



Jaardocument 2015

Maatschappelijk verslag

Esdégé-Reigersdaal

Inhoudsopgave

1.	Uitgangspunten en verslaglegging	3
2.	Profiel van de organisatie	4
2.1	Algemene identificatiegegevens	4
2.2	Structuur van de organisatie	4
2.3	Kerngegevens	5
2.3.1	Kernactiviteiten en nadere typering	5
2.3.2	Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten	5
2.3.3	Werkgebieden	5
2.4	Belanghebbenden	6
3.	Bestuur, toezicht en bedrijfsvoering	8
3.1	Bestuur en toezicht	8
3.2	Raad van Bestuur	8
3.3	Toezichthouders (Raad van Toezicht)	9
3.4	Bedrijfsvoering	10
3.5	Medezeggenschap cliënten en verwanten	11
3.5.1	Cliëntenraden	11
3.5.2	Centrale Cliëntenraad	11
3.5.3	Verwantenraden	12
3.5.4	Centrale Verwantenraad	12
3.6	Ondernemingsraad	13
4.	Beleid, inspanningen en prestaties	15
4.1	Meerjarenbeleid	15
4.1.1	Missie, mens- en zorgvisie	15
4.1.2	Beleid en toekomstvisie	15
4.2	Algemeen beleid verslagjaar	17
4.2.1	Gezondheid en veiligheid	17
4.2.2	Expertise ontwikkeling	17
4.3	Algemeen kwaliteitsbeleid	19
4.4	Kwaliteitsbeleid ten aanzien van patiënten/cliënten	20
4.4.1	Kwaliteit van zorg	20
4.4.2	Kwaliteit van jeugdzorg	21
4.4.3	Klachten	22
4.6	Samenleving en belanghebbenden	24
4.7	Financieel beleid	25
4.7.4	Vooruitblik	28

1. Uitgangspunten en verslaglegging

Stichting Esdégé-Reigersdaal ondersteunt mensen met een verstandelijke en/of lichamelijke beperking en mensen met niet-aangeboren hersenletsel in de regio Noord-Holland Noord. De stichting kent geen onderverdeling in segmenten en er wordt verslag gedaan van de organisatie als geheel.

Stichting Esdégé-Reigersdaal legt met dit verslag verantwoording af over haar activiteiten in de periode 1 januari 2015 tot en met 31 december 2015. Met ingang van 2012 is er vanuit het ministerie van VWS niet langer de verplichting om een maatschappelijk jaarverslag te maken. Veel van de gevraagde informatie stond in voorgaande jaren namelijk ook al in de verplichte jaarrekening en in het digitale maatschappelijke verslag (DigiMV). Ook dit jaar blijven deze twee vormen van verantwoording verplicht. Verder is dit jaar voor het eerst een aparte paragraaf over de geboden jeugdzorg opgenomen.

Vanuit de Zorgbrede Governance Code 2010 is er de afspraak dat alle zorgorganisaties jaarlijks verantwoording afleggen over het gevoerde beleid en de geleverde prestaties. Esdégé-Reigersdaal denkt deze verantwoording af te kunnen leggen door naast de jaarrekening en het DigiMV verslag een jaardocument op te stellen dat een vergelijkbare indeling heeft als die in de eerdere jaarverslagen. Hierin zal ook verslag gedaan worden van de activiteiten in het afgelopen jaar van de klachtencommissie en de medezeggenschapsorganen voor cliënten, verwanten en medewerkers. Op deze wijze kan Esdégé-Reigersdaal in dit document ook aan de wettelijke verplichtingen voldoen om daarvan een verslag op te stellen.

2. Profiel van de organisatie

2.1 Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	
Adres	Statedijk 1
Postcode	1721 PK
Plaats	Broek op Langedijk
Telefoonnummer	(0226) 33 20 00
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41238099
E-mail adres	secretariaat@esdege-reigersdaal.nl
Internetpagina	www.esdege-reigersdaal.nl

2.2 Structuur van de organisatie

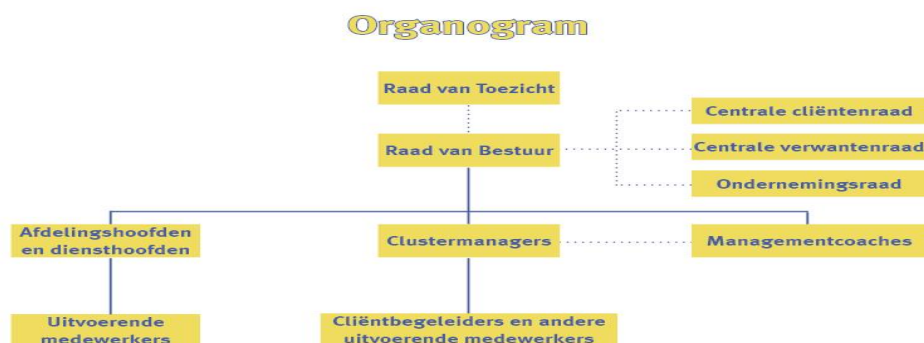
Alle activiteiten van de groep Esdégé-Reigersdaal zijn ondergebracht in de rechtspersoon Stichting Esdégé-Reigersdaal. Stichting Esdégé-Reigersdaal is op 1 januari 1999 ontstaan uit een fusie van de organisaties Esdégé en Reigersdaal.

