



JAARVERSLAG 2016

Voorwoord raad van bestuur

Dit jaarverslag biedt inzicht in de belangrijkste externe en interne ontwikkelingen, risico's en financiële resultaten van Middin in 2016.

In het afgelopen jaar is gewerkt aan de verdere ontwikkeling van de beweging Meer Waarde – met als doel continu verbetering van de zorg voor onze cliënten. Binnen de organisatie is vanuit alle geledingen - op projectmatige wijze - inzet gepleegd op de implementatie van de diverse kwaliteitsinstrumenten: *Dit vind ik ervan*, *Steeds beter* en *Teams voor kwaliteit*.

We zijn trots dat Middin met twee proeftuinregio's bovendien een belangrijke bijdrage heeft kunnen leveren aan de ontwikkeling van het *Nieuwe Kwaliteitskader VGN* dat per 2017 landelijk is ingevoerd.

Middin heeft de toepassing van de diverse kwaliteitsinstrumenten samengevoegd in het *Middin Kompas* - een speciaal daartoe ontwikkeld handzaam overzicht dat duidelijk maakt waar Middin voor staat, wat dit van medewerkers vraagt en welke hulpmiddelen zij daarbij kunnen inzetten.

Na de regiovorming in 2015 heeft in 2016 de herinrichting van de ondersteunende diensten plaatsgevonden. Met deze herinrichting is een belangrijke stap genomen in de onderlinge samenhang van de ondersteuning zodat deze het primair proces in toenemende mate optimaal en efficiënt faciliteert.

In 2016 is de nieuwe koers 2020, waardevol leven en werken, ontwikkeld en vastgesteld

De financiële resultaten over 2016 zijn, in lijn met voorgaande jaren, goed.

Het resultaat is positief beïnvloed door een nabetaling Wlz over 2015 en gerealiseerde boekwinsten bij verkoop van Wlz-gerelateerd onroerend goed, samen groot 2,4 miljoen. Net als veel andere organisaties hebben wij ons in de afgelopen jaren voorbereid op de aangekondigde tariefdaling in 2017. De hierbij gerealiseerde besparingen zijn onder andere geïnvesteerd in kwaliteit-verbeterprojecten.

Kanttekening blijft dat Middin kritisch zal moeten blijven op de inzet in het sociaal domein. De diversiteit aan administratieve eisen en de druk daarvan op de bedrijfsvoering heeft ook in 2016 veel aandacht en inzet gevraagd. Hoewel wij zien dat gemeenten meer samenwerken om tot uniforme processen te komen, zijn wij nog ver af van de gewenste daling van de administratieve lasten.

Onze dank gaat uit naar al onze medewerkers en vrijwilligers voor hun dagelijkse inzet voor onze cliënten, verwanten en de organisatie.

Gertrude van den Brink, voorzitter raad van bestuur
Sam Schoch, lid raad van bestuur

Mei 2017

Inhoud

| | | |
|-------------|---|----|
| Hoofdstuk 1 | Algemene informatie | 4 |
| Hoofdstuk 2 | Belangrijke ontwikkelingen in 2016 | 5 |
| Hoofdstuk 3 | Financiële informatie | 14 |
| Hoofdstuk 4 | Voornaamste risico's en onzekerheden | 15 |
| Hoofdstuk 5 | Bestuur en toezicht | 16 |
| Bijlage 1 | Samenstelling raad van toezicht per 31 december 2016..... | 20 |

Hoofdstuk 1 Algemene informatie

1.1 Algemeen

Middin levert ondersteuning en zorg aan kinderen, jeugdigen, volwassenen en ouderen met een lichamelijke, verstandelijke en/of meervoudige beperking, niet-aangeboren hersenletsel of een beperking als gevolg van ouderdom.

Op de website van Middin (www.middin.nl) is de meest actuele informatie te vinden over Middin, zoals visie en missie, doelgroepen, producten en geografische spreiding. Voor meer informatie – ook over het organisatieschema – wordt verwezen naar deze website. Voorts is informatie over Middin terug te vinden op www.jaarverslagenzorg.nl.

1.2 Rechtsvorm, bestuursmodel en gelieerde organisaties

Middin is een stichting met een raad van toezichtmodel. De raad van toezicht houdt toezicht op de algemene gang van zaken in de stichting en op het beleid van de raad van bestuur. De raad van bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht.

Middin heeft een dochterorganisatie, PGB Zorg B.V. voor zorg- en dienstverlening aan mensen met een persoonsgebonden budget (PGB). Middin heeft alle aandelen van deze B.V. Alle leden van de raad van toezicht van Middin zijn automatisch lid van de raad van commissarissen van deze B.V. Deze situatie wordt in 2017 gewijzigd. De B.V. participeert in Levin v.o.f., de uitvoeringsorganisatie van PGB-diensten. Levin v.o.f. wordt in 2017 omgezet in een B.V.

1.3 Samenstelling raad van bestuur

De raad van bestuur van Middin bestond in 2016 uit twee leden, mevrouw drs. G.A. (Gertrude) van den Brink (voorzitter raad van bestuur) en de heer mr. drs. S.L.W. (Sam) Schoch (lid raad van bestuur).

Hoofdstuk 2 **Belangrijke ontwikkelingen in 2016**

2.1 Externe ontwikkelingen

Ontwikkelingen langdurige zorg (Wlz)

Waardig leven met zorg

Begin 2016 heeft de staatssecretaris van VWS in zijn brief *Waardig leven met zorg* (26 februari 2016) een stevige aanzet gegeven tot verdergaande innovatie in de langdurige zorg, kortgezegd:

- substantieel meer (financiële) zeggenschap voor mensen met een beperking over de ondersteuning en zorg in hun leven (thuis of in andere woonvormen);
- meer innovatieve zorgaanbieders;
- het stimuleren van technologische innovaties.

Experiment persoonsvolgende zorg

VWS vindt in het verlengde van *Waardig leven met zorg* belangrijk dat mensen met een beperking meer mogelijkheden hebben om zorg, ondersteuning en een woonomgeving te kiezen die het beste past bij hun wensen, behoeften en manier van leven. Daarom heeft VWS in 2016 besloten tot een experiment persoonsvolgende zorg in 2017-2018, als alternatief voor het reguliere inkoopmodel door zorgkantoren, te weten één in de regio Limburg en één in de regio Rotterdam. Uitgangspunt in de experimenteerregio is dat een cliënt zijn voorkeur voor een aanbieder uitspreekt en dat een zorgaanbieder pas dan een vergoeding krijgt voor het leveren van zorg. Er is daarbij geen sprake van een productieplafond. In de regio Rotterdam neemt Middin deel aan het experiment voor de gehandicaptenzorg. Middin heeft zitting in de stuurgroep.

Waardigheid en trots

Een andere invulling van *Waardig leven met zorg* is de financiële ruimte voor structurele kwaliteitsverbetering die VWS in 2016 aan verpleeghuizen bood in het kader van *Waardigheid en trots, liefdevolle zorg voor onze ouderen*. VWS stelde landelijk 100 miljoen euro beschikbaar aan om te investeren in een zinvolle daginvulling voor bewoners en om deskundigheid van personeel te versterken. Middin neemt deel aan dit programma.

Gevolgen invoering Wlz

De wijzigingen in de financiering van de langdurige zorg in 2015 impliceerden een uitstroom van cliënten met een lage zzp en budgetkortingen. In 2016 werden de gevolgen hiervan meer zichtbaar. De groep cliënten met een lage zzp (1 en 2) neemt geleidelijk af doordat er geen nieuwe cliënten met een lage zzp instromen. Ook blijkt bij herindicatie dat de zorgzwaarte van cliënten soms toeneemt. Hierdoor is in de V&V sprake van een snelle en in de gehandicaptenzorg sprake van een meer geleidelijke toename van de zorgzwaarte. Dit leidt tot een behoefte aan een ander niveau van deskundigheid van medewerkers. Begeleiders niveau 1 en 2 zijn niet altijd toegerust om aan de vraag van de cliënt te voldoen. Gespecialiseerde medewerkers zijn moeilijk te krijgen.

