



Jaardocument 2015



Maart, 2016
to/ps/093.2016



Inhoudsopgave

1.	Uitgangspunten van de verslaggeving	5
2.	Profiel van de organisatie	5
2.1	Algemene identificatiegegevens.....	5
2.2	Structuur van het concern	5
2.3	Kerngegevens.....	6
3.	Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap	7
3.1	Normen voor goed bestuur	7
3.2	Raad van Bestuur	7
3.3	Raad van Toezicht	8
3.4	Bedrijfsvoering	10
4.	Beleid, inspanning en prestaties	15
4.1	Algemeen beleid verslagjaar 2015	15
4.2	Algemeen kwaliteitsbeleid	16
4.3	Belangrijke ontwikkelingen, inspanningen en prestaties in 2015	16
5.	Financiële paragraaf	17

“ The proof of the pudding...”

Na 48 jaar is in 2015 afscheid genomen van het zorgstelsel zoals wij dat kenden met haar financiering vanuit de AWBZ. Zorg wordt sinds dit jaar gefinancierd vanuit Wlz, Wmo en ZV*. Deze verandering van ons zorgstelsel is meer dan een andere wijze van financiering. Het nieuwe stelsel stelt ons in staat om de veranderende ideeën over ziekte, gezondheid en zorg goed vorm te geven in ons land. Zo weten we dat mensen veel vitaler en gelukkiger zijn wanneer zij zoveel mogelijk zelf blijven doen. Ook is gezondheid niet langer gedefinieerd als de afwezigheid van ziekte, maar omschreven in een definitie waar het aanpassen en regie voeren, in het licht van de fysieke, emotionele en sociale uitdagingen van het leven, centraal staan. Na jaren van zorg in instituten weten we wat dit met mensen kan doen en dat het lang niet iedereen past. De hervormingen van de zorg in Nederland komen dan ook niet enkel voort uit schaarste, ze zijn in grote mate het gevolg van een andere denkwijze en het besef dat zorg anders en beter kan.

In Volckaert hebben we ons sinds 2011 voorbereid op deze hervorming van de langdurige zorg. We hebben voorzien dat er andere cliënten bij ons komen wonen en er andere competenties van onze medewerkers zouden worden gevraagd, dat onze locaties moesten worden aangepast en er is een nadrukkelijke keuze gemaakt ons te specialiseren in de zorg voor cliënten met een zware en intensieve vraag. Maar, zoals de Engelsen zeggen: “The proof of the pudding is in the eating” en 2015 begon voor onze organisatie dan ook als een spannend jaar.

Voorliggend en met trots presenteer ik u hierbij het jaarverslag 2015 van Volckaert. U kunt er lezen hoe het afgelopen jaar de veranderingen in de zorg vorm hebben gekregen voor onze cliënten. Hoe Volckaert op haar locaties renovaties en aanpassingen heeft gedaan om aan te sluiten bij de eigentijdse ideeën over wonen en leven. Hoe onze medewerkers uit hun comfort-zone zijn gestapt en nieuwe inzichten hebben vertaald in andere, meer passende werkwijzen. En hoe Volckaert succesvol én met een positief resultaat 2015 kan afsluiten, als één van de 151 voorbeeldinstellingen van VWS Nederland.

Het anders inrichten van een organisatie, in het licht van alle veranderingen, is een uitdaging. Het opnieuw en anders invulling geven aan je werk, is een prestatie van een andere orde. Op deze plaats past dan ook een groot compliment voor de medewerkers en vrijwilligers van Volckaert. Goede zorg heeft door jullie vorm gekregen in het ondersteunen van de eigen regie. Dit vereist een omslag in denken en doen waarvan we weten dat deze niet altijd eenvoudig te maken was. Wanneer je hart ligt bij zorg, is het niet altijd eenvoudig dit met de handen op de rug te doen. In 2016 gaan we een stapje verder en bewegen we van regie naar eigenaarschap. Met wat jullie hebben laten zien in het afgelopen jaar, is er alle vertrouwen dat ook deze stap gemaakt kan worden.

Een woord van dank is dan ook op zijn plaats voor prof. dr. J. Schols, die na 8 jaar om statutaire reden afgetreden is als toezichthouder bij Volckaert. Wij danken hem nogmaals om zijn energie, betrokkenheid en positieve bijdrage aan onze organisatie.

Wij wensen u veel leesplezier toe met het jaardocument 2015 van stichting Volckaert,

Annet Boekelman-Wilhelm, Raad van Bestuur
Thirza Olden, Bestuurssecretaris

Dongen, maart 2016

* Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten wordt Wet Langdurige Zorg, Wet Maatschappelijke Ondersteuning en Zorgverzekeringswet

1. Uitgangspunten van de verslaggeving

Het maatschappelijk jaarverslag 2015 is een aanvulling op de door Volckaert aangeleverde verantwoordingsdata via DigiMV voor de website www.jaarverslagenzorg.nl. Op deze site worden de verantwoordingsdata openbaar gepubliceerd. De jaarverantwoording 2015 is beknopt, op hoofdlijnen geschreven en dient op die manier gelezen te worden.

De Raad van Toezicht, Centrale Cliëntenraad, Ondernemingsraad en Verpleegkundige Adviesraad hebben een eigen bijdrage aangeleverd, deze is integraal overgenomen in voorliggend jaarverslag.

2. Profiel van de organisatie

2.1 Algemene identificatiegegevens

NAAM VERSLAGLEGGENDE RECHTSPERSOON	STICHTING VOLCKAERT
Adres:	Dongepark 1
Postcode:	5102 DB
Plaats:	DONGEN
Telefoonnummer:	0162 375100
Identificatienummer(s) NZa:	300-1227 en 300-1228
Nummer Kamer van Koophandel:	172.18.095
E-mailadres:	info@volckaert.nl
Internetpagina:	www.volckaert.nl

Volckaert verleent diensten op het gebied van wonen en zorg in vijf zorgcentra in Dongen en Oosterhout, in Dongen heeft Volckaert tevens een hospice. Daarnaast wordt extramurale zorg en behandeling en eerstelijnszorg door paramedici geleverd in Dongen en Oosterhout. Op de locaties Dongepark en Buurstede 15 kunnen cliënten gebruik maken van respectievelijk dagbehandeling en dagverzorging.

Volckaert is de enige aandeelhouder van de op 23 oktober 2007 opgerichte besloten vennootschap De Volckaert B.V.

2.2 Structuur van het concern

Volckaert hanteert de volgende missie;

Volckaert biedt intramurale hoog complexe zorg op zodanige wijze dat het wonen en leven in Volckaert vertrouwd voelt als thuis

Besturingsmodel

Volckaert wordt bestuurd door een éénhoofdige Raad van Bestuur onder toezicht van een Raad van Toezicht. Volckaert werkt met een integraal managementmodel waar clustermanagers de integrale verantwoordelijkheid dragen voor hun locatie(s).

