



Volckaert

Jaarverslag

2017

139.2018

Dongen, mei 2018

Inhoud

Andere tijden

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	Kerngegevens	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
4.1	Algemeen beleid verslagjaar 2017	13
4.2	Algemeen kwaliteitsbeleid	14
4.3	Belangrijke ontwikkelingen, inspanningen en prestaties in 2017	15
5.	Financiële paragraaf.....	15

Andere tijden

Na een aantal voorspoedige jaren, waarin Volckaert de hervormingen in de langdurige zorg succesvol heeft geëffectueerd en zich tot een van de koploper in de zorg heeft weten te ontwikkelen, werd in de aanloop tot 2017 al vermoed dat er andere tijden aan kwamen. Het jaarplan 2017 werd dan ook “ *Zonder tegenwind stijgt geen vlieger op*” genoemd. In dit plan werd geanticipeerd op de verwachte veranderingen in onze externe omgeving. Er was een publieke debat ontstaan, met zwarte lijsten, een manifest en strikte eisen inzake veiligheid en verantwoording in een nieuw kwaliteitskader. Er was nog geen nieuw kabinet geformeerd, waardoor onduidelijkheid over de landelijke koers. Ook werd de schaarste op de arbeidsmarkt steeds meer voelbaar in Volckaert. En zagen we cliënten steeds later en korter bij ons komen wonen. Er kwamen andere tijden aan, dachten we, met minder wind mee.

Hoe zeer deze gedachten klopten, werd al vroeg in 2017 duidelijk. De overgang naar een andere Wifi/LAN-netwerk en de daaropvolgende migratie naar de Cloud van onze ICT-omgeving heeft in de eerste maanden van het jaar tot grote problemen geleid. Gelukkig kregen de zorgafdelingen al gauw weer toegang tot al hun digitale systemen, alhoewel met een beperkt aantal werkplekken. De zorg voor onze cliënten is hierdoor altijd goed en veilig gebleven. De ondersteunende processen en -medewerkers hebben echter veel last gehad van de ICT-situatie en nog een lange tijd de nasleep gevoeld. Door de problematiek is daarnaast een omzetverlies ontstaan dat in het boekjaar niet meer ingelopen kon worden. Dat de tegenwind niet zo zeer vanuit de externe omgeving kwam, echter vooral uit Volckaert zelf, werd duidelijk door het ongekend hoge aantal berichten van (ernstig) zieke collega's en zelfs overlijdens. Nagenoeg iedere medewerker in Volckaert maakt dit in 2017 direct mee met een collega en de persoonlijke impact hiervan is groot. Daarbij is het in 2017, conform verwachting, inderdaad moeilijk gebleken alle openstaande vacatures in te vullen. In de zomerperiode heeft dit tot grote uitdagingen geleid en met bewondering hebben we gezien hoe teams samen met familie en vrijwilligers hun schouders eronder hebben gezet om ook deze zomer, fijn en van waarde te laten zijn voor cliënten.

In het licht van voorgaande, kunnen we dan ook extra trots zijn op de resultaten die desondanks behaald zijn. In het tweede jaar van onze reis naar eigenaarschap zijn weer grote vorderingen gemaakt. We vinden het inmiddels vanzelfsprekend dat cliënten betrokken zijn en aansluiten bij de besluitvormende gesprekken die hen betreffen. Ook wordt een steeds grotere zelfstandigheid en zelforganisatie van teams gezien. De kwaliteit van zorg is daarbij aantoonbaar op orde. Onze reis zal dan ook de komende twee jaar vervolgd worden. Daarnaast zijn er flinke stappen gemaakt in de samenwerking rondom de geriatrische revalidatiezorg en transmurale zorg in de regio's Midden- en West-Brabant. En wordt er verkend welke samenwerkingen we met onze partners van De Riethorst-Stromenland en Schakelring verder kunnen oppakken.

Onze betrokken en hardwerkende medewerkers en vrijwilligers worden enorm bedankt voor hun inzet het afgelopen jaar. Onze vliegers zijn in de tegenwind opgestegen door jullie harde werken!

Op deze plaats willen in het bijzonder stil staan bij mevrouw Jos van Puijenbroek. Als controller is zij de afgelopen 10 jaar werkzaam geweest bij Volckaert. Na een korte periode van ziek zijn, die zij op een voor haar kenmerkende wijze invulling heeft gegeven, hebben we in augustus afscheid van haar moeten nemen. Haar eigenheid en humor, rust en professionaliteit worden gemist. Het zijn andere tijden, zo zonder Jos.

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

1. Uitgangspunten van de verslaggeving

Het maatschappelijk jaarverslag 2017 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. Het jaarverslag 2017 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

In Volckaert wonen, leven en verblijven mensen met een complexe zorgvraag in vijf locaties in Dongen en Oosterhout. Het betreft veelal senioren en allen hebben – al dan niet tijdelijk-behoefte aan een beschutte woonomgeving met professionele ondersteuning. De expertise van onze professionals wordt ook in de thuissituatie aangeboden. Daarnaast is er Hospice De Volckaert voor high care palliatieve en terminale zorg.