In 2016 heeft zorgkantoor CZ Haaglanden Middin gevraagd om met extra inzet en middelen alsnog circa 60 mensen met een beperking op de wachtlijst met een woonwens bij Middin, te plaatsen. Inmiddels is een deel van deze groep geplaatst; een mooie prestatie, zeker gezien het feit dat Middin in 2014 acht locaties heeft moeten sluiten vanwege de nieuwe regelgeving. De aangekondigde tariefskorting van de overheid voor 2017 is komen te vervallen. Het is, hoewel eerdere tariefskortingen nog steeds van kracht zijn, een financiële meevaller voor de komende jaren. Middin was hier wel op voorbereid, hetgeen – naast enkele financiële meevallers – tot uiting komt in het resultaat van 2016.

Ontwikkelingen sociaal domein (Wmo, Jeugdwet, Participatiewet)

Voortzetting zachte landing

De zogenoemde 'zachte landing' van de zorg aan cliënten, die voor hun ondersteuning over zijn gegaan van de AWBZ naar de Wmo of Jeugdwet, heeft zich in 2016 doorgezet. Middin heeft uiteindelijk met vrijwel alle gemeenten met wie zij in 2015 een overeenkomst had gesloten een vervolgovereenkomst kunnen sluiten voor een of meerdere jaren. Ook op het gebied van de Participatiewet zijn afspraken gemaakt. Nieuw is dat met de gemeente Den Haag, maar ook enkele andere in het Westland, een contract gesloten is voor jobcoaching.

Om voor de komende jaren goede beslissingen te kunnen nemen of verdere voortzetting ook qua bedrijfsvoering in het belang van Middin is, is een afwegingskader gemaakt. Dit heeft er bijvoorbeeld toe geleid dat de Wmo-inzet van Middin voor enkele cliënten in Krimpen aan den IJssel is overgedragen aan collega-instellingen.

Sociale wijk- en jeugdteams

In vele gemeenten maakt Middin deel uit van sociale wijk- en jeugdteams. Daarbij is sprake van vele varianten. Op verzoek van de gemeente Den Haag biedt Middin met 25 fte gezinscoaches hulp aan jeugdigen en hun ouders vanuit de jeugdteams, aangestuurd door de gemeente. Hoewel dit een interessante ontwikkeling is, stelt dit Middin en collega-instellingen voor de vraag hoe op termijn de professionele deskundigheid te waarborgen.

Ontwikkeling nieuw landelijk Kwaliteitskader VGN

De sector gehandicaptenzorg heeft in 2016 een nieuw landelijk Kwaliteitskader ontwikkeld, toegespitst op de langdurige zorg (Wlz). Dat gebeurde vanuit een gezamenlijk initiatief van relevante partijen: landelijke cliëntenorganisaties, beroepsgroepen, branchevereniging, zorgkantoren, inspectie voor gezondheidszorg. Deze partijen hebben zich verenigd in een landelijke stuurgroep, onder voorzitterschap van Martin Boekholdt. Het nieuwe Kwaliteitskader is door 24 organisaties, waaronder Middin, getest in proeftuinen. Inmiddels is het nieuwe Kwaliteitskader per 1 januari 2017 definitief van toepassing voor alle organisaties in de gehandicaptenzorg.

2.2 Interne ontwikkelingen

Koers 2020

Middin heeft begin 2016 de strategische koers voor de komende jaren bepaald: 'Koers 2020, waardevol leven en werken'. Daarin staan de externe en interne ontwikkelingen op korte en middellange termijn, de ambitie en de speerpunten. De beweging Meer Waarde, die Middin in 2015 heeft ingezet, is ook voor de komende jaren de leidraad voor de ontwikkeling van de organisatie.

De ambitie in de koers is om Meer Waarde in de hele organisatie door te voeren. Mensen met een beperking kunnen de komende jaren meer en beter kiezen door wie zij zich willen laten ondersteunen. De kern van de beweging Meer Waarde is dat Middin zo aantrekkelijk voor cliënten wil zijn, dat cliënten voor Middin blijven kiezen. Daarvoor doet Middin drie beloftes aan cliënten: Middin belooft de vraag goed te verstaan, het goede te doen en goed te organiseren. Om te zorgen dat Middin hierbij op koers blijft is een 'Middin Kompas' ontwikkeld. Dit geeft overzichtelijk weer waar Middin voor staat, wat dit van medewerkers vraagt en wat Middin biedt aan instrumenten en projecten om medewerkers daarbij te helpen. Belangrijk onderdeel is reflectie door medewerkers op hun eigen handelen en als team op de kwaliteit.

Gezien de maatschappelijke ontwikkelingen, wat cliënten belangrijk vinden en de ambitie van Middin om de beloftes aan cliënten ook over een langere periode waar te maken, heeft Middin drie speerpunten gekozen: hartelijkheid en gastvrijheid, kennis en technologische innovatie. Op deze terreinen is de komende jaren veel te doen.

Technologische innovatie

Om technologische innovatie te stimuleren bij medewerkers en cliënten is in het voorjaar de technologische innovatieprijs geïntroduceerd. Het winnende idee was een picto-app met bestaande picto's die cliënten kunnen gebruiken om te communiceren met het eigen netwerk of begeleiders via e-mail of WhatsApp.

De vraag van de cliënt goed verstaan

Invoering en toepassing instrument 'Dit vind ik ervan!'

In 2016 is het instrument 'Dit vind ik ervan' in de hele organisatie ingevoerd. Medewerkers zijn getraind om de dialoog te voeren met cliënten aan de hand van een vragenlijst over wat zij belangrijk vinden in hun leven. In de twee proeftuinregio's van het nieuwe Kwaliteitskader is ervaring opgedaan. Medewerkers hebben moeten wennen aan de meerwaarde van dit instrument. In de praktijk is gebleken dat het toch meer en soms verrassend inzicht heeft gegeven in de beleving van cliënten. De uitkomsten moeten vertaald worden in de ondersteuningsplannen en zijn onderdeel van de teamreflecties over kwaliteit. Het aggregeren van de uitkomsten is voor het komende jaar een volgende stap.

Het goede doen

Kwaliteit in beeld – Teams voor kwaliteit

In het voorstel voor het nieuwe Kwaliteitskader heeft Middin een bevestiging en stimulans gezien voor de beweging Meer Waarde en de zoektocht om de kwaliteit in beeld te brengen. De opzet van de proeftuinen met zogenoemde 'bouwstenen' sluit naadloos aan bij de beloftes die Middin aan haar cliënten doet: de vraag goed verstaan, het goede doen en goed organiseren. Middin heeft dit traject 'teams voor d' genoemd. Daarin staan de dialoog met de cliënt met behulp van het instrument "Dit vind ik ervan", de reflectie door teams, het ontwikkelen van kwaliteitsdoelen en het rapporteren daarover centraal.

