



Volckaert

Jaarverslag

2016

Dongen, Maart 2017

Inhoud

<i>Op reis</i>	2
1. Uitgangspunten van de verslaggeving.....	3
2. Profiel van de organisatie.....	3
2.1 Algemene identificatiegegevens	3
2.2 Structuur van het concern.....	3
2.3 Kernegegevens	4
2.4 Samenwerkingsrelaties	4
3. Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap	5
3.1 Normen voor goed bestuur	5
3.2 Raad van Bestuur.....	5
3.3 Raad van Toezicht.....	6
3.4 Bedrijfsvoering	8
4. Beleid, inspanning en prestaties	13
4.1 Algemeen beleid verslagjaar 2016	13
4.2 Algemeen kwaliteitsbeleid	15
4.3 Belangrijke ontwikkelingen, inspanningen en prestaties in 2016.....	15
5. Financiële paragraaf.....	16

Op reis

Na een aantal jaren van hard werken is het ons gelukt: Volckaert is een gezonde, toekomstbestendige organisatie geworden met een toegevoegde waarde voor de mensen die er wonen, leven en werken. Van een postfusie organisatie in 2011, nog niet helemaal klaar voor de toekomst, is Volckaert een van de koplopers in de langdurige zorg geworden 5 jaar later. Zo is succesvol de transitie van de langdurige zorg geëffectueerd, is de kwaliteit van onze zorg en dienstverlening inmiddels meer dan op orde en is Volckaert een financieel gezonde organisatie. Dit alles vanuit de visie dat mensen, hoe beperkt soms ook als gevolg van lichamelijke en psychische beperkingen, eigenaar zijn van hun eigen leven. En dat zij hun leven zo maximaal mogelijk zelf invulling kunnen en willen geven. Ook als zij in een van de locaties van Volckaert wonen.

2016 is het jaar geweest dat Volckaert, na het op orde brengen van de eigen organisatie en alle veranderingen in (de financiering van) de langdurige zorg, weer kon gaan bouwen en ontwikkelen. En dat is gebeurd; we zijn op reis gegaan van “eigen regie” naar “eigenaarschap”. Met als doel het creëren van maximale ruimte voor de cliënt en zorgprofessional om vanuit eigenaarschap goed leven en goede zorg vorm te geven. Deze beweging is een ontdekkingsreis, niet zo heel veel organisaties zijn ons voor gegaan en juist in de aard van de opdracht past dat ieder op eigen tempo en via de eigen route op pad gaat. En dat is precies wat we in 2016 hebben gedaan, met veel enthousiasme, inspiratie en vrijheid.

We kunnen met tevredenheid op 2016 terugkijken; op de stappen die gezet zijn naar het eigenaarschap van cliënten en medewerkers. Cliënten nemen inmiddels deel aan de (multidisciplinaire) overleggen die hen betreffen, zij richten zelf hun appartement in en twee cliënten praten op het hoogste niveau van de organisatie mee, in het kwartiermakersoverleg. Medewerkers roosteren in 2016 deels zelf, verdelen hun werk en taken onderling en verkennen de contouren van zelforganisatie. Aan het kwartiermakersoverleg nemen eveneens twee zorgmedewerkers en een OR-lid deel.

We zijn nog niet op onze eindbestemming gearriveerd en zullen conform planning in 2017 onze reis voortzetten. De uitdaging is dan de vrijheid en ruimte te (blijven) vinden in de directe zorgrelatie. Het publieke debat van het afgelopen jaar, met zwarte lijsten, een manifest en strikte eisen inzake veiligheid en verantwoording in het nieuwe kwaliteitskader, heeft evenwel een forse druk op de sector gelegd. De mate waarin er ontwikkelruimte is staat soms op gespannen voet met de externe eisen die aan zorgorganisaties worden gesteld. En ook in Volckaert zelf zullen we kritisch moeten blijven kijken en het gesprek blijven voeren over eigenaarschap en kwaliteitszorg.

Een woord van dank is op zijn plaats voor onze betrokken en hard werkende medewerkers en vrijwilligers. Door hun inzet en werk, ook in de drukke zomerperiode, hebben we samen al deze stappen kunnen maken.

Daarnaast danken wij Mw. Natasja Baroch in het bijzonder, voor haar deskundige en positieve bijdrage aan Volckaert de afgelopen 8 jaar. In 2016 is zij om statutaire redenen afgetreden als lid van de raad van toezicht van Volckaert.

Wij wensen u veel leesplezier toe met het jaardocument 2016 van stichting Volckaert.

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

1. Uitgangspunten van de verslaggeving

Het maatschappelijk jaarverslag 2016 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 2016 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. Daarnaast wordt extramurale zorg, behandeling en eerstelijnszorg door paramedici geleverd in beide gemeenten en op de locaties Dongepark en Buurstede kunnen cliënten gebruik maken van dagbehandeling. In Dongen heeft Volckaert ook een hospice. Volckaert is de enige aandeelhouder van de op 23 oktober 2007 opgerichte besloten vennootschap De Volckaert B.V.

2.2 Structuur van het concern

De *missie* van Volckaert is cliënten in staat te blijven stellen om hun leven invulling te geven naar eigen wensen en behoeften.

Dit vanuit de *visie* dat cliënten van Volckaert eigenaar zijn van hun eigen leven. Samen met hun naasten en vrijwilligers richten zij hun leven naar eigen behoefte in, daar waar nodig ondersteund door medewerkers van Volckaert.

