

# Ondernemingsplan 2016

## “Antroposofisch zorg in een veranderende context”

*'De manieren waarop we onze doelen nastreven zijn afhankelijk van de context. Ze veranderen met de omstandigheden ook al blijven wij standvastig in onze toewijding aan onze visie'.*

*Nelson Mandela*



DeSeizoenen

## **Inhoudsopgave:**

1. Voorwoord	pag.	3
2. DeSeizoenen	pag.	5
3. Terugblik	pag.	7
4. Ambitie 2016	pag.	10
5. Toelichting begroting 2016	pag.	13
6. Ondernemingsplannen locaties DeSeizoenen	pag.	16
6.1 Bronlaak	pag.	17
6.2 Landgoed Gennep	pag.	21
6.3 De Corisberg	pag.	24
6.4 Verdandi	pag.	29
6.5 Overkempe	pag.	32
6.6 Elivagar	pag.	36
7. Investerings	pag.	39
8. Liquiditeit	pag.	40

# 1. Voorwoord

Voor het jaar 2016 hebben we als titel voor het ondernemingsplan "Antroposofische zorg in een veranderende context" gekozen. We zien de wereld om ons heen veranderen en willen daarop inspelen. Vooral door vast te blijven houden aan onze beginselen.

De volgende ontwikkelingen zorgen ervoor dat aanpassing aan een nieuwe omgeving noodzakelijk is:

## Maatschappelijke ontwikkelingen

- Individualisering behoefte en wensen cliënten
- Groeiende vraag naar zingeving ('voeding voor de ziel')
- Groeiend bewustzijn voor sociale en ecologische samenhang en duurzaamheid

## Zorg

- Van 'zorgen voor' naar 'ondersteunen bij'
- Toenemende inzet automatisering en technologie/domotica

## Wet- en regelgeving

- Versterking positie cliënten en cliëntenraden
- Toenemende eisen aan bestuur en toezicht

## Bekostiging zorg

- Hervormingen langdurige zorg: terugdringing capaciteit intramurale zorg
- Groter beroep op eigen netwerk, eigen bijdrage ('participatiesamenleving')
- Beleidsvrijheid gemeenten Wmo
- Scheiden wonen en zorg
- Toenemende inkoopmacht verzekeraars

Daarbij vinden wij het wel belangrijk dat we standvastig blijven in onze antroposofische visie en het realiseren van onze doelen. Voor 2016 staat het invulling geven aan een meerjarenbeleidsplan op de agenda en het actualiseren en aanscherpen van onze missie.

In 2016 willen we de regelruimte voor de locatie vergroten en werken we aan minder bureaucratie en meer handelingsruimte voor medewerkers. In dit licht zijn de locatieondernemingsplannen eigenlijk belangrijker geworden dan het DeSeizoenen ondernemingsplan. In de afstemming tussen lokale cliëntenraad en locatiemanagement vindt de discussie over de ambities plaats en worden de keuzes gemaakt.

De directie heeft daarom in de kaderbrief vragen meegegeven waarop de komende jaren een antwoord gegeven moet worden. Een aantal belangrijke vragen zijn:

- Hoe kan de heterogeniteit van de huidige woon-/werkgemeenschappen behouden blijven als de toegang tot de intramurale zorg beperkt wordt?
- Waar is differentiatie en/of specialisatie wenselijk of noodzakelijk? Denk aan ouderen, meervoudig complex gehandicapt (mvg).
- Hoe kan de kwaliteit van de huidige werkgebieden behouden blijven en verder uitgebouwd worden met de toenemende zorgzwaarte van de intramurale cliënten en wijzigende omstandigheden met betrekking tot extramurale dagbesteders (kansen en risico's)?
- Hoe kan het rijke (culturele) gemeenschapsleven van intramurale cliënten behouden blijven, bij teruglopende financiering en een sterker beroep op het inzetten van niet-beroepsmatige ondersteuning (mantelzorg en vrijwilligers)?
- Hoe kan de antroposofische kennis en inspiratie behouden blijven bij het uitstromen van ervaren medewerkers en de geringe instroom van (opgeleide) nieuwe medewerkers?
- Hoe kan de groepsgebonden zorg (woon- en werkgroepen) in overeenstemming worden gebracht met toenemende aandacht voor individuele wensen en eisen aan een persoonlijk leefplan (conform Wlz)?

- Wat betekent het toenemen van de gemiddelde leeftijd van de cliënten (meer oudere cliënten) voor huisvesting, faciliteiten, dagbesteding en competenties van medische dienst en begeleiders?

In 2016 zal een eerste invulling van de antwoorden plaatsvinden. Iedere locatie doet dat op haar eigen manier. Uiteraard zal er ook een aantal gezamenlijke thema's zijn die door de directie worden aangestuurd en gemonitord.

Wij wensen alle medewerkers en betrokkenen van DeSeizoenen een vruchtbaar en leerzaam jaar toe waarin wij met elkaar verder zullen werken aan het realiseren van de in dit ondernemingsplan opgenomen ambities.

Peter Lensselink en Merlijn Trouw  
Directie DeSeizoenen

## 2. DeSeizoenen

DeSeizoenen is een zorgorganisatie die diensten verleent en voorzieningen ter beschikking stelt op het gebied van zorg, leven en werken voor volwassenen met een verstandelijke beperking, meervoudige handicap en/of gedragsproblematiek.

De bestaansreden van DeSeizoenen is gelegen in de doelen en geschiedenis van haar locaties die allen een antroposofische grondslag kennen. Deze grondslag komt tot uitdrukking in de volgende gemeenschappelijke uitgangspunten:

- De antroposofische visie op de wordende mens, ook de mens met een verstandelijke beperking / ontwikkelingsstoornis.  
*Antroposofie: ontwikkelweg om geestelijke in jezelf te verbinden met het geestelijke in de wereld om je heen.*
- Sociaal-therapie: ontwikkeling en 'heling' vinden plaats in verbinding tot de ander > woon- en werkgemeenschappen; van betekenis zijn voor elkaar en voor de samenleving.  
*Gelijkwaardigheid en wederkerigheid*
- Maatschappelijk en sociaal ondernemen: bijdrage willen leveren op cliëntniveau (micro), organisatie (meso) en maatschappij (macro)niveau.  
*Gezondmakende impuls voor mens en samenleving > duurzaamheid, schoonheid en rijke (geestelijke) cultuur.*

Bij de oprichting van DeSeizoenen is de missie van de organisatie als volgt geformuleerd:

*DeSeizoenen is een zorgorganisatie die diensten verleent en voorzieningen ter beschikking stelt op het gebied van zorg, leven en werken voor cliënten met een verstandelijke beperking, meervoudige handicap en/of gedragsproblematiek.*

*DeSeizoenen doet dit vanuit een antroposofische mensvisie, waarbij ontplooiing en welbevinden van cliënten centraal staan en de gemeenschap van bewoners-clieñten, familie en wettelijk vertegenwoordigers, medewerkers en vrijwilligers een essentiële rol speelt.*

*Het streven is hierbij om de kwaliteit van zorg, wonen, werken en vrije tijd voor cliënten en medewerkers op een hoog niveau te brengen en te houden en tegelijkertijd de kosten van de organisatie structureel binnen de perken te houden, zodanig dat de continuïteit van de instelling nimmer in gevaar komt.*

Mogelijk kan deze missie geactualiseerd en verder aangescherpt worden in relatie tot de veranderende wijze waarop de langdurige zorg in Nederland georganiseerd en bekostigd wordt.

Het streven van DeSeizoenen is om de kwaliteit van zorg en dienstverlening ten behoeve van wonen, werken, cultuur en vrije tijd voor cliënten op een hoog niveau te brengen en te houden en tegelijkertijd in de organisatie de balans tussen inkomsten en uitgaven te houden. Vanuit deze doelstelling zal DeSeizoenen invulling gaan geven aan de vereisten die de participatiemaatschappij aan ons stelt. De kwaliteit en tevredenheid van onze medewerkers is een belangrijke randvoorwaarde om onze dienstverlening op niveau te houden.

Locaties geven invulling aan onze missie door accenten aan te brengen die passend zijn bij de lokale behoefte. De samenwerking met meerdere locaties zorgt hierbij voor kwalitatieve goede (en kostenefficiënte) invulling van ondersteunende functies en het

bundelen van beschikbare kennis over wonen, werken, cultuur en vrije tijd. DeSeizoenen is meer dan een optelsom van losse locaties.

Onze voorzieningen en diensten worden ter beschikking gesteld door drie ondernemingen die nauw met elkaar samenwerken. In DeSeizoenen BV wordt de primaire zorg vormgegeven. In Care Shared Services BV worden de bedrijfsvoering en facilitaire diensten georganiseerd. In Vastgoed DeSeizoenen BV is het beheer van het vastgoed van de locaties Bronlaak, Corisberg en Overkempe ondergebracht (ongeveer 50% van onze totale huisvesting).

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

De ambitie van DeSeizoenen voor de komende jaren is:

- Professionele en ondernemende antroposofische zorgorganisatie voor volwassenen met verstandelijke beperking, meervoudige handicap en gedragsproblematiek
- Continuering en (waar nodig en gewenst) uitbreiding in Midden-, Oost- en Zuid-Nederland; bijv. om het antroposofisch zorgaanbod in Nederland in stand te houden.
- Open woon- en werkgemeenschappen voor heterogene doelgroepen
- Organisatievisie afgeleid van mens- en zorgvisie: sturing op eigen regie en verantwoordelijkheid cliënten en medewerkers (individueel, teams en locaties)

Wij willen ons onderscheiden door:

- Cliënten een betekenisvol, sociaal en geestelijk rijk leven te bieden waarin ontwikkeling en ontplooiing in zingevende en heterogeen samengestelde woon-/werk en -leefgemeenschappen centraal staan. Wij hebben aandacht voor de individualiteit en persoonlijke ontwikkeling van de cliënt, hanteren gezond makende en herkenbare dag- week- en jaarritmes en bieden naast passende reguliere behandelings- en begeleidingsmethodieken ondersteunende antroposofische therapieën en medicatie.
- Medewerkers uitdagend en zinvol werk te bieden, waarin zij zich professioneel en persoonlijk kunnen ontwikkelen, ruimte is voor persoonlijke initiatieven en grote betrokkenheid is bij cliënten, collega's en organisatie.
- Verwanten, cliëntvertegenwoordigers en vrijwilligers nadrukkelijk deel te laten uitmaken van onze woon- en werkgemeenschappen.
- Van betekenis te zijn voor de regionale omgeving door het produceren en afzetten van eerlijke en duurzame producten en het aanbod aan cultureel hoogwaardige activiteiten.
- Maatschappelijk te ondernemen in alle facetten, waarbij een efficiënte bedrijfsvoering dient te leiden tot de inzet van maximaal beschikbare middelen voor goede zorg.
- Bestaanszekerheid te garanderen door voldoende financieel rendement te maken.

Voor het jaar 2016 staat het inspelen op de veranderende maatschappij (zoals de hervormingen in de langdurige zorg) en op de vraag van onze cliënten centraal, waarbij het belangrijk is om dicht bij onze grondslag te blijven.

DeSeizoenen stelt in het kader van haar planning & control cyclus een meerjarenbeleidplan op waarin haar strategische uitgangspunten en ambities voor de komende jaren verwoord staan.

Deze plannen - omgezet in zogenaamde 'managementcontracten' - afgezet tegen de gerealiseerde resultaten in 2016, vormen de basis voor de kwartaalgesprekken tussen directie en locatiemanagers. De dienstverlening van Care Shared Services (bedrijfsvoering en facilitaire diensten) is vastgelegd in dienstverlenings-overeenkomsten (DVO), deels op DeSeizoenen totaalniveau en deels op locatieniveau.

### 3. Terugblik

DeSeizoenen heeft het jaar 2014 met positieve resultaten kunnen afsluiten en verwacht ook over het jaar 2015 positieve resultaten te boeken. Eind 2014 en begin 2015 hebben we onderzoek gedaan naar cliëntervaringen en hebben we een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd. We hebben de aanbeveling ter harte genomen en zijn aan de slag gegaan met de verbeterpunten. Uit deze onderzoeken blijkt dat we op de goede weg zijn, maar dat er op de verschillende locaties ook verbeteringen mogelijk zijn.

Uit het cliëntervaringsonderzoek blijkt dat cliënten en cliëntvertegenwoordigers DeSeizoenen respectievelijk een gemiddeld rapportcijfer van 7,4 en 7,5 geven. Medewerkers zijn wat kritischer. Zij geven een gemiddeld rapportcijfer van 6,7 voor de kwaliteit van ondersteuning en zorg. Veel waardering is er vooral voor 'sociale inclusie', zoals zinvolle dagactiviteiten (het werk in de werkplaatsen) en het gemeenschappelijke culturele leven in onze woon- en werkgemeenschappen. Ook is er met name door cliëntvertegenwoordigers veel waardering voor de betrokkenheid en inzet van begeleiders. Vanzelfsprekend zijn er ook verbeterpunten. Op organisatieniveau valt op dat met name een aantal materiële zaken verbeterd kan worden, zoals de grootte en inrichting van de eigen kamer en het onderhoud van gebouwen en omgeving. Ook is er behoefte aan meer ondersteuning op het gebied van het fysieke welzijn (maaltijden, bewegen, medische zorg) en kan de beschikbaarheid en continuïteit van medewerkers verbeterd worden. De antroposofische visie van DeSeizoenen is voor vertegenwoordigers belangrijk en men vindt dat deze in de begeleiding niet altijd duidelijk naar voren komt.

Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek blijkt dat veel medewerkers trots zijn op hun werk, een goede samenwerking met collega's ervaren, hun werk goed aankunnen en tevreden zijn over de aanspreekbaarheid en aansturing van hun direct leidinggevenden. Uiteraard komen er ook verbeterpunten naar voren. Medewerkers vinden dat we als organisatie te weinig doen om de werkdruk te beperken en dat de begeleiding tijdens ziekte tekort schiet. Daarnaast ervaren medewerkers een te grote afstand van het management team naar de organisatie en kan de communicatie tussen organisatie en bewoner/cliënt verbeterd worden.

#### **Besturing:**

Met de invoering van kwartaalgesprekken tussen directie en locatiemanagers is de organisatie weer een fase verder gekomen in het professioneel besturen van de organisatie. De invoering van het grote MT en leidinggevenden dagen geeft een versterking van onze gemeenschappelijke grondslag.

Daarnaast is veel aandacht geweest voor het samenwerken tussen management en cliëntvertegenwoordiging. Na goede discussies in 2014 hebben we inmiddels herziene afspraken gemaakt met de Cliëntenraad over de invulling van de medezeggenschap.

In het voorjaar 2015 is door de directie, met betrokkenheid en inbreng van het managementteam, raad van commissarissen en aandeelhouder een uitgangspuntennotitie opgesteld voor de vorming van het meerjarenbeleid van DeSeizoenen. Aan een breed samengestelde werkgroep is opdracht gegeven om op basis van deze kadernotitie een concept-meerjaren strategisch plan op te stellen, dat vervolgens aan alle stakeholders ter advisering (CCR, OR), goedkeuring (RvC) en vaststelling (AvA) zal worden voorgelegd.

#### **Zorg en Identiteit:**

In 2014 is de visienotitie Identiteit opgesteld en na bespreking met de CCR vastgesteld. Tevens heeft de locatie Bronlaak een uitwerking hiervan gegeven in haar boekje 'De Fakkeldragers'. In 2015 zijn alle locaties bezig geweest met locatie specifieke uitwerkingen van de antroposofische identiteit. Mede door gerichte antroposofische scholing wordt er weer meer aandacht besteed aan onze identiteit dan voorheen.

### Kwaliteit en Veiligheid:

De veiligheidscommissies op alle locaties zijn operationeel en leveren verbeteringen op in het realiseren van een veilige omgeving voor bewoners/cliënten en medewerkers. In 2015 is op alle locaties de uitgevoerde RIE (risico inventarisatie en evaluatie) omgezet in een Plan van Aanpak. De procedures omtrent vrijheidsbeperking zijn aangescherpt en in overeenstemming gebracht met actuele wet- en regelgeving. Voor alle betreffende locaties zijn Bopz aanmerkingen aangevraagd en afgegeven. In 2015 zijn er daarnaast huisregels vastgesteld en is het plaatsingsbeleid vastgesteld.