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, een informatiemanager en de eerste geneeskundige. De Raad van

Bestuur wordt ondersteund door een bestuurssecretaris. Het overleg van het managementteam is sinds twee jaar uitgebreid met twee cliënten, twee zorgmedewerkers en een lid van de OR, dit vanuit de visie dat echt eigenaarschap zich ook vertaalt in het meepraten en besluiten op alle niveaus in de organisatie. In dit zogenaamde 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 meerjarig 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 bij Volckaert wonen, leven of tijdelijk verblijven hebben een somatische of psychogeriatrische aandoening of beperking. Ook cliënten met een lichamelijke handicap, waaronder revalidanten, vormen een aanzienlijke groep in Volckaert.

Het aantal intramurale cliëntplaatsen in Volckaert is 572. Daarnaast heeft Volckaert in 2017 aan 282 cliënten extramurale zorg en diensten verleend, inclusief dagbehandeling. Eind 2017 waren er 846 medewerkers in loondienst bij Volckaert en werd een omzet van ruim 47 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 worden 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 Amphiaziekenhuis in Breda met betrekking tot de laboratoriumfunctie.
- De medicatievoorziening voor cliënten wordt verzorgd door Motké-Poels.
- Volckaert is lid van het Zorgnetwerk Midden Brabant te Tilburg.
- Volckaert maakt actief deel uit van het West Brabants Overleg Zorg en vervult in dit overleg de voorzittersrol.
- 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 aanmeldloket. In 2017 wordt een intentieovereenkomst getekend om in gezamenlijkheid de geriatrische revalidatiezorg te

gaan bieden. De plannen hiertoe krijgen steeds meer vorm en zullen in 2018 verder ontwikkeld worden.

- 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 (SHBO). De personele unie met SHBO is met ingang van 2018 ontvlochten.
- 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” en in het landelijke project “radicale zorgvernieuwing”.
- 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 psychiatrische problematiek.
- Met sportschool Arendse worden zwemactiviteiten en fitness 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 .
- 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 de eerste maanden van 2017 locatie Buurstede 17 in verband met renovatie van de eigen locatie in Made. Zorgorganisatie De Riethorst huurt vervolgens het pand om er een aantal cliënten tijdelijk te huisvesten in verband met nieuwbouw van hun locatie in Geertruidenberg.
- Een intentieovereenkomst is gesloten met diverse collega instellingen in het adherentiegebied van het Amphiaziekenhuis om te komen tot goede zorg in de transmurale keten en het inrichten van een Transmuraal Centrum in Breda.
- Volckaert is aangesloten bij de regionale klachtencommissie WKKGZ.

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 2017 gevormd door mevrouw drs. A.A. Boekelman-Wilhelm. Mevrouw Boekelman is naast bestuurder van Volckaert ook directeur-bestuurder van Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout (SHBO) en toezichthouder bij Conrisq.

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 2017.

In het kader van transparantie tot WNT en overige vergoedingen is een overzicht van de onkosten van de Raad van Bestuur in 2017 geplaatst op de website via www.volckaert.nl/over-volckaert/governance.

3.3 Raad van Toezicht

Samenstelling Raad van Toezicht 2017

Naam	Aandachtsgebied	Functies
De heer prof. dr. C.T.B. Ahaus	Voorzitter Algemene zaken Cliëntenraad Ondernemingsraad Remuneratiecommissie Commissie Kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • Hoogleraar Healthcare Management Rijksuniversiteit Groningen
Mevrouw D.M. Heeroma Herbenoemd in 2017 voor een tweede termijn	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 Advies City of Imagineers Breda • Lid adviescommissie Hilversum Media Campus • Raad van Toezicht Stichting Markant Onderwijs en Stichting Vrije school Breda (m.i.v. juni 2017)
De heer M.J.M. Hendriks MBA Heeft aangegeven na mei 2018 niet beschikbaar te zijn voor een tweede termijn	Algemene en Financiële zaken Auditcommissie	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Bestuur Ziekenhuis Rivierenland • Voorzitter Raad van Toezicht Kompaan en De Bocht • Voorzitter Raad van Toezicht Veilig Thuis Midden-Brabant
Mevrouw drs. M.P.E. Janssen	Organisatie en borging kwaliteitsbeleid van de zorg Cliëntenraad Commissie Kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • Programmaleider kwaliteit en veiligheid, de Zorggroep Venlo
De heer P.C.J. De Rooij RA	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 2017

Onze visie is dat cliënten eigenaar zijn van hun zorgplan en zo mogelijk deelnemen aan het multidisciplinair overleg wanneer het over hen gaat. Onze visie vraagt van de medewerkers van Volckaert dat ze steeds oog hebben voor de mogelijkheden van de in toenemende mate kwetsbare cliënt en zelf ook eigenaarschap moeten vertonen. Deze toename van ruimte om beslissingen te nemen wordt ervaren als een omslag, maar geeft ook veel energie. Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor de planning en uitvoering van hun werkzaamheden. Passend bij het eigenaarschap van cliënt en zorgprofessional is dat cliënten en zorgprofessionals aansluiten bij het managementteam in het kwartiermakersoverleg. Onze werkwijze noemen we een reis, 'een route naar eigenaarschap', en deze heeft veel waardering ge oogst onder andere in het Waardigheid en Trots programma vanuit het ministerie. Volckaert behoort tot de eerste deelnemers aan dit programma. Het is nu al merkbaar dat deze visie inspirerend is, maar tegelijkertijd ook het werk van onze medewerkers verandert. Om de reis in goede banen te leiden zijn kwartaalbijeenkomsten georganiseerd waarbij de dialoog over route naar eigenaarschap gevoerd kan worden. Eén van die kwartaalbijeenkomsten bood bijvoorbeeld de mogelijkheid om met de JP van Bent stichting te kunnen sparren over consequenties van eigenaarschap.