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). Het managementteam (MT) van Volckaert bestaat, naast de twee clustermanagers, uit het hoofd PO&O, de controller en de eerste geneeskundige. De Raad van Bestuur wordt ondersteund door een bestuurssecretaris. Sinds dit jaar is het overleg van het managementteam

uitgebreid met twee cliënten, twee zorgmedewerkers en een lid van de OR, dit wordt het kwartiermakersoverleg genoemd. In het kwartiermakersoverleg worden alle belangrijke onderwerpen formeel besproken en wordt de Raad van Bestuur geadviseerd over de te nemen besluiten.

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 570. Daarnaast heeft Volckaert in 2016 aan 297 cliënten extramurale zorg en diensten verleend, inclusief dagbehandeling. Eind 2016 waren er 830 medewerkers in loondienst bij Volckaert en werd een omzet van ruim 44 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 en wijkverpleging wordt bekostigd door zorgverzekeraars en een deel van het product begeleiding -zowel individueel als in groepsvorm- wordt als WMO zorg gefinancierd door de gemeenten Oosterhout en Dongen.

2.4 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 in Dongen. Voor locatie Kloosterpad van stichting Thebe wordt de functie behandeling in de avond, het weekend en de nacht verzorgd.
- Er is een samenwerkingsovereenkomst met het Amphia ziekenhuis in Breda met betrekking tot de laboratoriumfunctie.
- De medicatievoorziening voor cliënten wordt verzorgd door Motke-Pols.
- 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 Stroomland, Stichting Schakelring en Volckaert samen. Vanuit deze samenwerking wordt tevens Geriatrische Revalidatiezorg verzorgd middels een gezamenlijk aanmeldingsloket.
- 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 ten behoeve van aanvullende diensten bij 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 neemt deel aan het landelijk stimuleringsprogramma van VWS “Met waardigheid en trots”.
- Volckaert participeert in het innovatieplatform voor zorg en onderwijs Midden Brabant genaamd “De Zorgacademie”
- Met GGZ Breburg is een convenant is aangegaan waarin de afspraken zijn vastgelegd rondom de samenwerking ten behoeve van cliënten.
- Met sportschool Arendse worden zwemactiviteiten aangeboden voor cliënten.
- Er wordt geparticipeerd in het bestuurdersnetwerk van *In voor Zorg!*
- Volckaert is aangesloten bij brancheorganisatie Actiz.
- Volckaert is deelnemer van de Stichting Regionaal Elektronisch Netwerk West-Brabant (REN).
- Volckaert onderhoudt contacten met de sociale wijkteams in Dongen en Oosterhout, die op hun beurt gebruik kunnen maken van de expertise van onze behandeldiensten.
- Inloophuis Poppy's in Oosterhout, een ontmoetingsplek voor mensen die kanker hebben (gehad), wordt door Volckaert gesteund.
- Zorgcentrum de Wijngaerd huurt in 2016 locatie Buurstede 17 in verband met renovatie van de eigen locatie in Made.

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 2016 gevormd door mw. drs. A.A. Boekelman-Wilhelm. Mw. Boekelman is naast bestuurder van Volckaert ook bestuurder van Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout (SHBO).

Het reglement Raad van Bestuur geldt als 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 verantwoording extern en deskundigheid. Daarnaast is voor Volckaert een klokkenluidersregeling van kracht.

De Raad van Bestuur is aangesloten bij de NVZD (Nederlandse Vereniging voor ZiekenhuisDirecteuren) en de richtlijnen van de vereniging worden door Volckaert toegepast. Dit geldt onder andere voor de bezoldiging van de Raad van Bestuur in 2016.

Een overzicht van de onkosten die in 2016 door de Raad van Bestuur zijn gemaakt is terug te vinden op de website.

3.3 Raad van Toezicht

Samenstelling Raad van Toezicht 2016:

Naam	Aandachtsgebied	Functies
De heer prof. dr. C.T.B. Ahaus	Voorzitter Algemene zaken Cliëntenraad Ondernemingsraad Remuneratiecommissie	<ul style="list-style-type: none"> • Hoogleraar Healthcare Management Rijksuniversiteit Groningen
Mevrouw D.M. Heeroma	Vice-voorzitter Algemene zaken Hospitality / Facility en Digital Innovation Remuneratie Commissie Ondernemingsraad Zorginnovatie Award	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur Academy for Digital Entertainment • Bestuurslid Stichting Huis voor Beeldcultuur Breda • Raad van Toezicht SHBO • Raad van Advies City of Imagineers Breda • Lid adviescommissie Hilversum media Campus
Mevrouw drs. N. Baroch RA Tot 16-09-2016	Algemene en Financiële zaken Auditcommissie	<ul style="list-style-type: none"> • Raad van Bestuur Stichting Zuidwester • Raad van Toezicht SHBO (tot 09-2016) • Raad van Toezicht Novadic Kentron
De heer M.J.M. Hendriks MBA	Algemene en Financiële zaken Auditcommissie	<ul style="list-style-type: none"> • Lid raad van bestuur Ziekenhuis Rivierenland • Vice voorzitter Raad van Toezicht Kompaan en De Bocht • Vice voorzitter Raad van Toezicht Veilig Thuis Midden-Brabant • Zelfstandig gevestigd interim manager
Mevrouw drs. M.P.E. Janssen	Organisatie en borging kwaliteitsbeleid van de zorg Cliëntenraad	<ul style="list-style-type: none"> • Programmaleider kwaliteit en veiligheid, de Zorggroep Venlo
De heer P.C.J. De Rooij Vanaf 01-09-2016	Algemene en financiële zaken Auditcommissie	<ul style="list-style-type: none"> • Zelfstandig gevestigd interim-manager • Voorzitter Raad van Toezicht Sovak

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 2016:

Volckaert heeft zich voor zover mogelijk tijdig op voorbereid op de veranderingen met haar koers door 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 als haar missie ziet: cliënten in staat te blijven stellen om hun leven invulling te geven naar eigen wensen en behoeften.