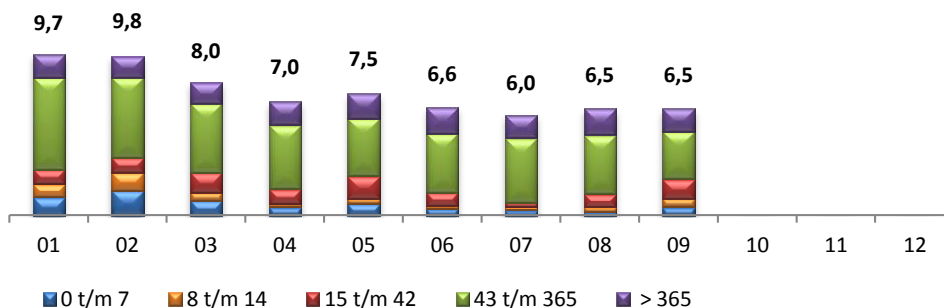
### Organisatie en medewerkers:

Het jaar 2014 en 2015 kenmerkt zich door relatief veel nieuwe leidinggevenden op zowel locatie als teammanagersniveau. In 2015 hebben we veel aandacht gegeven aan het invulling geven aan de nieuwe rol van leidinggeven, waarbij het realiseren van vergroten van handelingsruimte voor medewerkers een belangrijke doelstelling is. Er zijn een tweetal leidinggevende dagen georganiseerd en er is 3 keer per jaar een groot MT. De gezamenlijkheid van DeSeizoenen en het van elkaars kennis gebruik maken wordt daarmee vergroot. Daarnaast versterkt het de inbedding van onze identiteit.

Het ziekteverzuim lag in de eerste helft van 2015 veel te hoog. Dit hoge verzuim zorgt voor veel druk op medewerkers en leidinggevenden en heeft daarom de hoogste prioriteit om dit te verlagen. Inmiddels is het verzuim iets gedaald naar 6,5% maar nog steeds te hoog. In 2015 hebben we het arbobeleid vastgesteld en is de start gemaakt met het oprichten van een bedrijfsopvangteam, die ondersteuning biedt bij traumatische ervaringen.

## DeSeizoenen

Verzuimpercentage onderverdeeld in duurklassen per periode



### Bedrijfsvoering:

Tot en met de maand september is een financieel resultaat behaald van +/+ € 469K. Dit is ten opzichte van de begroting een negatief resultaat van € 108K.

De belangrijkste oorzaak van het negatieve resultaat is een te hoge personele inzet, die voor een belangrijk deel wordt veroorzaakt door een te hoog ziekteverzuim.

Het verkoopproces (aanbestedingen WMO) en de zorgverkoop "zorg in natura" is een intensief proces geweest met goede resultaten. We zullen wel voor het einde van het jaar moeten aantonen dat we de afgesproken Verbeterplannen hebben uitgevoerd, anders kan de prijsslag (deels) worden teruggevorderd. Op alle locaties hebben we 3% prijsopslag binnengehaald, behalve op de locatie Overkempe waar we 2,5% toegewezen hebben gekregen. Desondanks hebben we voor 2016 een aanzienlijk risico in onze begroting zitten doordat we slechts voor 95% van de verwachte productie een toekenning hebben gekregen.



Conclusie blijft dat de druk op tarieven en de risico's in de omzet verder zijn toegenomen.

DESEIZOENEN TOTAAL					
PERIODE JAN.-SEPT 2015					
DeSeizoenen	V&W	Budget			Verschil
81 Opbrengsten ZIN excl. meerzorg	€ 22.729.924	€ 22.720.462	✓	€	9.461
81 Opbrengsten Meerzorg	€ 661.489	€ 666.192	✗	€	-4.703
84 Opbrengsten Beschermd Wonen WMO	€ 758.222	€ 628.537	✓	€	129.685
81 Opbrengsten extramuraal en vervoer	€ 436.161	€ 305.285	✓	€	130.876
84 Opbrengsten dagbesteding en vervoer WMO	€ 217.885	€ 151.751	✓	€	66.134
83 Overige PGB en onderaanneming	€ 426.646	€ 332.245	✓	€	94.401
56 Exploitatie werkgebieden	€ 66.187	€ 152.086	✗	€	-85.899
82 Overige Opbrengsten en doorbelastingen	€ 716.063	€ 695.216	✓	€	20.847
81 Kapitaalslasten vergoeding	€ 4.107.662	€ 3.801.474	✓	€	306.188
84 Kapitaalslasten vergoeding WMO	€ 98.406	€ 96.270	✓	€	2.136
<b>Totale Opbrengsten</b>	<b>€ 30.218.644</b>	<b>€ 29.549.519</b>	<b>✓</b>	<b>€</b>	<b>669.125</b>
		€ -			
41 Bruto salarissen	€ 14.672.462	€ 13.450.158	✗	€	-1.222.304
41 PNIL	€ 750.074	€ 562.257	✗	€	-187.817
42 Sociale lasten	€ 3.270.918	€ 3.350.841	✓	€	79.924
42 Overige personeelskosten	€ 406.800	€ 520.629	✓	€	113.829
<b>subtotaal personeelskosten</b>	<b>€ 19.100.254</b>	<b>€ 17.883.885</b>	<b>✗</b>	<b>€</b>	<b>-1.216.369</b>
43 Verblifskosten (voeding)	€ 777.049	€ 771.092	✗	€	-5.957
44 Verblifskosten (hotel)	€ 1.811.390	€ 1.811.459	✓	€	69
46 Clientgebonden kosten	€ 680.338	€ 695.801	✓	€	15.463
47 Gebouw- en terreingebonden kosten	€ 874.335	€ 794.074	✗	€	-80.260
83 Doorbelaste kosten verblijfscomponent	€ -216.675	€ -206.507	✓	€	10.168
<b>subtotaal verblijfscomponent</b>	<b>€ 3.926.437</b>	<b>€ 3.865.920</b>	<b>✗</b>	<b>€</b>	<b>-60.517</b>
45 Algemene kosten	€ 3.696.587	€ 3.740.103	✓	€	43.516
48 Kapitaalslasten	€ 3.053.815	€ 3.482.524	✓	€	428.709
<b>Totale Kosten</b>	<b>€ 29.777.094</b>	<b>€ 28.972.432</b>	<b>✗</b>	<b>€</b>	<b>-804.662</b>
		€ -			
<b>Resultaat</b>	<b>€ 441.550</b>	<b>€ 577.087</b>	<b>✗</b>	<b>€</b>	<b>-135.537</b>
81 Overproductie	€ -15.817		✗	€	-15.817
Toegezegde/verwachte vergoeding overproductie			✓	€	-
Beelden van Kwaliteit Bronlaak	€ 43.460				
<b>Resultaat (gereal)</b>	<b>€ 469.193</b>	<b>€ 577.087</b>	<b>✗</b>	<b>€</b>	<b>-107.894</b>

### Vastgoed:

In 2015 zijn de laatste discussiepunten met betrekking tot het verwerven van het vastgoed door Vastgoed DeSeizoenen BV uitgekristalliseerd, zodat de huur- en leningsovereenkomsten tussen DeSeizoenen en DeSeizoenen Vastgoed BV ook daadwerkelijk gesloten kunnen worden. Dat zal ook de start zijn voor een behoorlijk investeringsprogramma van ongeveer € 7 miljoen de komende jaren op onze locaties Bronlaak, Corisberg en Overkempe, dat de kwaliteit van zorg zal verbeteren.

## 4. Ambities 2016

DeSeizoenen heeft een toekomstgerichte agenda voor 2016. Met het oog op de veranderende omgeving hebben we aantal richtingen bepaald, die we in 2016 nader invullen. Hierbij willen we meer regie bij de individuele locaties van DeSeizoenen, zonder dat we daarbij het gezamenlijke belang uit het oog verliezen. Het meer regie aan de locaties geven is verwoord in de kaderbrief, die ten grondslag heeft gelegen aan dit ondernemingsplan. In de kaderbrief geven we aan dat we minder kaders stellen dan in voorgaande jaren en dat we aan locaties vragen om antwoord te geven op maatschappelijke vragen vanuit onze gemeenschappelijke visie.

De directie heeft de locaties, kijkend vanuit de eigen missie en visie naar omgevingsfactoren en externe ontwikkelingen, de volgende strategische vraagstukken en dilemma's meegegeven:

- Hoe kan de heterogeniteit van de huidige woon-/werkgemeenschappen behouden blijven als de toegang tot de intramurale zorg beperkt wordt? Waar is differentiatie en/of specialisatie wenselijk of noodzakelijk? (denk aan ouderen, MCG).
- Hoe kan de kwaliteit van de huidige werkgebieden behouden blijven en verder uitgebouwd worden met toenemende zorgzwaarte van de intramurale cliënten en wijzigende omstandigheden met betrekking tot extramurale dagbesteders (kansen en risico's)?
- Momenteel richt DeSeizoenen zich vooral op intramurale zorg (Wlz en beschermd wonen Wmo) en een bescheiden deel extramurale dagbesteding (Wlz, Wmo en PGB). Overige marginale producten zijn ambulante hulp/begeleid zelfstandig wonen en logeren/kortdurend verblijf. Welke verschuivingen in deze product-markt-combinaties zijn wenselijk en noodzakelijk?
- Hoe kan het rijke (culturele) gemeenschapsleven intramurale cliënten behouden blijven, bij teruglopende financiering en een sterker beroep op het inzetten van niet-beroepsmatige ondersteuning (mantelzorg en vrijwilligers)?
- Indien de beoogde groei van CSS uitblijft, is de aparte positionering van dit bedrijf dan nog van meerwaarde voor DeSeizoenen?
- Besturingsmodel: tot nog toe is ingezet op het ondernemerschap, de eigenheid en de zelfstandigheid van de afzonderlijke locaties. De vraag is of de kleinere locaties hierop zijn toegerust qua omvang en managementcapaciteit. Wat betekent dit voor de besturing van DeSeizoenen?
- Wat is een acceptabele eigen bijdrage voor de extra kwaliteit van zorg bovenop de basiszorg die volgens de leveringsvoorwaarden van de Wlz geleverd dient te worden? Hoe geven we invulling aan de behoefte aan extra ondersteuning op cultureel gebied en vrije tijd? Hoe gaan we in dat kader om met begrippen als gemeenschap en solidariteit versus individuele wensen en mogelijkheden?
- Hoe kan de antroposofische kennis en inspiratie behouden blijven bij het uitstromen van ervaren medewerkers en de geringe instroom van (opgeleide) nieuwe medewerkers?
- Hoe kan de groepsgebonden zorg (woon- en werkgroepen) in overeenstemming worden gebracht met toenemende aandacht voor individuele wensen en eisen aan een persoonlijk leefplan (conform Wlz)?
- Kan de huidige intramurale capaciteit behouden blijven? Welke andere doelgroepen (cliënten met lagere zorgzwaarten) en welke andere financieringsvormen (VPT, MPT, PGB) zijn hiervoor nodig?
- Hoe kan de maatschappelijke integratie en inbedding van de huidige woon- en werkgemeenschappen versterkt worden, bijvoorbeeld door het betrekken van de sociale omgeving en het interesseren van mensen om een bijdrage hieraan te leveren.
- In hoeverre kunnen en willen wij cliënten met bijkomende psychische en psychiatrische problematiek en (zware) lichamelijke beperkingen zorg en ondersteuning bieden?
- Wat betekent het toenemen van de gemiddelde leeftijd van de cliënten (meer oudere cliënten) voor huisvesting, faciliteiten, dagbesteding en competenties van medische dienst en begeleiders?

Veel bovenstaande vragen zijn niet geheel nieuw en de locaties hebben hier vaak al beleid op ontwikkeld. Bijvoorbeeld op het gebied van doelgroepbepaling en plaatsingsbeleid en het contracteren met gemeenten voor dagbesteding om de heterogeniteit van de werkgebieden te handhaven.

Gezien de hervormingen in de langdurige zorg is het goed om deze vragen nader te analyseren en nog eens expliciet aan de orde te laten komen en te beantwoorden. Vanzelfsprekend zal de directie op bovenstaande vragen en uitdagingen ook overkoepelende richtinggevende keuzes maken. Deze worden vastgelegd in het meerjaren strategisch beleidsplan dat begin 2016 met betrokkenheid van medewerkers en medezeggenschapsorganen zal worden opgesteld.

Naast deze vraagstukken heeft ook het zorgverkoopproces voor een nieuwe insteek gezorgd. Voor alle locaties zijn, met betrokkenheid van de cliëntenraden, zelfanalyses gemaakt en zijn ontwikkelplannen opgesteld. Uitgangspunt van deze ontwikkelplannen is dat door de cliënt een verbetering van de zorg wordt ervaren. Aan het realiseren van deze doelen (opgenomen in de locatieondernemingsplannen) is een deel van de omzet gekoppeld. Op alle locaties is dat 3%, alleen bij de locatie Overkempe is dit 2,5%.

Voor alle locaties zijn daarnaast de uitkomsten van het medewerkers tevredenheidsonderzoek en het cliëntervaringsonderzoek belangrijke uitgangspunten geweest voor de locatieplannen. Voor de directie van DeSeizoenen was het ook belangrijk om te constateren dat alle cliëntenraden advies hebben kunnen uitbrengen op de locatieondernemingsplannen.

### **Centrale thema's**

Naast de doelen van de locaties is er uiteraard ook een aantal ambities op het centrale niveau van DeSeizoenen. Deze betreffen:

1. het verder borgen en ontwikkelen van onze gezamenlijke antroposofische identiteit;
2. bedrijfsvoeringsthema's die gezamenlijk effectiever en efficiënter georganiseerd kunnen dan dat de locaties dat afzonderlijk kunnen; en
3. interne verbinding en gemeenschappelijke profilering en maatschappelijke inbedding.

### **Identiteit**

Versterking positie cultuurcoördinatoren: de algemeen directeur voert periodiek overleg met de cultuurcoördinatoren van de verschillende locaties. In 2015 is de rol en positie van de cultuurcoördinatoren nader gedefinieerd. In 2016 zal dit afgerond worden en houdt de directie toezicht op een effectieve uitvoering hiervan. Daarnaast zal van elkaar geleerd worden in het versterken van het culturele leven op de locatie, zoals bijvoorbeeld het organiseren van de jaarfeesten.

Scholing antroposofie: Binnen DeSeizoenen zijn diverse (staf)medewerkers die als docent ingezet kunnen worden in scholingsprogramma's met betrekking tot onze antroposofische identiteit. In 2016 zullen met de locatiemanagers en opleidingsadviseur de tot nu toe ontwikkelde lesprogramma's op elkaar afgestemd worden, zodat er samenhangend opleidingsaanbod op de locaties kan worden ingezet. Hierbij worden ook lesprogramma's voor familie en verwanten meegenomen.

### **Bedrijfsvoering**

Terugdringing ziekteverzuim: Het te hoge ziekteverzuim van 2015 vraagt om nadere analyse en maatregelen. In 2015 is hiermee gestart, onder andere met een evaluatie met de Arbodienst. In 2016 zal een gemeenschappelijke werkgroep van management en OR voorstellen ontwikkelen om het ziekteverzuim substantieel en structureel om te buigen. Hiertoe wordt ook de nieuwe bedrijfsopvangteams ingezet om medewerkers na schokkende gebeurtenissen goed op te vangen zodat uitval voorkomen kan worden.

Invoeren roosterbeleid: Voor gezonde werkroosters en beheersing van de personele kosten is het belangrijk dat het onlangs vastgestelde roosterbeleid, zorgvuldig maar ook

voortvarend wordt ingezet. De werkgroep die het roosterbeleid heeft opgesteld, zal ook een goede implementatie bewaken.

Implementeren elektronisch cliëntdossier: Het goed inrichten van een elektronisch cliëntdossier zorgt ervoor dat de zorgprocessen beter ondersteund kunnen worden en het verbetert de communicatie (overdracht) tussen professionals en op termijn ook met de cliëntvertegenwoordigers. In 2015 vindt de uitrol op de kleine locaties plaats. In 2016 zullen we een verbeteringslag doorvoeren en de uitrol naar de grote locaties realiseren.

Inrichten nachtzorgpost: Het verbeteren van zorgsignalering (nachtzorg) door het beter inrichten en toerusten van één centrale uitluisterpost en het scheiden van toezichthoudende en begeleidende functies is een genomen besluit in 2015, dat in 2016 geïmplementeerd zal worden.

Borgen kwaliteitscertificering: De afgelopen maanden is er door de organisatie hard gewerkt aan het behalen van het ISO-certificaat Zorg en Welzijn. In korte tijd is een geweldige prestatie geleverd door het behalen van het certificaat met slechts twee minor-afwijkingen. In 2016 zullen we de verbeterpunten op basis van de interne en externe audits uitvoeren en monitoren en verder invulling geven aan de borging van onze kwaliteitsmanagementsysteem. Specifieke aandacht zal er zijn voor het implementeren van het onlangs vastgestelde Arbobeleid en de uitvoering van de Plannen van Aanpak naar aanleiding van de uitgevoerde Risico-Inventarisatie en Evaluaties (RI&E's).