Teams zijn bij dit proces begeleid door een stuurgroep en een interne en externe projectleider. Bij de begeleiding bleek dat teams soms moeite hadden om te leren reflecteren en ook de veelheid aan projecten en hulpmiddelen verwarrend vonden. Daarop is het *Middin Kompas* ontwikkeld, een handzaam overzicht dat duidelijk maakt waar Middin voor staat, wat dit van medewerkers vraagt en welke hulpmiddelen zij daarbij kunnen inzetten. Naast de teams hebben ook de managers, bestuur en directie gereflecteerd. Op basis van alle rapportages is een *Kompas Magazine* gemaakt, als rapportage in het kader van de proeftuin nieuw Kwaliteitskader. De rapportage is goed ontvangen door verschillende stakeholders

Resultaten kwaliteitsmetingen

Aangezien Middin niet met alle regio's heeft meegedaan aan de proeftuin van het nieuwe Kwaliteitskader was noodzakelijk ook pijler 1 (algemene vragenlijst kwaliteitsthema's) van het vigerende Kwaliteitskader in te vullen. Het nieuwe Kwaliteitskader betekent dat pijler 2a (vragenlijst op cliëntniveau) van het Kwaliteitskader voor 2017 niet meer ingevuld hoeft te worden. Dit is vervangen door de bouwsteen 'cliënt'.

Het Kompas

Het Kompas is het nieuwe kwaliteitsrapport van Middin voor Wlz-locaties van de gehandicaptenzorg. Het rapport is samengesteld uit verhalen die in 2016 zijn opgehaald uit de

teams van de regio's Rotterdam (1) en Zuid-Holland Midden. De eerste uitgave van Het Kompas is in december 2016 digitaal gepubliceerd en beschikbaar via www.Middin.nl.

Inspectie

Mede naar aanleiding van het plan van aanpak voor de locatie Binnenklingen in Den Haag heeft de inspectie voor de volksgezondheid gedurende het jaar geplande en ongeplande bezoeken aan deze locatie gebracht. Het plan van aanpak was een gevolg van het externe onderzoek naar aanleiding van een interne melding van ernstig grensoverschrijdend gedrag door twee medewerkers. Doel is om zowel de werkprocessen als het werkklimaat en de communicatie met verwanten te verbeteren. De inspectie was kritisch op de te leveren kwaliteit van zorg. Eind 2016 heeft de inspectie geconstateerd dat Middin de signalen serieus heeft genomen, er veel verbeteringen zijn doorgevoerd en dat de meldingen konden worden afgesloten. Van de twee medewerkers is in 2016 afscheid genomen. Middin is trots op de resultaten die zijn bereikt.

Ontwikkeling specialisaties

De afgelopen periode is meer focus in de ontwikkeling van de specialisaties (Jeugd en Gezin, LVB, NAH, Ouderen-VG en Werk). Na een zekere aanloop met investeringen in tijd en aandacht voor visieontwikkeling en deskundigheidsbevordering komen de specialisaties meer in beeld, zowel in- als extern. Middin profileert zich meer op elk van de specialisaties. Dit komt bij voorbeeld tot uitdrukking in de methodiekontwikkeling en deelname aan wetenschappelijk onderzoek.

Mensen met een beperking als gevolg van ouderdom

In het kader van *Waardigheid en trots* zijn voor de zinvolle daginvulling in een creatieve samenspraak met bewoners en medewerkers van Rubroek, De Provenier en De Patio plannen gemaakt die door het zorgkantoor zijn gehonoreerd. Dit heeft voor 2016 €135.000 euro aan opslag opgeleverd. Middin heeft deelgenomen aan landelijke themabijeenkomsten om binnen de branche van elkaar te leren. Twee keer per jaar vindt een symposium plaats voor alle betrokken medewerkers en belangstellende derden over de ouderenzorg binnen Middin. Dit jaar waren de thema's: 'Hoe was uw dag vandaag?' (april 2016) en 'Hoe voelt u zich vandaag?' (november 2016).

Mensen met een licht verstandelijke beperking (LVB)

Vanuit diverse kanten komen veel vragen op Middin af met een beroep op de expertise die Middin heeft bij de doelgroep mensen met een licht verstandelijke beperking. Zo is een samenwerking gestart met Humanitas DMH in het kader van een forensisch traject voor de gemeente Rotterdam. Ingeval van twijfel over een mogelijke LVB-achtergrond biedt Middin in dit traject screening en begeleiding tijdens detentie. Er is voldoende aanleiding om de inzet voor de doelgroep LVB verder uit te breiden. Om de expertise beter voor het voetlicht te brengen werkt Middin in samenwerking met Cordaan aan een wetenschappelijke onderbouwde en toetsbare beschrijving van de LVB-methodiek (met als werktitel 'Pak aan'). Hiervoor is subsidie van het landelijke Zorgondersteuningsfonds verkregen. Dit sluit goed aan op het speerpunt in de Koers 2020 om meer te werken op basis van wetenschappelijke kennis. In 2017 vindt onderzoek naar de effectiviteit plaats. Uiteindelijk zal de methodiek ook ten goede komen aan een bredere doelgroep en beschikbaar zijn voor collega-instellingen. Daarnaast neemt Middin deel aan verschillende wetenschappelijke onderzoeken en pilots.

Mensen met niet-aangeboren hersenletsel

Middin is een van de oprichters geweest van Hersenz, het samenwerkingsverband met collega-instellingen voor het behandelprogramma en nazorg aan mensen met niet-aangeboren hersenletsel. Hersenz heeft in november 2016 de Herman Wijffels Innovatieprijs gewonnen, voor het onderdeel Vitale Gemeenschappen en Zorg. Hersenz neemt deel aan het landelijke kennisnetwerk dat onder de titel 'Gewoon Bijzonder met niet-aangeboren hersenletsel' onderzoeken uitvoert op het gebied van inspraak, zeggenschap en participatie in de samenleving.

Zorg voor jeugd en gezin

De specialisatie jeugd en gezin richt zich op de vraag van kinderen en jeugdigen met een beperking en/of ontwikkelingsachterstand én op de ondersteuningsvraag van kwetsbare ouders. Middin ondersteunt kinderen en gezinnen die daar behoefte aan hebben vanuit de gedachte "zo kort mogelijk, zo licht mogelijk, zo nabij mogelijk en zo tijdig mogelijk". In 2016 is veel geïnvesteerd om trends in kaart te brengen, medewerkers te informeren en bij te scholen op inhoud en financieringswijzen, onderzoek te doen naar mogelijkheden om kinderen op school te houden en vernieuwingen te starten in logeren in combinatie met (deeltijd-)wonen. Daarnaast is een traject gaande om de visie op kinderwens te herijken. Binnen de specialisatie wordt ook gewerkt aan richtlijnen in het kader van de norm voor verantwoorde werktoedeling. Samen met de VU neemt Middin deel aan een onderzoek onder de titel 'Meer op eigen benen in de etnisch diverse stad' in o.a. Den Haag, gefinancierd door ZonMW.

Regelmatig vinden intern organisatie brede bijeenkomsten plaats, al dan niet in samenwerking met externe partijen, over thema's zoals 'kinderwens en ouderschap' en 'veilig werken en veilig opgroeien'. Met de William Schrikker Groep wordt de ondersteuningsmethode 'Hou vast' uitgewerkt, die uitgaat van de kracht van het gezin, onder andere om uithuisplaatsing te voorkomen.

Ondersteuning van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt

Met verschillende gemeenten zijn afspraken over job coaching op alle treden van de participatieladder en alternatieven voor beschermt werk. Gemeenten nemen Middin als partner in het begeleiden van mensen met grote afstand tot de arbeidsmarkt zeer serieus.

Landelijke projecten

Daarnaast neemt Middin deel aan het Schakelteam Verwarde Personen, ingesteld op initiatief van de ministeries van VWS, Veiligheid en Justitie en de VNG, om de deskundigheid op gebied van LVB en andere beperkingen te ontsluiten. Middin neemt ook deel aan de stuurgroep Loverboyproblematiek, ingesteld door VWS op verzoek van de Tweede Kamer. Tenslotte is Middin vertegenwoordigd in de programmacommissie van het Nationaal programma gehandicapten van ZonMW 'Gewoon Bijzonder'.