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. Dat doet Volckaert na het organisatiebrede programma 'De Werkvloer Centraal' (een bottom up programma dat bijdraagt aan een kwaliteitscultuur en aan goede samenwerking in de teams) in 2016 met de reis die we 'route naar eigenaarschap' noemen. We zijn hierbij geïnspireerd door het programma 'Waardigheid en Trots', waar Volckaert tot de eerste deelnemers behoort.

Het is nu al merkbaar dat deze visie weliswaar inspirerend is, maar tegelijkertijd ook het werk van onze verpleegkundigen verandert. Om de reis in goede banen te leiden zijn kwartaalbijeenkomsten georganiseerd waarbij de dialoog over route naar eigenaarschap steeds is omlijst met een inspirerende inleiding, met nieuw gedachtegoed of met een metafoor door achtereenvolgens futurist en trendwatcher Tony Bosma, bergbeklimmer Jelle Staleman, omdenkers Daniël Koopmans en Joop Bonekamp en schrijver Hugo Borst. Bij alle kwartaalbijeenkomsten waren tenminste twee toezichthouders aanwezig omdat deze bijeenkomsten de kans geven om met medewerkers, cliëntenraadleden en andere stakeholders de dialoog te voeren. Ook neemt mevrouw Heeroma deel in de jury van de Zorg Innovatie Award, die veel energie in de organisatie geeft en tot vernieuwing stimuleert.

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 leiding 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.

Geheel in lijn met de huidige governance-opvattingen in de maatschappij hebben de Raden van Toezicht van Volckaert en SHBO beide besloten om de twee organisaties te ontvlechten. Het is in het belang van huidige en toekomstige huurders om de aandacht voor de volkshuisvestelijke vraagstukken van ouderen in handen te geven van een professioneel geëquipeerde organisatie. De Raden van Toezicht van beide organisaties zijn inmiddels gescheiden, de personele unie op het niveau van de Raad van Bestuur is nog van kracht. Om het besluit tot ontvlechten verantwoord te implementeren, in nauwe samenwerking met de huurderscommissie en met als drijfveer het belang van de huurder, is door bestuur en raden van toezicht aan een ervaren adviseur/partner van AEF opdracht gegeven.

De Raad van Toezicht is voor haar reguliere vergaderingen in 2015 zes maal bijeengewees. Daarnaast is zorgvuldig aandacht besteed aan de werving van een nieuw lid Raad van Toezicht als gevolg van het feit dat de zetel van mevrouw Baroch beschikbaar kwam vanwege het bereiken van de maximale zittingstermijn. Unaniem is gekozen voor de heer De

Rooij die ook zitting zal nemen in de auditcommissie. Er zijn twee ontmoetingen geweest met de Centrale Cliëntenraad en twee met de ondernemingsraad. Ook is er een ontmoeting met Raad van Toezicht en het managementteam georganiseerd.

Er is vanuit de Raad van Toezicht aandacht voor een breed scala van onderwerpen. Vanzelfsprekend is er veel aandacht voor het onderwerp kwaliteit van zorg (bijvoorbeeld bezoek Inspectie, HKZ-certificering, medicatieveiligheid, interne audits). Ook wordt toelichting gegeven op belangrijke beslissingen (bijvoorbeeld projecten als het nieuwe voedingsconcept en de uitbesteding van ICT infrastructuur). Ook hebben we van gedachten gewisseld over de samenwerking van Volckaert met De Riethorst Stroomland en Schakelring inzake de Geriatrische Revalidatiezorg (GRZ) die in 2017 beoogt te leiden tot een krachtenbundeling van de GRZ activiteiten.

Benchmarks zoals overhead en het medewerkerstevredenheidsonderzoek (beide teruggekoppeld in voorjaar 2016) komen aan de orde. Jaarplannen, begroting, kwartaalrapportage, jaarrekening en managementletter worden met de Raad van Toezicht besproken. Risicomanagement is hierbij een belangrijke invalshoek. Het is het streven om de grote verantwoordelijkheid die de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht ervaren voor de checks and balances in de organisatie samen te brengen met het toerusten van medewerkers om hun belangrijke zorgtaken aan te laten sluiten bij de behoeften van onze bewoners, die de regie hebben.

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 toezichthouden door de Raad. De ontmoetingen met ondernemingsraad en centrale cliëntenraad waren opnieuw inspirerend. Het jaarlijkse gesprek van voorzitter en vice-voorzitter met de bestuurder waarin onder andere het functioneren aan de orde komt, en de evaluatie van het functioneren van de Raad van Toezicht zelf zijn uitgesteld naar begin 2017.

3.4 Bedrijfsvoering

De planning en control cyclus is in 2016 conform planning gerealiseerd. Het genormaliseerd resultaat van Volckaert over 2016 is positief. Door een eenmalige terugbetaling van ORT, zoals dit is geregeld in de nieuwe CAO, sluit Volckaert 2016 echter met een negatief resultaat af. In de jaarrekening 2016 wordt de financiële bedrijfsvoering van Volckaert inzichtelijk gemaakt.