Huisvesting: Het borgen van goede huisvesting voor onze bewoners is een belangrijk doel voor 2016. De grotere locaties zijn bezig met het opstellen van een meerjaren huisvestingsvisie die vervolgens omgezet zal worden naar een meerjaren instandhoudingsplan. Deze plannen zullen in discussie worden gebracht met de eigenaren van het vastgoed om te komen tot een beter gebruik van ons vastgoed.

Samenwerking met Care Shared Services: Uit de leveranciersbeoordelingen over CSS is duidelijk geworden dat er verbeteringen noodzakelijk zijn op het gebied van de ondersteuning door de Facilitaire en Technische Dienst en op het gebied van de personele processen. Onder regie van de directie is een tweetal verbetertrajecten gestart die moeten leiden tot betere dienstverlening.

Versterken planning & control cyclus (invulling geven aan verbeterproces): In 2016 zullen we actiever sturen op het monitoren of de locatie de door hen gestelde ambities ook realiseren of dat er ondersteuning nodig is vanuit de directie of bedrijfsvoering. De verantwoordelijkheid blijft uiteraard op de locaties, maar we kunnen wel zorgdragen voor verbindingen tussen de locaties en het leren van elkaar. Daarnaast kan ook de ingezette capaciteit van de bedrijfsvoering ingezet worden op die locaties die dat het meeste nodig hebben.

Energie-inkoop: In 2016 zal onderzocht worden in hoeverre de energiekosten van de locaties door gezamenlijke inkoop verlaagd kunnen worden en hoe wij door inkoop van duurzame energie een bijdrage kunnen leveren aan het verantwoord omgaan met grondstoffen en natuurlijke hulpbronnen.

### **Interne verbinding en externe profilering**

Communicatie medewerkers: Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek komt naar voren dat de betrokkenheid van het management met begeleiders op de werkvloer onvoldoende gevoeld wordt. In 2015 hebben we daar verandering in aangebracht door directer naar medewerkers te communiceren en daarmee ook inzage te geven in wat directie en management bezighoudt. Daarnaast zijn leidinggevende dagen ingevoerd, is de gideonsbende (verminderen bureaucratie) in het leven geroepen en is betrokkenheid van medewerkers gevraagd bij het invulling geven aan het opstellen van het meerjarenbeleidsplan. Ook in 2016 staat verbinding met medewerkers hoog op de

agenda door onder andere (wek)bezoeken aan de locaties, bijdragen aan introductieprogramma's en opleidingstrajecten en het instellen van organisatiebrede werkgroepen.

Communicatie cliënt(vertegenwoordigers): Ook communicatie met cliëntvertegenwoordigers vraagt aandacht vanuit de directie. Het toelichten van centraal beleid en het blijven volgen hoe de zorg zich ontwikkelt en daarover feedback ophalen bij cliënten en vertegenwoordigers blijft een belangrijk aandachtspunt voor de directie.

Versterken netwerken: We hebben besloten om in 2016 te investeren in een communicatie medewerker op centraal niveau. Deze medewerker gaat de directie en de locaties ondersteunen bij het versterken van de positie van DeSeizoenen en de locaties in de (regionale) zorgmarkt. We hebben veel te bieden, maar hebben dat nog te weinig in de markt kunnen zetten. We zijn van mening dat externe profilering onder meer noodzakelijk is om de heterogeniteit van onze werkgebieden in stand te houden.

## 5. Toelichting begroting 2016

Het begrotingsproces 2016 heeft geresulteerd in een begroting met een bedrijfsresultaat van 2% (€ 0,7 miljoen). DeSeizoenen heeft als lange termijnambitie een solvabiliteit van 25% van de omzet. De komende jaren willen we daarom 2% van de omzet reserveren voor aanvulling van de reserves. In 2015 verwachten we ook uit te komen op € 0,7 miljoen positief.

Uitgangspunt voor de locatiebegrotingen is dat iedere locatie een bijdrage levert van 2% aan de reserve van DeSeizoenen als totaal. Zo zijn de begrotingen 2016 ook opgesteld.

	TOTAAL DeSeizoenen			
	Garantiebudget 2016	Begroot 2016	Begroot 2015	Vershil
Opbrengsten				
waarvan intramuraal (Wlz)	29.943.833,77	30.929.467	31.182.206	-252.739
waarvan extramuraal en vervoer (Wlz)	481.520,46	586.248	407.047	179.201
waarvan intramuraal (Wmo)	938.703,99	1.002.642	880.240	122.402
waarvan extramuraal (Wmo)	295.743,01	295.743	160.143	135.600
waarvan overig (PGB en onderaanneming )	547.375,43	547.375	442.993	104.382
waarvan opbrengst werkgebieden	203.096,66	203.097	202.782	315
waarvan kapitaalslasten vastgoed & NHC Wlz	4.633.134,65	4.743.466	4.263.801	479.666
waarvan kapitaalslasten inventaris & ICT Wlz	856.582,39	877.257	804.831	72.426
waarvan kapitaalslasten vastgoed & NHC Wmo	161.837,56	161.452	121.124	40.328
waarvan kapitaalslasten inventaris & ICT Wmo	15.372,12	15.372	7.236	8.136
<b>Totaal Opbrengsten</b>	<b>38.077.200</b>	<b>39.362.120</b>	<b>38.472.403</b>	<b>889.717</b>
Personele kosten	23.537.220,38	23.537.220	23.151.008	386.213
Overige Personele kosten	756.835,35	756.835	694.172	62.663
Verblijfscomponent	5.605.723,32	5.605.723	5.154.560	451.163
Algemene Kosten	751.251,89	751.252	814.787	-63.535
Kapitaalslasten inventaris, ICT	865.203,22	890.823	721.332	169.491
Kapitaalslasten & NHC	3.701.611,93	3.701.612	3.922.033	-220.421
Doorbelasting centrale posten	-16.974,73	-0	-12.432	12.432
Doorbelasting directie en medische staf	-5.092,42	-0	-76.438	76.438
Overige Opbrengsten	-174.805,76	-174.806	-88.560	-86.246
Ondersteuning bedrijfsvoering	3.420.519,80	3.523.891	3.422.492	101.399
<b>Totaal Bedrijfslasten</b>	<b>38.441.493</b>	<b>38.592.551</b>	<b>37.702.954</b>	<b>889.596</b>
	-364.293	769.569	769.449	
<b>Operationeel resultaat (RAK 2%)</b>	<b>-364.293</b>	<b>769.569</b>	<b>769.448</b>	<b>120</b>

We verwachten dat de omzet intramuraal zal dalen in 2016, dat de extramuraal zorg gaat stijgen en ook de kapitaalslasten een hogere vergoeding zullen genereren. Per saldo een stijging van de omzet met + 2,3%.

Wel zien we dat het garantiebudget (linkerkolom) substantieel lager ligt. Dit betreft het door de zorgverzekeraars vastgestelde budget inclusief de prijsopslag, dat meestal bepaald is op 95% van het volume van de gerealiseerde productie in 2015. Die omzet ligt € 0,4 miljoen lager dan de begrote omzet van 2015. Op basis van volume is er dus sprake van een risico van € 1,3 miljoen.

In 2016 hebben we begroot op 439 bewoners; hetzelfde aantal als in 2015. Er zijn slechts 406 bewoners ook erkend door de zorgverzekeraars. De zorgverzekeraars gaan uit van een bepaald verloop van het aantal aanwezige bewoners en houden daarom een deel van de omzet achter de hand. De meeste zorgverzekeraars verwachten niet de "overproductie" volledig te kunnen vergoeden. In onze locatiebegrotingen zijn we, na gesprekken met de zorgkantoren hierover, uitgegaan van een volumekorting van 2 tot 3% i.p.v. de 5% van het garantiebudget.

In de opbrengstenbegroting zijn de zorginkomsten uitgesplitst in WLZ, WMO en PGB/onderaannemerschap. Alle overige opbrengsten zijn, opgenomen in de materiële begroting van de desbetreffende kostenplaats (opbrengsten werkgebieden, loonsubsidies, doorberekende kosten e.d.).

We hebben met alle zorgkantoren 3% prijsopslag kunnen afspreken, behalve met EenO (locatie Overkempe). Door verschil in basistarief is het tarief van CZ (96%, Corisberg/Gennep) het laagste van alle locaties. De risicoproductie met betrekking tot de

prijs bedraagt € 800K, ingeval de afgesproken ontwikkeldoelen niet gehaald worden. We gaan hier echter niet vanuit, waardoor dit risico niet in de begrotingen is meegenomen.

Onderstaande tabel geeft inzicht in de verdeling van de begroting over de verschillende locaties. Uit het overzicht blijkt dat 63% van de begroting aan personeel in DeSeizoenen wordt besteed, 14,5% van de kosten wordt besteed aan verblijfskosten op de locatie, 11,9% van de omzet wordt besteed aan kapitaalslasten en 9,1% van de omzet wordt besteed aan bedrijfsvoeringfuncties.

De centrale posten binnen DeSeizoenen begroting betreft de doorbelastingen voor directie, medische staf, communicatie en medezeggenschap (1,5%) en een aantal centrale posten zoals het lidmaatschap van de NVAZ, VGN, kerstpakketen en juridische adviezen (0,45%).

	%	DeSeizoenen	Bronlaak	Overkempe	Corisberg	Elivagar	Gennepe	Verdandi	Directie
<b>Opbrengsten</b>									
waarvan intramuraal (Wlz)	78,6%	30.929.467	14.126.192	9.917.253	2.067.486	2.178.937	972.194	1.667.405	
waarvan extramuraal en vervoer (Wlz)	1,5%	586.248	186.718	164.242	112.258	29.829	25.452	67.749	
waarvan intramuraal (Wmo)	2,5%	1.002.642	258.012	95.007	-	300.202	233.501	115.919	
waarvan extramuraal (Wmo)	0,8%	295.743	165.285	16.622	34.367	48.135	28.699	2.635	
waarvan overig (PGB en onderaanneming )	1,4%	547.375	207.205	16.008	143.568	15.190	23.231	142.173	
waarvan opbrengst werkgebieden	0,5%	203.097	167.209	28.174	7.714	-	-	-	
waarvan kapitaalslasten vastgoed & NHC Wlz	12,1%	4.743.466	2.144.652	1.439.763	359.345	351.988	194.511	253.206	
waarvan kapitaalslasten inventaris & ICT Wlz	2,2%	877.257	393.440	278.687	58.888	59.518	41.214	45.510	
waarvan kapitaalslasten vastgoed & NHC Wmo	0,4%	161.452	50.389	9.452	-	53.122	28.363	20.125	
waarvan kapitaalslasten inventaris & ICT Wmo	0,0%	15.372	1.436	1.117	-	5.746	3.837	3.237	
<b>Totaal Opbrengsten</b>	<b>100%</b>	<b>39.362.120</b>	<b>17.700.538</b>	<b>11.966.326</b>	<b>2.783.627</b>	<b>3.042.667</b>	<b>1.551.003</b>	<b>2.317.959</b>	<b>-</b>
<b>Personele kosten</b>	<b>61,0%</b>	<b>23.537.220</b>	<b>10.377.480</b>	<b>6.924.776</b>	<b>1.596.878</b>	<b>1.728.050</b>	<b>933.799</b>	<b>1.253.776</b>	<b>722.460</b>
Overige Personele kosten	2,0%	756.835	329.322	206.137	44.148	60.371	25.901	52.625	38.332
Verblijfscomponent	14,5%	5.605.723	2.434.683	1.791.680	395.375	447.995	169.950	365.353	687
Algemene Kosten	1,9%	751.252	234.231	180.414	36.203	55.347	30.499	20.642	193.916
Kapitaalslasten inventaris, ICT	2,3%	890.823	394.875	297.457	58.888	65.263	25.000	48.747	592
Kapitaalslasten & NHC	9,6%	3.701.612	1.656.037	1.019.306	292.500	291.615	165.000	277.154	-
Doorbelasting centrale posten	0,0%	-0	78.900	53.722	12.492	13.692	6.980	10.410	-176.195
Doorbelasting directie en medische staf	0,0%	-0	263.000	179.072	41.639	45.640	23.265	34.699	-587.315
Overige Opbrengsten	-0,5%	-174.806	-	-	-	-	-	-	-174.806
Ondersteuning bedrijfsvoering	9,1%	3.523.891	1.578.000	1.074.434	249.832	273.840	139.590	208.195	-
<b>Totaal Bedrijfslasten</b>	<b>100%</b>	<b>38.592.550</b>	<b>17.346.527</b>	<b>11.726.999</b>	<b>2.727.955</b>	<b>2.981.814</b>	<b>1.519.984</b>	<b>2.271.600</b>	<b>17.671</b>
<b>Operationeel resultaat (RAK 2%)</b>		<b>769.569</b>	<b>354.011</b>	<b>239.327</b>	<b>55.673</b>	<b>60.853</b>	<b>31.020</b>	<b>46.359</b>	<b>-17.671</b>

## Personele begroting:

Uitgangspunt voor de formatie van het primaire proces is het aantal netto uren wat er volgens de ZPP-norm geleverd moet worden. Deze uren zijn vervolgens aangevuld met de te begroten scholingsuren, werkelijke PBL-uren en vervolgens welke overige activiteiten begroot moeten worden per woonhuis of werkgebied. Dit heeft geleid tot een gedetailleerd inzicht in de begrote formatie voor teamcoördinatoren.

In 2016 wordt 61% van de omzet uitgegeven aan personele kosten, dat was in 2015 nog 60%. Het aantal begrote FTE daalt in 2016 (473) iets ten opzichte van het aantal begrote FTE in 2015 (479).

	Bronlaak	Overkempe	Corisberg	Elivagar	Landgoed Gennepe	Verdandi	Directie, Medische Staf & Centraal	Totaal
Bruto salarissen	€ 6.598.534	€ 4.426.460	€ 1.039.648	€ 1.141.909	€ 586.751	€ 824.225	€ 508.820	€ 15.126.347
Vakantietoelage	€ 525.066	€ 351.846	€ 82.143	€ 90.399	€ 45.703	€ 63.212	€ 40.706	€ 1.199.076
EJU	€ 443.024	€ 296.870	€ 69.308	€ 76.274	€ 38.562	€ 53.335	€ 34.345	€ 1.011.720
ORT	€ 513.354	€ 332.663	€ 60.486	€ 68.455	€ 33.208	€ 45.267		€ 1.053.434
Sociale lasten	€ 1.445.376	€ 956.992	€ 223.568	€ 248.293	€ 122.638	€ 173.179	€ 80.472	€ 3.250.517
Pensioenpremie	€ 541.894	€ 353.407	€ 76.380	€ 87.719	€ 51.651	€ 65.655	€ 58.117	€ 1.234.825
PNIL	€ 310.232	€ 206.537	€ 45.345	€ 15.000	€ 55.285	€ 28.903		€ 661.302
Scholingskosten	€ 149.322	€ 99.724	€ 23.065	€ 25.654	€ 12.946	€ 26.625	€ 10.832	€ 348.167
Overige Personele kosten	€ 180.000	€ 106.413	€ 21.083	€ 34.717	€ 12.955	€ 26.000	€ 27.500	€ 408.668
<b>Totaal Zorg</b>	<b>€ 10.706.802</b>	<b>€ 7.130.913</b>	<b>€ 1.641.027</b>	<b>€ 1.788.421</b>	<b>€ 959.700</b>	<b>€ 1.306.401</b>	<b>€ 760.792</b>	<b>€ 24.294.056</b>

### Materiële begroting:

De materiële begroting voor 2016 loopt in de pas met de begroting voor 2015. Wel zal er in 2015 meer gestuurd worden op specifieke onderdelen van de materiële kosten, waaronder de voedingskosten, vervoerskosten, facilitaire en technische diensten en de energiekosten.