HKZ

Eind juni 2016 heeft een onafhankelijke externe audit plaatsgevonden door DNV. Er zijn acht locaties bezocht, waarbij ook gesprekken gevoerd zijn met cliënten en/of verwanten en/of (vertegenwoordigers van) de lokale cliëntenraden. Op centraal niveau zijn gesprekken gevoerd met bestuur en directie en leden van de beide kamers van de centrale cliëntenraad. De uitkomst van de audit was positief. Naast de HKZ-gerelateerde onderwerpen waren twee onderzoeksvragen vanuit Middin: de basiswerkwijze in relatie tot Vinova en de invoering van 'Dit vind ik ervan'. De conclusie van de onderzoekers waren dat deze processen volgens plan verlopen en dat vooral bij *Dit vind ik ervan* de vragen als stimulerend ervaren worden.

Waarschuwingsregister Zorg en Welzijn

Middin heeft besloten deel te nemen aan het Waarschuwingsregister Zorg en Welzijn. Aanleiding zijn de zorgen in de sector rond ex-medewerkers met laakbaar gedrag die werkzaam blijven in de sector. Het waarschuwingsregister biedt de mogelijkheid deze medewerkers te registreren en de registratie te raadplegen, zodat de risico's op herhaling tijdig worden onderkend en eventuele negatieve gevolgen worden beperkt. De verwachting is dat er ook een preventieve werking van uit gaat.

Goed organiseren

Vinova

Onder de naam Vinova werkt Middin al enige tijd aan de organisatie brede invoering van het elektronisch cliëntendossier. In 2016 is een enorme slag gemaakt om de invoering bij alle teams te realiseren. Daarbij is ook het werken volgens de basiswerkwijze meegenomen. Medewerkers die eenmaal gewend zijn aan het programma raken enthousiast. Een voortdurend aandachtspunt is gewenste koppeling met de financieel-administratieve systemen. Het streven is eind 2017 daarin een omslagpunt te bereiken.

Basismethodiek

Middin werkt volgens een basismethodiek. De samenwerking tussen cliënt en begeleider is hierbij het uitgangspunt. De kern daarvan is dialoog met de cliënt. Onderdeel van de basismethodiek is de basiswerkwijze. Deze basiswerkwijze is in 2016 ondergebracht in het elektronisch cliëntendossier, (Vinova) zodat dit systeem ondersteunend kan zijn in het methodisch werken.

Steeds Beter

Het project Steeds Beter, bedoeld om de zorg beter te organiseren en de kwaliteit te verbeteren, is eind 2016 met een positief resultaat geëindigd. Het beoogde resultaat, van een reductie van gemiddelde 10% in formatie en een toename van gemiddeld 10% in directe cliëntcontacttijd, is behaald. De instrumenten en uitkomsten bieden zowel zorgmanagers als teams een scala aan handvatten om te blijven werken aan kwaliteitsverbetering. De coaches van Steeds Beter helpen daarbij. De uitvoering van Steeds Beter bij een aantal ondersteunende diensten is nog gaande. De projectstatus gaat in 2017 over naar de reguliere uitvoering.

Integrale borging projecten

Eind 2016 is besloten een integraal ondersteuningsmodel voor teams te ontwikkelen om zorg te dragen dat zorgmanagers en teams geholpen worden bij het realiseren van de beoogde doelen en het in samenhang inzetten van de hulpmiddelen en instrumenten. Dit geldt in het bijzonder voor de doelen en instrumenten voortvloeiend uit de organisatie brede projecten, die belangrijk zijn voor de beweging Meer Waarde. Daarvoor zullen coaches ingezet worden, die met een integrale blik naar de ontwikkeling van de teams kijken.

Vrijwilligers

In 2016 is hard gewerkt aan professionaliseren van het vrijwilligersbeleid. Er is een handboek vrijwilligers gemaakt waarin alle procedures zijn vastgelegd. De administratieve processen zijn doorgelicht en bijgesteld. Elke locatie heeft een contactpersoon voor de vrijwilliger en in elke regio heeft één zorgmanager vrijwilligerswerk in zijn/ haar portefeuille. Samen met PEP en andere zorgorganisaties zijn cursussen en trainingen voor vrijwilligers opgezet. PEP heeft ook interne trainingen 'werken met vrijwilligers' voor begeleiders uitgevoerd.

Leiderschap

Een belangrijke succesfactor voor de ontwikkeling van de organisatie en het succesvol doorvoeren van de beweging Meer Waarde is goed leiderschap. Middin investeert onder andere door twee keer per jaar een leiderschapsdag te houden, die inspiratie en uitwisseling biedt. Het leiderschapsprogramma voor alle leidinggevenden binnen de organisatie is medio 2016 afgerond. Daarin stond de individuele ontwikkeling van leidinggevenden in relatie tot de beloftes van Middin centraal.

Bedrijfsprocessen

Verzuim

Medio 2016 is een campagne gestart om het verzuimcijfer omlaag te krijgen. Het verzuim bij Middin is met 7,4% (jaargemiddelde) nog steeds te hoog. Er is een pakket aan maatregelen vastgesteld, waaronder een campagne voor alle medewerkers. Deze is gericht op positieve prikkels voor zowel teams als individuele medewerkers in de vorm van een informatief digitaal tijdschrift en een financiële beloning bij minder c.q. niet-verzuimen. Het lukt diverse teams om hun verzuimcijfer omlaag te krijgen. Aanvullende maatregelen blijven nodig.

Ondersteunende diensten

Vanaf 1 mei 2016 werken de ondersteunende diensten in een andere structuur, als uitkomst van het project herinrichting ondersteunende diensten. De bedoeling is om in meer onderlinge samenhang de uitvoering van het primaire proces te ondersteunen. Daarvoor zijn 4 afdelingen ingericht, waarvan de managers rechtstreeks aangestuurd worden door de raad van bestuur:

- de afdeling Operations
- de afdeling Kenniscentrum
- de afdeling Informatie, Projecten en ICT
- de afdeling Verkoop, marketing en communicatie

Binnen het kenniscentrum kent Middin strategische adviesfuncties op het gebied van kwaliteit en zorgbeleid, HRM en huisvesting.

Overhead

Uit landelijk onderzoek van zowel PWC als Berenschot blijkt dat de overhead van Middin binnen de bandbreedte van het landelijk gemiddelde blijft.

Projectmatig werken

Met de inrichting van de nieuwe afdeling Informatie, Projecten en ICT is onder andere voorzien in een betere inrichting en structurering van de projecten. In 2016 is het niet gelukt om alle opgevoerde projecten ook daadwerkelijk uit te voeren of om de gereserveerde gelden ook te benutten. Om hier verbetering in aan te brengen is gekozen voor een programmatische sturing, gekoppeld aan de ambitie van Middin en de begroting.

Wet bescherming persoonsgegevens

Al jaren verricht Middin intensieve inspanningen om de gegevens van personen optimaal te beveiligen. In navolging op de aanscherping van de Europese en landelijke wet- en regelgeving worden sinds 2016 extra inspanningen verricht. Een privacy medewerker is aangesteld om activiteiten te initiëren om de bewustwording van medewerkers op dit dossier te verbeteren, procedures aan te scherpen en de systemen te optimaliseren.

Huisvesting

Huisvesting is ondersteunend aan de missie en visie van Middin. Dat betekent dat huisvesting moet bijdragen aan wat cliënten nodig hebben om optimaal deel te kunnen nemen aan de samenleving en optimaal eigen regie te kunnen voeren over hun leven. Kernbegrippen zijn een goede balans tussen eigendom en huur, flexibiliteit, betaalbaarheid, duurzaamheid en planvorming.