Om de kwetsbaarheid in het ICT-domein te verminderen heeft outsourcing van ICT plaatsgevonden. Hiermee ging in het eerste kwartaal van 2017 wel een korte uitval van de ICT gepaard. Deze uitval vroeg aandacht van de gehele organisatie en heeft daardoor impact op het financiële resultaat van de organisatie gehad. De kinderziektes met deze nieuwe vorm van ICT in de organisatie liggen inmiddels achter ons.

Volckaert heeft goed geschakeld door de formatie te richten op de NZa richtlijnen. Om ons beleid te kunnen implementeren zet Volckaert al enige jaren in op een stijgende deskundigheidsmix van de medewerkers. Onze organisatie is daardoor beter gepositioneerd nu blijkt dat de schaarste op de arbeidsmarkt van gekwalificeerde zorgprofessionals steeds meer merkbaar wordt.

Volckaert probeert vanuit haar notitie over strategisch vastgoedmanagement 2018-2023 het vastgoed te flexibiliseren en zo nodig vastgoed ook alternatief in te zetten. Een voorbeeld hiervan is Buurstede 17, waar collega-organisaties (De Wijngaard, De Riethorst Stromenland) in 2017 gebruik van konden maken.

Binnen Volckaert werken we met een goede managementrapportage, een maand- en kwartaalrapportage. Een volgende belangrijke stap is het werken met een BI-tool. We ervaren het ziekteverzuim als hoog, het blijkt ook hoger dan het sectorgemiddelde. We hebben bestuur en management gevraagd om deze ontwikkeling in 2018 om te buigen.

De ontvlechting van Volckaert en SHBO (door beide besloten) heeft in 2017 zijn vervolg gekregen. Deze ontvlechting beoogt 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, en per 1 januari 2018 geldt dit ook voor beide Besturen.

Er zijn veel contacten vanuit de Raad van Toezicht met de organisatie. Er is bijvoorbeeld contact met de Ondernemingsraad, de Centrale Cliëntenraad, en (nieuw in 2017) ook met een commissie Kwaliteit. Mevrouw Heeroma neemt bovendien deel in de jury van de Zorg Innovatie Award. De Raad van Toezicht is voor haar reguliere vergaderingen in 2015 zes

maal bijeengewees. Er zijn twee ontmoetingen geweest met de Centrale Cliëntenraad en twee met de ondernemingsraad. Ook is er tweemaal een ontmoeting met Raad van Toezicht en het managementteam georganiseerd. De auditcommissie en remuneratiecommissie hebben vanuit hun verantwoordelijkheid hun taken verricht. Nieuw is, zoals gezegd, de commissie Kwaliteit. Deze commissie helpt ons om te bereiken dat in de RVT vergaderingen meer ruimte komt voor de hoofdlijnen van beleid. 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 en het toepassen van de PDCA cyclus (passend bij het kwaliteitskader). Ook wordt toelichting gegeven op belangrijke beslissingen, zo hebben we nadrukkelijk van gedachten gewisseld over de samenwerking van Volckaert met De Riethorst Stroomland en Schakelring inzake de Geriatrie Revalidatiezorg (GRZ) en over de positieve ontwikkeling in onze bijdrage aan het leveren van ELV-zorg. In 2017 is met de krachtenbundeling van de GRZ activiteiten een belangrijke stap voorwaarts gezet. Een ander belangrijk besluit was om nu het contract met onze accountant BDO afliep voor een komende periode voor Deloitte te kiezen.

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.

Het eigen functioneren is door de Raad van Toezicht in januari beoordeeld, deze beoordeling is vervolgd in een extra vergadering begeleid door Theo Schraven die ging over risicobeheersing enerzijds en eigenaarschap anderzijds en (hoewel beide wenselijk) over de consequenties daarvan voor inhoud, rolopvatting en stijl van de Raad van Toezicht.

We voelen ons als Raad van Toezicht heel betrokken bij Volckaert en haar management, dat bleek met name in de zware periode waarin onze controller Jos van Puijenbroek ernstig ziek werd en overleed.

3.4 Bedrijfsvoering

De planning en control cyclus is in 2017 conform planning gerealiseerd. Het genormaliseerd resultaat van Volckaert over 2017 is beneden verwachting. Dit is een direct gevolg van omzetverlies in de periode van ICT problemen. In de jaarrekening 2017 wordt de financiële bedrijfsvoering van Volckaert inzichtelijk gemaakt.