	2016							
	Bronlask	Overkempe	Corisberg	Elivagar	Landgoed Gennepe	Verdandi	Directie, Medische Staf & Centraal	Totaal
Verblijfscomponent Voeding	€ 460.205	€ 337.895	€ 69.699	€ 71.643	€ 52.958	€ 61.421	€ 687	€ 1.054.508
Verblijfscompnent Hotelmatig	€ 1.250.209	€ 723.335	€ 196.572	€ 201.272	€ 59.341	€ 144.065		€ 2.574.794
Clientgebonden kosten	€ 360.428	€ 298.174	€ 67.677	€ 95.827	€ 22.798	€ 100.966		€ 945.870
Terrein- en gebouwgebondenkosten	€ 497.234	€ 467.277	€ 75.891	€ 88.271	€ 47.922	€ 70.000		€ 1.246.595
Doorbelaste hotelmatige kosten	€ -133.394	€ -35.000	€ -14.466	€ -9.017	€ -13.068	€ -11.100		€ -216.044
Algemene kosten	€ 234.231	€ 180.414	€ 36.203	€ 55.347	€ 30.499	€ 20.642	€ 193.916	€ 751.252
Afdracht Directie	€ 263.000	€ 179.072	€ 41.639	€ 45.640	€ 23.265	€ 34.699		€ 587.315
Afdracht Centraal	€ 78.900	€ 53.722	€ 12.492	€ 13.692	€ 6.980	€ 10.410		€ 176.195
Afdracht Bedrijfsvoering	€ 1.578.000	€ 1.074.434	€ 249.832	€ 273.840	€ 139.590	€ 208.195		€ 3.523.891
<b>Totaal materiele kosten</b>	<b>€ 4.588.813</b>	<b>€ 3.279.322</b>	<b>€ 735.540</b>	<b>€ 836.515</b>	<b>€ 370.284</b>	<b>€ 639.298</b>	<b>€ 194.603</b>	<b>€ 10.449.772</b>
Kapitaalslasten inventaris	€ 394.875	€ 297.457	€ 58.888	€ 65.263	€ 25.000	€ 48.747	€ 591,72	€ 890.823
Kapitaalslasten vastgoed	€ 1.656.037	€ 1.019.306	€ 292.500	€ 291.615	€ 165.000	€ 277.154		€ 3.701.612
<b>Totaal kapitaalslasten</b>	<b>€ 2.050.912</b>	<b>€ 1.316.764</b>	<b>€ 351.388</b>	<b>€ 356.878</b>	<b>€ 190.000</b>	<b>€ 325.901</b>	<b>€ 592</b>	<b>€ 4.591.843</b>
	<b>€ 6.639.725</b>	<b>€ 4.596.086</b>	<b>€ 1.086.928</b>	<b>€ 1.193.393</b>	<b>€ 560.284</b>	<b>€ 965.199</b>	<b>€ 195.194</b>	<b>€ 15.041.616</b>

### Werkgebieden:

Van oudsher vormen de werkgebieden een belangrijk deel van de identiteit binnen de antroposofische volwassenenzorg. Binnen de gehandicaptenzorg nemen deze werkgebieden een unieke positie in. In de maatschappij wordt steeds meer over werken gesproken en niet meer over dagbesteding. Ook gaat men uit van de mogelijkheden van de cliënt en niet meer van de onmogelijkheden.

Wij vereisen dat elk werkgebied binnen haar kaders ondernemend is. De vakinhoudelijk werkleider moet in staat gesteld worden zich als eindverantwoordelijke ondernemend op te stellen. Scholing en het up to date blijven van nieuwe ontwikkelingen binnen het vakgebied zijn belangrijk. Daarnaast is het van belang dat de vakinhoudelijk werkleider beschikt over stuurinformatie op zaken waar hij/zij zelf over kan beslissen/kan beïnvloeden en de beschikking krijgt over overige exploitatie-informatie die niet (direct) te beïnvloeden is. De stuurinformatie gaat over:

- Materieel budget en de uitputting daarvan (begroot/realisatie)
- Stand van zaken investeringen (begroot/gerealiseerd)
- Inkomsten: verkoop direct, via winkel of interne doorbelastingen afgezet tegen begroting

Het resultaat van de werkgebieden is opgenomen in de opbrengstenbegroting van de locaties. De bijbehorende materiële kosten zijn daarmee gesaldeerd in de begroting opgenomen. De werkgebieden hebben allemaal een eigen ondernemingsplan opgesteld.

In de administratie worden de werkgebieden als een apart onderdeel van de organisatie ingericht. Daarmee worden WLZ-zorg en exploitatieresultaten goed gescheiden.



## **6. Ondernemingsplannen locaties DeSeizoenen**

Hieronder volgt een samenvatting van de ondernemingsplannen van de locaties. Aangezien de locaties beleidsvrijheid hebben in het opzetten van hun ondernemingsplan, is de opbouw en presentatie hiervan verschillend.

## **6.1 Locatie Bronlaak**

Het komende jaar willen we op Bronlaak de antroposofische identiteit verder verdiepen, versterken en vernieuwen. Verder willen we nog meer expliciete aandacht richten op de individuele behoeften van cliënten, met behoud van het sterke gemeenschapsleven en in verbinding met maatschappelijke omgeving. We willen de handelingsruimte van medewerkers vergroten en een grotere externe focus op nieuwe doelgroepen en financiers (gemeenten) te bewerkstelligen.

### **1. Bewoners en cliënten**

#### Client tevredenheidsonderzoek; kwaliteit van bestaan ervaren

Doelstelling: Verbeterde kwaliteit van zorg en ondersteuning op basis van de uitkomsten van het cliënttevredenheidsonderzoek.

#### Het netwerk van de bewoner; eigen regie versterken

Doelstelling: de bewoner kan een eigen invulling aan zijn/haar leven geven doordat het netwerk hierbij een steunende rol heeft. Dit kan gerealiseerd worden door het netwerk meer te verbinden en vervolgens te betrekken bij de uitvoering van deze eigen invulling.

#### Cultuur en Religie Bronlaak

Algemene doelstelling: Er is een actieve betrokkenheid van bewoners bij de cultuur en religie op Bronlaak.

#### Vrije tijd

Algemene doelstelling: Vrije tijd op Bronlaak is voor alle bewoners toegankelijk, er is een breed aanbod aan activiteiten die afgestemd zijn op de vraag van de bewoners.

### **2. Zorg en ondersteuning**

#### Expertise ontwikkeling, passende zorg

Doelstelling: doelgroepen met een specifieke ondersteuningsvraag worden beter bediend.

#### Zorgaanbod verbreden

- Logeren verspreid over de verschillende woonhuizen: vraag/ aanbod op elkaar afstemmen.
- Op Bronlaak meer focus op mensen met lichamelijke beperking in samenhang met ouderen.
- Mensen met een intramurale indicatie met een autonomie vraag in combinatie met nabijheid van de begeleiding.

#### Zorgmethodieken

Verdere introductie en uitwerking van de methodieken Op Eigen Benen en Beelden van Kwaliteit.

#### Werkgebieden

- Voor de werkgebieden is in 2015 een ondernemingsplan gemaakt. De vakinhoudelijk werkleiders van de werkgebieden worden uitgenodigd om vanuit het ondernemend denken, de visie van Bronlaak/DeSeizoenen m.b.t. het werven van nieuwe doelgroepen te vertalen naar een ondernemingsplan voor de toekomst (producten, exploitatie), incl. investeringen en mogelijke huisvestingsvragen. Gereed eind 2016.
- Werkgebieden profileren zich in de regio waardoor aanzuigende werking tot stand komt.
- In de werkgebieden is het werkaanbod in lijn gebracht met mogelijkheden van de cliënten.

### Een leven lang leren, KHKH

Algemene doelstelling: Bewoners op Bronlaak kunnen zich op eigen wijze en in eigen tempo ontwikkelen door het aanbod aan cursussen die antwoord geven op de scholings- en ontwikkelingsvragen.

### Verdere ontwikkeling leerwerktrajecten

Doelstelling: cliënten vanuit de regio maken gebruik van het brede aanbod van Bronlaak m.b.t. arbeidstraining (leren werken naar loonwaarde), zowel in het kader van dagbesteding, als via doorstroomtrajecten, stages, vrijwilligerswerk. De deelnemers komen voort uit kansen participatiewet en WMO (opdrachtgevers zijn gemeente/UWV) en komen ook via andere verwijzers zoals scholen voor (speciaal) onderwijs, andere zorgaanbieders, MEE.

### Netwerk

Het netwerk van stakeholders van Bronlaak is actief verbonden en betrokken. De stakeholders worden uitgenodigd voor activiteiten en bijeenkomsten. Iedere activiteit speelt in op kwaliteit van het werkaanbod, dus brengt kansen met zich mee.

### Meerzorg nieuwe stijl

De visie op hantering van moeilijk verstaanbaar gedrag is algemeen bekend bij de betrokkenen. Bewoners, medewerkers, familie en de organisatie hebben de visie zich eigen gemaakt. Deze krijgt verder vorm en inhoud in het dagelijks leven van de individuele bewoner en wordt zichtbaar in de leefgemeenschap Bronlaak waar deze bewoners zichtbaar onderdeel van zijn, betrokken, van waarde, gewaardeerd en gezien.

## **3. Medewerkers**

### Verzuimbeleid

De implementatie van het roosterbeleid maakt dat er aandacht is voor een aantal belangrijke zaken die direct gerelateerd zijn aan ziekte en gezondheid van medewerkers. Gezond roosteren.

### Eigen regie en verantwoordelijkheid medewerkers

Waardering/aandacht medewerkers (jaarlijks functioneringsgesprek) en meer invloed/verantwoordelijkheid medewerkers (bijv. medewerkers uitnodigen om eigen kwaliteiten en talenten in te zetten en te versterken). Budgetverantwoordelijk voeding en huisbudget, eigen regelruimte en bewust van de cirkel van invloed, minder afhankelijk van leidinggevende. Leidinggevende positioneert zich als procesbegeleider.

### Flexibel inzetbaar zijn van medewerkers

Dienstroosters en werktijden van medewerkers worden steeds meer aangepast aan de aanwezigheid van de cliënt in het woonhuis/werkgebied. Dit vraagt meer flexibiliteit van medewerkers. Medewerkers zijn geïnformeerd over flexibel werken en de verplichtingen van werkgever en werknemer (CAO). Veranderingen in diensten en werkplek worden via het dienstrooster gecommuniceerd. Indien nodig (veranderingen vragen aanpassingen in de thuissituatie) is de medewerker in de gelegenheid om aanpassingstijd te vragen bij leidinggevende (CAO).

### Opleiding kennis en expertise antroposofie

Doelstelling: de antroposofische kennis en inspiratie zijn geborgd in het aanname- en scholingsbeleid van Bronlaak/DeSeizoenen.

### Vrijwilligers (participatiewet Wwb, IOAW, IOAZ, Wajong, WSW)

Algemene doelstelling: Productieve handen aantrekken om allerlei werkzaamheden binnen de werkgebieden en elders binnen Bronlaak te ondersteunen. Individuele mensen helende omgeving van de gemeenschap Bronlaak aanbieden. Bronlaak is bekend en zichtbaar in de regio. Bronlaak/DeSeizoenen draagt bij aan de vraagstukken van de participatie-samenleving.

#### Subsidie gemeente scholing vrijwilligers

Doelstelling: vrijwilligers hebben enige kennis op het gebied van verstandelijke beperking en autisme.

#### **4. Kwaliteit en veiligheid**

Herbezinning van de prioriteiten binnen het takenpakket van teamcoördinatoren. Verder onderzoeken van de caseload met een mogelijke herverdeling van de totale uren inzet. Ook lijkt het aan de tijd dat de organisatie zich verder ontwikkelt waarbij de leidinggevende de medewerkers en teams begeleidt en ondersteunt. Medewerkers en teams worden meer bewust bekwaam, bevoegd en verantwoordelijk. De teamcoördinator zal zich meer als procesbegeleider opstellen, heeft zich uiteindelijk minder belangrijk gemaakt. Meer eigen regie en verantwoordelijkheden bij iedere medewerker in functie.

#### **5. Vastgoed en terrein**

Algemene doelstelling: Groepsgebonden zorg in woonhuizen is in overeenstemming met toenemende aandacht voor individuele wensen en eisen aan een persoonlijk leefplan (conform Wlz).

#### **6. Vastgoed**

##### Vorbereidingsprojecten:

Dit betreffen projecten die zich in de initiatieffase, PVE-fase of ontwerpfase bevinden.

- Huisvesting voor ouderen en meervoudig beperkten: de visie op de ouderenzorg/MVB binnen Bronlaak is gereed, komend jaar zal de vertaling hiervan naar het benodigde vastgoed plaatsvinden. Het streven is om juli 2017 de ontwerpfase te hebben afgerond en over te gaan tot de uitvoeringsfase.
- Herhuisvesting boerderij: gelet het voornemen de ouderenhuisvesting op de plek van de huidige boerderij te realiseren dient de herhuisvesting van de boerderij juli 2017 te zijn afgerond.
- Het MOB-complex: de wijze waarop het project MOB-complex in 2016 gestalte krijgt is mede afhankelijk van de visie van de gemeente Sint Anthonis op deze locatie.

##### Uitvoeringsprojecten:

Dit betreffen projecten die uitvoeringsgereed zijn of in 2016 uitvoeringsgereed komen.

- Parkeervoorzieningen uitbreiden
- Realisatie van de recreatieplekken
- Realisatie van appartementen/studio's in het gebouw Ekster om invulling te geven aan de aanwezige huisvestingsvragen
- Verbeteren van de huisvesting voor de bewoners in de verschillende woonhuizen.

##### *Gehuurd vastgoed*

##### Vorbereidingsproject:

Vervangende huisvesting voor een aantal buitenhuizen in Sint Anthonis. Inmiddels is een pand op het oog. Beoogd wordt om deze vervangende huisvesting via huur te gaan gebruiken. De kosten hiervan bedragen een deel van de ontwikkelings- en advieskosten voor de initiatieffase vanuit de positie als toekomstig huurder.

##### Uitvoeringsproject:

Parcival. In 2015 is een gestart met het oplossen van de akoestiekproblemen binnen dit gebouw. Daarnaast zijn er meerdere knelpunten, die steeds nadrukkelijker naar voren komen. Uitgangspunt is dat de verhuurder de noodzakelijke aanpassingen uitvoert.

#### **7. Marketing**

Het huidige aantal bewoners (capaciteit) kan behouden blijven als andere doelgroepen (cliënten met lagere zorgzwaarten) en andere financieringsvormen (VPT, MPT, PGB) aangetrokken worden. Dit vraagt ondernemerschap in de wereld van indicaties, bekostiging en budgetten. Goede samenwerking met de consultant cliëntenservice en expertise CSS staf is hierbij van belang.

Bronlaak is ingebed in de maatschappij; de sociale omgeving is betrokken en geïnteresseerd en levert een bijdrage.

## 8. Begroting 2016

	Begroot 2016	Bronlaak	
		Begroot 2015	Vershil
Opbrengsten			
waarvan intramuraal (Wlz)	14.126.192	14.417.305	-291.113
waarvan extramuraal en vervoer (Wlz)	186.718	206.985	-20.267
waarvan intramuraal (Wmo)	258.012	266.027	-8.015
waarvan extramuraal (Wmo)	165.285	79.535	85.751
waarvan overig (PGB en onderaanneming )	207.205	145.820	61.385
waarvan opbrengst werkgebieden	167.209	164.500	2.709
waarvan kapitaalslasten vastgoed & NHC Wlz	2.144.652	1.986.889	157.763
waarvan kapitaalslasten inventaris & ICT Wlz	393.440	382.135	11.305
waarvan kapitaalslasten vastgoed & NHC Wmo	50.389	32.686	17.703
waarvan kapitaalslasten inventaris & ICT Wmo	1.436	0	1.436
<b>Totaal Opbrengsten</b>	<b>17.700.538</b>	<b>17.681.881</b>	<b>18.656</b>
Personele kosten	10.377.480	10.462.625	-85.144
Overige Personele kosten	329.322	322.206	7.116
Verblijfscomponent	2.434.683	2.347.247	87.436
Algemene Kosten	234.231	260.000	-25.769
Kapitaalslasten inventaris, ICT	394.875	300.000	94.875
Kapitaalslasten & NHC	1.656.037	1.700.000	-43.963
Doorbelasting centrale posten	78.900	79.568	-668
Doorbelasting directie en medische staf	263.000	265.228	-2.228
Overige Opbrengsten			-
Ondersteuning bedrijfsvoering	1.578.000	1.591.369	-13.370
<b>Totaal Bedrijfslasten</b>	<b>17.346.527</b>	<b>17.328.243</b>	<b>18.284</b>
<b>Operationeel resultaat (RAK 2%)</b>	<b>354.011</b>	<b>353.638</b>	<b>373</b>

## 6.2 Landgoed Gennep

### Vooruitblik 2016

Na de pioniersjaren is 2016 het jaar waarin een volgende fase in de ontwikkeling van de locatie Landgoed Gennep aan de orde is. De uitbreiding met het vierde woonhuis, waar ook een aantal cliënten uit de bestaande woonhuizen naar toe is verhuisd, vraagt om groei van het totale aantal bewoners. Een groei die kansen met zich meebrengt voor het beter afstemmen van de groepssamenstellingen en een meer solide basis voor de kwetsbare exploitatie van de locatie kan vormen. Op basis van afgestemde woonprofielen zullen nieuwe cliënten gezocht worden. Van belang hierbij is dat deze nieuwe cliënten zo min mogelijk risico met betrekking tot de bekostiging van de zorg met zich meebrengen (denk aan scheiden van wonen en zorg).

Naar buiten toe is de gezamenlijke ontwikkeling met maatschappelijke partners van de Graanschuur tot een vernieuwend duurzaamheidscentrum een speerpunt voor 2016 en de jaren daarna. Hierdoor kunnen ook voor bestaande en nieuwe cliënten de mogelijkheden voor dagbesteding vergroot worden.