Risicomanagement

Volckaert heeft risicomanagement in 2016 aan de hand van de volgende geïdentificeerde (bedrijfs)risico's en resultaatdoelstellingen vorm gegeven. Op de volgende pagina ziet u de drie belangrijkste.

Prospectieve Risico Inventarisatie 2016

Kritisch Onderwerp	Mogelijk Risico('s)	kans	ernst	risicogetal	Risico('s) elimineren, reduceren, accepteren	Welke beheersmaatregel treffen?	Wie risico-eigenaar	Maatregel effectief
Medewerkers	Onvoldoende deskundigheid en kwaliteit om de zwaardere zorgvraag aan te kunnen	8	6	48	E	<ul style="list-style-type: none"> • Dialoog versterken mw-cliënt-ig • Voorbeeldgedrag • Werving/selectie aanpassen • Ondersteuning mw onderzoeken en verbeteren • Onderzoek werkdruk verlichting • Onderzoek en verbeteren scholing 	MT MW	<p>Afname werkdruk door > 70% mw benoemd</p> <p>Toename deskundigheidsniveau > 10%</p>
Organisatie-ontwikkeling	Cliënten en medewerkers kunnen niet voldoende snel mee in de ontwikkeling; eigenaarschap wordt onvoldoende gerealiseerd	8	6	48	E / R	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogosessies diverse doelgroepen (mw/cliënten/naasten) • Ontwikkelen een taal /attitude Volckaert-style • Bewuste interventies 	ledereen	CQI meting 2017 > 70% voelt zich eigenaar
Technologie en innovatie	Tempo van automatisering en innovatie loopt niet in de pas met externe ontwikkelingen, risico voor productie (klantkeuze) en binden en boeien van medewerkers	8	8	64	E / R	<ul style="list-style-type: none"> • Aanstellen medewerker innovatie • Vergroten experimenteerruimte • Versterken ICT infrastructuur • Iedere afdeling heeft een zorgtechnologische toepassing ingezet die bijdraagt aan eigenaarschap cliënt 	CM	<p>Mw aangesteld per 1-1-17</p> <p>Elke afd. 2 initiatieven</p> <p>Toegang tot internet >75% per 1-7-17</p>

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 2016 periodiek zelfonderzoek en risicoanalyse op het gebied van compliance uitgevoerd.

Medezeggenschap cliënten

In 2016 is de medezeggenschap steeds meer van centraal naar lokaal niveau verlegd. Dat uitte zich in de aard en de onderwerpen van het overleg met de Raad van Bestuur, een zwaardere agenda van de lokale cliëntenraden en meer adviezen (ook ongevraagde) of pre-adviezen van de lokale raden. Er werden vaker adviezen gevraagd door teammanagers. Waar van toepassing, zijn deze eerst voorgelegd aan de lokale raden voor pre-advies en vervolgens besproken in de CCR, waarna het uiteindelijke advies werd uitgebracht. Dat was soms nog wennen voor alle partijen, bijvoorbeeld door de vorm van het gevraagde advies, dat soms meer leek op een meningspeiling dan op een voorgenomen besluit. Dat meer besluitvorming lager in de organisatie is komen te liggen, is geheel in overeenstemming met de WMCZ die de cliënt zo veel mogelijk in staat wil stellen deel te nemen aan de besluitvorming. Daarentegen zijn zeer weinig cliënten in staat of bereid toe te treden tot een cliëntenraad. Dat geldt ook voor naasten van cliënten aan wie als mantelzorger steeds meer eisen worden gesteld. Dit speelt een rol in de lokale cliëntenraad van De Doelen, die eind 2016 nog een enkele cliënt en geen verwant meer telde. In De Doelen zal in 2017 gezocht worden naar een andere vorm van cliëntenraadpleging. Op de andere locaties doen zich soortgelijke problemen voor. Een deel van de oplossing zal gezocht moeten worden in het versterken van de directe zeggenschap van de cliënt in het contact met zijn of haar zorgmedewerker en het bevorderen van inspraak van cliënten op groepsniveau. Dan hoeft daar geen cliëntenraad tussen te staan: zeggenschap, informele en formele medezeggenschap vullen elkaar aan. Voorlopig hangt het contact van de raden met de achterban nog af van informatieavonden, kabel tv, folders en flyers, maar vooral van overal je gezicht laten zien en overal in gesprek gaan.

De cliëntenraden hebben zich ook meer naar buiten gemanifesteerd, lokaal en nationaal, van nieuwjaarsreceptie van Waardigheid en Trots tot ontvangst van lokale bedrijven in Volckaert (Dongen) en een gesprek bij de Nederlandse Patiënten Federatie op uitnodiging van de projectleider van Waardigheid en Trots. Intern hebben de cliëntenraden zich geschoold door een cursus (mede)zeggenschap door de ondersteuner cliëntparticipatie en een introductie in het inkoopproces van het zorgkantoor door een inkoper. Ook werden diverse landelijke conferenties en studiedagen bezocht waar we onder andere leerden dat Volckaert royaal invulling geeft aan medezeggenschap. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat de CCR ook al voordat er besluitvorming plaats vond, betrokken was bij: besteding middelen uit het programma Waardigheid en Trots, voorbereiding en deelname aan externe audits (HKZ, IGZ, Verenso), zes wekelijkse dialoog-bijeenkomsten met nieuwe cliënten, voorbereiding cliënttevredenheidsonderzoek (CQI), (inkoop)gesprekken met de zorgkantoren, en voor het eerst door deelname aan de managementbeoordeling.