De Raad van Bestuur wordt geadviseerd door het managementteam dat in 2015 bestaat uit het hoofd PO&O, de controller, twee clustermanagers en de eerste geneeskundige. De Raad van Bestuur wordt ondersteund door een bestuurssecretaris.

Diverse commissies en werkgroepen hebben een adviserende rol naar het MT toe, zoals de Arbo-commissie en de commissie BOPZ.

Volckaert hanteert een planning en controlcyclus. Als leidraad voor de besturing geldt het meerjaren strategisch beleidsplan 2015-2018 "Vertrouwd als thuis". Periodiek legt de Raad van Bestuur verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

Medezeggenschap

Volckaert heeft vier lokale cliëntenraden conform de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ) en één centrale cliëntenraad. Daarnaast heeft Volckaert een ondernemingsraad conform de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) en een verpleegkundige en verzorgende adviesraad (VAR).

2.3 Kerngegevens

De meeste cliënten die zorg en diensten ontvangen van Volckaert hebben een somatische of psychogeriatrische aandoening of beperking. Ook cliënten met een lichamelijke handicap, waaronder revalidanten, vormen een aanzienlijke doelgroep in Volckaert.

Het aantal intramurale cliëntplaatsen in Volckaert is 594. Daarnaast heeft Volckaert in 2015 aan 371 cliënten extramurale zorg en diensten verleend, inclusief dagverzorging en dagbehandeling. Eind 2015 waren er 871 medewerkers in loondienst bij Volckaert en werd een omzet van ruim 45 miljoen euro gerealiseerd.

Volckaert is actief in twee zorgkantoor regio's, te weten West-Brabant (CZ) en Midden-Brabant (VGZ). Het werkgebied Dongen en Gilze en Rijen valt onder zorgkantoor Midden-Brabant, het werkgebied Oosterhout onder West-Brabant.

De geriatrische revalidatiezorg, zoals deze door Volckaert wordt geboden, wordt bekostigd door zorgverzekeraars via DBC-systematiek. Vanaf 2015 wordt de wijkverpleging bekostigd door zorgverzekeraars en wordt een deel van het product begeleiding -zowel individueel als in groepsvorm- als WMO zorg gefinancierd door de gemeenten Oosterhout en Dongen.

Samenwerkingsrelaties

Volckaert werkt samen met diverse organisaties in de regio die zorg, wonen en diensten verlenen.

- Volckaert levert de functie behandeling voor Stichting Maria-oord te Dongen en Stichting Sint Franciscus te Gilze. Voor locatie Kloosterpad van Stichting Thebe in Dongen wordt de functie behandeling in de avond, het weekend en de nacht verzorgd. Met Stichting Maria-oord is daarnaast een overeenkomst gesloten voor het gebruik maken van de diensten van een onafhankelijke klachtenfunctionaris.
- Er is een samenwerkingsovereenkomst met het Amphibia Ziekenhuis in Breda met betrekking tot de laboratoriumfunctie.
- De medicatievoorziening voor cliënten wordt verzorgd door Mediq.
- Volckaert is lid van het Zorgnetwerk Midden Brabant te Tilburg.
- Volckaert maakt deel uit van het West Brabants Overleg Zorg.
- In Behandelcentrum Brabant "specialisten in ouderenzorg" werken de diensten behandeling en begeleiding van Stichting Riethorst Stromenland, Stichting Schakelring en Volckaert samen. Vanuit deze samenwerking is in 2015 tevens een project gestart om samen de Geriatrische Revalidatiezorg te kunnen gaan bieden.
- Er zijn samenwerkingsafspraken met Stichting Welzijn Ouderen Dongen en Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout over de opvang van meldingen via het gezamenlijk alarmeringssysteem.
- Er is samenwerking op het gebied van facilitair beheer en extramurale zorg- en dienstverlening met Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout.

- Volckaert werkt samen met woningcorporatie Thuisvester t.b.v. aanvullende diensten bij het wonen in het Albert Schweitzer complex te Oosterhout en Oosterheem.
- Er is samenwerking met Woningstichting Geertruidenberg op het gebied van toewijzing van zorgwoningen op het Dongepark te Dongen.
- Volckaert participeert in de Academische Werkplaats Ouderen van de Universiteit van Tilburg.
- Volckaert is een van de leden van het algemeen bestuur van het Iris-project in Oosterhout, waarin samen met o.a. Thuisvester, Thebe en Surplus een online servicedienst voor zelfstandig wonende ouderen wordt geboden. Dit project is in september 2015 geëindigd.
- Samenwerking met de gemeenten Oosterhout en Dongen vindt plaats op het gebied van zorg, wonen en welzijn in beide gemeenten. In 2015 vinden aanbestedingsprocedures plaats met deze gemeenten in het kader van de WMO.
- Volckaert participeert in het innovatieplatform voor zorg en onderwijs Midden-Brabant genaamd "De Zorgacademie".
- Er wordt samengewerkt met "Talent for Care" voor de detachering en ondersteuning van teammanagers.
- Met "De Werkvloer Centraal" en "In voor Zorg!" is in 2015 een project uitgevoerd gericht op de kwaliteit van directe zorgverlening waarbij de dialoog tussen cliënt en zorgverlener het vertrekpunt is.
- Met GGZ Brebrug wordt samengewerkt t.b.v. dienstverlening door psychiaters.
- Volckaert neemt deel aan "Weslagen" een samenwerkingsverband voor arbeidsmarktinitiatieven en ontwikkelingen in de regio West-Brabant.
- In samenwerking met sportschool Arendse worden zwemactiviteiten aangeboden voor cliënten.
- Er wordt geparticipeerd in het bestuurdersnetwerk van *In voor Zorg!* en het VWS netwerk "Met waardigheid en trots".
- Volckaert is aangesloten bij brancheorganisatie Actiz.
- Volckaert is deelnemer van de Stichting Regionaal Elektronisch Netwerk West-Brabant (REN).

3. Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap

3.1 Normen voor goed bestuur

Zowel de Raad van Toezicht als de Raad van Bestuur hebben zich geconformeerd aan de Zorgbrede Governance Code. De beide raden zien dit als onderdeel van verantwoord ondernemerschap, waarbij transparantie een belangrijk uitgangspunt is. Vanuit dit verantwoord ondernemerschap stelt Volckaert in haar functioneren het belang van de klant voorop.

3.2 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur wordt in 2015 gevormd door mevrouw drs. A.A. Boekelman-Wilhelm. Mevrouw Boekelman is naast bestuurder van Volckaert ook bestuurder van Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout (SHBO).

Het reglement Raad van Bestuur geldt als belangrijke basis voor het functioneren van de Raad van Bestuur.