Middin is bezig met het maken en realiseren van plannen voor een groot scala aan investeringsprojecten op het gebied van huisvesting. Er is financiering verkregen ter grootte van 26,7 miljoen euro. De financiers hebben aan het krediet voorwaarden verbonden, waaronder tijdige oplevering. Er is een strakke planning gemaakt om zorg te dragen dat aan de voorwaarden wordt voldaan. Een aandachtspunt daarbij is de uitvoering van de plannen voor de nieuwe Provenier in Rotterdam. De bezwaarprocedure van omwonenden is nog gaande.

Om een goede afweging te kunnen maken voor de toekomst maakt Middin sinds enige tijd gebruik van Masterplannen voor de huisvesting. In 2016 is het Masterplan Haaglanden ontwikkeld. Dat geeft inzicht in de huidige kwaliteit van de panden in Den Haag en Zuid-Holland Midden, in relatie tot de ontwikkelingen in de regelgeving en de wensen van de doelgroepen. Op basis hiervan maakt Middin weloverwogen keuzes om panden aan te houden, te verbeteren of af te stoten.

In 2016 zijn de volgende locaties geopend of na een grondige verbouwing heropend op het gebied van wonen en werken:

- een nieuwe vestiging van *Bakker Vlinder* in Rotterdam, een leer/werkplek voor 25 mensen;
- heropening van het Trefpunt Middenweg, Den Haag, na verbouwing. In samenwerking met stichting Mooi zal dit leiden tot een multifunctioneel participatiecentrum/trefpunt van de toekomst.
- opening van woonlocatie *De Nieuwe Lansingh* in Berkel en Rodenrijs, dat de afgelopen jaren geheel volgens de eisen van de nieuwe tijd is opgebouwd. In De Nieuwe Lansingh wonen 29 mensen.
- Opening van woonlocatie *De Rozenhof* in Naaldwijk, waar Middin twee etages huurt van zorgorganisatie Careyn voor 38 (voornamelijk) oudere mensen met een verstandelijke beperking, die voorheen op locaties in Honselersdijk en De Lier woonden. Vanuit een eigen appartement krijgen de cliënten in De Rozenhof begeleiding op maat. In een groot trefpunt, dat ook open staat voor de wijk, kunnen zij elkaar ontmoeten, activiteiten doen en samen de maaltijd gebruiken.
- Opening van het *Trefpunt Haagse Bos*, behorend bij het wooncomplex Het Haagse Bos in Zoetermeer. Het Trefpunt staat open voor cliënten en wijkbewoners. Middin en woningcorporatie Vidomes namen het initiatief voor het multifunctionele ontmoetingscentrum. Ook Stichting MOOI, Limor, Palet Welzijn, Piëzo, Plicare, Vierstroom en voedingsdeskundigen van Weten & Eten hebben zich verbonden aan Het Trefpunt.
- Begin 2017 is het nieuwbouwproject Ursulaland in Den Haag opgeleverd.

Inkoop

In 2016 is een belangrijk traject ingezet om te komen tot minder leveranciers voor de inkoop van bulk voedingsmiddelen en andere dagelijkse producten voor locaties. Doel is vereenvoudiging, minder facturen en financieel voordeel. Er zijn drie leveranciers gekozen met de beste prijs-kwaliteitgarantie. De inkoop bij de leveranciers staat los van het doen van boodschappen met cliënten als onderdeel van het ondersteuningsplan. De invoering is niet gemakkelijk gebleken en cliënten zijn niet overal tevreden. De evaluatie wordt begin 2017 afgerond.

Uitvoering processen en procedures met betrekking tot eisen gemeenten

Om uitvoering te geven aan de grote hoeveelheid eisen waar Middin aan moet voldoen bij de uitvoering van de contracten in het sociaal domein is nauwe samenwerking ingezet tussen verschillende afdelingen van de ondersteunende dienst en de betrokken afdelingen uit het primair proces. De eisen zijn centraal goed in beeld en werkwijzen zijn hierop aangepast. Systeemtechnisch moet gestreefd worden naar een uniforme inrichting om te kunnen blijven meebewegen met de dynamische en onderling verschillende eisen en wensen van onze financiers.

Maatschappelijke aspecten van ondernemen

Dialogo met belanghebbenden

Middin is vanuit de aard van haar doelstelling en werkzaamheden een maatschappelijke organisatie gericht op de kwaliteit van bestaan van haar cliënten. Vanuit die hoedanigheid staat de dialoog tussen cliënten c.q. de mensen om de cliënten heen en begeleiders dagelijks centraal. Deze relatie vormt het primaire proces van Middin. De uitkomsten worden vertaald naar betere zorg en dienstverlening.

Op centraal niveau vindt dialoog plaats tussen de raad van bestuur en de centrale cliëntenraad en de ondernemingsraad. Dit gebeurt in goede harmonie. Hierin staan de belangen van cliënten, medewerkers en organisatie centraal.

Daarnaast vindt dialoog met andere belanghebbenden op verschillende niveaus plaats, gericht op het creëren van mogelijkheden voor cliënten of het verbeteren van bedrijfsprocessen. Vanuit locaties van Middin worden relaties onderhouden met samenwerkingspartners in de keten en met buurt- en wijkgerichte organisaties of bedrijven. Evenzo vinden op het niveau van de regio of Middin-breed dialoog plaats met collega-organisaties, gemeenten, bedrijven of andere partners.

Belanghebbenden zoals de zorgkantoren zijn actiever in het verbinding zoeken met cliënten en zijn meer geïnteresseerd in de inhoudelijke kant van de dienstverlening van Middin. CZ en Zilveren Kruis vragen van Middin ontwikkelplannen waarover ook dialoog plaatsvindt met de centrale cliëntenraad. DSW gaat hier pragmatischer mee om.

Leden van de centrale cliëntenraad nemen deel aan het overleg met de zorgkantoren. Daarbij blijkt steeds dat de centrale cliëntenraad goed op de hoogte is van de ontwikkelingen bij Middin.

Economische meerwaarde

Middin is actief, gevoed vanuit de missie, als het gaat om mensen met een beperking deel laten nemen aan de samenleving. Zo lukt het steeds beter om cliënten als vrijwilliger te laten werken of stapsgewijs op weg te helpen naar een betaalde baan. Een goed voorbeeld is Bakker Vlinder, waarvan een tweede vestiging is geopend in Rotterdam. Cliënt-medewerkers daar hebben doorstroommogelijkheden naar een betaalde baan.

Ontwikkelingen in dit kader nemen een vlucht, op alle treden van de participatieladder. Met werkbedrijven ontstaan nieuwe initiatieven om van elkaar te leren op het gebied van productmatig werken versus ambachtelijk kleinschalig werken in de wijk. Er komen alternatieven voor beschermt werken, ontstaan pop-up stores waar cliënten – tijdelijk – kunnen werken, pilots voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt en jeugdigen die net van school zijn. In samenspraak met lokale ondernemers, winkeliersverenigingen en gemeenten begeleidt Middin mensen individueel stapsgewijs naar een betaalde baan. De werkservicepunten, sociaal trajecten en perspectiefbanen zijn verbreed naar diverse gemeenten.

Milieu- en duurzaamheidsaspecten

Duurzaamheid is een belangrijk criterium bij de inkoop van hulpmiddelen. In 2016 is dat toegepast bij het inkooptraject medicinale zuurstof ("groene logistiek"). De nieuwe leverancier van medicinale zuurstof stimuleert haar chauffeurs om verantwoord en duurzaam te rijden. Verder let het bedrijf op afgedankte apparatuur, dat vaak weg wordt gegooid. Waar mogelijk wordt de apparatuur hersteld en ingezet in ontwikkelingslanden.

