode van vier jaar nageleefd wordt. In 2018 is mevrouw Wydoodt, na een interne positieve evaluatie van haar functioneren in de eerste termijn, herbenoemd voor een tweede zittingsperiode per 1 november 2018. Tevens is eind 2018 de openbare werving gestart voor twee leden van de Raad van Toezicht in verband met het aflopen van de tweede termijn in 2019 van mevrouw Bont en de heer Van der Bruggen.

Nevenfuncties leden van de Raad van Toezicht Omring in 2018

Mevrouw dr. J. Bont (1973)

Hoofd huisartsopleiding Amsterdam UMC (hoofdtak)
Huisarts
Lid Nederlands Huisartsen Genootschap, Verenigingsraad
Lid Inhoudelijke commissie Herijking Kernwaarden Huisartsgeneeskunde

De heer mr. drs. F.A.L. van der Bruggen (1948)

Directeur ad interim Oolders Holding BV

Mevrouw dr. A.I.M.C. Wydoodt (1963)

Lid Raad van Bestuur ETZ (Elisabeth Tweesteden Ziekenhuis), Tilburg (hoofdtak)
Lid Raad van Toezicht Koninklijke Kentalis

De heer ir. E. Velzel (1963)

CEO PGGM NV (hoofdtak)
Lid Raad van Commissarissen Klaverblad Verzekeringen
Voorzitter Raad van Toezicht PoZoB (tot medio 2018)
Lid Raad van Toezicht Atal Medial (tot medio 2018)
Lid Raad van Toezicht Kenniscentrum Kwaliteit Chronische zorg (tot 1 februari 2018)

De heer mr. B.B. Schneiders (1959)

Directeur VSB-fonds (hoofdtak)
Voorzitter bestuur Stichting leefomgeving Schiphol
Voorzitter Voedselbank Haarlem e.o. (vanaf september 2018)
Lid bestuur Stichting The Hague Club
Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Epilepsie Instellingen Nederland
Voorzitter Raad van Toezicht Altrecht (vanaf december 2018)
Lid Raad van Toezicht Spaarne Ziekenhuis
Lid Raad van Toezicht Amsterdam Marketing

Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Weeshuis der Doopsgezinden
 Lid Raad van Commissarissen KNHM Participaties B.V.
 Voorzitter adviesraad van het COA (Centraal Orgaan Asielzoekers)
 Lid Commissie Integriteit Publiek Omroep

Honorering Raad van Toezicht

De honorering voor de Raad van Toezicht is gebaseerd op de WNT, klasseindeling IV en is in 2018 door de Raad van Toezicht vastgesteld. De honorering bedroeg in 2018 voor ieder lid € 14.500 en voor de voorzitter € 20.000 exclusief BTW per jaar. Er zijn geen vergoedingen betaald voor reiskosten.

Onafhankelijkheid

De Raad van Toezicht hanteert strikte bepalingen wat betreft onverenigbaarheid en onafhankelijkheid. Deze zijn vastgelegd in het reglement Raad van Toezicht en worden toegepast bij de werving en selectie van nieuwe leden. In het verslagjaar hebben zich geen situaties voorgedaan waarbij sprake was van enige vorm van belangenverstremming tussen leden van de Raad van Toezicht en de organisatie.

Overzicht aandachtsgebieden en aansturing:

Naam + installatiedatum	2019	2020	2021	2022	Periode
De heer Van der Bruggen (09-06-2011)	X				2e periode
Mevrouw Bont (09-06-2011)	X				2e periode
De heer Velzel (15-06-2012)		X			2e periode
De heer Schneiders (15-06-2012)		X			2e periode
De heer Stellingsma, voorzitter (31-01-2014)				X	2e periode
Mevrouw Wydoort (01-11-2014)				X	2e periode

Toekomst- paragraaf

Het begrote resultaat voor 2019 is € 2,8 miljoen geconsolideerd en de verwachte omzet groeit naar € 186 miljoen. De inzet van direct zorgpersoneel wordt sterk uitgebreid op basis van de kwaliteitsmiddelen verpleeghuiszorg die verkregen worden. Nog meer aandacht voor arbeidsmarktbeleid, strategische personeelsplanning, vitaliteit, 'onboarding' zijn gepland. De voorziene investeringen voor 2019 – ICT en digitalisering, vastgoed, onderhoud, inventaris, enzovoorts – bedragen € 2,8 miljoen.

De uitkomsten van het NZa-bekostigingsonderzoek Wlz dat in 2018 is uitgevoerd heeft (nog) niet geleid tot aanpassing van tarieven. Op basis van dit onderzoek zouden de tarieven voor ZZP-4 fors worden verlaagd en die voor hogere ZZP's licht worden verhoogd. Per saldo zouden dan meer middelen ter beschikking komen. Mede in de context van de impulsen uit de kwaliteitsmiddelen heeft de minister voor langdurige zorg besloten vooralsnog niet de uitkomsten uit het onderzoek te gebruiken voor tariefsaanpassing. Aan de NZa is advies gevraagd over de wijze waarop de kwaliteitsmiddelen in de toekomst duurzaam in de tarieven kunnen worden opgenomen. Over de toekomstige financiering van de behandelfunctie, al dan niet in de Wlz, is nog geen nieuwe verwachting uit te spreken.

Ook na 2019 gaan er in toenemende mate extra middelen voor de verpleeghuiszorg beschikbaar worden gesteld, mits het personeel te vinden is om het daadwerkelijk te besteden.