In dit reglement zijn afspraken over de bestuurstaken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vastgelegd. Daarnaast zijn in het reglement bepalingen vastgelegd ten aanzien van de besluitvorming binnen de Raad van Bestuur, de wijze van vergaderen, de waarneming bij afwezigheid en ziekte, openbaarheid en belangenverstrengeling,

medezeggenschap, openheid en externe verantwoording en deskundigheid. Daarnaast is voor Volckaert een klokkenluidersregeling van kracht.

De Raad van Bestuur is aangesloten bij de NVZD (Nederlandse Vereniging van Bestuurders in de Gezondheidszorg) en de richtlijnen van de vereniging worden door Volckaert toegepast. Dit geldt onder andere voor de bezoldiging van de Raad van Bestuur in 2015.

Een overzicht van de onkostendeclaraties die in 2015 aan de Raad van Bestuur zijn vergoed is te vinden op www.volckaert.nl.

3.3 Raad van Toezicht

Samenstelling Raad van Toezicht 2015

Naam	Aandachtsgebied	Functies
De heer prof. dr. C.T.B. Ahaus	Voorzitter Algemene zaken Cliëntenraad Ondernemingsraad	Hoogleraar Healthcare Management Universiteit Groningen
Mevrouw D.M. Heeroma	Vice voorzitter Algemene zaken Hospitality / Facility en Digital Innovation Remuneratie Commissie Ondernemingsraad Zorginnovatie Award	Directeur Academy for Digital Entertainment Bestuurslid Stichting Huis voor Beeldcultuur Breda Raad van Toezicht SHBO Raad van Advies City of Imagineers Breda
Mevrouw drs. N. Baroch RA	Algemene en Financiële zaken Auditcommissie	Raad van Bestuur Stichting Zuidwester Raad van Toezicht SHBO
De heer M.J.M. Hendriks MBA	Algemene en Financiële zaken Auditcommissie	Lid raad van bestuur STMG Vice voorzitter Raad van Toezicht Kompaan en De Bocht Zelfstandig gevestigd interim manager
De heer prof. dr. J.M.G.A. Schols	Gezondheidszorg: inhoud en beleidsontwikkeling	Hoogleraar Ouderengeneeskunde Universiteit Maastricht Directeur Expertise van Envida in Maastricht-Heuvelland.
Tot 04-03-2015	Cliëntenraad	Raad van Toezicht SHBO
Mevrouw drs. M.P.E. Janssen	Organisatie en borging kwaliteitsbeleid van de zorg	Programmaleider kwaliteit en veiligheid, de Zorggroep Venlo
Vanaf 04-03-2015	Cliëntenraad	

De zetels in de Raad van Toezicht zijn evenwichtig verdeeld tussen mannen en vrouwen. De leden van de Raad van Toezicht zijn lid van de NVTZ (Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn).

Verslag Raad van Toezicht 2015:

Volckaert heeft zich voor zover mogelijk tijdig voorbereid op de veranderingen door met haar koers in te spelen op met name de complexe en zware zorgvraag, met een goed vastgoedbeleid en met een organisatie met een bescheiden overhead.

De organisatie is financieel stabiel en presteert vergelijkbaar of goed ten opzichte van vergelijkbare instellingen.

Het Strategisch Meerjarenbeleidsplan 2015-2018 'Vertrouwd als thuis' geeft aan dat Volckaert haar missie ziet als: intramurale, hoog complexe zorg bieden op zodanige wijze dat het wonen en leven vertrouwd voelt als thuis. Dit strategisch meerjarenbeleidsplan is geïntroduceerd in een inspirerende bijeenkomst met een grote groep van stakeholders van Volckaert, zo kon de Raad van Toezicht ervaren dat de koers van Volckaert breed gesteund wordt door haar stakeholders.

Onze visie is dat cliënten eigenaar zijn, dat vraagt van de medewerkers van Volckaert dat ze steeds oog hebben voor de mogelijkheden van de dikwijls kwetsbare cliënt. Na het organisatiebrede programma 'De Werkvloer Centraal' (een bottom up programma dat bijdraagt aan een kwaliteitscultuur en aan goede samenwerking in de teams) zet Volckaert als logisch vervolg daarop nu in op een route naar eigenaarschap.

We zijn hierbij geïnspireerd door het programma 'Waardigheid en Trots', waar Volckaert tot de eerste deelnemers behoort. Dit traject is in een intensieve samenwerking met de cliëntenraad tot stand gekomen en via VWS landelijk onder de aandacht gebracht.

Om ons beleid te kunnen implementeren zet Volckaert al enige jaren in op een stijgende deskundigheidsmix van de medewerkers. Ook zijn we ons bewust van de belangrijke rol van vrijwilligers die steeds bijdragen aan het welbevinden van cliënten. We realiseren ons dat de route naar eigenaarschap veel van onze medewerkers vraagt, van hen wordt verwacht dat ze werken vanuit het principe dat de cliënt eigenaar is en dat ze verantwoordelijkheid moeten nemen om aan te sluiten bij de behoefte van de cliënt waarbij de organisatie faciliteert. Niet de systeemwereld is bij Volckaert leidend maar de leefwereld waar zorgverlener en cliënt samen werken aan de bedoeling: kwaliteit van bestaan of anders gezegd het leefplezier van onze cliënten.

Het erkennen van eigen regie was ook onderwerp van een themamiddag eind juni 2015 waarin de Raad van Toezicht samen met de bestuurder een aantal casussen heeft besproken waarin het heel lastig bleek om de eigen regie van de cliënt te erkennen (bijvoorbeeld een cliënt die heel afwijkend claimend gedrag vertoont). Na afloop van deze bijeenkomst was de Raad van Toezicht getuige van de opening van Buurstede 15, waar in aanwezigheid van veel stakeholders de visie van Volckaert na de verbouwing heel tastbaar is geworden.

De Raad van Toezicht is voor haar reguliere vergaderingen in 2015 zes maal bijeengewees. Daarnaast is er zorgvuldig aandacht besteed aan de werving van een nieuw lid Raad van Toezicht als gevolg van het feit dat de zetel van prof. Schols beschikbaar kwam vanwege het bereiken van de maximale zittingstermijn. Met unanieme support van cliëntenraad en Raad van Toezicht is gekozen voor mevrouw Janssen. Het is de filosofie van de Raad van Toezicht van Volckaert dat iedere toezichthouder toeziet op de kwaliteit van zorg, maar we verwachten van mevrouw Janssen vanwege de kennis nodig in haar huidige functie en opgebouwd in een vorige functie bij de Inspectie voor de Gezondheidszorg een specifieke inbreng ten aanzien van dit thema.

Het afscheid van prof. Schols is gemarkeerd door een bezoek aan Envida De Mins, een verpleeghuis met een innovatieve woonvorm. Deze middag in Maastricht bood een uitstekende kans op gezamenlijke reflectie door Raad van Toezicht en het managementteam van Volckaert.