Ook is in 2016 veel aandacht uitgegaan naar communicatie in brede zin: tussen de organisatie en de cliënt en zijn naaste, tussen cliënt en zorgmedewerker, en de cliënt en nieuwe media (test met het cliëntportaal van het elektronisch zorgdossier). De route naar eigenaarschap van cliënten en medewerkers en met name de inrichting van het kwartiermakersoverleg met twee cliënten, zijn geweldige stappen in de intensivering van (mede)zeggenschap binnen Volckaert, maar maken het ook soms lastig voor de cliëntenraad om een effectieve weg te vinden naar inspraak voor alle groepen van cliënten.

De cliëntenraad heeft geregeld de noodzaak van een goede verbinding met internet onder de aandacht gebracht, omdat die gezien wordt als randvoorwaarde voor veel nuttige technologische innovaties en voor contacten van de cliënt met de wereld buiten Volckaert.

Medezeggenschap medewerkers



In 2016 heeft de ondernemingsraad zich verder ontwikkeld naar een nieuwe missie en visie. De ondernemingsraad heeft dit noodzakelijk geacht om de belangen van de medewerkers en de organisatie Volckaert op een optimale manier te kunnen blijven behartigen. De ontwikkeling van Volckaert naar zelforganiserende teams maakt dat de medezeggenschap mee schuift naar een andere vorm, die van directe zeggenschap van medewerkers met een strategische OR die de koers van de organisatie helpt vorm te geven. De ondernemingsraad stelt zich ten doel de directe medezeggenschap van medewerkers te versterken en te stimuleren zodat medewerkers zich eigenaar voelen van hun werk. Dit doet de ondernemingsraad op drie niveaus:

1. We informeren, stimuleren en enthousiasmeren **medewerkers** om hun betrokkenheid te vergroten.
2. We signaleren naar **teammanagers** toe en we ondersteunen hen in hun rol als coach van het zelforganiserend team.
3. We zijn sparringpartner voor het **bestuur** over de koers van Volckaert en mede-ontwikkelaar van nieuw beleid voor directe zeggenschap.

De ondernemingsraad maakte gebruik van meer verschillende overlegvormen. Heel geleidelijk verschuift het accent van puur het overleg met de Raad van Bestuur naar andere overlegvormen zoals bijvoorbeeld achterbanbijeenkomsten gericht op het versterken van directe zeggenschap, overleg met de manager HRM, deelname aan het Kwartiermaker- en Gidsenoverleg en overleg over extra gelden Waardigheid & Trots. Ook het contact met de Raad van toezicht is verstevigd in 2016 door twee keer met elkaar en de Raad van Bestuur samen te komen om de gang van zaken te bespreken.

De ondernemingsraad legt verantwoording over zijn werk af via de publicatie van notulen van zijn vergaderingen, nieuwsbrieven (in 2016 8 keer), inloopsprekuren (in 2016 10 keer op drie verschillende locaties), een jaarvergadering en natuurlijk via persoonlijk contact met de ondernemingsraadsleden.



De Verpleegkundige en verzorgende adviesraad (VAR)

Jaarverslag 2016



Eigen regie beroepsgroep



PLATFORM



Betrokkenheid traject:

Professionaliseren

Registratielast



Eigenaarschap

VAR

CLIËNT



2016 is voor de VAR een jaar van veranderingen geweest. De VAR heeft afscheid moeten nemen van 1 VAR lid en de vicevoorzitter en door deze ontwikkelingen zijn er nieuwe VAR leden aangenomen.

De VAR is 12x bij elkaar gekomen waarvan er 1 beleidsdag was. Er zijn 4 individuele gesprekken geweest met de Raad van Bestuur.
De VAR heeft in 2016 een duidelijke groei laten zien. Uit het MTO blijkt dat de VAR, op elke afdeling, zichtbaar is binnen de organisatie.

Het is een jaar geweest waarbij de VAR de vertaalslag van signalen uit de praktijk kon omzetten naar adviesvragen. Hier zijn verschillende adviezen uit voort gekomen.

Het verminderen van registratielast is een onderwerp van gesprek op verschillende afdelingen. De VAR is betrokken geweest om een Vilans tool voor het verminderen van registratielast te ontwikkelen. Er zijn 2 afdelingen geweest die deze tool in gebruik hebben genomen, de resultaten zijn teruggekoppeld aan de VAR. De VAR heeft een advies uitgebracht zodat teams zelf aan de slag kunnen om de registratielast op hun afdeling te verminderen.

In 2016 hebben de triage scholingen plaatsgevonden. De scholing werd door verpleegkundigen als positief ervaren. Al liepen de meningen onder ervaren verpleegkundigen en net gediplomeerde verpleegkundigen uiteen.
De scholing heeft ervoor gezorgd dat er meer uniformiteit is en dat verpleegkundigen en artsen makkelijker kunnen samenwerken en de communicatie beter verloopt. Op elke afdeling is inmiddels het Handboek Triage aanwezig.

De VAR heeft meegedacht over een scholingsprogramma omtrent levensvragen bij ouderen. Er is deelgenomen aan de projectgroep om de scholing “Levensvragen in de route naar eigenaarschap” te ontwikkelen. De samenwerking wordt in 2017 voortgezet.