Naar binnen toe zal 2016 in het teken staan van verdere professionalisering van de zorg en van de organisatie. We willen de veiligheid voor cliënten en medewerkers verder vergroten en in de organisatie meer helderheid scheppen in rollen en verantwoordelijkheden. Ook willen we de samenwerking tussen medewerkers en ouders/vertegenwoordigers verstevigen en nog sterker met alle betrokkenen op het landgoed een gemeenschap vormen. Zo kan de locatie Landgoed Gennep een volgende en noodzakelijke stap in haar ontwikkeling zetten.

*"Een hoog ontwikkeld kwaliteitsbewustzijn wordt zichtbaar in het verschijnsel dat mensen zich gedragen als onderdeel van een groter geheel en dat zij bij hun doen en laten zich laten leiden door de vraag hoe zij het beste een bijdrage kunnen leveren aan het grotere geheel waarvan zij een onderdeel zijn"*

*(D. Ofman, Bezieling en kwaliteit in organisaties)*

### 1. Bewoners/cliënten

Wat willen we bereiken?	Wat gaan we er voor doen?
1. Mogelijkheden interne doorstroming vergroten en breder woonaanbod realiseren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inhuizingsproces 4<sup>e</sup> woonhuis ('Villa') afronden voor bewoners die zich ontwikkelen naar een grotere zelfstandigheid.</li> <li>- Opnemen nieuwe bewoners in de bestaande woningen (ook op basis van VPT / beschermd wonen); mogelijk groepssamenstellingen aanpassen om beter te voldoen aan cliëntvraag.</li> </ul>
2. Vergroten werkmogelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opzetten nieuwe werkgebieden in Graanschuur: horeca/bakkerij, kunstnijverheid, eventueel wasserij.</li> <li>- Indien mogelijk ook nieuwe dagbesteders vanuit Wmo opnemen in bestaande werkgebieden en het aantal beschikbare dagdelen en personeelsbezetting hierop aanpassen.</li> </ul>
3. Veiligheid nachtsituatie verbeteren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investeren in goed toegeruste centrale uitluisterpost voor alle locaties van DeSeizoenen <i>(Verbeterafpraak met CZ)</i></li> </ul>
4. Brandveiligheid vergroten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afronding Plan van Aanpak Veiligheid</li> </ul>
5. Kwaliteiten van bewoners bevorderen en aanspreken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medewerkers scholen in BIC-methodiek (Bevorderen Initiatief Cliënt) <i>(Verbeterafpraak met CZ)</i></li> </ul>
6. Verbeteren afstemming	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inzetten van Leefplannen als onderdeel van het</li> </ul>

zorg en ondersteuning op individuele cliënt	Ondersteuningsplan voor 16 bewoners eind 2016. ( <i>Verbeterafpraak met CZ</i> )
7. Veiligheid cliënten en medewerkers vergroten	Noodoproepsysteem verbeteren door aanleg nieuwe telefonie-infrastructuur
8. Samenwerking met ouders/vertegenwoordigers optimaliseren waardoor cliënt meer gezamenlijkheid en meer eigen regie ervaart	- Gezamenlijke bijeenkomsten over 'Samenwerking in de driehoek' waarin begeleiding en ouders/vertegenwoordigers samen werken aan het verstevigen van een 'veilige basis', zodat bewoners vanuit hun eigenheid zich verder kunnen ontwikkelen, meer initiatieven kunnen nemen en meer invloed op eigen leven ervaren. ( <i>Verbeterafpraak met CZ</i> )
9. Individuele ontwikkeling cliënt beter volgen en borgen	- Opzetten en invoeren van Plancare 2 als ECD (Elektronisch CliëntDossier), waarbij er eenduidiger en systematischer gerapporteerd wordt op doelen van de cliënt. ( <i>Verbeterafpraak met CZ</i> )
10. Bewoners en cliëntvertegenwoordigers betrekken bij kwaliteitsverbeteringen	- Kwaliteits-verbeter-Kaarten uit het Cliëntervaringsonderzoek op huisniveau bespreken met bewoners en ouders/vertegenwoordigers (2015) en op basis hiervan Plannen van Aanpak op huisniveau opstellen en uitvoeren. Zie verbeterthema's in de bijlage.
11. Vergroten sociale netwerk en verstevigen gemeenschapsvorming en cultureel leven	- Organiseren van de jaarfeesten en het houden van thema/werk/ontmoetingsdagen voor de gehele gemeenschap (bewoners, medewerkers, ouders/vertegenwoordigers, betrokkenen) en maatschappelijke omgeving.

## 2. Medewerkers

<b>Wat willen we bereiken?</b>	<b>Wat gaan we er voor doen?</b>
1. Meer helderheid in taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden	- Het afstemmen en in overeenstemming brengen van de bestaande functies op de locatie Landgoed Gennepe met de vastgestelde functies binnen het functiegebouw van DeSeizoenen. - Het bespreken en hanteren van de vastgestelde functiebeschrijvingen.
2. Handelingsruimte vergroten	- Helderheid in bevoegdheden (zie boven) - Duidelijkere kaders en afstemming met Genneper Hoeve en ondersteuningsbedrijf CSS - Meer inzicht in en zeggenschap over budgetten
3. Beter opgeleide en toegeruste medewerkers	- Uitvoering Scholingsplan 2016 (zie bijlage); zowel team- en functiegerichte scholing als individuele scholing afgestemd op jaargesprekken. Speerpunten 2016: scholing BIC en Driehoekskunde.
4. Medewerkers betrekken bij verbetering arbeidsomstandigheden	- Bespreken bevindingen Medewerkersonderzoek, opstellen Plan van Aanpak en uitvoering hiervan.
5. Vergroten veiligheid voor de medewerker	- Werken met signaleringsplannen verder verbeteren - Scholing weerbaarheid/agressiehantering en omgang met psychiatrische problematiek - invoeren opvangbeleid na schokkende gebeurtenissen
6. Verbeteren van onderlinge afstemming en samenwerking	- Het houden van thema/werk/ontmoetingsdagen

### 3. Werkgebieden

Wat willen we bereiken?	Wat gaan we er voor doen?
1. Meer ondernemerschap werkgebieden	- Afspraken met Genneper Hoeve maken over dienstverlening en prestatieafspraken m.b.t. de huidige werkzaamheden voor hen (groentetuin en landschapsonderhoud) <i>Nader uit te werken in definitieve ondernemingsplannen per werkgebied.</i>
2. Uitbreiding werkgebieden	- Nieuwe werkgebieden opzetten in Graanschuur, zo mogelijk samen met lokale ondernemers (horeca, designers, etc.).

### 4. Maatschappelijke inbedding / externe profilering

Wat willen we bereiken?	Wat gaan we er voor doen?
1. Maatschappelijke bijdrage vergroten	- In samenwerking met maatschappelijke partners ontwikkeling van de Graanschuur (voormalig MEC-gebouw) tot duurzaamheidscentrum voor de stad ('broedplaats voor nieuwe vormen van duurzaamheid en duurzaam samenleven'): duurzame horeca, ontmoetingsplaats, educatie en op duurzaamheid gerichte kunstnijverheid en design. - Netwerk opbouwen met lokale maatschappelijke partners en ondernemers ten behoeve van de ontwikkeling van de Graanschuur en de locatie Landgoed Genneper.
2. Zichtbaarheid en herkenbare profilering vergroten	- Keuze maken voor een duidelijke naam en eventueel ook logo van de locatie en deze in alle communicatie-uitingen gebruiken. Hierbij gezamenlijk optrekken met de Genneper Hoeve, zodat een gezamenlijke uitstraling van de initiatieven in de Genneper Parken ontstaat. - Contacten met buurtverenigingen leggen en onderhouden.

### 5. Begroting 2016

	Genneper		
	Begroot 2016	Begroot 2015	Verschil
<b>Opbrengsten</b>			
waarvan intramuraal (Wlz)	972.194	880.197	91.997
waarvan extramuraal en vervoer (Wlz)	25.452	22.625	2.827
waarvan intramuraal (Wmo)	233.501	130.063	103.438
waarvan extramuraal (Wmo)	28.699	33.172	-4.474
waarvan overig (PGB en onderaanneming )	23.231	19.827	3.404
waarvan opbrengst werkgebieden	-	-1.837	1.837
waarvan kapitaalslasten vastgoed & NHC Wlz	194.511	165.969	28.543
waarvan kapitaalslasten inventaris & ICT Wlz	41.214	24.988	16.226
waarvan kapitaalslasten vastgoed & NHC Wmo	28.363	26.496	1.867
waarvan kapitaalslasten inventaris & ICT Wmo	3.837	2882,04	955
<b>Totaal Opbrengsten</b>	<b>1.551.003</b>	<b>1.304.382</b>	<b>246.621</b>
<b>Personele kosten</b>	<b>933.799</b>	<b>741.184</b>	<b>192.615</b>
Overige Personele kosten	25.901	20.361	5.540
Verblijfscomponent	169.950	157.436	12.514
Algemene Kosten	30.499	8.819	21.680
Kapitaalslasten inventaris, ICT	25.000	27.870	-2.870
Kapitaalslasten & NHC	165.000	192.465	-27.465
Doorbelasting centrale posten	6.980	5.870	1.110
Doorbelasting directie en medische staf	23.265	19.566	3.699
Overige Opbrengsten			-
Ondersteuning bedrijfsvoering	139.590	104.723	34.867
<b>Totaal Bedrijfslasten</b>	<b>1.519.984</b>	<b>1.278.294</b>	<b>241.690</b>
<b>Operationeel resultaat (RAK 2%)</b>	<b>31.020</b>	<b>26.088</b>	<b>4.932</b>





## 6.3 De Corisberg

### 1. Bewoners/cliënten

Wat willen we bereiken?	Wat gaan we er voor doen?
1. De eigen kracht en regie van de bewoners in stand houden en vergroten	Van alle bewoners zal in 2016 de Invra wonen en de Invra werken worden afgenomen. Aan de hand van de uitkomsten zullen nieuwe ontwikkeldoelen geformuleerd worden in het ondersteuningsplan.
2. Onderzoeken en vergroten werkmogelijkheden	Middels de Invra werken de ontwikkel mogelijkheden op het gebied van werken inventariseren en aan de hand hiervan individuele ontwikkelmogelijkheden vaststellen.
3. Veiligheid nachtsituatie verbeteren, de basis versterken.	- Investeren in goed toegeruste centrale uitluisterpost voor alle locaties van DeSeizoenen en deze koppelen aan de centrale uitluisterpost. <i>(Verbeterafpraak met CZ)</i>
4. Beeldvormende bewoners en deelnemersbesprekingen invoeren.	- In 2016 zullen we de antroposofische beeldvormende bewoners- en deelnemersbespreking verder invoeren (in 2015 van start gegaan). Eind 2016 zullen minimaal 5 bewoners en/of deelnemers besproken zijn aanvullend op het ondersteuningsplan. <i>(verbeterafpraak CZ)</i>
5. Kwaliteiten en talenten van bewoners en deelnemers bevorderen en aanspreken	- Zes Medewerkers scholen in het afnemen van de Invra wonen en werken. <i>(Verbeterafpraak met CZ)</i>
6. Veiligheid cliënten en medewerkers vergroten	Noodoproepsysteem verbeteren door aanleg nieuwe telefonie-infrastructuur met nummerherkenning.
7. Individuele ontwikkeling cliënt beter volgen en borgen, ervaren kwaliteit van bestaan.	- Opzetten en invoeren van Plancare 2 als ECD (Elektronisch CliëntDossier), waarbij er eenduidiger en systematischer gerapporteerd wordt op doelen van de cliënt voor zowel wonen als werken. <i>(Verbeterafpraak met CZ)</i>
8. Bewoners en cliëntvertegenwoordigers betrekken bij kwaliteitsverbeteringen	- Kwaliteits-verbeter-Kaarten uit het Cliëntervaringsonderzoek op huishoudniveau bespreken met bewoners en ouders/vertegenwoordigers en de bewonersraad. Verbeterpunten worden meegenomen in het plan van aanpak per woonhuis.
9. Vergroten gemeenschapsvorming en cultureel leven	- Organiseren van de jaarfeesten en het houden van thema/werk/ontmoetingsdagen voor de gemeenschap (bewoners, medewerkers, ouders/vertegenwoordigers, betrokkenen). Bijlage 4 Plan van aanpak Cultuur&Religie
<b>Punten vanuit de bewonersraad</b>	
10. Behandelingsaanbod	Het huidige behandel- en therapie aanbod afzetten tegen behoefte en financiering en daar waar nodig bijstellen.
11. Bewegen en eten	Oprichten van een gezond gewichtclubje met meer bewegen o.l.v. een coach met hulp van een diëtiste. Eventueel een eigen bijdrage van bewoners.
12. jaarmarkt	Jaarlijks een jaarmarkt organiseren
13. meewerken	Buurt, ouders en belangstellenden uitnodigen om een dag mee te werken op bijvoorbeeld de NL doe dag.
14. terras	Inrichten van een terras voor passanten waar ijs, vlaai en koffie geschonken wordt.

15. Poorten plaatsen	Voor 1 februari staan de poorten.
16. veestapel	Veestapel uitbreiden met varkens en eventueel een pony.
17. jaarfeesten	Bewoners laten deelnemen aan de jaarfeestengroep

## 2. Medewerkers

Wat willen we bereiken?	Wat gaan we er voor doen?
1. 'Van zorgen' naar 'ontzorgen', d.w.z.: medewerkers leren het zelfstandig functioneren van bewoners en deelnemers zoveel mogelijk in stand te houden en daar waar mogelijk te verbeteren en te vergroten	Zestien medewerkers volgen de cursus "op eigen benen" om op deze wijze te leren om bewoners zoveel als mogelijk eigen regie over eigen leven te geven. Zes medewerkers worden opgeleid in het afnemen van de Invra.
2. Handelingsruimte vergroten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Helderheid in bevoegdheden en verantwoordelijkheden.</li> <li>- Duidelijkere kaders en afstemming met de Corisberg en ondersteuningsbedrijf CSS. Onderzoeken in hoeverre CSS de diensten levert versus de afgesproken dienstverlening.</li> <li>- Meer inzicht, zeggenschapen de daarbij behorende verantwoordelijkheid over budgetten.</li> <li>- Regelvrijheid bij medewerkers vergroten en daar waar mogelijk binnen vastgestelde kaders eigen verantwoordelijkheid stimuleren en bevorderen.</li> </ul>
3. Beter opgeleide en toegeruste medewerkers	- Uitvoering Scholingsplan 2016 (zie bijlage 2); zowel team- en functiegerichte scholing als individuele scholing afgestemd op jaargesprekken. Speerpunten 2016: scholing Invra en "op eigen benen".
4. Medewerkers betrekken bij verbetering arbeidsomstandigheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bespreken bevindingen medewerkers onderzoek, verbeterpunten worden meegenomen in Plan van Aanpak per team.</li> <li>- Risico inventarisatie en evaluatie bespreken en daar waar nodig bijstellen.</li> </ul> Benoemen van een preventiemedewerker.
5. Vergroten veiligheid voor de medewerker	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werken met signaleringsplannen verder verbeteren</li> <li>- Scholing weerbaarheid/agressiehantering</li> <li>- Invoeren opvangbeleid na schokkende gebeurtenissen.</li> <li>- Nagesprek met teamcoördinator na ingrijpende incidenten met bewoners/deelnemers</li> </ul>
6. Verbeteren kwalitatief functioneren medewerkers (zelfstandig handelen, pro-activiteit, eigen rol en verantwoordelijkheid nemen en houden aan werk- en zorgafspraken)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het houden van jaargesprekken, coachende gesprekken en inzetten individuele coaching trajecten</li> <li>- Structurele intervisies per team</li> <li>- Coaching 'on the job', d.w.z.: de teamcoördinator coacht medewerkers op de werkvloer</li> <li>- De teamcoördinator is zichtbaar, toegankelijk en steunt, coacht en ondersteunt daar waar nodig</li> </ul>
7. Verbeteren van onderlinge communicatie en afstemming in de teams en tussen teams wonen en werken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het houden van teamvergaderingen en bewonersbesprekingen. Intervisie op teamniveau, plan van aanpak per woonhuis monitoren en bijstellen.</li> <li>- De werken in Plancare (digitaal cliënt dossier) door teams wonen en werken</li> <li>- Het aansluiten van de ondersteuningsplanverantwoordelijke in deelnemersbesprekingen werken</li> </ul>

	- Het structureel aansluiten van de persoonlijke begeleiders van team werken bij de jaarevaluatie van het ondersteuningsplan
--	--