In het vorig jaardocument is aangegeven dat in Volckaert, naast het voldoen aan de eisen van HKZ-certificering, een uitgebreid auditprogramma organisatiebreed is opgezet en ingevoerd met als oogmerk volledige compliance op de IGZ-criteria op elke afdeling. Dit auditprogramma met onaangekondigde audits is in 2015 gecontinueerd en wordt inmiddels ervaren als een normaal onderdeel van onze kwaliteitscyclus. Zoals gezegd, de audits zijn onaangekondigd, want de basiszorg dient altijd op orde te zijn.

Tijdens de vergaderingen komen mededelingen vanuit de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht aan de orde, een steeds zeer veelomvattend en informatief kwartaalverslag gebaseerd op de negen velden van het INK-managementmodel, benchmarks, de jaarrekening, het jaarplan, het strategisch vastgoedbeleid en het strategisch meerjarenbeleidsplan.

De commissies van de Raad van Toezicht van Volckaert (auditcommissie, remuneratiecommissie) en de contacten van de Raad van Toezicht met de ondernemingsraad en de centrale cliëntenraad ondersteunen het toezicht houden door de Raad. De ontmoetingen waren opnieuw inspirerend. Een vertegenwoordiging vanuit de Raad van Toezicht (voorzitter en vice-voorzitter) heeft met de bestuurder in december 2015 het jaarlijkse functioneringsgesprek gehad, waarin gezamenlijk is uitgesproken dat er wordt gehecht aan de accreditatie van de bestuurder. De Raad van Toezicht zelf heeft ook haar eigen functioneren geëvalueerd in een bijeenkomst begin november onder leiding van Theo Schraven. Onderwerpen die in deze evaluatie naar voren kwamen zijn: de visie op toezicht (afstand en nabijheid), de opgave om nieuwe leden goed mee te nemen, wanneer collectief en wanneer individueel, de informatievoorziening over de grote lopende programma's, het stakeholderbeleid en het bilateraal overleg tussen bestuurder en voorzitter Raad van Toezicht.

Specifieke onderwerpen die binnen de Raad van Toezicht gezien hun strategische karakter gemonitord zijn, zijn de reorganisatie van de voedingsdienst als gevolg van de keuze voor een nieuw voedingsconcept, de samenwerking in de regio, de verhuur van Buurstede 17, het proces van de zorginkoop, De Werkvloer Centraal, de route naar eigenaarschap en de keuze voor een nieuwe accountant.

3.4 Bedrijfsvoering

De planning en controlcyclus is in 2015 conform planning gerealiseerd. De accountant beoordeelt de prestaties van Volckaert in de managementletter van 2015 als goed. Volckaert sluit 2015 met een positief resultaat af. In de jaarrekening 2015 wordt de financiële bedrijfsvoering van Volckaert inzichtelijk gemaakt.

Risicomanagement

Volckaert heeft risicomanagement in 2015 aan de hand van de volgende geïdentificeerde (bedrijfs)risico's en resultaatdoelstellingen vorm gegeven.

Prospectieve Risico Inventarisatie managementbeoordeling 2015

Kritisch Onderwerp	Mogelijke Risico('s)	risicogetal			Risico('s) elimineren, reduceren, accepteren	Welke beheersmaatregel treffen?	Wie risico-eigenaar	Maatregel effectief
		kans	ernst					
Terugloop productie	<ul style="list-style-type: none"> Te weinig productie Negatief resultaat 	6	6	36	reduceren	<ul style="list-style-type: none"> Actief onder de aandacht brengen van aanbod Bijschakelen personeel 	CM en TM	ja
Client komt niet in regie	<ul style="list-style-type: none"> Lage cliënttevredenheid Verminderde zorgperformance Risico's voor zorginkoop 	6	6	36	eliminieren	<ul style="list-style-type: none"> Sturen op eigenaarschap bij cliënt, actief managen en aanspreken Hoofdthema 2015-2016 Metten in CQI 2016 	CM en TM	ja
Omvang organisatie i.r.t. aanwezige deskundigheid	<ul style="list-style-type: none"> Te weinig specifieke kennis en expertise Onbewuste onbekwaamheid Niet adequaat en tijdig kunnen anticiperen op situaties 	4	6	24	reduceren	<ul style="list-style-type: none"> Samenwerking zoeken Inhuren van externe deskundigen voor projecten 	RvB	ja

Kans	Impact	Score
8 = wekelijks	8 = catastrofaal	32-64 = hoog
6 = maandelijks	6 = groot	16-31 = matig
4 = jaarlijks	4 = matig	0-15 = klein
2 = 1x per jaar	2 = klein	

In de kwartaalrapportages is de voortgang van het veiligheids- en risicomanagement terug te vinden.

Compliancebeleid

In het kader van het compliancebeleid is in 2015 een periodiek zelfonderzoek en risicoanalyse uitgevoerd. Daarnaast heeft de periodieke training compliance en mededinging plaatsgevonden.

Medezeggenschap cliënten

Verslag Centrale Cliëntenraad 2016:

Om vorm te geven aan de medezeggenschap kon in 2015 gestart worden met een Centrale Cliëntenraad (CCR) en vier Lokale Cliëntenraden (LCR's). In de loop van het jaar is de bezetting van de lokale raden uitgebreid en is de diversiteit toegenomen. Het streven is nog steeds om van iedere afdeling een vertegenwoordiger in de lokale raden te hebben, bij voorkeur een cliënt, maar anders een familielid of vertegenwoordiger van een cliënt. Doordat de zorgzwaarte van cliënten toeneemt, wordt het steeds moeilijker om geschikte kandidaten onder de cliënten te vinden, temeer omdat het werk van de raden is toegenomen als gevolg van de nieuwe wetgeving waarin cliëntenraden een belangrijker gesprekspartner zijn geworden. Binnen Volckaert zijn naast de CCR nu vier lokale cliëntenraden ingesteld op de locaties Buurstede 15, De Doelen, Dongepark en Oosterheem. Het contact met de achterban vindt via de LCR's plaats tijdens informatie- en familiebijeenkomsten, die nu op alle locaties gehouden worden, koffieochtenden centraal en op de afdelingen, tijdens activiteiten en informele kanalen. Verder zijn de cliëntenraden telefonisch, per e-mail en via een postvak bereikbaar. In december is de CCR betrokken geweest bij de werving en selectie van een nieuwe klachtenfunctionaris. Dit heeft nog niet geleid tot een aanstelling.