De VAR heeft, in samenwerking met het MT, een platform opgezet. Aan het platform nemen 1 verzorgende IG en 1 verpleegkundige per afdeling deel. De VAR kan via het platform informatie bij de beroepsgroep brengen maar ook informatie halen.
In januari 2017 start de eerste bijeenkomst, hierna zal worden gekeken waar behoeften van de beroepsgroep liggen.

4. Beleid, inspanning en prestaties

4.1 Algemeen beleid verslagjaar 2016

2016 is het tweede jaar van het strategisch meerjarenbeleidsplan “Vertrouwd als thuis 2015-2018”. Na 2015, een bijzonder jaar in het teken van de hervorming van de langdurige zorg, werd 2016 het jaar van nieuwe plannen en de verdere ontwikkeling van Volckaert: De beweging naar eigenaarschap werd ingezet.

Discussies over het thema “eigen regie” leidden eerder tot het inzicht dat Volckaert nog verder wil ontwikkelen: van eigen regie naar eigenaarschap. De achterliggende gedachte is dat regie kan worden beperkt of worden overgenomen, eigenaar ben en blijf je echter altijd zelf. Met het plan dat de organisatie van regie naar eigenaarschap zal brengen, werd Volckaert een van de koplopers in het landelijk stimuleringsprogramma van VWS “Met waardigheid en Trots”.

Eerder zijn steeds gestructureerd en stapsgewijs veranderingen in Volckaert doorgevoerd. Als het gaat om eigenaarschap van cliënten en medewerkers is er gekozen voor een andere aanpak. Er zijn niet veel andere organisaties waar van kan worden geleerd en afgekeken hoe eigenaarschap nu vorm krijgt. Maar bovenal ligt in de opdracht besloten dat juist cliënten en medewerkers zelf het eigenaarschap inhoud en betekenis gaan geven in hun leven en werk. Hiertoe past een stimulerende en ondersteunende rol vanuit de organisatie en beperkte sturing vanuit management en bestuur. Er is dan ook gekozen voor een specifieke aanpak, in de vorm van een reis. Een reis met twee punten op de horizon; iedere cliënt is eigenaar van zijn zorgleefplan vanaf 2017 en medewerkers werken in zelforganiserende teams vanaf 2018. Ieder team mag zijn eigen route kiezen, zolang we in 2017 en 2018 op dezelfde punten belanden. Om deze beweging te stimuleren, zijn in 2016 een flink aantal stimulerende en elkaar versterkende interventies ingezet, waaronder:

- Het inrichten van een kwartiermakersoverleg; het managementoverleg is uitgebreid met twee cliënten en twee medewerkers uit de directe zorgverlening en een OR lid. Deze mensen zijn de kwartiermakers van Volckaert. Wanneer cliënten en medewerkers daadwerkelijk eigenaar zijn, dan moeten zij immers op alle niveaus kunnen meepraten en hun invloed kunnen hebben op de besluiten die worden genomen. De kwartiermakers worden ondersteund en geadviseerd door een groep gidsen, die hen van de juiste informatie voorzien.
- De beleidskeuze dat cliënten te allen tijde aanwezig zijn en worden betrokken bij de gesprekken die professionals en naasten voeren over hun leven, zorg of behandeling. Ook richten nieuwe cliënten (samen met hun naasten) hun eigen appartement in. Standaard verlichting, gordijnen en meubilair zijn verdwenen.
- Een coachings- en trainingstraject is gestart voor management en medewerkers met bijzondere aandacht voor eigenaarschap, zelforganisatie en lerende teams.
- Het hele jaar door zijn inspirerende themabijeenkomsten en dialoogsessies gehouden. Ook zijn er inhoudelijke workshops georganiseerd waarbij de uitwisseling van ervaringen, successen en leerpunten in onze reis naar eigenaarschap plaats vinden.
- Een budget is vrijgemaakt zodat teams eenvoudig en laagdrempelig zelf aan de slag kunnen met zorginnovatie. Bij de kwartiermakers kunnen zij hiertoe de middelen aanvragen.
- Een nieuwe website en bewustwordingscampagne zijn gecreëerd om cliënten en medewerkers te ondersteunen in hun reis.

Het eigenaarschap in Volckaert begint in 2016 te leven en er ontstaan nieuwe initiatieven en innovaties. Toch wordt de aandacht voor het onderwerp in het tweede deel van het jaar wat afgeleid; er ontstaat landelijk veel -en overwegend negatieve- aandacht voor de verpleeghuissector, hetgeen ook in de locaties van Volckaert voelbaar is. Er worden “zwarte lijsten” van verpleeghuizen gepubliceerd en het manifest voor goede verpleeghuiszorg van schrijver en publicist Hugo Borst wordt onderwerp van menig publieke discussie en wekt de indruk dat zorg in verpleeghuizen per definitie te wensen over laat. Zowel de staatssecretaris als de inspectie voelen de druk van de publieke opinie en de sector blijkt daarnaast niet in staat eigen kwaliteitscriteria en personele normen te definiëren. Medewerkers geven aan zowel in hun dagelijkse werk als in de privé situatie hierop te worden aangesproken. In deze turbulente tijd brengt de Inspectie voor de Gezondheidszorg locatie Dongepark een bezoek en benoemt een aantal bevindingen die vervolgacties met zich meebrengen. Voorts verschijnt een stringent kwaliteitskader van Zorginstituut Nederland waarin strikte kwaliteits- en veiligheidsvereisten voor de sector worden benoemd.