Om het gebruik van papier terug te dringen wordt bij de financiële administratie gewerkt aan het volledig digitaliseren van facturen. Door uitsluitend digitaal te bestellen via internet of per mail is geen faxverkeer meer nodig.

Het kopieergebruik was al fors teruggebracht door slimme kopieermachines. Een nieuw contract met leverancier Ricoh levert nieuwe en energiezuinige kopieermachines.

Hoofdstuk 3 Financiële informatie

3.1 De cijfers uit de jaarrekening

Het resultaat over 2016 bedraagt € 4,3 miljoen. De begroting 2016 ging uit van een resultaat van € 3,6 miljoen.

Het resultaat is – incidenteel - positief beïnvloed door een nabetaling Wlz over 2015 en gerealiseerde boekwinsten bij verkoop van Wlz gerelateerd onroerend goed; samen groot 2,4 miljoen. Net als veel andere organisaties hebben wij ons in de afgelopen jaren voorbereid op de aangekondigde tariefdaling in 2017. De hierbij gerealiseerde besparingen zijn onder andere geïnvesteerd in kwaliteit verbeterprojecten.

3.2 Financiële instrumenten

De sturing van de organisatie op financieel gebied wordt steeds belangrijker maar ook complexer gezien veranderingen in de wet- en regelgeving en de daaruit voortvloeiende bezuinigingen. Middin zet hiertoe – naast de elementen opgenomen in de jaarrekening, waaronder ratio's en impairment berekeningen, - de volgende instrumenten in:

1. Een planning- en control cyclus vanaf het geldende meerjarenbeleid, i.c. Koers 2016, tot en met de maandelijkse (financiële) managementinformatie. De planning- en control cyclus beoogt op een systematische wijze de sturing van de organisatie vorm te geven. Onderdelen daarin zijn o.a. (meerjaren-)begroting, jaarplansystematiek voor alle managementlagen, sturingsinformatie, overlegcyclus, jaarrekening en accountantscontrole.
2. De meerjaren-investeringsbegroting, opdat er steeds inzicht bestaat in de noodzaak voor liquide middelen en op basis waarvan besluitvorming kan plaatsvinden.
3. Een maandelijkse liquiditeitsprognose om structureel zicht te houden op de ontwikkeling van de liquiditeit en om tijdig bij te kunnen sturen.
4. Treasury statuut en procuratiereglement – beide vastgesteld door de raad van toezicht – waarin eenduidig uitgangspunten, kaders, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastgelegd zijn.
5. Structurele besprekingen rondom de financiën en huisvesting met vertegenwoordigers van de OR en de CCR om vandaar uit tijdig signalen op te kunnen vangen en belangrijke ontwikkelingen te bespreken.

Overige punten m.b.t. de financiële beheersing van de organisatie

Binnen de inrichting van de organisatie is er een scheiding tussen de rol van concern control en de financiële functie. Hierdoor is de noodzakelijke onafhankelijkheid geborgd. Binnen de functie van concern control is structureel ruimte gecreëerd om inhoud en vorm te geven aan het risicomanagement.

3.3 Fraude beleid

Middin maakt zich sterk om fraude te voorkomen. In tal van procesbeschrijvingen heeft dit een plek. Waar nodig is sprake van functiescheiding in de werkprocessen of zijn controleslagen in de werkprocessen opgenomen. Er wordt actief beoordeeld of de processen in de praktijk ook functioneren. In 2016 zijn de processen binnen de dienst Middelen rondom onderhoudskosten, gezien de grote bedragen die daar omgaan, extra beoordeeld en waar mogelijk aangescherpt.

Hoofdstuk 4 Voornaamste risico's en onzekerheden

Met grote regelmaat wijzigt de overheid de financiering van de zorg met ingrijpende regelgeving. Dit is één van de grootste risico's voor Middin, omdat het steeds eveneens ingrijpende aanpassing van de bedrijfsvoering van de organisatie vraagt. In dit opzicht is er niets gewijzigd ten opzichte van vorig jaar.

4.1 Gehandicaptensector

Binnen de gehandicaptensector is budgettair voorzien in de afbouw van VG1 en VG2 tot 2024 en in de afbouw van LG1 en LG3 in de periode 2016 tot en met 2026. De geplande financiële afbouw is/was veel sneller dan de uitstroom van cliënten die de garantie kregen dat ze levenslang mogen blijven wonen. Middin heeft geanticipeerd op een krimpende groep intramurale cliënten. Er zijn in 2014 locaties gesloten om de bezetting op de locaties die open bleven hoog te houden. De stijgende wachtlijst in 2016 is voor zorgkantoor Haaglanden aanleiding Middin te vragen om extra cliënten op te nemen. Middin heeft fors ingezet om op de vraag van het zorgkantoor te reageren, maar het vinden van een geschikte woonruimte voor een groep nieuwe cliënten en het vinden van extra medewerkers is echter niet eenvoudig. Het is onduidelijk waar de groei van de wachtlijst vandaan komt. Een deel van de cliënten geeft aan alvast voor de zekerheid bij een instelling te willen wonen, omdat zij bezorgd zijn dat hun recht op levenslange toegang tot de Wlz anders kan worden ingetrokken.

De zorg wordt op twee manieren complexer. Door de geleidelijke uitstroom van de lage ZZP's die worden vervangen door cliënten met een hoge(re) zorgzwaarte stijgt de gemiddelde zorgvraag op de locaties. Er is minder werk voor lager geschoold personeel en een tekort aan vakgericht hoger opgeleid personeel. Daarnaast wordt Middin steeds vaker als organisatie verantwoordelijk gemaakt voor taken die tot voor kort niet tot de verantwoordelijkheid en expertise behoorden. Natuurlijk kan Middin hiervoor expertise inhuren bij collega-instellingen. Middin kan ook zelf ingehuurd door collega-instellingen. Echt ingrijpend is de toevoeging van huishoudelijke verzorging in de Wmo (nog niet alle gemeenten) en Wlz voor de nog thuis wonende cliënten. Cliënten willen veelal hun eigen verzorger of huishoudelijke hulp behouden. Het is echter onmogelijk om met iedere partij voor enkele cliënten een contract af te sluiten. Ook kan niet iedere partij die zich meldt aantonen dat ze aan de kwaliteitseisen van Middin of de financiers voldoen. Steeds meer samenwerkingsverbanden, steeds meer onderlinge leveringen, steeds meer facturen en contracten helpen niet om de overheadkosten in de zorg laag te houden.

4.2 V&V sector

In de sector Verpleging en Verzorging vindt vanaf 2013 in een fors tempo afbouw van de lage ZZP's plaats. Middin heeft door concentratie van de plaatsen met hoge ZZP's voorkomen dat locaties met grote leegstand te kampen hebben, in tegenstelling tot veel andere V&V organisaties. Locatie de Provenier in Rotterdam zal worden herbouwd voor meerdere doelgroepen. Het grootste risico is ook hier de verzwaring van de zorg en de gevolgen hiervan voor de opbouw van de formatie. Ook het vinden van de extra verpleegkundigen, waar iedere instelling naar zoekt, is een uitdaging.

4.3. Decentralisaties

Er lijkt (tijdelijk) wat meer rust te komen rondom de Wmo en Jeugdwet. Middin begrijpt de gemeenten beter en gemeenten krijgen meer zicht op de zorg die cliënten nodig hebben en meer oog voor de wijze waarop Middin en andere instellingen cliënten begeleiden. Als specialist op het gebied van mensen met een licht verstandelijke beperking en niet-aangeboren hersenletsel ziet Middin een sterke vraag vanuit de gemeenten op deze vormen van begeleiding. Middin doet veel aan opleiding om de extra begeleidingsvraag op te kunnen vangen. Er is nog wel zorg over de toekomstige wijze waarop de gemeentes zullen gaan aanbesteden. Zo zijn er gemeenten die ervoor kiezen om één partij te contracteren. Niet alleen is de impact voor zorgaanbieders groot, het gaat Middin vooral om de kwetsbare groep cliënten. Zij hebben veel baat bij vaste en deskundige ondersteuning en mogen niet als een speelbal tussen concurrerende aanbieders terecht komen.