Medezeggenschap is in de loop van 2015 op vele manieren geconcretiseerd zoals bij de omvangrijke verbouwing van Buurstede 15, bij het opstellen en realiseren van een nieuw voedingsconcept, bij de inbreng en deelname van de CCR in de training van De Werkvloer Centraal, de deelname van de CCR aan het inkoopgesprek met een van de zorgkantoren en de deelname aan de audit van de HKZ. In het kader van het plan van aanpak van staatssecretaris Van Rijn *Met waardigheid en trots* was de CCR ook betrokken bij het schrijven van een vernieuwingsplan (*Op weg naar eigenaarschap*). Dat werd vervolgens met succes verdedigd als voorbeeld van een van de 'best practice' organisaties. Ook op locatieniveau begint de formele en informele medezeggenschap te groeien doordat er vaker door de clustermanagers en ook door teammanagers rechtstreeks advies gevraagd wordt en de lokale cliëntenraad ook ongevraagd met adviezen komt. Anderzijds zijn clustermanagers en teammanagers ook meer deel gaan nemen aan de vergaderingen van de lokale cliëntenraden zodat er al overleg is voordat er formeel advies gevraagd wordt.

Net als in het voorafgaande jaar is ook in 2015 veel aandacht uitgegaan naar communicatie in het algemeen (daarbij ook denkend aan bejegening en gastvrijheid) en die tussen de organisatie en de cliënt en zijn naaste in het bijzonder. Lag in 2014 de aandacht wat meer op de communicatie over participatie van familie en naasten, dan is deze in 2015 opgeschoven naar de cliënt en zijn wensen voor de inrichting van zijn leven en de familie en verzorgenden als uitvoerders daarvan. De cliëntenraden dringen er in overleggen en contacten op aan dat wilsbekwame cliënten zelf deelnemen aan gesprekken over henzelf en gevraagd worden -al of niet met hulp- zelf hun keuzes te maken. Daartoe dient informatie ook op maat van de cliënt en zijn naasten gepresenteerd te worden en dat betreft zowel de inhoud als de vorm waarin de informatie gegoten wordt, zowel bij schriftelijke als mondelinge informatie.

De CCR is in 2015 - en indien relevant ook rechtstreeks de LCR's - geïnformeerd over:

- het vastgoed van Volckaert
- diverse documenten (o.a. meerjarenbeleidsplan 2015-2018)
- het voedingsconcept
- het project De Werkvloer Centraal
- de samenstelling van het Management Team
- kwartaalrapportages
- hercertificering HKZ
- diverse rapportages: cliënttevredenheidsonderzoek (CQI), rapportage IGZ-inspectie, interne en externe audits,

De CCR en/of indien relevant ook een of meerdere lokale cliëntenraden zijn in 2015 om (verzwaard) advies gevraagd over de volgende onderwerpen:

- jaarverantwoording en jaarrekening 2014
- ongevraagd advies over profiel clustermanager
- voorgenomen besluit tot aanstelling van een clustermanager
- advies leveranciersselectie voedingsconcept
- bindend advies van CCR bij voorgenomen benoeming lid Raad van Toezicht
- benoemingstermijn voorzitter Raad van Toezicht
- voorgenomen benoemingen teammanagers
- indeling teammanagers
- jaarplan en begroting 2016

De CCR is in 2015 twee keer in overleg geweest met de Raad van Toezicht en zeven keer in overleg met de Raad van Bestuur.

Medezeggenschap medewerkers

Verslag ondernemingsraad 2016:

In 2015 heeft de OR zijn weg naar een meer strategische OR verder vervolgd en handen en voeten gegeven. De OR is eind 2014 gestart met deze ontwikkeling naar een OR 3.0, waarbij de OR op strategisch niveau met de Raad van Bestuur wil overleggen. Het doel van de OR hierbij is dat de medezeggenschap over praktische zaken zo laag mogelijk in de organisatie, dus waar mogelijk op afdelingsniveau, komt te liggen. Dit past bij de ontwikkeling van de organisatie die de afgelopen jaren door middel van het traject van De Werkvloer Centraal in gang is gezet. Het strategisch overleg heeft het afgelopen jaar vorm gekregen door met de bestuurder in gesprek te zijn over het strategisch meerjaren beleidsplan, de cultuurverandering en de start van de route naar eigenaarschap.

De OR vindt het belangrijk dat medewerkers zelf zoveel mogelijk meepraten en meebeslissen over hoe het werk wordt georganiseerd en wat er voor nodig is om dat werk gedaan te krijgen. Deze visie sluit aan bij de kernwaarden van Volckaert en de trend in de sector.

De OR werkt volgens een eigen jaarplan. De voortgang van de daarin geformuleerde speerpunten kan worden gevolgd door alle medewerkers.

De OR overlegt iedere twee weken. De OR werkt met een commissie RI&E. De OR is erop ingericht flexibel en snel te kunnen reageren op veranderingen in deze tijd van transitie van de ouderenzorg. Dit blijkt ondermeer uit het vooraf vormen van een visie op onderwerpen waarvan de advies- en instemmingverzoeken nog ontvangen moeten worden en de manier waarop deze voorbereiding binnen de OR wordt vormgegeven.

De OR wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris in dienst van Volckaert. Deze bereidt mede de agenda van het overleg voor, verzorgt de verslaglegging en adviseert de OR over het proces van medezeggenschap en uiteenlopende beleidsonderwerpen.

In 2015 hebben de OR en de Raad van Bestuur zes keer formeel en zes keer, via het agendaoverleg, informeel overleg gevoerd.

Tijdens deze overlegvergaderingen en het agendaoverleg zijn onderwerpen toegelicht, visies gedeeld, en zijn voorgenomen besluiten ter advies of instemming voorgelegd.

In 2015 heeft één keer overleg plaatsgevonden tussen de OR en een afvaardiging van de Raad van Toezicht.

Tijdens het overleg met de afvaardiging van de Raad van Toezicht zijn de ontwikkelingen in de organisatie en de ontwikkeling van de OR besproken.

In 2015 zijn 8 nieuwsbrieven gepubliceerd. Daarnaast organiseert de OR een jaarlijkse algemene personeelsvergadering waarin op basis van het jaarverslag aan medewerkers verantwoording voor dat jaar wordt afgelegd.

De activiteiten van de OR kunnen verder gevolgd worden via notulen van vergaderingen en een voortgangsrapportage in het jaarplan. In 2015 zijn er verschillende achterbanbijeenkomsten gehouden. Voornamelijk rondom de invoering van het nieuwe voedingsconcept.

Wanneer medewerkers de OR benaderen, ontvangen zij altijd een reactie.