Het creëren van zo veel mogelijk ruimte in het primaire zorgproces zodat cliënt en zorgmedewerker samen het eigenaarschap maximaal kunnen vormgeven, wordt in de laatste maanden van 2016 links ingehaald door al deze ontwikkelingen. De ontstane ruimte wordt door alle externe eisen heroverwogen en zorgt in Volckaert voor verwarring; immers,

hoe veel vrijheid is er voor cliënt en zorgmedewerker daadwerkelijk mogelijk? De laatste kwartaalbijeenkomst in december is Hugo Borst bij Volckaert te gast en wordt er met ruim 250 medewerkers gepassioneerd gediscussieerd over goede verpleeghuiszorg en hoe dat samen vorm te geven.

Aan het einde van 2016 kunnen we concluderen dat goede en mooie stappen zijn gezet in onze reis naar eigenaarschap. Maar ook dat we nog steeds onderweg zijn, we in 2017 verder zullen reizen en vast verder zullen ontdekken hoe onze ideeën over eigenaarschap nog beter te realiseren.

4.2 Algemeen kwaliteitsbeleid

De kwaliteit van zorg en diensten voor cliënten wordt op verschillende manieren actief bewaakt en waar nodig verbeterd. Dit wordt het hele jaar door gedaan met verschillende onderzoeken, metingen en audits. De basiszorg is in 2016 op orde, toch blijkt in het laatste kwartaal dat de koers op eigenaarschap en zelforganisatie de aandacht wat heeft afgeleid van kwaliteitszorg. Een bezoek van de Inspectie voor de Gezondheidszorg brengt een aantal bevindingen aan het licht die door Volckaert aangepakt dienen te worden. Dit betreft het goed borgen van de PDCA-cyclus in de organisatie, waar “check” en “act” (evaluatie en vervolgacties) steviger verankerd mogen worden en een verbetering van het elektronisch cliëntendossier zodat deze beter bruikbaar is. Voorts wordt geadviseerd nadrukkelijk te sturen op gemaakte afspraken. In het laatste kwartaal van 2016 wordt dan ook stevig ingezet op het op orde brengen van deze kwaliteitsaspecten.

De zogenaamde “stoplicht” overleggen waar de kritische cliëntcases worden besproken, werpen hun vruchten af. Door onderkenning van oranje cliëntcases en vervolgens het inzetten van de juiste interventies, wordt gede-escaleerd naar een groene situatie, in plaats van verder te ontwikkelen naar rood. Het aantal oranje situaties neemt af en de onafhankelijke klachtenfunctionaris ontvangt in 2016 twee klachten die naar wederzijdse tevredenheid kunnen worden opgelost. Voorts heeft Volckaert in 2016 geen calamiteitenmeldingen hoeven doen bij de Inspectie voor de Gezondheidszorg.

Net als vorig jaar hebben de interviewteams van Zorgkaart Nederland opnieuw cliënten van Volckaert bevestigd op hun ervaringen. In de scores is een stijging van de waardering waar te nemen.

Ook heeft wederom een CQI plaatsgevonden, hier komt een lichte stijging van de cliënttevredenheid uit naar voren.

Vanaf dit jaar publiceert Volckaert al haar kwaliteitsdata, voortkomend uit de onderzoeken, metingen en audits, openbaar op haar website. Dit is inclusief de rapporten en correspondentie met de Inspectie voor de Gezondheidszorg. Het totaal van de verschillende onderzoeken geeft een beeld van de kwaliteit van zorg op de verschillende zorglocaties. Op www.volckaert.nl/over-volckaert/kwaliteit kunnen geïnteresseerden de informatie lezen.

4.3 Belangrijke ontwikkelingen, inspanningen en prestaties in 2016

- In 2016 worden diverse zorginnovaties laagdrempelig opgepakt door medewerkers en zorgteams zoals o.a. het gebruik van true doors-stickers, de dementie meter, beweegboxen, silver fit en quiek-up. Het zorginnovatiebudget maakt vlot kleine proeftuintjes mogelijk.
- Dit jaar is op locatie Dongepark een specifieke woonomgeving gerealiseerd voor cliënten met het syndroom van Korsakoff
- Een vrijwilligersproject “ Samenwerken met vrijwilligers zodat het samen werkt” wordt succesvol afgerond en zal de komende periode ook op de andere locaties plaats gaan vinden

- In samenwerking met Actiz wordt het project kanteling werktijden in de steigers gezet, de effectuering zal in 2017 gaan plaats vinden
- In zowel Oosterhout als Dongen is een PRISMA team ingericht; deze multidisciplinaire teams analyseren aan de hand van de PRISMA methodiek incidenten en adviseren over vervolgacties.
- De samenwerking op het gebied van de Geriatrische Revalidatie Zorg (GRZ) met stichting De Schakelring en De Riethorst-Stromenland wordt geïntensiveerd. Hiertoe wordt een intentieverklaring opgesteld.
- Volckaert neemt deel aan de regionale klachtencommissie WKKGZ.
- In Midden- en West-Brabant participeert Volckaert actief in de verschillende initiatieven voor regionaal opleiden en de ontwikkeling van een passend opleidingscurriculum voor de zorg.
- Afdeling Schapendries, een BOPZ-afdeling met 6 plaatsen voor screening en observatie in Buurstede wordt eind 2016 gerealiseerd.
- Afdeling Kamillehof werkt sinds 2016 met open deuren middels een druppel; deuren gaan open voor cliënten die zonder begeleiding de afdeling kunnen verlaten.
- De managementbeoordeling van 2016 heeft samen met OR, CCR en VAR plaatsgevonden, evenals de prospectieve risicoanalyse.
- Een zwembadlift en duofiets zijn door sponsoring voor Volckaert gerealiseerd.
- In Buurstede is een belevingstuin aangelegd voor cliënten met dementie.
- In november hebben op alle locaties informatiebijeenkomsten plaatsgevonden voor vrienden, familie, collega's, burens en andere naasten van cliënten.
- Een viertal kwartaalbijeenkomsten heeft plaatsgevonden met interessante sprekers; futuroloog Tony Bosma, bergbeklimmer Jelle Staleman, de heren van de workshop Omdenken en schrijver Hugo Borst hebben ons geïnspireerd op onze reis.
- Volckaert neemt in 2016 het voorzitterschap van het WOZ, West-Brabants Overleg van Zorgorganisaties op zich.