Risicomanagement

Volckaert heeft risicomanagement in 2017 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 managementbeoordeling 2017

Kritisch Onderwerp	Mogelijk Risico('s)	kans	ernst	risicogetal	Risico('s) elimineren, reduceren, accepteren	Welke beheersmaatregel treffen?	Wie risico-eigenaar	Maatregel effectief
Cliënten	<ul style="list-style-type: none"> Ander aanbod omdat WLZ cliënten langer thuis blijven wonen, maar degenen die komen zijn hoog complex met korte doorlooptijd/wissel 	6	4	24	A/R	<ul style="list-style-type: none"> Verkennen andere cliëntgroep Medewerker eigenaar maken om zelf te handelen/taakvolwassenheid vergroten Goede ondersteuning bieden Out reachend werken, cliënt eerder in beeld, al thuis->expertrol bijv. fysio 	Medew. org.	
Medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> Niet toegerust zijn om de cliëntvraag te beantwoorden door eigen handelingsverlegenheid Krappe bezetting door hoog verzuim Low profile werving 	6	6	36	R	<ul style="list-style-type: none"> Blijven scholen, coachen middels diverse interventies Alternatieve wervingscampagne Verzuiminterventies op diverse wijze (ook preventief) 	Manager	Gesprekken voeren "het goede gesprek"
Financiën	<ul style="list-style-type: none"> Financiële middelen staan onder druk door productie plafonds, leegstand en toename kosten door NHC's. Bedrijfskosten verplichte invoering van systemen (bijv. datalekken) 	4	6	24	A/R	<ul style="list-style-type: none"> Beheersing bedrijfskosten door lean werken/slim inkopen Meer inzicht in kosten/inkomsten op werkvloer 	Iedereen	

Kans

8 = wekelijks
 6 = maandelijks
 4 = jaarlijks
 2 = < 1x per jaar

Impact

8 = catastrofaal
 6 = groot
 4 = matig
 2 = klein

Score

32-64 = hoog
 16-31 = matig
 0-15 = klein

Elk kwartaal wordt uitgebreid verslag gedaan van de ontwikkelingen in Volckaert voor de medezeggenschapsorganen en Raad van Toezicht waarin de voortgang van het veiligheids- en risicomanagement is terug te vinden.

Compliancebeleid

In het kader van het compliancebeleid is periodiek zelfonderzoek en risicoanalyse uitgevoerd om te beoordelen of Volckaert compliant is aan vigerende wet- en regelgeving. In 2017 is specifiek aandacht uitgegaan naar de nieuwe privacy wetgeving, de Zorgbrede Governance Code en -in het kader van verschillende externe samenwerkingen- het mededingingsrecht.

Medezeggenschap cliënten

Ook in 2017 heeft Volckaert ingezet op de beweging van Regie naar Eigenaarschap. Onder andere door als uitgangspunt te nemen dat de cliënt eigenaar is van zijn zorgleefplan zijn de wensen van de cliënt beter in beeld. Er is meer sprake van maatwerk en de verlening van zorg is persoonlijker geworden. Daarmee heeft de cliënt meer invloed en zeggenschap gekregen in de relatie met zijn of haar zorgverlener. Het versterken van inspraak van cliënten op groepsniveau is een volgend stap. Zeggenschap, informele en formele zeggenschap vullen elkaar immers aan.

Op het niveau van formele medezeggenschap voor gezamenlijk belangen van cliënten, de cliëntenraden, blijkt het ook het afgelopen jaar een uitdaging om deelnemers te vinden. Gemerkt wordt dat cliënten een zwaardere zorgbehoefte hebben en niet in staat of bereid zijn toe te treden tot een cliëntenraad. Dit laatste geldt ook voor veel naasten van cliënten die mantelzorg verlenen. Daarnaast zien we dat de gemiddelde tijd dat cliënten op locaties wonen, is afgenomen waardoor ook behoeftes en belangstelling wijzigen.

In 2017 is daarom een pilot opgezet op locatie De Doelen om op een laagdrempelige manier in gesprek te zijn met cliënten. Proefondervindelijk wordt zo gezocht naar een vorm of manier die werkt en aansluit. In 2018 volgt evaluatie.

Het afgelopen jaar zijn er relatief veel wijzigingen geweest in de bezetting van de cliëntenraden. En aan het einde van het jaar is afscheid genomen van de heer Joosen en de heer Albers, respectievelijk lid en voorzitter van de centrale cliëntenraad. We danken hen zeer voor hun betrokkenheid en inzet van de afgelopen jaren.

In het overleg van de Bestuurder en de Centrale cliëntenraad (CCR) zijn o.a. de volgende onderwerpen aan orde zijn geweest; het Vastgoed, de uitkomst van de meting van tevredenheid van cliënten op stichtingsniveau, het ziekteverzuim, de wisseling van teammanagers, de besteding van de extra middelen uit het programma Waardigheid en Trots, de voortgang van de Route naar Eigenaarschap en het nieuwe Kwaliteitskader. De CCR heeft geadviseerd over, deelgenomen aan of geïnformeerd over de navolgende onderwerpen.