De OR heeft in 2015 onder andere advies gegeven of instemming verleend over:

- Beleid BHV
- Beleid arbeidsomstandigheden
- Plan van aanpak salarisafbouw zorgcoördinatoren
- Regeling email, internet, intranet en social media
- Verklaring omtrent gedrag
- Herziene beleid verzuim en re-integratie
- Beleid beroeps en praktijkvorming
- Beleid stages
- Beleid jubilea en bijzondere aangelegenheden
- Reorganisatie voedingsdienst en transport
- Het strategisch meerjaren beleidsplan

De ondernemingsraad is in 2014 om instemming of advies gevraagd over:

- RI&E locatie De Doelen
- RI&E Jasmijnhof

De Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad (VAR)

Verslag Verpleegkundige Adviesraad 2016:

2015 was voor de VAR een bevlogen jaar. De VAR heeft afscheid moeten nemen van 1 medewerker en 1 medewerker is door ziekte langdurig uitgevallen. Door dit gebeuren zijn 2 nieuwe leden tot de VAR toegetreden.

Het was een jaar van ontwikkeling en groei, waarin de VAR ondersteund is door een extern bureau. Concreet betekent dit dat de VAR nu nog beter in staat is om problemen vanuit de verzorgende en verpleegkundige beroepsprofessione te signaleren, onderzoek te plegen, een mening te vormen/ formuleren en advies te geven aan de Raad van Bestuur.

Door de doorgemaakte groei was het noodzakelijk de visie te herschrijven en werd het beleidsdocument VAR daarop aangepast. De VAR werd officieel toegevoegd aan het organogram van de organisatie.

De VAR is 12 x bij elkaar gekomen, er is 1 beleidsdag geweest en er zijn 4 individuele gesprekken gevoerd met de Raad van Bestuur.

Op verzoek van de Raad van Bestuur zijn de Nursing veiligheidsdagen bezocht. Opgedane kennis is in navolging daarvan gedeeld met de Raad van Bestuur.

Onderwerpen als; de safetybox, medicatiegebruik in de ouderenzorg en agressie waren al onder de aandacht en zijn inmiddels omgezet in beleid of er is actie op ondernomen, andere onderwerpen, waaronder: handhygiëne, pesten op de werkvloer en werkdruk zijn ter kennisgeving aangenomen.

De VAR bezocht, naast de voornoemde Nursing veiligheidsdagen, het congres “Verpleegkundige invloed op de werkvloer” en het “Verpleeghuiscongres”. Beide congressen hebben gezorgd voor een betere kijk op en inzicht in het hebben van invloed voor verzorgenden en verpleegkundigen binnen een VVT setting en dat wat er toe doet bezien vanuit de beroepsgroep.

2015 Was ook een jaar van adviezen. De VAR heeft een belangrijke rol gespeeld bij de verduidelijking en totstandkoming van de problemen en scholing rondom triage. Daarnaast werd er op verzoek van de Raad van Bestuur meegedacht met de afdeling opleidingen over een nieuw te vormen leerklimaat en de mogelijkheid om HBO-V verpleegkundigen op te leiden binnen de eigen organisatie met mogelijkheden voor externe stage.

De VAR heeft het jaar mogen afsluiten met de toetreding tot de VAR Community. Deze VAR Community betreft het Online digitaal samenwerken voor alle VAR's in Nederland. Met als doel:

- ✓ Verbindingen aangaan
- ✓ Beroepsontwikkeling vergroten
- ✓ Kwaliteit van zorg verhogen
- ✓ VAR kennis delen.

4. Beleid, inspanning en prestaties

4.1. Algemeen beleid verslagjaar 2015

“Vertrouwd als thuis” is de titel van het strategisch meerjarenbeleid dat van 2015 tot en met 2018 zal lopen. In voorgaande jaren heeft Volckaert haar organisatie op orde gebracht en is voorgesorteerd op de hervormingen in de langdurige zorg. Dat maakt dat de focus vanaf 2015 expliciet én nadrukkelijk op de cliënt ligt. Volckaert ambieert een intramurale woon- en leefomgeving voor cliënten met een zware en complexe zorgvraag te bieden, waar cliënten zo veel mogelijk kunnen wonen zoals zij thuis ook deden. Locatie Buurstede is in 2015 om deze reden gerenoveerd en ingericht als eigentijdse en open woonomgeving voor cliënten met een BOPZ indicatie. In het begin van 2015 is het herijkte strategisch beleid onder de aandacht gebracht in theatervoorstellingen voor medewerkers en stakeholders.

Naast het eerste jaar van het strategisch beleid, is 2015 jaar ook het jaar van de hervorming van de langdurige zorg in Nederland. Deze verloopt voor Volckaert relatief soepel. Volckaert heeft vlot haar plaatsen voor cliënten met een lage ZZP kunnen afbouwen en kunnen bijschakelen met zorgmedewerkers. In de loop van het jaar worden steeds vaker cliënten met een toenemende zorgzwaarte en complexe multiple problematiek gezien in onze locaties. Het meest belangrijk voor Volckaert is echter dat er in deze transitie geen cliënten tussen wal en schip zijn beland.

Begin 2015 presenteert VWS het stimuleringsprogramma “Waardigheid en trots, liefdevolle zorg voor onze ouderen” voor de VVT sector. In dit programma worden organisaties opgeroepen hun goede voorbeelden te delen.

Samen met de cliëntenraad wordt het plan ontwikkeld dat het eigenaarschap in Volckaert nog steviger weglegt bij cliënten en medewerkers.

Dit plan “Van regie naar eigenaarschap” wordt in de zomerperiode met succes gepresenteerd waarna Volckaert wordt aangemerkt als één van de 151 voorbeeldinstellingen in Nederland. In het najaar krijgt de uitvoering van het plan steeds meer vorm en start de ondersteuning hierbij vanuit VWS.

De strategische doelen voor 2015 betroffen het effectueren van de transitie en het verder ontwikkelen van hoog complexe en specialistische zorg waarin regie en eigenaarschap de cliënt en medewerker speerpunt zijn. Terugkijkend op het afgelopen jaar kunnen we concluderen dat de juiste acties zijn ingezet, met de juiste resultaten.

4.2 Algemeen kwaliteitsbeleid

In 2015 continueert Volckaert haar kwaliteitsbeleid met interne kwaliteitsaudits en een externe HKZ audit. Uit de audits blijkt een goede basiszorg aanwezig en een toenemend bewustzijn van medewerkers om kwaliteit als eigen onderdeel van werk te zien. In de loop van 2015 ontwikkelt elk team een eigen kwaliteitsdashboard en wordt gestart met het werken met "mijn verbetermeter" om zo de eigen kwaliteit te kunnen meten en te optimaliseren. Het cliënttevredenheidsonderzoek laat een toenemende tevredenheid onder cliënten zien. Aandacht wordt in het onderzoek gevraagd voor regievoering en het goede gesprek rondom het levenseinde. In 2015 worden kritische cliëntsituaties besproken in het zogenaamde stoplicht-overleg. Door onderkenning van oranje cliëntcases en vervolgens de inzet van de juiste interventies, wordt gede-escaleerd naar een groene situatie in plaats van verder te ontwikkelen naar rood. Met een steeds complexere cliëntgroep lijken de kritische cases toe te nemen, hier kan met deze werkwijze een goed antwoord op geboden worden.