### 3. Werkgebieden

<b>Wat willen we bereiken?</b>	<b>Wat gaan we er voor doen?</b>
1. Meer ondernemerschap werkgebieden	- Ondernemingsplan per werkgebied opstellen, vaststellen en uitvoeren. Evaluatie met teamcoördinator over resultaten. Zie bijlage 1
2. Uitbreiding werkgebieden	- Mogelijkheden onderzoeken voor nieuw werkaanbod voor interne en externe cliënten.
3. Professionaliseren van team werken (zie bijlage)	- Het team is ingedeeld in vijf werkgroepen die ieder een bepaald thema gaan uitwerken en presenteren in het team, te weten; <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Het ontwikkelen en vaststellen van de missie, visie en identiteit van dagbesteding/werken</li> <li>✓ Het bevorderen van de samenwerking en communicatie in het team</li> <li>✓ Werkprocessen en werkafspraken in kaart brengen en werken volgens: 'afspraken is afspraken'</li> <li>✓ Voeding en HACCP uitwerken</li> <li>✓ Veiligheid werken voor deelnemers en medewerkers</li> </ul>

### 4. Maatschappelijke inbedding / externe profilering

<b>Wat willen we bereiken?</b>	<b>Wat gaan we er voor doen?</b>
1. Maatschappelijke bijdrage vergroten	- De Corisberg middels uitnodigingen bekendheid geven in de omgeving. - De buurt en de omgeving zoveel mogelijk betrekken bij de activiteiten en met name de culturele activiteiten in de omgeving. - Voorlichting geven aan scholen en andere opleidingscentra. - Verhuur van de accommodatie aan buurtgenoten en/of andere partijen. - In afstemming met de lokale cliëntenraad onderzoeken in hoeverre de Corisberg van betekenis kan zijn voor een bredere doelgroep.
2. Zichtbaarheid en externe profilering vergroten	- Culturele activiteiten vanuit het Corisbergcafe. Activiteiten zoals kerstspel, jaarmarkt, open dag en mogelijke nieuwe activiteiten optimaal benutten om naamsbekendheid in de omgeving te verbeteren en hiermee interesse van de omgeving op te wekken c.q. te verbeteren met als doel zoveel mogelijk te integreren in de maatschappij. Social Media zal hier een grotere rol in gaan spelen

## **Aanvullingen vanuit de Lokale Cliëntenraad:**

### Heterogeniteit:

De cliëntenraad hecht grote waarde aan heterogeniteit van de woongroepen op De Corisberg. Bij opname van nieuwe cliënten wordt hier bewust rekening mee gehouden

### Andere zorgarrangementen:

De cliëntenraad is terughoudend in het aanbieden van andere zorgvormen. Graag ziet de cliëntenraad dat de kleinschaligheid overeind gehouden wordt. Daar waar cliënten langdurig ondersteuning nodig hebben in bijvoorbeeld zelfstandig wonen ziet de cliëntenraad mogelijkheden om hier op in te spelen.

### Gemeenschapsvorming:

Een goede plek geven aan het gemeenschapsleven zou versterkt kunnen worden. De cliëntenraad hecht hier grote waarde aan. Verbeterpunten zouden in gezamenlijk overleg tussen ouders medewerkers en bewoners in verbeterplannen per huis opgesteld kunnen worden. De jaarfeesten en allerlei activiteiten die de gemeenschapsvorming versterken blijven een belangrijke plek houden in het dagelijks leven op De Corisberg. In 2016 zal gezocht worden hoe bewoners en eventueel sponsors een bijdrage (financieel) kunnen leveren aan het culturele leven op De Corisberg.

### Sponsoring:

De locatiemanager zal op verzoek van de cliëntenraad in 2016 een plan opstellen hoe sponsoring binnen de Corisberg gestalte kan krijgen.

### Antroposofische kennis en inspiratie behouden:

De cliëntenraad hecht grote waarde aan de antroposofische identiteit van De Corisberg en ziet mogelijkheden om dit te versterken. De ingeslagen weg door het prikkelen van medewerkers en daarbij de medewerkers te ondersteunen verdient de voorkeur om tot ontwikkeling van de antroposofische identiteit te komen.

Voorleven door ervaren krachten, workshops eventueel door ervaren krachten, uitwisseling met andere locaties zijn mogelijkheden die benut moeten worden.

Voorstel is om per huis een klapper aan te leggen met daarin spreuken, verhalen, liedjes en activiteiten. Deze kan een bijdrage leveren aan medewerkers om de vrije tijd invulling te geven. De medewerker cultuur en religie zal ondersteunen om deze klappers samen te stellen.

### Cliënten met bijkomende problematiek:

De Corisberg heeft geen ervaring en knowhow op het gebied van verslaving en psychiatrie. Cliënten met psychiatrische problematiek en verslaving aan drugs en alcohol zullen niet opgenomen kunnen worden binnen De Corisberg.

## 5. Begroting 2016

	Corisberg		
	Begroot 2016	Begroot 2015	Vershil
Opbrengsten			
waarvan intramuraal (Wlz)	2.067.486	1.931.326	136.160
waarvan extramuraal en vervoer (Wlz)	112.258	46.139	66.119
waarvan intramuraal (Wmo)	-	42.191	-42.191
waarvan extramuraal (Wmo)	34.367	-	34.367
waarvan overig (PGB en onderaanneming )	143.568	99.045	44.523
waarvan opbrengst werkgebieden	7.714	12.400	-4.686
waarvan kapitaalslasten vastgoed & NHC Wlz	359.345	354.356	4.989
waarvan kapitaalslasten inventaris & ICT Wlz	58.888	57.740	1.148
waarvan kapitaalslasten vastgoed & NHC Wmo	-	-	-
waarvan kapitaalslasten inventaris & ICT Wmo	-	0	-
<b>Totaal Opbrengsten</b>	<b>2.783.627</b>	<b>2.543.197</b>	<b>240.431</b>
Personele kosten	1.596.878	1.443.328	153.551
Overige Personele kosten	44.148	29.057	15.091
Verblijfscomponent	395.375	332.806	62.569
Algemene Kosten	36.203	22.227	13.975
Kapitaalslasten inventaris, ICT	58.888	57.740	1.148
Kapitaalslasten & NHC	292.500	354.355	-61.855
Doorbelasting centrale posten	12.492	11.290	1.202
Doorbelasting directie en medische staf	41.639	38.074	3.565
Overige Opbrengsten			-
Ondersteuning bedrijfsvoering	249.832	203.456	46.376
<b>Totaal Bedrijfslasten</b>	<b>2.727.955</b>	<b>2.492.332</b>	<b>235.622</b>
<b>Operationeel resultaat (RAK 2%)</b>	<b>55.673</b>	<b>50.864</b>	<b>4.809</b>



## 6.4 Verdandi

Verdandi maakte een turbulente tijd door. Na een periode van onstuimige groei en uitbreiding op diverse terreinen in de afgelopen jaren, is duidelijk geworden dat de inkomsten en de uitgaven niet meer met elkaar in de pas liepen.

Voor de bestaanszekerheid van Verdandi is perspectief op een gezonde exploitatie, ook op de lange termijn, cruciaal. Veranderingen in de financiering van de zorg (o.a. verschuiving richting WMO) maken deze doelstelling des te urgenter. Alle betrokkenen bij Verdandi zijn zich ten volle bewust van de noodzaak om bij te sturen. Dat wil niet zeggen dat eenieder zich makkelijk kan voegen in de keuzes die gemaakt zijn en worden. Er wordt immers een groot beroep gedaan op de flexibiliteit en weerbaarheid van medewerkers. Zo ook wordt het begrip van cliënten en hun vertegenwoordigers op de proef gesteld. Echter, zonder die enorme warmte en betrokkenheid, zou dit proces bij voorbaat geen kans van slagen hebben. In 2016 willen we weer tot meer bloei komen. In dit proces zal steeds duidelijker worden wie wat doet, wie is verantwoordelijk voor welke zaken? De intervisies Triple C, met de teams en die met de meewerkend teamleiders, de orthopedagoog en de locatiemanager zullen hierbij zeker helpend zijn.

### 1. Zorg en identiteit

- Het werken met mensen binnen Verdandi is geïnspireerd vanuit de antroposofie. Welzijn en ontwikkeling van cliënten staat centraal, en dit geven we samen vorm in een gemeenschap. Een gemeenschap waarin iedereen een belangrijke rol vervult: bewoners, deelnemers, medewerkers, vrijwilligers, familie en vrienden.
- Vanuit diezelfde antroposofische inspiratie besteden wij aandacht aan jaarfeesten en culturele activiteiten. Tegelijkertijd vormen en ontwikkelen ze onze identiteit verder. Om het belang hiervan te onderstrepen, en de voorwaarden hiervoor goed te borgen, continueren we dat er 8 uur per week is vrijgesteld voor een medewerker met als specifiek aandachtspunt cultuur.
- De bewaking van de kwaliteit van zorg is ingebed in de ondersteuningsplancyclus. Met alle bewoners binnen Verdandi vinden er jaargesprekken, en jaar- en kwartaalevaluaties plaats, op grond waarvan er bijstellingen plaatsvinden. Voor cliënten die enkel dagbesteding afnemen is een aangepaste versie van het ondersteuningsplan. De ontwikkeling en begeleiding van deze 'externe dagbesteders' zal met dit instrument verbeterd worden. Ook zal de verantwoording hiervan aan vertegenwoordigers c.q. opdrachtgevers hiermee op het gewenste niveau kunnen komen.
- In 2015 is gestart met de methodiek Triple C, ter ondersteuning en verbetering van het pedagogisch klimaat, en het meer methodisch benaderen van complexe zorgvraagstukken. Alle teams van Verdandi nemen deel aan deze cursus die bestaat uit 5 trainingsdagen in 2 groepen, 4 intervisiemomenten per team en 'coaching on the job' voor teamleden individueel. Deze training loopt door tot in februari 2016 en de intervisie momenten zullen tot eind 2016 doorlopen.
- Om nog beter af te stemmen op de individuele cliënt, zowel intra-als extramuraal, zal in september een 2 daagse scholing over totale communicatie worden gegeven. Deze scholing wordt ontwikkeld door de orthopedagoog in samenwerking met een gespecialiseerde logopedist.
- Qua voeding willen we meer aansluiten bij de wens om gezonde, verse en biologische producten te gebruiken. We onderzoeken ook de mogelijkheden om meer zelfvoorzienend te zijn vanuit onze eigen tuin, wat bovendien positief kan uitwerken op ons voedingsbudget. In overleg met de lokale cliëntenraad is er contact gelegd met een diëtiste die 2 dagen cursus heeft gegeven voor teamleden wonen van Helios en de Grote Modderkolk.
- De Lans in Brummen en de Anna Flokstraschool in Zutphen zijn scholen voor moeilijk lerende kinderen. Verdandi biedt leerlingen vanuit deze scholen een stageplaats. De uitdagende leeromgeving die Verdandi kan bieden, kan in de toekomst uitgroeien tot

een goede werkomgeving voor deze leerlingen. In 2015 zijn er structurele in- en doorstroomafspraken met de genoemde onderwijsinstellingen gemaakt t.b.v. deze leerlingen welke in 2016 verdere uitwerking zullen krijgen.

## **2. Kwaliteit en veiligheid**

- Binnen Verdandi is een CVC (cliëntveiligheidscommissie) actief die tweemaandelijks actuele thema's bespreekt rondom de kwaliteit en veiligheid van de cliëntenzorg. In de commissie zijn de arts, gedragskundige, manager, en de 3 meewerkend teamleiders vanuit de woonteam vertegenwoordigd. Incidenten worden tegen het licht gehouden, en waar nodig worden verbeterafspraken gemaakt.
- Middelen en Maatregelen staan permanent op de agenda van het CVC. Doel is middelen en maatregelen maximaal af te bouwen. Zo ook vormen waarin privacybescherming van bewoners en veiligheid tegen elkaar afgewogen moeten worden (bijvoorbeeld bij thema's als camerabewaking, afsluiting deuren, etc.). In 2016 willen we hier in nauw overleg met cliëntvertegenwoordigers verdere stappen in maken.
- Voorbehouden verpleegkundige handelingen komen regelmatig voor en vormen met name binnen Helios onderdeel van het dagelijkse werk. Instructie en autorisatie vinden intern plaats door een binnen Verdandi werkzame verpleegkundige, waarbij de BIG-registratie in 2015 (opnieuw) in orde is gemaakt. In 2016 worden de teams door middel van scholing door de verpleegkundige op voorbehouden handelingen getoetst, dit op basis van Vilans protocollen.
- Het huidige ondersteuningsplan binnen DeSeizoenen is sterk toegeschreven op de intramurale sector: cliënten die zowel wonen als dagbesteding afnemen. Omdat dit ondersteuningsplan voor extramurale dagbesteders niet geschikt is, is er binnen Verdandi een zgn. 'werkontwikkelingsplan' ontwikkeld. Deze sluit naadloos aan op het ondersteuningsplan voor onze bewoners, maar is minder omvangrijk en beperkt zich tot de voor dagbesteding noodzakelijk informatie. Deze 'wop' bevat informatie en afspraken over werkdoelen en is een instrument in de praktijk voor de werkbegeleiders.
  - Rapporteren op doelen en evalueren wordt daarmee ook binnen dagbesteding gangbaar.
  - In december 2015 gaan alle teams van Verdandi werken met Plancare. Het ondersteuningsplan van bewoners, het werkondersteuningsplan van extramurale dagbesteders, het orthopedagogische dossier en medische informatie zal hierin worden samengebracht. Ook de rapportage en overdracht zullen via dit systeem gaan gebeuren.
- De uitkomsten van het cliënt ervaringsonderzoek zijn gebundeld in zogenaamde kwaliteitsverbeterkaarten. Een aantal punten, waaronder een betere communicatie en een betere samenwerking tussen wonen en werken, werden zowel bij cliëntvertegenwoordigers, cliënten en medewerkers genoemd. Deze verbeterpunten zullen in de teams onder de aandacht blijven en ook met de LCR besproken worden.

## **3. Organisatie en verbinding**

- Verdandi is onderdeel van DeSeizoenen. Sinds het faillissement van De Zonnehuizen is er gestreefd naar maximale zelfstandigheid binnen DeSeizoenen, met mogelijk een franchise-constructie in de toekomst. Het afgelopen jaren hebben duidelijk gemaakt dat de inbedding bij DeSeizoenen op meerdere fronten de redding is geweest voor Verdandi. Komend jaar zullen we nog meer moeten investeren in de verbinding met DeSeizoenen/CSS, en het zichtbaar en voelbaar maken van de meerwaarde daarvan. Dit geldt op diverse terreinen; personeelszaken, administratie, facilitair, cliëntenondersteuning, scholing en vastgoed.
- Verbinding met DeSeizoenen is van belang, maar minstens zo belangrijk is verbinding binnen Verdandi. De Groote Modderkolk (dagbesteding) werkt nauw samen met Aditi als het gaat om planning van werkzaamheden, medewerkers en dagbesteders. Daarnaast is er ook meer afstemming ontstaan tussen wonen en dagbesteding. Dit proces gaat verder in 2016. Om deze verbinding ook voelbaar te maken investeren we o.a. in gezamenlijke scholing, thema's, overlegvormen, jaarfeesten en activiteiten.

Voor medewerkers biedt het ook de mogelijkheid om op andere werkplekken ingezet te kunnen worden.