Hoofdstuk 5 Bestuur en toezicht

5.1 Normen voor goed bestuur

Middin volgt de Zorgbrede Governancecode op en leeft deze na. De code is ook van toepassing op de 100% dochter van Middin, PGB Zorg B.V. Met ingang van 1 januari 2017 is dit de vernieuwde Zorgbrede Governancecode 2017.

5.2 Raad van bestuur

Taakverdeling en nevenfuncties

Binnen het collegiale bestuur is een onderlinge taakverdeling gemaakt die is vastgesteld door de raad van toezicht. Beide bestuurders onderhouden interne en externe contacten die voortvloeien uit de specifieke gebieden in hun takenpakket. Er is een goede basis voor overleg met veel betrokkenheid van de ondernemingsraad en de centrale cliëntenraad. De raad van bestuur besteedt veel aandacht aan de externe beleidsbeïnvloeding, bijvoorbeeld door contacten met VWS, gemeenten, zorgkantoor, de brancheorganisaties VGN en Actiz, deelname aan landelijke stuurgroepen - zoals in 2016 voor het nieuwe Kwaliteitskader van de VG, loverboyproblematiek of het schakelpunt verwarde personen -, adviesraden en dergelijke.

De nevenfuncties van beide bestuurders zijn grotendeels op deze aandachtgebieden gebaseerd. Naar de mening van de raad van toezicht is er geen belangenverstremming opgetreden van de raad van bestuur met de organisatie. De leden van de raad van bestuur dragen eventueel gegenereerde vergoedingen uit nevenfuncties af aan de organisatie.

Verantwoording

De raad van bestuur heeft in mei 2016 het Jaarverslag 2015 inclusief de Jaarrekening 2015 vastgesteld en ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van toezicht. De raad van toezicht heeft beide documenten goedgekeurd.

Bezoldiging raad van bestuur en openbaarmaking

De bezoldiging van de raad van bestuur is een vast bedrag per jaar, dat wordt vastgesteld door de raad van toezicht. Voor 2016 heeft de raad van toezicht op basis van de inschalingstabel van de Wet Normering Topinkomens (WNT) vastgesteld, dat klasse IV van toepassing is. De hoogte van de bezoldiging van de raad van bestuur past binnen (de overgangsregeling voor) deze norm. Middin heeft geen afzonderlijke regeling voor een bonus, opties of een eindejaarsuitkering voor de bestuurders.

5.3 Verslag raad van toezicht

Invulling rol en bevoegdheden raad van toezicht

De raad van toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de raad van bestuur en de algemene gang van zaken binnen de stichting Middin. De raad van toezicht doet dit vanuit de maatschappelijke doelstelling van Middin. De raad van toezicht let daarbij zorgvuldig op het in balans houden van haar rollen als klankbord, werkgever en toezichthouder. Ook wordt de balans van een werkbare afstand en gewenste nabijheid tussen raad van toezicht en raad van bestuur zorgvuldig afgewogen. Bij de vervulling van zijn taak richt de raad van toezicht zich op het belang van de stichting en weegt daarbij de belangen van de bij de stichting behorende belanghebbenden af. De raad van toezicht betreft waar passend ook de maatschappelijk relevante aspecten van besturen, toezichthouden, zorg bieden en bedrijfsvoering. De rol en bevoegdheden vloeien voort uit de statuten en het reglement raad van toezicht. Daarin staan de regels rond bevoegdheden en wijze van vergaderen. Beide staan geplaatst op de website van Middin.

Accenten toezicht in 2016

Gezien de maatschappelijke opdracht van Middin hecht de raad van toezicht veel belang aan de dialoog en draagvlak in de organisatie over de koers van de organisatie in het algemeen en de ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit in het verlengde van de beweging Meer Waarde in het bijzonder. In dit kader heeft de raad van toezicht met de raad van bestuur onder andere gesproken over de manier waarop Middin werkt aan de invulling van de Koers 2020 en aan kwaliteit, volgens het nieuwe Kwaliteitskader. Dit gesprek krijgt een verdiepingsslag in de commissies van de raad van toezicht.

Het zicht krijgen op de dialoog in de organisatie komt onder andere tot uitdrukking door ontmoeting van de raad van toezicht in de organisatie. Zo heeft de raad van toezicht in 2016 in een ontmoeting met de directeuren nader inzicht gekregen in de vijf specialisaties van Middin. Er zijn twee locatiebezoeken afgelegd, bij Poortwerk in Berkel en Rodenrijs en De Patio in Rotterdam. Bij laatstgenoemd bezoek gaven de inhoudelijke presentaties over de ontwikkelingen in de ouderenzorg meer inzicht over het grote aantal ouderen en de problematiek van veroudering. De raad van toezicht nam ook kennis van het wetenschappelijk onderzoek naar het belang van licht voor mensen met een beperking, het zogenoemde *Bright* onderzoek. De raad van toezicht heeft het bezoek en met name het contact met cliënten zeer gewaardeerd.

Leden van de raad van toezicht hebben deelgenomen aan interne bijeenkomsten, zoals de leiderschapsdag en de conferentie over ouderen. Daarnaast heeft een delegatie van de raad twee keer een overlegvergadering bijgewoond van de centrale cliëntenraad en de ondernemingsraad. Een delegatie van deze medezeggenschapsorganen hebben ook een dialoog gevoerd met de hele raad van toezicht.

Ontwikkeling financiële resultaten

De raad van toezicht is tevreden met het positieve resultaat van Middin. De raad van toezicht heeft in het overleg met de accountant kennisgenomen van de rapportage en de aanbevelingen van de accountant. De raad van toezicht heeft het bestuur geadviseerd te investeren om te voldoen aan de toekomstige eisen op het gebied van huisvesting.

Interne beheersing en controle

De commissie huisvesting en financiën (voorheen auditcommissie genaamd) bespreekt met de raad van bestuur en de concerncontroller de financiële ontwikkelingen en de kwaliteit van de interne beheersing- en controlesystemen. De raad van toezicht is tevreden over de wijze waarop de raad van bestuur de interne beheersing en controlesystemen heeft ingericht.

Formele beslissingsbevoegdheden

Naast het toezicht op organisatieprocessen komen tijdens de vergaderingen van de raad van toezicht ook formele beslissingsbevoegdheden aan de orde. In 2016 ging het daarbij onder andere om:

- beoordeling kwartaalrapportages raad van bestuur;
- goedkeuring jaarverslag en jaarrekening 2015;
- goedkeuring koers 2020;
- goedkeuring begroting 2017;
- goedkeuring aangaan hypothecaire lening;
- goedkeuring voorgenomen verkoop van een pand;
- benoeming accountant;
- herbenoeming 2 leden raad van toezicht per 1 april 2016 en benoeming nieuw lid raad van toezicht per 1 juli 2016;
- vaststelling reglementen commissies raad van toezicht;
- vaststelling WNT-indeling;
- goedkeuring nevenfuncties leden raad van bestuur;
- goedkeuring procuratiereglement.

Klankbord

De raad van toezicht heeft ook een rol als klankbord. In die rol heeft de raad met de raad van bestuur onder meer over de volgende onderwerpen gesproken:

- de ontwikkeling van het kwaliteitsbeleid in relatie tot het landelijke Kwaliteitskader;
- de beweging Meer Waarde;
- de resultaten PGB Zorg BV en Levin v.o.f.;
- risicomanagement.