Onderwerp	
Situatie ICT	Ter informatie
Nieuw Koffieconcept	Verzwaard advies
Jaardocument 2016	Advies
Managementbeoordeling 2017	Deelname
Samenwerking Geriatrische Revalidatie Zorg	Advies
Deelname aanmeldportaal	Advies
Afspraak cameratoezicht	Advies
Plan van aanpak W&T middelen	Advies
Vervreemding Zorgvastgoed	Advies
In- en exclusiecriteria	Advies
Jaarplan RvB 2018 incl. begroting	Advies
Kwaliteitsplan	Advies
Eindevaluatie van regie naar eigenaarschap	Deelname

Het bovenstaande vanzelfsprekend naast de werkzaamheden die de lokale raden op de locaties hebben verricht.

Medezeggenschap medewerkers

De ondernemingsraad heeft in 2017 zijn visie op medezeggenschap verder uitgediept en is op 3 niveaus blijven werken aan directe zeggenschap:

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



Wouter Hart: 'Anders vasthouden'.

Bovenstaande afbeelding uit het boek 'Anders vasthouden' van Wouter Hart illustreert de houding en de intentie van de ondernemingsraad ten opzichte van alle medewerkers in Volckaert. De ondernemingsraad streeft ernaar de medezeggenschap niet van medewerkers over te nemen, maar waar nodig te ondersteunen en binnen Volckaert randvoorwaarden voor de medewerkers te creëren om als medewerker zelf zeggenschap uit te kunnen oefenen. Zo heeft de ondernemingsraad in 2017 veel energie gestoken in het laten participeren van medewerkers in de bundeling van GRZ-activiteiten met de Riethorst Stroomland en Schakelring.

De ondernemingsraad heeft in 2017 nog geen goede modus gevonden de managers te ondersteunen vanuit zijn expertise in medezeggenschap. Wel zijn er in 2017 verkennende gesprekken geweest met de clustermanagers om een passende ingang daarvoor te vinden. De ondernemingsraad heeft in 2017 wel flinke stappen gemaakt ten aanzien van het meedenken en ontwikkelen van beleid met de Raad van bestuur. De participatie van de ondernemingsraad heeft zich in 2017 verder ontwikkeld van adviseren (als het meedenken over oplossingen over een door de Raad van bestuur aangedragen thema) naar coproduceren (als het intensief meewerken aan plannen en beleid), zoals bij de ontwikkeling en invoering van een kader voor het zelfroosteren van teams en de aanstelling van een nieuwe Arbodienst.

In april 2017 zou de ondernemingsraad verkiezingen organiseren. Deze zijn niet doorgegaan omdat er zich minder kandidaten hebben gemeld dan het aantal zetels beschikbaar. Er zijn daardoor 8 van de 9 zetels bezet geraakt, waarbij er helaas 1 zetel alweer verloren ging bij het verlaten van de organisatie door één van deze medewerkers. In 2018 zullen tussentijdse verkiezingen worden georganiseerd om de beschikbare zetels te bezetten.

Wat betreft zijn overlegvormen heeft de geleidelijke verschuiving van het accent op 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) voortgang gevonden. Ook het contact met de Raad van Toezicht heeft zich verder verstevigd in 2017 door twee keer met elkaar en de Raad van Bestuur samen te komen om de algemene gang van zaken te bespreken.

De ondernemingsraad legt verantwoording over zijn werk af via de publicatie van notulen van zijn vergaderingen, nieuwsbrieven (in 2017 14 keer), inloopspreekuren (in 2017 10 keer op

drie verschillende locaties), een jaarvergadering en natuurlijk via persoonlijk contact met de ondernemingsraadsleden.

VAR

In 2017 heeft de VAR haar focus gelegd op het zoeken en aangaan van verbinding met onze stakeholders. Dit was niet altijd even makkelijk, maar we kunnen wel zeggen dat er stappen in de goede richting zijn gemaakt.

De VAR heeft in 2017 niet op volle bezetting gewerkt. We hebben een periode met 5 leden gewerkt waar de VAR uit 7 leden zou moeten bestaan. Daarnaast heeft ook de VAR te maken gehad met langdurig zieken en een zwangerschapsverlof.

De VAR heeft een platform dat bestaat uit verzorgenden en verpleegkundigen. In de eerste helft van 2017 heeft de VAR vooral informatie gebracht, zo kregen de 8 punten van Excellente Zorg veel aandacht. Later is er een positieve verandering ontstaan en hebben een aantal platformleden laten blijken dat ze graag inhoudelijk willen meedenken over de beroepsinhoud. Nu doen zij samen met de VAR onderzoek ter voorbereiding op een advies dat wordt uitgebracht.

Er werden adviezen uitgebracht over de rol van verzorgende IG, over de functieomschrijving van de HBO verpleegkundige en over de uitstroom van medewerkers. Adviezen waarbij de VAR haar kennis over de beroepsinhoud heeft kunnen laten zien.

Tevens kreeg de VAR de vraag of dat zij wil onderzoeken waar het niveau verschil tussen verpleegkundigen vandaan komt en wat zij nodig hebben om hun werk goed te kunnen uitvoeren. Dit is de adviesvraag die samen met een aantal platformleden wordt uitgewerkt. Bij de afdeling opleiding hebben we een advies uitgebracht over het introduceren van het vakblad Nurse Academy.