#### 4. Begroting 2016

	Begroot 2016	Verdandi	
		Begroot 2015	Vershil
Opbrengsten			
waarvan intramuraal (Wlz)	1.667.405	1.616.309	51.096
waarvan extramuraal en vervoer (Wlz)	67.749	88.525	-20.776
waarvan intramuraal (Wmo)	115.919	120.246	-4.327
waarvan extramuraal (Wmo)	2.635	10.916	-8.281
waarvan overig (PGB en onderaanneming )	142.173	133.845	8.328
waarvan opbrengst werkgebieden	-	4.878	-4.878
waarvan kapitaalslasten vastgoed & NHC Wlz	253.206	225.396	27.810
waarvan kapitaalslasten inventaris & ICT Wlz	45.510	45.868	-358
waarvan kapitaalslasten vastgoed & NHC Wmo	20.125	15.253	4.872
waarvan kapitaalslasten inventaris & ICT Wmo	3.237	0	3.237
<b>Totaal Opbrengsten</b>	<b>2.317.959</b>	<b>2.261.237</b>	<b>56.722</b>
Personele kosten	1.253.776	1.235.112	18.664
Overige Personele kosten	52.625	44.227	8.398
Verblijfscomponent	365.353	333.127	32.226
Algemene Kosten	20.642	45.000	-24.358
Kapitaalslasten inventaris, ICT	48.747	37.269	11.478
Kapitaalslasten & NHC	277.154	273.673	3.481
Doorbelasting centrale posten	10.410	10.176	234
Doorbelasting directie en medische staf	34.699	33.919	781
Overige Opbrengsten			-
Ondersteuning bedrijfsvoering	208.195	203.511	4.683
<b>Totaal Bedrijfslasten</b>	<b>2.271.600</b>	<b>2.216.013</b>	<b>55.587</b>
<b>Operationeel resultaat (RAK 2%)</b>	<b>46.359</b>	<b>45.225</b>	<b>1.134</b>



## 6.5 Overkempe

### 1. Zorg en identiteit

- In 2014/2015 is gestart met de ontwikkeling van een visiedocument voor Overkempe, dat zowel houvast als richting moet geven aan de beleidsontwikkeling binnen de locatie. Door diverse oorzaken is de afronding en vaststelling hiervan gestagneerd. Het streven is dit weer op te pakken, zodat begin 2016 deze visie vastgesteld kan worden.
- Versterking van de antroposofische identiteit: in 2015 is een start gemaakt met een cursus van 6 dagdelen voor een grote groep medewerkers. Het voornemen is dit door te zetten voor andere medewerkers de komende jaren. Tegelijkertijd zoeken we naar mogelijkheden om dit op een frisse en eigentijdse manier verder te versterken.
- In het aannamebeleid zal affiniteit met de antroposofische identiteit standaard onderwerp van gesprek zijn.
- De Triple-C methodiek is op enkele groepen en werkplaatsen ingevoerd in 2015. Deze biedt meer bewegingsruimte, ontwikkelingskansen en eigen regie aan onze cliënten. In 2016 zal aandacht zijn en blijven via intervisie en bijscholing op de plekken waar Triple-C al ingevoerd is. Verder zal de methodiek uitgebreid worden naar andere groepen.
- De INVRA/Op-Eigen-benen – methodiek is ingevoerd in de buitenhuizen in Olst. Verdere doorontwikkeling is gepland voor 2016.
- Een helende omgeving, een belangrijk uitgangspunt en streven binnen Overkempe, stelt kwalitatieve eisen aan de woon- en werkomgeving van cliënten. Dit uit zich zowel in de inrichting van het terrein, als ook in de inrichting van de woningen. Renovatie, verbouwing en herinrichting is een speerpunt voor 2016 en daarna.
- De diverse woongroepen en werkplaatsen binnen Overkempe hebben de laatste jaren een ontwikkeling richting meer homogeniteit op groepsniveau laten zien. Heterogeniteit binnen de gemeenschap blijven we belangrijk vinden, immers in de ontmoeting met elkaar kan eenieder zich aan de ander ontwikkelen. We zien echter dat meer homogeniteit binnen de groepen zowel de kwaliteit van leven, als ook de kwaliteit van de geboden ondersteuning beter waarborgt. Vandaar dat de ontwikkelingsrichting naar een heterogene gemeenschap met meer homogene groepen zich naar verwachting zal voortzetten.
- De heterogeniteit van de gemeenschap kan versterkt worden door ons meer open te stellen richting nieuwe doelgroepen en ontwikkelingen. Een meer proactieve houding richting gemeenten is gewenst. Overkempe kan zinvol werk bieden aan doelgroepen die in het kader van de vernieuwde wet- en regelgeving (WLZ/WMO) buiten de boot dreigen te vallen. Het gehele pallet van belevingsgericht werk, via productiegerichte dagbesteding tot werk met loonwaarde, is mogelijk. Hierbinnen kan Overkempe leerwerktrajecten aanbieden.
- Nieuwe zij-instroom als hierboven bedoeld is noodzakelijk om de kwaliteit van de leefgemeenschap op niveau te houden (voorbeeld: onderhoud groenvoorziening, productie boerderij). In het verlengde hiervan is vergroting van naamsbekendheid, zichtbaarheid en externe profilering van Overkempe wenselijk.
- De woon-werkhuisconstructies zullen verder ontwikkeld worden met als doel beter aan te sluiten bij de ondersteuningsvraag van een bepaalde groep cliënten. Voor hen betekent het een meer overzichtelijke, voorspelbare en voorgestructureerde leef- en werkomgeving.
- Eén van de doelen van de werkplaatsen is het produceren van kwalitatief goede producten die betekenis hebben voor anderen. Het hebben van een afzetmarkt is daarbij belangrijk. De huidige afzetmarkten en verkooplijnen zijn los van elkaar ontwikkeld. In 2016 zoeken we naar een vorm waarbij de producten elkaar kunnen versterken (productenboek, webwinkel, samenwerking andere werkplaatsen van DeSeizoenen).

- Van oudsher is de familie van cliënten sterk betrokken bij ontwikkelingen binnen Overkempe. Deze komt onder meer tot uitdrukking via de familievereniging, de Lokale Cliëntenraad, de Stichting Vrienden van Overkempe, en de Stichting Cultuur Overkempe. Tegelijk zien we dat ook het netwerk van de ouder wordende cliënt ouder wordt, en zich minder kan inzetten. Met voornoemde geledingen zullen we ons moeten inspannen het sociale netwerk van onze cliënten verder in kaart te brengen en te versterken, om zo het rijke aanbod aan culturele en vrijetijdsactiviteiten te handhaven. Zowel op direct niveau (ondersteuningsplanverantwoordelijke) als op organisatieniveau vraagt dit om actie.
- Visie en beleid rondom culturele activiteiten, georganiseerde vrijetijdsbesteding, en vrijetijdsbesteding op groeps- en cliëntniveau vraagt verdere uitwerking, evenals de bekostiging daarvan.
- Culturele activiteiten kunnen meer opengesteld worden voor mensen van buiten de gemeenschap Overkempe. Ook daar ligt mogelijk een kans om voorgaand aanbod te kunnen handhaven.
- De toenemende aandacht voor individualisering van de zorg, en ons uitgangspunt de individuele wens leidend te laten zijn, staat soms op gespannen voet met het wonen in een groep en binnen een gemeenschap als Overkempe. Voortdurend bewustzijn hiervan is een eerste vereiste, en de kwaliteit van een begeleider hier niet vanuit beheersing in op te treden een tweede.
- Het stelt ons echter ook voor de opgave te zoeken naar mogelijkheden om de groepsgrootte te verkleinen, om zo meer eigenheid en individualiteit te kunnen waarborgen. Hoewel dit voor de personele bezetting en daarmee de exploitatie een risico vormt, is dit een noodzakelijke ontwikkelingsrichting: kleinere groepen, en zo nodig afname van intramurale capaciteit.
- Ten behoeve van de zorginkoop voor 2016-2017 heeft het zorgkantoor gevraagd een aantal verbeterplannen in te dienen die de kwaliteit van de geboden zorg verhogen. De verbeterplannen dienden betrekking te hebben op de volgende thema's:
  - De basis versterken
    - Hiervoor is de verdere ontwikkeling van een centrale zorgsignalerings/uitluisterpost ingediend (zie hieronder).
  - Passende zorg
    - Hiervoor is de verdere invoering van zorgmethodiek Triple-C ingediend.
  - Ervaren kwaliteit van bestaan
    - Hiervoor is de invoering van het ECD (Elektronisch Cliënten Dossier) ingediend (zie hieronder).
  - Versterken eigen regie
    - Hiervoor is versterking van de inzet van het sociaal netwerk, en de ontwikkeling van een sociaal-netwerkaart ingediend.

## **2. Kwaliteit en veiligheid**

- Eind 2014 / begin 2015 heeft er organisatie breed een cliëntervaringsonderzoek plaatsgevonden. De uitkomsten daarvan zijn voor de zomer gepresenteerd op circuitniveau. Wat opvalt, is dat er veel waardering is voor het aanbod van zinvolle dagactiviteiten in de werkplaatsen en het culturele leven binnen Overkempe. Zo ook voor de inzet van medewerkers. Daarnaast geven de uitkomsten zicht op verbeterpunten op teamniveau. De teamcoördinatoren zullen in nauw overleg met alle betrokkenen, cliënten, ouders en medewerkers, verdere uitwerking geven aan deze verbeterpunten a.d.h.v. de 'KwaliteitsVerbeterKaarten'. Dit zal een cyclisch karakter krijgen (prioriteiten vaststellen).
- De bewaking van de kwaliteit van zorg is ingebed in de ondersteuningsplancyclus. Met alle bewoners binnen Overkempe vinden er jaargesprekken, en jaar- en kwartaalevaluaties plaats, op grond waarvan er bijstellingen plaatsvinden. Voor cliënten die van buiten Overkempe de werkplaatsen bezoeken, is een afgeleid instrument in ontwikkeling. Monitoring van activiteiten en resultaten (frequentie, kwartaalverslagen, rapportage, ondertekening) moeten leiden tot een 100% score.
- Binnen Overkempe is een CVC (cliëntveiligheidscommissie) en een CVB (commissie vrijheidsbeperking) actief die tweemaandelijks actuele thema's bespreekt rondom de

kwaliteit en veiligheid van de cliëntenzorg. In de commissie zijn de arts, gedragskundige, manager, aandachtsfunctionaris seksualiteit, een teamcoördinator, en een medewerker vanuit de woonteam vertegenwoordigd. Doel is vrijheidsbepalende maatregelen te verminderen of af te bouwen, en door het systematisch monitoren van incidenten (via iTask) tot verbetermaatregelen te komen.

- Middelen en Maatregelen staan permanent op de agenda van het CVC. Doel is alle middelen en maatregelen maximaal af te bouwen. Zo ook alle vormen waarin privacybescherming van bewoners en veiligheid tegen elkaar afgewogen moeten worden (bijvoorbeeld bij thema's als camerabewaking, afsluiting deuren, etc.). Een ander belangrijk aandachtspunt voor 2016 is de (medicatie-)veiligheid te verbeteren door juiste toepassing van protocollen.
- In 2016 zal naar verwachting de al langer geplande zorgsignalerings-/uitluisterpost in gebruik genomen gaan worden. Deze post werkt voor de gehele DeSeizoenen, maar zal op Overkempe gehuisvest worden. Het signaleren van zorgvragen middels camerabewaking en uitluisterapparatuur, en het uitvoeren van zorgtaken binnen woonhuizen, zal daarmee gescheiden worden.
- De BHV-organisatie en bereikbaarheid laten te wensen over. In de huidige dekking zijn er teveel schakelmomenten (overdrachtsmomenten), en voor de melder/hulpvrager teveel risico's op vertraging van bijstand/hulp. Daarnaast is de dekking met BHV-geschoolden niet 100% sluitend. Het streven is dit in het eerste kwartaal van 2016 op orde te hebben.

### **3. Organisatie en medewerkers**

- Het vergroten van het zelf organiserend vermogen en de eigen handelingsruimte bij medewerkers is belangrijk. Na een periode waarin er vanuit noodzaak meer ordening en grip op processen moest komen, is er nu meer ruimte voor eigen regie. Vanuit het MT en het locatieteam willen we inzetten op minder beheersing, en meer werken vanuit vertrouwen. Op welke wijze we deze visie vertalen in de directe praktijk, bijvoorbeeld t.a.v. roostering, flexibiliteit, jaargesprekken, bevoegdheden, etc. is een zoektocht. Maar het uitgangspunt is wel een permanente toetssteen.
- Begin 2015 heeft er een Medewerkers Tevredenheid Onderzoek plaatsgevonden. Naast de nodige 'plussen' waren er ook duidelijke verbeterpunten zichtbaar. Voor Overkempe zijn uit dit onderzoek de volgende 4 speerpunten naar voren gekomen:
  - Beschikbaarheid/zichtbaarheid/nabijheid leidinggevende
  - Communicatie vanuit leidinggevende en organisatie
  - Gezonde roosters en gezonde teams
  - Agressiehantering
- Op teamniveau zullen deze thema's verder uitgewerkt worden om tot verbetering te komen. Voor het locatieteam zullen vooral de leidinggevendenden zich meer in de teams moeten laten zien.
- Communicatie naar medewerkers zal verbeterd worden d.m.v. directe communicatie (nieuwsbulletins, memo's, mails), maar vooral ook door communicatie met medewerkers (tijdigheid, medewerkersbijeenkomsten, themabesprekingen). Actieve betrokkenheid van medewerkers bij beleidsvorming is noodzakelijk voor draagvlak en effectiviteit.
- Communicatie naar en met ouders en cliëntvertegenwoordigers zal op eenzelfde wijze meer aandacht krijgen.
- De werkplaatsen en de vakinhoudelijk werkleiders hebben momenteel te weinig platform om meegenomen te worden in beleidsontwikkeling, en staan te zeer geïsoleerd t.o.v. de woonteam. Er zal een vorm gekozen moeten worden die hieraan tegemoet komt.
- De verbinding tussen wonen en werken zal op cliëntniveau beter geborgd moeten worden door een vaste communicatielijn tussen de ondersteuningsplanverantwoordelijke en de werkbegeleider binnen de werkplaats.
- De werkplaatsen zijn momenteel verdeeld over de 5 diverse circuits. Meer verbinding tussen de werkplaatsen onderling is wenselijk, zodat ze van elkaar kunnen leren. Leren ten behoeve van het vormgeven aan de antroposofische visie binnen de werkplaatsen, maar ook leren ter vergroting van het ondernemerschap bij de

vakinhoudelijk werkleiders. Er zal naar een vorm gezocht worden waarbij de synergie tussen de werkplaatsen vergroot kan worden.

- De vakinhoudelijk werkleider dient een vakman te zijn binnen zijn discipline, met daarnaast kennis, ervaring en affiniteit met mensen met een beperking.
- Met alle medewerkers worden jaargesprekken gevoerd. Om het gesprek minder 'constaterend' en meer ontwikkelingsgericht in te steken, is het streven om voor alle medewerkers hierbij het POP-format (persoonlijk ontwikkelingsplan) te gebruiken. Hieruit zullen voortgangsafspraken komen waarmee ook de ontwikkeling van de medewerker een cyclisch karakter krijgt.
- Het verzuim binnen Overkempe is niet schrikbarend hoog. Wel zorgelijk is de verzuimfrequentie bij een deel van de medewerkers. Hier komt meer aandacht voor door het actiever inzetten op verzuimgesprekken door de leidinggevende, met als doel belemmerende factoren inzichtelijk te maken en de inzet van de medewerker optimaal te houden.
- Het centraal roosteren via een roosterbureau binnen Overkempe is in 2014 ingevoerd. In het najaar van 2015 vindt er een evaluatie plaats. De belangrijkste vraag is daarbij de toegevoegde waarde, met daarnaast vragen over de precieze taken en bevoegdheden, aansturing, verbinding met leidinggevend en met teams.
- In 2015 is de personeelsbezetting tijdens de vakantieperiode niet goed gegaan. Naast een te grote afhankelijkheid van kostbare uitzendbureaus was de bezetting ook inhoudelijk soms niet op orde. In 2016 zal eerder en beter geanticipeerd moeten worden op de bezetting in de zomervakantie. Een duidelijker taak- en verantwoordelijkheidsverdeling over enerzijds het roosterbureau en anderzijds de leidinggevend en is daarbij onmisbaar.
- Binnen Overkempe is een flexpool van medewerkers die ingezet wordt op roostergaten. Tegelijkertijd is het in de praktijk ook een instroompool voor nieuwe medewerkers. De vraag is hoe we een betere afstemming hierin kunnen krijgen, om te voorkomen dat er gaten met gaten gevuld worden (vacatures worden snel opgevuld vanuit een medewerker van de flexpool die vervolgens weer gaten achterlaat op de plekken waar hij/zij ingezet werd).

#### 4. Begroting 2016

	Begroot 2016	Overkempe	
		Begroot 2015	Vershil
Opbrengsten			
waarvan intramuraal (Wlz)	9.917.253	10.129.480	-212.227
waarvan extramuraal en vervoer (Wlz)	164.242	30.491	133.751
waarvan intramuraal (Wmo)	95.007	98.967	-3.960
waarvan extramuraal (Wmo)	16.622	21.542	-4.920
waarvan overig (PGB en onderaanneming )	16.008	10.392	5.616
waarvan opbrengst werkgebieden	28.174	23.491	4.683
waarvan kapitaalslasten vastgoed & NHC Wlz	1.439.763	1.234.095	205.669
waarvan kapitaalslasten inventaris & ICT Wlz	278.687	240.502	38.185
waarvan kapitaalslasten vastgoed & NHC Wmo	9.452	11.468	-2.016
waarvan kapitaalslasten inventaris & ICT Wmo	1.117	0	1.117
<b>Totaal Opbrengsten</b>	<b>11.966.326</b>	<b>11.800.427</b>	<b>165.898</b>
Personele kosten	6.924.776	6.987.041	-62.264
Overige Personele kosten	206.137	206.088	49
Verblijfscomponent	1.791.680	1.621.990	169.690
Algemene Kosten	180.414	150.000	30.414
Kapitaalslasten inventaris, ICT	297.457	240.502	56.956
Kapitaalslasten & NHC	1.019.306	1.069.223	-49.917
Doorbelasting centrale posten	53.722	52.996	725
Doorbelasting directie en medische staf	179.072	176.654	2.418
Overige Opbrengsten			-
Ondersteuning bedrijfsvoering	1.074.434	1.059.924	14.509
<b>Totaal Bedrijfslasten</b>	<b>11.726.999</b>	<b>11.564.418</b>	<b>162.581</b>
<b>Operationeel resultaat (RAK 2%)</b>	<b>239.327</b>	<b>236.009</b>	<b>3.318</b>



## 6.6 Elivagar

Het werken met mensen binnen Elivagar is geïnspireerd vanuit de antroposofie. Welzijn en ontwikkeling van cliënten staan centraal, en dit geven we samen vorm in een gemeenschap. Een gemeenschap waarin iedereen een belangrijke rol vervult: bewoners, deelnemers, medewerkers, vrijwilligers, familie en vrienden.