Het is een goed gebruik dat de raad van bestuur zwaardere incidenten ter kennis brengt van de raad van toezicht. De commissies binnen de raad van toezicht (veelal de commissie kwaliteit en veiligheid en/of de auditcommissie) nemen kennis van de plannen van aanpak, eventuele rapportages van externe instanties en zien toe op de voortgang. Ze fungeren hierbij als klankbord voor de raad van bestuur. Via de verslagen van de commissies blijft de raad van toezicht als geheel geïnformeerd. In 2016 is in dit kader één incident onder de aandacht gebracht van de raad van toezicht.

Werkgeversrol

Jaarlijks voert de governance commissie een functioneringsgesprek met de leden van de raad van bestuur, zowel afzonderlijk als gezamenlijk. Het jaarlijkse gesprek over 2016 vindt begin 2017 plaats. Er is vertrouwen in de raad van bestuur.

Samenstelling raad van toezicht

De samenstelling van de raad van toezicht is in 2016 gewijzigd. Per 1 juli 2016 is mevrouw Y. van der Brugge benoemd tot lid van de raad van toezicht. De heren M. de Booij en P. Bronger zijn per die datum afgetreden. De raad van toezicht heeft begin 2016 in het licht van dit aftreden besloten het aantal leden van zeven terug te brengen tot zes leden.

De heren J.P.T. van der Kruis en W.R. den Hartog zijn per 1 april 2016 benoemd voor een tweede termijn.

De heer M.G. Boekholdt is benoemd tot vice-voorzitter. Mevrouw A. de Groot is benoemd tot lid van de governance commissie, als opvolger van de heer De Booij. Mevrouw Van der Brugge is benoemd tot lid van de commissie huisvesting en financiën, als opvolger van de heer Bronger.

Commissies

De raad van toezicht heeft drie vaste commissies, die gericht overleg voeren met de raad van bestuur over specifieke onderwerpen. De commissies ondersteunen in die zin de raad van toezicht bij zijn taak en rapporteren over de uitkomsten van hun werkzaamheden aan de raad van toezicht.

- een governance commissie, bestaande uit de heer Van der Kruis, voorzitter, en mevrouw De Groot. De governance commissie richt zich op de werkgeversrol van de raad van toezicht en de ontwikkeling van de governance in bredere zin.
- een commissie huisvesting en financiën, bestaande uit de heer Den Hartog, voorzitter, en mevrouw Van der Brugge. Deze commissie bespreekt meerdere keren per jaar de ontwikkelingen op het gebied van huisvesting en de financiële gang van zaken met de raad van bestuur. Daar is ook de concerncontroller bij aanwezig;
- een commissie kwaliteit en veiligheid, bestaande uit mevrouw Ter Avest, voorzitter, en de heer Boekholdt. Deze commissie richt zich op de ontwikkeling van de kwaliteit en de veiligheid binnen de organisatie.

Evaluatie functioneren en samenspel met de raad van bestuur

De raad heeft in november 2016 besloten de jaarlijkse evaluatie te houden in februari 2017. Deze evaluatie zal plaatsvinden met externe begeleiding. De nieuwe Zorgbrede Governancecode 2017 vormt daarbij het vertrekpunt.

Vergoedingsregeling

De raad van toezicht volgt de Wet Normering Topinkomens en heeft op basis van de inschalingstabel vastgesteld dat voor 2016 klasse IV van toepassing is. De vergoeding voor de voorzitter is vastgesteld op 12,5%, voor leden op 7,5% en voor leden die tevens in een commissie zitten op 9%. Middin betaalt als gevolg van fiscale overheidsmaatregelen BTW over de uitgekeerde vergoeding. Er worden geen bonussen gegeven en geen extra afspraken gemaakt.

Belangenverstrengeling

De raad van toezicht heeft geen belangenverstrengeling geconstateerd met de nevenfuncties van de leden van de raad van toezicht en ook qua omvang geen strijdigheid geconstateerd met de Wet bestuur en toezicht. Voor een overzicht van de nevenfuncties wordt verwezen naar bijlage 1.

Bijlage 1 Samenstelling raad van toezicht per 31 december 2016

| Naam | Hoofdfunctie | Nevenfuncties | Datum benoeming | Aftredend per |
|--|---|---|---|------------------|
| <p>Dhr. mr. J.P.T. van der Kruis (67 jaar)</p> <p>Functie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - voorzitter RvT - lid remuneratie-commissie | Zelfstandig adviseur | <ul style="list-style-type: none"> - lid RvT Wel.kom: welzijnsorganisatie Venlo/-Roermond - lid RvT St. De Archipel ouderzorgorganisatie Eindhoven - voorzitter bestuur St. Wigwam Vallei Maastricht - voorzitter bestuur St. Adviescentrum voor zorghuisvesting (ACvZ) - voorzitter bestuur St. Bisschop Bekkers (SBB) | 1 april 2016 (2 ^e termijn) | 1 april 2020 |
| <p>Mw. M. ter Avest (52 jaar)</p> <ul style="list-style-type: none"> - op voordracht CCR benoemd <p>Functie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - lid RvT - voorzitter commissie kwaliteit en veiligheid - | <p>Directeur-bestuurder MIND fonds psychische gezondheid</p> <p>Directeur-bestuurder Stichting Korrelatie</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Vice-voorzitter bestuur St. Samen Sterk tegen Stigma | 1 september 2015 (2 ^e termijn) | 1 september 2019 |
| <p>Dhr. Prof. dr. M.G. Boekholdt (72 jaar)</p> <p>Functie</p> <ul style="list-style-type: none"> - vice-voorzitter RvT - lid commissie kwaliteit en veiligheid | Zelfstandig adviseur | <ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter RvT Centrum voor Consultatie en Expertise Utrecht - Lid Programmacie. Nationaal Programma Ouderenzorg, ZonMw - Voorzitter Stuurgroep Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg - Voorzitter Auditcommissie Topcare Verpleeghuizen - Lid RvT St. Dementie Verhalenbank - Bestuurslid St. Ideon, kennispartner dementie | 1 juli 2015 | 1 juli 2019 |

| | | | | |
|---|--|---|---|---------------------|
| <p>Mevr. ir. Y. van der Brugge- Wolring (42 jaar)</p> <p>Functie - lid RvT - lid commissie huisvesting en financiën</p> | <p>Directeur portefeuillestrategie en -management, Rijksvastgoedbedrijf, Ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Lid RvT Waterlandziekenhuis te Purmerend | <p>1 juli 2016</p> | <p>1 juli 2020</p> |
| <p>Mevr. mr. A.E. de Groot (55 jaar)</p> <p>Functie - lid RvT - lid governance- commissie</p> | <p>Management consultant</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter RvC Danone Baby and Medical Nutrition Nederland, Amsterdam - Voorzitter RvT Bevolkingsonderzoek Zuid-West, Rotterdam - Lid RvC Vestia Groep, Rotterdam - Vice-voorzitter RvT Woonzorg Unie Veluwe, Elburg (tot 30 september 2016) | <p>1 juli 2014</p> | <p>1 juli 2018</p> |
| <p>Dhr. drs. W.R. den Hartog (66 jaar)</p> <p>Functie - lid RvT - voorzitter commissie huisvesting en financiën</p> | <p>Zelfstandig adviseur in de gezondheids- zorg</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Lid RvT Elkerliek ziekenhuis Helmond - Lid RvT Cordaan Amsterdam - Lid RvT ZZG zorggroep Groesbeek/Nijmegen - Lid RvC Breast Care Nederland / Alexander Monro ziekenhuis, Bilthoven | <p>1 april 2016 (2^e termijn)</p> | <p>1 april 2020</p> |