De vergoedingsregeling voor zorginfrastructuur (o.a. van belang voor zorg op afstand en dekking van vastgoedkosten voor wijksteunpunten) is vanaf 2018 ingrijpend gewijzigd. De regeling is gedecentraliseerd naar de gemeenten en qua bedrag sterk verlaagd. Er is in 2018 zeer beperkt vergoeding verkregen van diverse gemeenten op

basis van de nieuwe regeling. Voor 2019 wordt de regeling verder toegespitst op ehealth. De bekostiging van bestaande wijksteunpunten wordt hierdoor geblokkeerd. De ontwikkeling van een stimuleringsregeling wonen met zorg moet leiden tot meer ontmoeting en sociale cohesie. Mogelijk komt bekostiging van een of meer wijksteunpunten hiermee weer op gang.

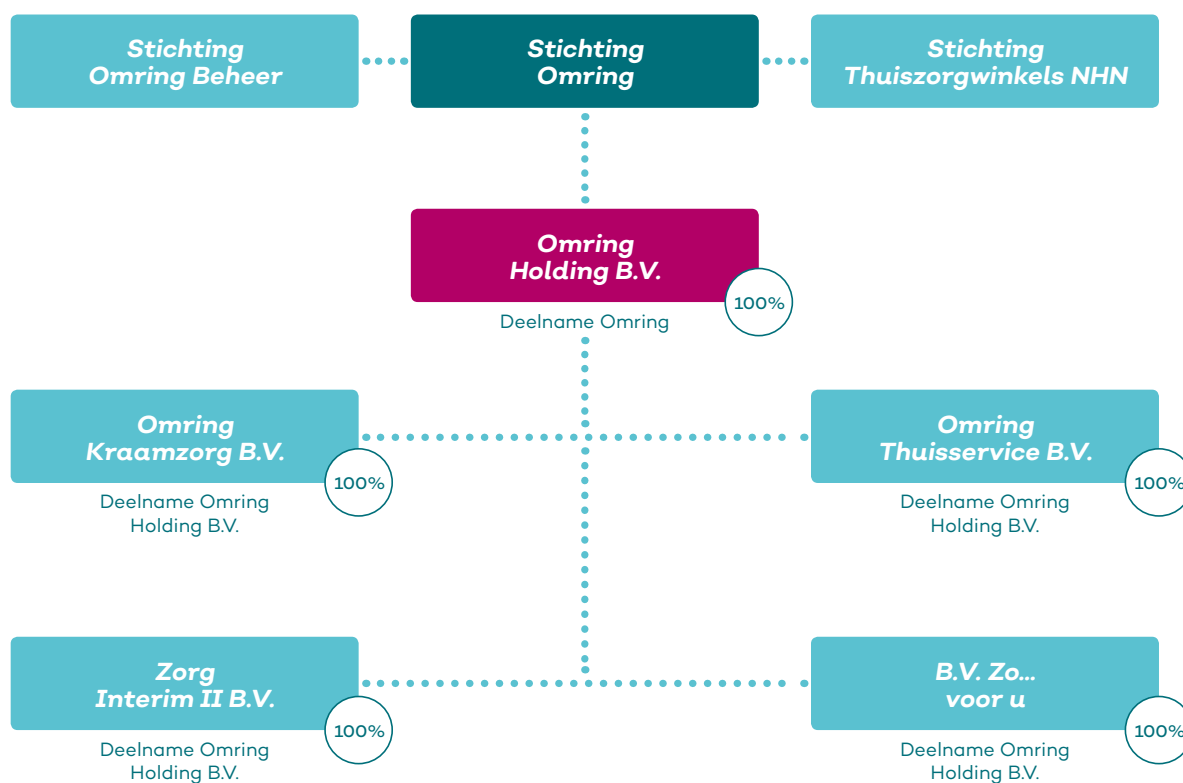
Omring staat voor de maatschappelijke opgave in West-Friesland, de Kop van Noord-Holland en Texel zorg toekomstbestendig te organiseren met behoud van waardigheid en kwaliteit. In dit kader past ook het voornemen van Omring om te fuseren met stichting Vrijwaard in Den Helder. Naast deze fusie blijft Omring inzetten op samenwerking met alle ketenpartners en andere belanghebbenden. De toenemende vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt dwingen na te denken over hoe het zorglandschap er in de toekomst uit gaat zien en hoe Omring daarin kan bijdragen. Warme en persoonlijke zorg blijven het uitgangspunt, maar hoe dit te organiseren met meer mensen die een beroep op zorg doen en minder beschikbaarheid van medewerkers zal verandering vragen. Samenwerking, investeren in een goede zorginfrastructuur in de ketenzorg en digitalisering gaan impact hebben op de manier waarop dit gaat gebeuren.

Omring wil in die toekomst medebepalend zijn als bouwer aan de zorg van morgen.

Bijlage

Juridische structuur

Omring is juridisch vormgegeven als stichting. De juridische structuur van Omring (inclusief de verbonden organisaties) per 31-12-2018 ziet er als volgt uit:



NB

De activiteiten van Omring Kraamzorg B.V. zijn per 1-1-2016 verkocht aan Stichting De Waarden.

Toelatingen

Stichting Omring beschikt over een Wlz-toelating voor alle functies. Daarnaast is Omring gecontracteerd door zorgverzekeraars voor het leveren van wijkverpleging, geriatrische revalidatiezorg, medisch specialistische verpleging thuis, eerstelijnsbehandeling en eerstelijnsverblijf. Binnen de Wmo is Omring door gemeenten in het werkgebied gecontracteerd voor de functies begeleiding, beschermd wonen en in beperkte mate voor andere vormen van dienstverlening in het sociaal domein. 11

Organisatiestructuur

Omring kent een Raad van Toezichtmodel met een tweehoofdige Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht ziet toe op het beleid van het bestuur en de gang van zaken binnen de organisatie. Onderstaand het organigram van Stichting Omring.