De VAR heeft betrokkenheid en inspraak in verschillende werkgroepen. In 2017 waren dit het Kwartiermakersoverleg, Gidsenoverleg, Waardigheid & Trots, de leerpleincommissie en het Platform Kwaliteit.

4. Beleid, inspanning en prestaties

4.1 Algemeen beleid verslagjaar 2017

In 2017 worden de gevolgen van de stelselwijzigingen in de zorg steeds meer merkbaar op de afdelingen en zichtbaar in de cijfers. Mensen blijven langer thuis en verhuizen pas in een veel later stadium van hun ziekteproces naar Volckaert. Ze verblijven er relatief kort en hebben veelal multiple problemen en een (zeer) complexe zorgvraag. Met een gemiddelde verblijfsduur van negen maanden is de mutatiesnelheid hoog en nemen de wachtlijsten voor Wlz cliënten af. Tegelijk neemt de vraag voor eerstelijnsverblijf toe, dit is tijdelijk verblijf met zorg gericht op een vlotte terugkeer naar de thuissituatie.

Deze nieuwe en andere cliëntgroep vraagt om een ander soort zorg. Voor medewerkers betekent het dat zij minder tijd hebben om hun cliënten (en hun naasten) te leren kennen en dat zij zich voor steeds complexere en ingewikkelde problemen gesteld zien. Het werk is dynamischer geworden en een optimalisatie van het zorgleefplan Caress is doorgevoerd om zorg goed georganiseerd en gedocumenteerd te krijgen.

De nieuwe realiteit heeft ook geleid tot intensivering van de regionale samenwerking. De zorg voor de kwetsbare oudere, of het nu gaat om langdurig of tijdelijk verblijf of geriatrische revalidatie, is een gezamenlijke uitdaging geworden voor ketenpartners en collega instellingen in de regio. In zowel Midden- als West-Brabant zijn initiatieven ontstaan om de transmurale ketenzorg voor deze mensen goed te organiseren. Er zijn capaciteitswerkgroepen ingesteld, aanmeldapplicaties ontwikkeld en er liggen plannen voor een transmuraal centrum. Volckaert heeft daarnaast in 2017 de voorbereidingen getroffen om de geriatrische revalidatiezorg in gezamenlijkheid met De Riethorst-Stromenland en Schakelring te gaan aanbieden.

In 2017 landt ook het eigenaarschap voorzichtig maar gestaag bij zowel cliënten als medewerkers. Het is inmiddels vanzelfsprekend dat cliënten deel nemen aan gesprekken die hen betreffen en medewerkers geven aan de vrijheid en ruimte die zij in hun werk ervaren niet meer op te willen geven. De eindevaluatie laat goede resultaten en voortgang zien in en draagvlak voor de beweging naar maximale eigenaarschap voor zowel cliënt als medewerker. De reis naar eigenaarschap zal in de komende jaren vervolgd worden. Er is een goede focus op kwaliteit van zorgverlening, echter de focus op bedrijfsvoering dient in 2018 versterkt te worden.

De inzetbaarheid van medewerkers in 2017 is punt van aandacht. De verzuimcijfers liggen boven de 8%, hetgeen zorgt voor werkdruk in de teams en een stijging van de personele kosten voor de inzet van inval- en uitzendkrachten. Medewerkers worden vaker gevraagd open diensten in te vullen en worden hierdoor extra belast. Om hier een beter antwoord op te geven, wordt in het najaar een nieuwe Arbo dienst aangetrokken en wordt verdiepend onderzoek gestart.

In al deze veranderingen valt op dat de processen en werkwijzen in de organisatie een update behoeven om al deze ontwikkelingen te kunnen blijven faciliteren. Dat gaat niet altijd soepel. De ontstane ICT situatie aan het begin van het jaar, waarbij de oude servers niet bleken te matchen met het nieuwe Wifi/LAN netwerk, is daar een voorbeeld van. Duidelijk werd in die periode ook dat er te weinig zicht was op de realtime sturingsinformatie hetgeen leidde tot een omzetverlies, dat in de overige kwartalen niet meer ingelopen kon worden. Sommige samenwerkingen passen eveneens niet meer bij de nieuwe organisatie en de nieuwe tijd. Dit geldt bijvoorbeeld voor de personele unie met SHBO, waarvan wordt besloten deze om redenen van governance te ontvlechten. Daarnaast zijn er wisselingen in het middenkader en van arbodienst en accountant.

Al deze “groeipijnen” zijn echter niet te vergelijken de gevoelens die we in 2017 ervaren om de ziekte en zelfs het verlies van collega’s. Een groot aantal medewerkers is dit jaar gediagnosticeerd met een ernstige -en soms ook ongeneeslijke- aandoening. Veel medewerkers leven mee met een directe collega die dit overkomt en van sommige collega’s moeten we afscheid nemen. We zijn daar stil van.

Ondanks dit alles is het ons gelukt het afgelopen jaar aantoonbaar goede kwaliteitszorg te leveren. Dat is een goede prestatie. 2017 is een priemgetal en zo’n jaar is het ook precies voor Volckaert geweest. De wens is in 2018 de wind weer in de rug te hebben.