### 1. Projecten

De volgende projecten zijn overeengekomen met de zorgkantoren en cliëntenraad:

#### **Persoonsgerichte zorg - De cliënt wordt gezien door de professional**

##### Doelstelling van het kwaliteitsthema

Cliënten ervaren dat de zorgprofessional oog voor hem/haar heeft evenals voor zijn/haar eigenheid en voorkeuren.

##### Doelstelling

Het omvattender en diepgaander oog krijgen voor de persoonlijkheid en eigenheid van de cliënt door gezamenlijke beeldvorming door cliënt, betrokken begeleiders, gedragskundige en ouders/vertegenwoordigers en eventueel AVG vanuit de antroposofische benadering.

##### Resultaten

Vanuit de opgezette werkgroep zal er een plan worden voorgelegd aan de LCR hoe de nieuwe werkwijzen gestalten zullen krijgen. In 2016 is de 'bewonersbespreking nieuwe stijl' ontwikkeld en gedeeltelijk ingevoerd.

#### **Passende zorg / Versterken eigen regie**

##### Doelstelling van de kwaliteitsthema's

- De cliënt ontvangt te allen tijde passende zorg op een passende plek, waarbij de keuze van de cliënt leidend is.
- De cliënt ervaart eigen regie. De mantelzorger en/of vrijwilliger zijn geactiveerd en geïnformeerd waardoor zij mede de eigen regie van de cliënt kan versterken.

##### Doelstelling

Aan de hand van de INVRA-methodiek de persoonlijke ontwikkeling van de cliënt beter in beeld brengen en verder versterken en vanuit deze inventarisatie komen tot een juiste ondersteuning bij het aanleren van nieuwe vaardigheden. Dit leidt tot betere aansluiting op de woon-, werk- en vrijetijdsbehoeften van cliënten (passende zorg) en een vergroot ervaren van invloed op eigen leven (eigen regie).

##### Resultaten

Ten minste 50% van de cliënten geeft na afname van de INVRA aan dat zij meer invloed hebben op de doelen in het ondersteuningsplan (op de gebieden wonen, werken, vrijetijd) dan voorheen. Waar nodig en mogelijk wordt de zorg aangepast aan de cliëntbehoefte (denk aan nieuwe woonplek en/of ander werkgebied, herziene invulling van vrijetijd).

#### **Ervaren kwaliteit van bestaan**

##### Doelstelling van het kwaliteitsthema

De door de cliënt ervaren kwaliteit van bestaan wordt gemeten en de uitkomsten leiden tot verbetering van de ondersteuning aan de individuele cliënt. De kwaliteit verbeterkaarten zullen besproken worden. Middels de Invra en de ondersteuningsplanbesprekingen zullen we nog meer ingaan en antwoorden geven op individuele ondersteuning van de cliënt. We streven ernaar om de cliënt tevredenheid boven de 8.0 te krijgen.

##### Doelstelling

Verbreden ondersteuning voor de cliënt naar eigen wensen en behoeften, betere afstemming en informatieoverdracht om de uitvoeringsafspraken te waarborgen en de voortgang te monitoren.

## Resultaten

Betere communicatie en samenwerking tussen de verschillende disciplines die leiden tot een verbetering van de zorg- en ondersteuningsvraag van de individuele cliënt, efficiënter werken en de kwaliteit van zorg en ondersteuning vergroten. Minder administratieve taken waardoor er meer tijd is voor de directe zorgverlening.

## **De basis versterken**

### Doelstelling van het kwaliteitsthema's

De cliënt kan erop vertrouwen dat de zorg die geboden wordt van kwalitatief goed niveau is en voldoet aan de laatste inzichten in het veld.

### Doelstelling

Opzetten van één goed toegeruste uitluisterpost voor Elivagar (project loopt over heel DeSeizoenen), waardoor de kwaliteit van het nachttoezicht verbetert en de op locatie aanwezige begeleiders maximaal in staat worden gesteld om de zorgvragen te beantwoorden. Voor de woonlocatie Elivagar betekent dit een verhoging van de betrouwbaarheid van de huidige uitluistersystemen. Dit verhoogt het veiligheidsgevoel van cliënten en medewerkers. Voor de woonlocatie Elivagar betekent dit dat de huidige nachtwacht op locatie ondersteund gaat worden door een professioneel toezicht, waardoor de nachtwacht gericht en op de juiste momenten adequaat zorg kan verlenen aan cliënten die hulp nodig hebben.

### Resultaten

De beoogde resultaten zijn een verbetering van het toezicht in de nachtsituatie, waardoor sneller en zeer adequaat opgetreden kan worden, indien de situatie daarnaar vraagt. Op termijn en indien gekoppeld zal dit tevens ondersteuning bieden aan de zorgprocessen buiten de nachtelijke uren. Bijvoorbeeld voor cliënten met epilepsie, die, als ze op hun kamer zijn overdag, in de huidige situatie via een babyfoon worden uitgeluisterd. Door medewerkers specifiek voor het uitluisteren in dienst te nemen vindt er tweedeling van taken plaats. De nachtwacht kan zich puur op de noodzakelijke zorg richten terwijl de uitluisterpost wordt bediend door een specialist.

## **2. Algemeen**

Naar aanleiding van de kwaliteit-verbeter-kaart is een ontwikkelplan opgesteld in samenspraak met cliënten en cliëntenraad. De zelfanalyse en het ontwikkelplan van Elivagar is een samenvoeging van de cliëntbehoefte en organisatiebehoefte. Doel ervan is om te komen naar een 'zorgen dat' in plaats van 'zorgen voor'.

Het uitvoeren van het ontwikkelplan zal leiden tot een besparing van tijd die Elivagar wil gebruiken om de continuïteit van kwaliteit van zorg te kunnen waarborgen nu en ook in de toekomst, om eveneens te kunnen voldoen aan de cliëntbehoefte binnen de financiële kaders. Om dit te realiseren wordt er in juiste scholing van toekomstige medewerkers en verdieping in de scholing van de huidige medewerkers geïnvesteerd.

Het investeren in de ontwikkeling van medewerkers en daarmee het investeren in de ontwikkeling van de cliënten is een van de eerste prioriteiten in een antroposofische woon-werkgemeenschap.

## **3. Kwaliteits- en veiligheidseisen Elivagar**

### Kwaliteit

- De ambitie van Elivagar is om wat er is opgebouwd te borgen en de kwaliteit van zorg te verbeteren.
- De zorgplannen en de evaluatie zitten in het gewoontelijk van medewerkers.
- Regelvrijheid van medewerkers vergroten, waardoor de verantwoordelijkheid door een breder scala medewerkers gedragen en genomen wordt. De reeds gevolgde en geplande cursussen dragen hiertoe bij. Borging is van belang.
- Er is per woonhuis en werkgebied een verbeter- en ondernemingsplan opgesteld, (zie bijlagen voor een samenvatting)

- Voor Elivagar is er ook een jaarplan opgesteld betreft cultuur & religie. In 2016 zal er extra aandacht uitgaan naar het borgen van de antroposofie. De medewerkers cultuur en religie zullen aansluiten bij de teamvergaderingen om de antroposofie te blijven stimuleren.
- De resultaten vanuit het onderzoek grensoverschrijdend gedrag (2015) zullen prioriteit krijgen in omgang, benadering en behandeling van cliënten en daar waar nodig zullen passende interventies gedaan worden. (uitslag is nog niet bekend)

#### Veiligheid

- Veiligheid en BOPZ zullen doorlopend onderwerp van gesprek zijn in de afzonderlijke teamvergaderingen, dit is een vast agendapunt. Het melden van incidenten, escalaties en overige voorvallen die buiten de reguliere zorg vallen worden gemeld in ITask en wordt teruggekoppeld door de teamcoördinator / orthopedagoog met de melder. De uitkomsten zullen de basis zijn voor het handelen. In het zorginhoudelijk overleg zal maandelijks het thema 'veiligheid' besproken worden en daar waar nodig worden verbeteracties uitgezet.
- Het thema 'veiligheid' is onderwerp tijdens het jaarlijkse functioneringsgesprek. Individueel is er voor de medewerker ruimte om het gevoel van veiligheid te bespreken. Door zwangerschapsverlof zijn in 2015 niet alle functioneringsgesprekken gevoerd.
- Acties vanuit de Risico-inventarisatie en Evaluatie worden twee keer per jaar geëvalueerd en bijgesteld.

#### **4. Verzelfstandiging LVB**

- In 2016 zullen we dezelfde doelgroepen blijven bedienen, te weten VB en LVB, mogelijk op andere wijze zoals het nu gebeurt. De mogelijkheid tot verzelfstandiging van de LVB wordt momenteel onderzocht. De diverse belanghebbende zullen in dit proces meegenomen worden.

#### **5. Begroting 2016**

	Elivagar		
	Begroot 2016	Begroot 2015	Vershil
<b>Opbrengsten</b>			
waarvan intramuraal (Wlz)	2.178.937	2.207.589	-28.653
waarvan extramuraal en vervoer (Wlz)	29.829	12.282	17.547
waarvan intramuraal (Wmo)	300.202	222.746	77.456
waarvan extramuraal (Wmo)	48.135	14.979	33.156
waarvan overig (PGB en onderaanneming )	15.190	34.064	-18.874
waarvan opbrengst werkgebieden	-	-650	650
waarvan kapitaalslasten vastgoed & NHC Wlz	351.988	297.097	54.892
waarvan kapitaalslasten inventaris & ICT Wlz	59.518	53.598	5.920
waarvan kapitaalslasten vastgoed & NHC Wmo	53.122	35.220	17.902
waarvan kapitaalslasten inventaris & ICT Wmo	5.746	4353,839925	1.392
<b>Totaal Opbrengsten</b>	<b>3.042.667</b>	<b>2.881.279</b>	<b>161.388</b>
<b>Personele kosten</b>	<b>1.728.050</b>	<b>1.654.866</b>	<b>73.184</b>
Overige Personele kosten	60.371	35.331	25.040
Verblijfscomponent	447.995	357.454	90.542
Algemene Kosten	55.347	70.041	-14.694
Kapitaalslasten inventaris, ICT	65.263	57.951	7.312
Kapitaalslasten & NHC	291.615	332.317	-40.702
Doorbelasting centrale posten	13.692	12.966	726
Doorbelasting directie en medische staf	45.640	43.219	2.421
Overige Opbrengsten			-
Ondersteuning bedrijfsvoering	273.840	259.508	14.332
<b>Totaal Bedrijfslasten</b>	<b>2.981.814</b>	<b>2.823.653</b>	<b>158.161</b>
<b>Operationeel resultaat (RAK 2%)</b>	<b>60.853</b>	<b>57.626</b>	<b>3.228</b>

## 7. Investerings

Voor het jaar 2016 geeft de directie meer ruimte aan de locatie om invulling te geven aan hun investeringsvraag. Jaarlijks is er op basis van de beschikbare middelen een vastgesteld investeringsbudget waar de locatie zelf invulling aan kan geven.

Voor het jaar 2016 is een investeringsbudget beschikbaar van € 0,40 miljoen in inventarissen/apparatuur/voertuigen en € 0,25 miljoen aan ICT/communicatie investeringen. De belangrijkste investeringen in de ICT/telecommunicatie zijn de implementatie van Plancare, de vervanging van de bewakingssystemen op Bronlaak/Elivagar en het vervangen van de telecommunicatiemiddelen van alle DeSeizoenen locaties en het investeren in één centrale uitluisterpost.

<b>budget 2016</b>	<b>BL</b>	<b>CB</b>	<b>EL</b>	<b>LG</b>	<b>OK</b>	<b>VD</b>	<b>Eindtotaal</b>
Inventaris	€ 177.375,57	€ 28.959,28	€ 31.674,21	€ 15.384,62	€ 124.886,88	€ 21.719,46	€ 400.000,00
ICT	€ 110.859,73	€ 18.099,55	€ 19.796,38	€ 9.615,38	€ 78.054,30	€ 13.574,66	€ 250.000,00
Instandhouding	€ 236.081,37	€ 38.543,90	€ 4.215,74	€ 2.047,64	€ 166.220,56	€ 2.890,79	€ 450.000,00
<b>totaal</b>	<b>€ 524.316,66</b>	<b>€ 85.602,72</b>	<b>€ 55.686,33</b>	<b>€ 27.047,64</b>	<b>€ 369.161,73</b>	<b>€ 38.184,91</b>	<b>€ 1.100.000,00</b>

Door de financiële administratie wordt de uitputting van dat budget gemonitord en indien noodzakelijk mogen investeringen pas uitgevoerd worden na advies van de relevante bedrijfsvoeringsonderdelen. In onderstaande tabel is de beschikbare investeringsruimte voor inventaris weergegeven.

<b>uitputting 2015</b>	<b>BL</b>	<b>CB</b>	<b>EL</b>	<b>LG</b>	<b>OK</b>	<b>VD</b>	<b>Eindtotaal</b>
investeringsruimte 2015	€ 177.375,57	€ 28.959,28	€ 31.674,21	€ 15.384,62	€ 124.886,88	€ 21.719,46	€ 400.000,00
verwachte benutting 2015	€ 165.262,70	€ 28.073,64	€ 16.223,68	€ 3.960,80	€ 122.285,08	€ 26.476,44	€ 362.282,34
verwachting restant 2015	€ 12.112,87	€ 885,64	€ 15.450,53	€ 11.423,82	€ 2.601,80	€ -4.756,98	€ 37.717,66
<b>Inventaris budget 2016</b>	<b>BL</b>	<b>CB</b>	<b>EL</b>	<b>LG</b>	<b>OK</b>	<b>VD</b>	<b>Eindtotaal</b>
restant budget 2014	€ 78.656,21	€ 24.127,24	€ 2.213,35	€ 3.877,64	€ 52.499,36	€ 11.359,41	€ 172.733,19
verwachting restant 2015	€ 12.112,87	€ 885,64	€ 15.450,53	€ 11.423,82	€ 2.601,80	€ -4.756,98	€ 37.717,66
investeringsruimte 2016	€ 177.375,57	€ 28.959,28	€ 31.674,21	€ 15.384,62	€ 124.886,88	€ 21.719,46	€ 400.000,00
<b>totaal inventaris budget 2016</b>	<b>€ 268.144,64</b>	<b>€ 53.972,15</b>	<b>€ 49.338,08</b>	<b>€ 30.686,07</b>	<b>€ 179.988,03</b>	<b>€ 28.321,88</b>	<b>€ 610.450,85</b>

De bouwinvesteringen (instandhouding) worden uitgevoerd door de Vastgoed BV in afstemming met de huisvestingsprogramma's van de locaties De Corisberg, Bronlaak en Overkempe. Deze plannen worden momenteel opgesteld.



## 8. Liquiditeit

Op basis van het ondernemingsplan 2016 ontstaat het volgende kasstromen overzicht:

Het beginsaldo op 1-1-2015 wordt geschat op € 2,7 miljoen positief. Op basis van het verwachte resultaat 2016 komt er voor € 0,7 miljoen aan resultaat beschikbaar en € 0,7 miljoen aan afschrijvingen. Vanuit deze middelen wordt er - wanneer het vastgoed van voormalig Zonnehuizen verworven wordt - € 1,1 miljoen betaald aan de Vastgoed BV. Daarnaast wordt voor € 0,70 aan investeringen begroot. Per saldo ontstaat een eindstand van € 1,9 miljoen positief.

<b>Analyse liquiditeit</b>	
<b>Beginsaldo</b>	<b>€ 2.700.000</b>
<b>Vrijkomende middelen</b>	
Operationeel resultaat	€ 769.448
Afschrijving	€ 721.332
<b>Uitgaande middelen</b>	
Investering Vastgoed	€ 1.150.000
Investeringen ICT en inventaris	€ 1.100.000
<b>Eindsaldo</b>	<b>€ 1.940.780</b>