Op de websites www.kiesbeter.nl en www.zorgkaartnederland.nl, kunnen geïnteresseerden informatie vinden over de kwaliteit van zorg en diensten in Volckaert. Kwaliteitsdata worden openbaar gemaakt vanuit het Zorginstituut Nederland via www.zorginzicht.nl.

4.3 Belangrijke ontwikkelingen, inspanningen en prestaties in 2015

- Volckaert heeft in 2015 succesvol uitvoering kunnen geven aan haar strategisch huisvestingsmanagement. Locatie Buurstede 15 is verbouwd en heropend als eigentijdse en open locatie waar 93 cliënten met een dementieel beeld wonen. Zij kunnen zich vrij door de locatie begeven. Locatie Buurstede 17 is als gevolg van de extramuralisering gesloten en het pand is tijdelijk verhuurd aan een collega zorginstelling. Eind 2015 is de herijking van het vastgoedbeleid gestart met de inrichting van een denktank die zich met de toekomst van locatie De Doelen gaat bezig houden.
- Een nieuw voedingsconcept is ingevoerd waarbij koken op de woongroepen mogelijk wordt en met een meer uitgebreide en gevarieerde menucyclus. Met ingang van oktober is de productiekeuken gesloten. Deze nieuwe manier van maaltijdvoorziening is tot stand gekomen met intensieve samenwerking met de cliëntenraad. Bij de selectie van de leverancier zijn cliënten middels proeverijen intensief betrokken. Een groot deel van de medewerkers van de voormalige voedingsdienst heeft een andere functie kunnen vinden binnen dan wel buiten de organisatie. Volckaert zal zich in 2016 inspannen om de overige medewerkers van baan tot baan te begeleiden.
- Een vernieuwd zorgleefplan is ingevoerd op basis van de 4 domeinen van Actiz. De ervaringen met dit zorgleefplan zijn zeer positief; het plan ondersteunt het gesprek over eigenaarschap en legt de focus op leven en wonen in Volckaert.
- Een project voor vrijwilligers is in het najaar gestart om participatie van informele zorgverleners een stevige plaats te geven in Volckaert.
- Eind 2015 is, in samenwerking met de medezeggenschapsorganen en toezichthouders, de routeplanner naar eigenaarschap ontwikkeld. Dit is het plan van aanpak dat in 2016 en 2017 zal worden gebruikt om eigenaarschap bij cliënten te beleggen en zelforganiserende teams te realiseren.
- De Zorg Innovatie Award (ZIA) is voor de eerste keer uitgereikt. Een beeldje met een geldprijs van € 1000 is uitgereikt aan afdeling Kastanjelaan voor hun vernieuwende kookproject. Voor de ZIA 2015 worden vele goede initiatieven ontvangen en de jury, bestaande uit OR, CCR, Raad van Toezicht en Raad van Bestuur, komt in 2015 meermaals bij elkaar voor beoordeling. In januari 2016 wordt deze prijs uitgereikt.

- De zorginkoopprocedure is in het nieuwe stelsel, met Wlz, ZV en Wmo omvangrijk en complex. Het is Volckaert desondanks gelukt dit jaar met alle zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten de juiste afspraken te maken over de zorg die verleend kan worden. In de zomerperiode heeft Volckaert in haar statuten de schorsingsgronden voor toezichthouders opgenomen teneinde te kunnen voldoen aan de inkoop-eisen van het zorgkantoor.
- In september is gestopt met dagverzorging in Oosterhout in verband met een teruglopend aantal cliënten dat van deze voorziening gebruik wil maken. Voor het kleine aantal cliënten dat nog gebruik maakte van de dagverzorging is een passend alternatief gevonden.
- Het Mobiele Verpleegkundig Team is afgebouwd en iedere Volckaert locatie heeft de klok rond een verpleegkundige bezetting.
- Een vernieuwd intranet met een gebruiksvriendelijk documentmanagementsysteem is geïntroduceerd.
- In januari wordt tijdens de proeftijd afscheid genomen van de beoogd clustermanager Oosterhout. Na evaluatie wordt een gerichte werving en selectie procedure ingezet en in oktober start een nieuwe clustermanager die past bij de organisatie en ingezette koers. Ook in het midden management hebben er zich dit jaar wisselingen voorgedaan.
- Het In voor Zorg!-project met De Werkvloer Centraal is succesvol verlopen en in oktober afgerond. In een slotbijeenkomst in het theater hebben medewerkers zelf de regie genomen en hun resultaten gepresenteerd. Na afronding van dit programma is wederom een scan van de organisatie gemaakt waarin ontwikkelingen zichtbaar zijn gemaakt en de uitdagingen voor de toekomst helder worden.
- Op de verschillende locaties is de brandveiligheid door de brandweer getoetst aan de nieuwe aangescherpte veiligheidsvoorschriften. Onze locaties zijn veilig voor cliënten en medewerkers, op enkele plaatsen zijn aanpassingen gedaan.
- Een nieuwe telefooncentrale en alarmeringsysteem is voor de organisatie aangelegd.
- Een groot project is in 2015 gestart om de ICT van de organisatie toekomst-proof te maken. Op basis van een businesscase is besloten een traject te starten om de technische ICT infrastructuur en het beheer daarvan te outsourcen. Volckaert is in 2015 compliant op haar ICT licenties.

5. Financiële paragraaf

Uitgangspunten financieel beleid

Gezien het toenemende risicoprofiel van instellingen in de Care-sector zijn in het strategische meerjarenbeleidsplan 2015-2018 van Volckaert de volgende financiële doelstellingen voor deze periode opgenomen:

- 1) Een resultaatratio van minimaal 1 % per jaar na de transitieperiode (vanaf 2017)
- 2) Een solvabiliteit van minimaal 25 %
- 3) Een weerstandvermogen van minimaal 25 %
- 4) Een liquiditeitsratio (quick ratio) van minimaal 1
- 5) Een debt service coverage ratio (DSCR) van minimaal 1

Ratio's:	2015	2014
Resultaat ratio	0,6 %	-/- 0,5 %
Solvabiliteit (EV / balanstotaal)	27,6 %	25,9 %
Weerstandvermogen (EV / opbrengsten)	34,5 %	32,5 %
Liquiditeitsratio (quick ratio)	1,38	1,60
DSCR	1,4	1,7

Ontwikkeling resultaat 2015

Het gerealiseerde resultaat over 2015 bedraagt € 287.000 positief. Ten opzichte van 2014 is het resultaat gestegen met € 528.000.