4.2 Algemeen kwaliteitsbeleid

In Volckaert wordt de kwaliteit van zorg op verschillende manieren actief bewaakt en waar nodig verbeterd. Dit wordt het hele jaar door gedaan met verschillende onderzoeken, metingen en audits. Dit kwaliteitsbeleid is in 2017 verwoord in “het kompas” het model geeft weer op welke wijze Volckaert kijkt naar en werkt aan kwaliteitszorg.



Met deze afbeelding geeft Volckaert handen en voeten aan het landelijk kwaliteitskader en haar eigen kwaliteitsplan dat hier uit voortvloeit. De afbeelding symboliseert de vrije ruimte voor innovatie en ontwikkeling. Hiertoe moet eerst worden voldaan aan een aantal voorwaarden waarmee de basis op orde is. Dit zijn de voorwaarden of bouwstenen uit het landelijk kwaliteitskader.

De uitkomsten van de kwaliteitsaudits en tevredenheidsonderzoeken laten in 2017 zien dat Volckaert haar zorg goed op orde heeft. De resultaten geven handvatten voor de verschillende teams om te leren en waar nodig hun zorg te verbeteren. Onderling auditeren de verschillende zorgafdelingen elkaar op medicatieveiligheid en veldnormen. De medicatie audits leveren in 2017 steeds betere resultaten op, ook omdat dit jaar een elektronisch medicatiesysteem is ingevoerd.

Volckaert publiceert 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 en jeugd (IGJ) die in 2016 haar onderzoek naar Volckaert heeft afgerond. 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 deze informatie lezen. Ook de rapportage van het tweejaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek is er te vinden.

Over het jaar 2017 is een kwaliteitsverslag opgesteld, conform de richtlijnen van het landelijke kwaliteitskader. Dit verslag wordt eveneens gepubliceerd op de bovengenoemde kwaliteitspagina op de website. Voor meer en inhoudelijke informatie over de kwaliteit van zorg en diensten, wordt verwezen naar dit verslag.

4.3 Belangrijke ontwikkelingen, inspanningen en prestaties in 2017

- Op 1 januari is afdeling Schapendries geopend, een BOPZ-afdeling met 6 plaatsen voor screening en observatie in Buurstedde
- Het project kanteling werktijden is in 2017 afgerond en de zorgteams roosteren hun diensten sindsdien zelf.
- De samenwerking op het gebied van de Geriatrische Revalidatie Zorg (GRZ) met stichting De Schakelring en De Riethorst-Stromenland heeft verder handen en voeten gekregen in het project GRootZ. Diverse werkgroepen zijn al aan de slag met het verder uitwerken van de verschillende aspecten van de vergaande samenwerking. Er zijn in 2017 twee symposia georganiseerd voor de deelnemers om inhoudelijke kennis en ervaringen met elkaar te delen. In 2018 zal de GRZ in gezamenlijkheid geboden gaan worden.
- 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.
- Een nieuw WiFi en LAN netwerk is aangelegd in al onze locaties en ook cliënten en gasten kunnen er via hotspots gebruik van maken, zelfs in hun appartementen. De ICT omgeving van Volckaert is gemigreerd naar een cloud omgeving.
- In 2017 zijn alle stappen gezet om de personele unie van Volckaert en SHBO te ontvlechten, per 1 januari 2018. Vanzelfsprekend zullen beide organisaties als goede burens nog geregeld met elkaar optrekken.
- Op locatie Dongepark zijn een tiental appartementen zelfstandig verhuurd aan mensen die behoefte hebben aan een beschutte woonomgeving.
- Het afgelopen jaar is een elektronisch medicatiedeelsysteem ingevoerd.
- In samenwerking met Vilans en de cliëntenraad, draait op een viertal afdelingen een project over omgaan met levensvragen.
- Het medewerkersplein is sinds dit jaar ook te benaderen via de AFAS pocket app.
- Het programma van regie naar eigenaarschap is geëvalueerd. De reis wordt als waardevol ervaren met duidelijke resultaten en krijgt een vervolg.
- Volckaert participeert sinds 2017 in de aanmeldapp van zowel Midden- als West-Brabant.

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:	2017	2016
Resultaat ratio	-1,9 %	-1,8 %
Solvabiliteit (EV / balanstotaal)	27,0 %	26,8 %
Weerstandvermogen (EV / opbrengsten)	29,4 %	32,6 %
Liquiditeitsratio (quick ratio)	1,03	1,21
DSCR	1,1	1,1

Door het negatieve resultaat van 2017, wordt niet aan de doelstelling van de resultaatratio voldaan, zie toelichting hierna. Voor de overige ratio's wordt wel aan de gestelde doelstelling voldaan.

Ontwikkeling resultaat 2017

Het gerealiseerde resultaat over 2017 bedraagt € 913.000 negatief. Ten opzichte van 2016 is het resultaat gedaald met € 80.000.

In 2017 is sprake van incidentele posten, zoals opbrengsten over voorgaande jaren, eenmalige kosten op het gebied van advies en afkopen van contracten en projectkosten i.v.m. het outsourcen van de ICT. Daarnaast kiest Volckaert ervoor om vooruitlopend op de extra middelen de inzet van het personeel al af te stemmen op de vraag. Dit zorgt voor de inzet van een relatief hoge deskundigheidsmix van onze medewerkers en een relatief hoge inzet van absolute fte's.