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:	2016	2015
Resultaat ratio	-1.8%	0,6 %
Solvabiliteit (EV / balanstotaal)	26,8%	27,6 %
Weerstandvermogen (EV / opbrengsten)	32,6%	34,5 %
Liquiditeitsratio (quick ratio) (vlottende activa/ kortlopende schulden)	1,21	1,38
DSCR	1,1	1,4

Ontwikkeling resultaat 2016

Het gerealiseerde resultaat over 2016 bedraagt € 705.000 negatief. Ten opzichte van 2015 is het resultaat gedaald met € 992.000.

Zowel in 2016 als in 2015 is sprake van incidentele posten, zoals correcties van het wettelijk budget over voorgaande jaren, kosten voor de ORT over vakantiedagen voor de afgelopen 5 jaar, mutaties op 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 2016 bedraagt € 131.000 versus € 692.000 in 2015.

Begin 2017 heeft de jaarlijkse toetsing plaatsgevonden of de boekwaarde van het vastgoed kan worden terugverdiend uit de toekomstige kasstromen. Hierbij is rekening gehouden met een verwachte verlaging van de NHC in de toekomst, vanwege de onderhandelbaarheid vanaf 2018. 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 2015

Opbrengsten zorgprestaties	-/-	€	113	-/-	0,3 %
Subsidies	+	€	80	+	4,6 %
Overige opbrengsten	+	€	121	+	9,4 %
Per saldo mutatie opbrengsten dan in 2015	+	€	88	+	0,2 %

Kostenontwikkeling ten opzichte van 2015

Personeelskosten	+	€	1.805	+	5,9 %
Kapitaallasten	-/-	€	411	-/-	11,1 %
Overige bedrijfskosten	-/-	€	122	-/-	1,3 %

Per saldo mutaties kosten dan in 2015 x € 1.000

Per saldo mutatie van het resultaat t.o.v. 2015

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

Productieontwikkeling

Ten opzichte van 2015 laat de productie een stabiel beeld zien. De keuze om af te bouwen in de WMO is zichtbaar. Daarnaast is een lichte stijging in de WLZ waar te nemen.

Opbrengstontwikkeling

De opbrengsten voor de zorgprestaties is licht gedaald ten opzichte van vorig jaar. Dit wordt echter volledig veroorzaakt door een negatieve correctie op de opbrengsten van 2015.

Tegenover de daling van de opbrengsten uit zorgprestaties staat een stijging van de subsidies en overige opbrengsten. Per saldo is er een marginale stijging van de opbrengsten waar te nemen.

Kostenontwikkeling

De personeelskosten zijn met een kleine 6% gestegen ten opzichte van 2015. Dit wordt o.a. veroorzaakt door de kosten van het met terugwerkende kracht voor 5 jaar betalen van ORT over vakantiedagen, het stijgen van het saldo vakantiedagen en ontslaguitkeringen in verband met een ander voedingsconcept.

Er is daarnaast sprake van een stijging van de gemiddelde kosten per fte in loondienst door CAO-effecten en een hogere inzet van ingehuurd personeel o.a. in verband met vacatures in staffuncties.

De daling van de kapitaallasten wordt met name veroorzaakt door lagere afschrijvingen na de waardevermindering die voorheen is toegepast.

De daling van de overige bedrijfskosten wordt voor de helft veroorzaakt door een daling in taxikosten.

Overige ratio's

In totaal werd in 2016 bijna € 705.000 aan het eigen vermogen onttrokken, waarmee de stand van het eigen vermogen ultimo 2016 ruim € 15,0 miljoen bedraagt. Het weerstandsvermogen en de solvabiliteit zijn hierdoor gedaald. Deze komen nog steeds uit boven de in het strategische meerjarenbeleidsplan 2015-2018 opgenomen streefpercentage van 25%.

In 2016 was net als in 2015 sprake van een positieve kasstroom uit de operationele activiteiten. Deze was ruim € 2,0 miljoen hoger dan in 2015. De kasstroom uit investeringsactiviteiten is voornamelijk ten gevolge van de renovatie van een locatie in Oosterhout (in 2015) ruim € 2,7 miljoen positiever in 2016 dan in 2015. Het financieren van de renovatie van een locatie in Oosterhout uit eigen middelen heeft tot een lichte daling van de liquiditeit geleid in 2015. Door het lagere resultaat is de debt service coverage ratio gedaald ten opzichte van 2015, maar blijft nog 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.