Zowel in 2015 als in 2014 is sprake van incidentele posten, zoals correcties van het wettelijk budget over voorgaande jaren, dotaties aan de reorganisatievoorziening, bijzondere waardeverminderingen van het vastgoed, extra afschrijvingskosten in verband met de verkorting van de levensduur van vastgoed en desinvesteringen in verband met de sluiting van de keuken en de renovatie van een locatie. Het genormaliseerde resultaat over 2015 bedraagt € 692.000 versus € 765.000 in 2014.

Begin 2016 heeft de jaarlijkse toetsing plaatsgevonden of de boekwaarde van het vastgoed kan worden terugverdiend uit de toekomstige kasstromen. Hierbij is rekening gehouden met de plannen in het regeerakkoord Rutte II inzake het scheiden van wonen en zorg voor de lichte ZZP's. Uit deze toets blijkt dat voor geen enkele locatie duurzame waardevermindering van toepassing is.

Overzicht ontwikkelingskosten, opbrengsten en resultaat:

Bedragen x € 1.000

Opbrengstontwikkeling ten opzichte van 2014

Opbrengsten zorgprestaties	-/-	€	3.437	-/-	7,5 %
Subsidies	+	€	1.300	+	296,4 %
Overige opbrengsten	+	€	285	+	28,6 %
Per saldo minder opbrengsten dan in 2014	-/-	€	1.852	-/-	3,9 %

Kostenontwikkeling ten opzichte van 2014

Personeelskosten	-/-	€	1.622	-/-	5,1 %
Kapitaallasten incl. bijzondere waardevermindering	-/-	€	455	-/-	8,1 %
Overige bedrijfskosten	-/-	€	303	-/-	3,0 %
Per saldo minder kosten dan in 2014 x € 1.000	-/-	€	2.380	-/-	5,0 %

Per saldo mutatie van het resultaat t.o.v. 2014	+	€	528	+	218,9 %
---	---	---	-----	---	---------

Na balansdatum hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan met een grote financiële impact.

Productieontwikkeling

Door de renovatie van een verpleeghuis in Oosterhout (tot medio 2015) en het scheiden van wonen en zorg voor lichte ZZP's was er in 2015 sprake van een daling van de intramurale productie met 6,5 %, bestaande uit een daling van de ZZP-productie zonder behandeling met 38 % en een stijging van de productie met behandeling van 16 %. De productie lichte ZZP's is na een daling van 44 % in 2014, ook in 2015 weer sterk gedaald, nl. met 59 %. Dit heeft geresulteerd in de sluiting van een locatie met 101 plaatsen in Oosterhout.

Bij de intramurale productie met behandeling is niet alleen sprake van een volumestijging, maar ook van een verzwaring van de ZZP-mix. Een uitzondering vormt de Geriatrische Revalidatiezorg. De bedbezetting op de revalidatieafdeling was 21 % hoger dan in 2014.

Ten gevolge van de transitie in de langdurige zorg zijn de extramurale zorg (persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding en behandeling) en de dagactiviteiten (dagverzorging- en behandeling) sterk gedaald met resp. 19 en 55 %.

Opbrengstontwikkeling

In lijn met de productieontwikkeling zijn de opbrengsten van zorgprestaties gedaald. Dit betreft zowel de intramurale als de extramurale zorg, met uitzondering van de Geriatrische Revalidatiezorg. De vergoeding voor kapitaallasten, in 2015 bestaande uit 50 % oude bekostigingsystematiek en 50 % NHC, is ook lager dan in 2014; dit betreft met name rentekosten.

Tegenover de daling van de opbrengsten uit zorgprestaties staat een stijging van de subsidies, door de nieuwe post subsidies Wlz/Zvw-zorg. Dit betreft de zorg inzake eerstelijnsverblijf en extramurale behandeling, die tot en met 2014 onder de Aanvaardbare Kosten vielen, maar in 2015 via subsidieregelingen zijn gefinancierd. Dit geldt tevens voor de subsidie zorginfrastructuur.

De stijging van de overige opbrengsten betreft voornamelijk baten uit voorgaande jaren..

Kostenontwikkeling

De personeelkosten zijn met ruim 5 % gedaald ten opzichte van 2014 doordat bijna 41 fte minder zijn ingezet. Dit betreft enerzijds een daling van de formatie van de facilitaire dienst door de sluiting van de keuken in oktober 2015 en anderzijds minder inzet in de zorg in lijn met de lagere productie.

Er is wel sprake van een stijging van de gemiddelde kosten per fte in loondienst door CAO-effecten, een duurdere personeelsmix (toename aantal verpleegkundigen) en een hogere inzet van ingehuurd personeel o.a. in verband met vacatures in staffuncties en het gestegen ziekteverzuim.

De daling van de kapitaallasten betreft het saldo van lagere afschrijvingskosten ten gevolge van de bijzondere waardevermindering voor een locatie in Oosterhout in 2014 en hogere afschrijvingskosten als gevolg van desinvesteringen in verband met de sluiting van de keuken en de renovatie van een locatie. Daar staan lagere rentekosten van de langlopende leningen tegenover.

De daling van de overige bedrijfskosten is met name het gevolg van een lagere post dotaties (minus vrijval) aan de reorganisatievoorziening, die voorgaande jaren is getroffen voor de reorganisatie van het primaire proces en de voedingsdienst .

Overige ratio's

In totaal werd in 2015 bijna € 287.000 aan het eigen vermogen toegevoegd, waarmee de stand van het eigen vermogen ultimo 2015 ruim € 15,74 miljoen bedraagt. Het weerstandsvermogen en de solvabiliteit zijn hierdoor verder gestegen en komen ruim uit boven de in het strategische meerjarenbeleidsplan 2015-2018 opgenomen streefpercentage van 25 %.

In 2015 was net als in 2014 sprake van een positieve kasstroom uit de operationele activiteiten. Deze was wel lager dan in 2014 met name door lagere afschrijvingskosten en een per saldo verlaging van de voorzieningen. De kasstroom uit investeringsactiviteiten is voornamelijk ten gevolge van de renovatie van een locatie in Oosterhout in 2015 ruim € 3,2 miljoen negatiever dan in 2014.

Het financieren van de renovatie van een locatie in Oosterhout uit eigen middelen heeft tot een lichte daling van de liquiditeit geleid.

Door lagere afschrijvingskosten en een per saldo verlaging van de voorzieningen is de debt service coverage ratio gedaald ten opzichte van 2014, maar blijft nog ruim boven de norm.

Financiële instrumenten

Stichting Volckaert heeft in een Financieel Statuut de procedures en gedragslijnen omtrent het vermogens- en liquiditeitsbeheer vastgelegd. Dit betreft regels met betrekking tot het financiële beleid en beheer, het renterisicobeleid en beheer, het kredietrisicobeleid en beheer en financiering. Hiermee worden krediet- en renterisico's beperkt. Onderdeel van het Financieel Statuut is de uitsluiting van het speculatief inzetten van middelen en strikte regels met betrekking tot het gebruik van rentederivaten.