Tevens zien we dat er zowel in de WLZ (€ 155.000,=) als in de ZVW (€ 100.000,=) productie is geleverd, waarvan de financiering nog niet zeker is. Dit is niet meegenomen in de omzet. De verwachting is dat dit in de loop van 2018 nog wel deels gefinancierd gaat worden.

Begin 2018 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 er geen duurzame waardevermindering van toepassing is.

Overzicht ontwikkelingskosten, opbrengsten en resultaat:
Bedragen x € 1.000

Opbrengstontwikkeling ten opzichte van 2016

Opbrengsten zorgprestaties	+ € 2.836	+ 6,6 %
Subsidies	-/- € 1.139	-/- 62,7 %
Overige opbrengsten	+ € 88	+ 6,3 %
<hr/>		
Per saldo meer opbrengsten dan in 2016	+ € 1.786	+ 3,9 %

Kostenontwikkeling ten opzichte van 2016

Personeelskosten	+ € 758	+ 2,3 %
Kapitaallasten	-/- € 165	-/- 5,0 %
Overige bedrijfskosten	+ € 1.340	+ 14,0%
<hr/>		

Per saldo meer kosten dan in 2016 x € 1.000 + € 1.933 + 4,3 %

Financiële baten en lasten -/- € 67 -/- 4,8%

Per saldo mutatie van het resultaat t.o.v. 2016 -/- € 80 -/- 9,7 %

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

Productieontwikkeling

De gemiddelde bezetting van de afdelingen is in lijn met voorgaande jaren. In het begin van 2017 hebben we, mede vanwege de ICT crisis, tijdelijk minder productie geleverd. In de loop van 2017 is dat echter gecompenseerd. Daarnaast zien we een verzwaring van de zorgvraag, die echter niet altijd leidt tot een verhoging van de ZZP.

Opbrengstontwikkeling

De opbrengsten voor de zorgprestaties is gestegen ten opzichte van vorig jaar. De stijging van de opbrengsten zorgprestaties is deels te verklaren uit een overheveling vanuit de subsidies. Daarnaast zijn in 2017 de tarieven voor de WLZ verhoogd i.v.m. een kwaliteitsimpuls.

Per saldo is er een stijging van 3,9% in de opbrengsten waar te nemen.

Kostenontwikkeling

De personeelskosten zijn met ruim 2% gestegen ten opzichte van 2016. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door een stijging van de gemiddelde kosten per fte in loondienst door CAO-effecten gecombineerd met een hogere deskundigheidsmix. Daarnaast zien we een hogere inzet van ingehuurd personeel o.a. in verband met moeilijk te vervullen vacatures in de zorg en vacatures in staffuncties. De daling van de kapitaallasten wordt met name veroorzaakt door lagere afschrijvingen na de waardevermindering die voorheen is toegepast.

De stijging van de overige bedrijfskosten wordt m.n. veroorzaakt door de hogere ICT kosten i.v.m. de outsourcing, een stijging in de voedingskosten als gevolg van het meer inkopen van volledige maaltijden en hogere onderhoudskosten.

Overige ratio's

In totaal werd in 2017 bijna € 913.000 aan het eigen vermogen onttrokken, waarmee de stand van het eigen vermogen ultimo 2017 ruim € 14,0 miljoen bedraagt. Het weerstandsvermogen is hierdoor gedaald. De solvabiliteit is wel gestegen, omdat het balanstotaal gedaald is. Deze beide ratio's komen nog steeds uit boven de in het strategische meerjarenbeleidsplan 2015-2018 opgenomen streefpercentage van 25%. In 2017 was net als in 2016 sprake van een positieve kasstroom uit de operationele activiteiten, van € 1,4 miljoen. Deze was ruim € 2,9 miljoen lager dan in 2016. De kasstroom uit investeringsactiviteiten gecombineerd met de aflossingen op de schulden zorgen ervoor dat de mutatie van de liquide middelen bijna € 2,6 miljoen negatief is. Dit resulteert in een lagere quickratio van 1,03. Dit past in de meerjaren liquiditeitsplanning en is gelijk aan de gestelde norm.

De debt service coverage ratio blijft gelijk ten opzichte van 2016, en blijft daarmee 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 uitzetten van middelen en strikte regels met betrekking tot het gebruik van rentederivaten.

Inschatting voor 2018

Zowel de begroting als de verwachte realisatie van 2018 laten een licht positief resultaat zien. Hiermee wordt zichtbaar dat de eerder ingezette verhoging van de deskundigheidsmix en de inzet van personeel op de NZa norm, met de verhoging van de tarieven gefinancierd kan worden.

De verhoging van de WLZ tarieven, gecombineerd met acties om het ziekteverzuim te verlagen en de effecten van de renteherziening op de lopende leningen die eind 2018 gaat plaatsvinden, maken dat het beeld er voor de komende jaren positief uitziet. Dit sluit ook aan met de meerjarenbegroting waarin zichtbaar was dat de jaren 2016-2018 financieel zwaardere jaren zouden worden.