Esdégé-Reigersdaal kenmerkt zich door een platte structuur. In de lijn zijn drie lagen: de uitvoerend medewerkers, de clustermanagers en de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

Uitvoerende medewerkers zijn begeleiders, cliëntbegeleiders en senior- cliëntbegeleiders. Tussen hen bestaan geen hiërarchische verschillen. Bij deze organisatievorm liggen de verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie, waardoor binnen de organisatorische kaders beter ingespeeld kan worden op - veranderende - vragen van cliënten.

Het doel daarbij is om omstandigheden en voorwaarden te creëren waarbinnen het realiseren van de inhoudelijke visie optimaal gestalte kan krijgen. Het besturingsmodel van Esdégé-Reigersdaal kan het beste omschreven worden als een visie gestuurd model waarin 'ruimte' en 'vertrouwen' de centrale pijlers vormen.

De overtuiging van Esdégé-Reigersdaal is dat medewerkers handlingsruimte nodig hebben om goed in te kunnen spelen op de unieke vragen van een cliënt. De organisatie durft deze ruimte te geven omdat dit een beroep doet op het natuurlijk ondernemende vermogen van mensen.



2.3 Kerngegevens

2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering

Esdégé-Reigersdaal verleent zorg en dienstverlening aan mensen met een verstandelijke en/of lichamelijke beperking, aan mensen met niet-aangeboren hersenletsel (NAH) en aan genoemde doelgroepen met bijkomende psychiatrische problematiek. Het gaat dan om kernactiviteiten vanuit de Wet langdurige zorg Wlz, Wet maatschappelijke ondersteuning Wmo en de Wet jeugdzorg.

Naast genoemde activiteiten verricht Esdégé-Reigersdaal tevens voor de uitvoering van de zorgverlening noodzakelijke ondersteunende activiteiten op het gebied van financieel-economische dienstverlening, informatisering en automatisering, sociale zaken, facilitaire dienstverlening en dergelijke. Voorts behoren het opleiden van professionals en het verrichten van (wetenschappelijk) onderzoek tot de kerntaken, waarmee de professionaliteit van medewerkers wordt bevorderd.

2.3.2 Cliënten, personeel en opbrengsten

Kerngegevens per einde verslagjaar	
Cliënten	
Aantal cliënten Wet langdurige zorg	1488 personen
Aantal cliënten sociaal domein (WMO, Jeugdzorg)	1031 personen
Aantal extramurale cliënten overige financiering	242 personen
Totaal aantal cliënten	2761 personen
Personeel	
Aantal personeelsleden in loondienst	2357 personen
Aantal formatie-eenheden (fte) in loondienst	1519 fte
Bedrijfsopbrengsten	
Totaal bedrijfsopbrengsten (in euro's) in verslagjaar	118.427.706 euro
Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	115.697.326 euro
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	2.730.380 euro

2.3.3 Werkgebieden

Esdégé-Reigersdaal biedt uiteenlopende vormen van zorg- en dienstverlening op het gebied van wonen, werken, leren en vrijetijdsbesteding in de regio Noord-Holland Noord. Vanuit de visie op kwaliteit van leven wordt zoveel mogelijk ondersteuning geboden op de plek waar de cliënt woont, werkt en recreëert.

Ondersteuning bij wonen

Esdégé-Reigersdaal biedt ondersteuning bij verschillende vormen van wonen. De organisatie ondersteunt cliënten bij het wonen in een eigen appartement of samen met anderen. Ondersteuning kan vorm krijgen in 24-uurszorg, ambulante ondersteuning of ondersteuning vanuit een steunpunt. Het ontwikkelen van een sociaal netwerk rondom cliënten wordt door Esdégé-Reigersdaal gezien als belangrijke factor voor de kwaliteit van bestaan. Netwerkontwikkeling neemt daarom een belangrijke plaats in binnen de ondersteuning die de organisatie biedt.

Werken, leren en dagactiviteiten

Esdégé-Reigersdaal ondersteunt cliënten bij het zoeken van werk- of stageplaats in een organisatie. Verschillende jobcoaches helpen cliënten daarbij. Daarnaast worden uiteenlopende werk- en dagactiviteiten geboden vanuit diverse activiteitencentra. Esdégé-Reigersdaal zoekt steeds mogelijkheden voor cliënten om hun dagbesteding zo veel mogelijk te laten plaatsvinden in de samenleving in contact met andere mensen. Persoonlijk begeleiders ondersteunen cliënten die dat willen bij het zoeken naar mogelijkheden om hobby's te realiseren en bijvoorbeeld sport- of andere clubs in de buurt te bezoeken.

Ondersteuning aan kinderen

Ondersteuning speciaal gericht op kinderen met een beperking krijgt op diverse manieren vorm. Voor kinderen die thuis wonen is thuisondersteuning op maat, gericht op ouders en kind, mogelijk. Ook biedt Esdégé-Reigersdaal begeleiding aan kinderen en leerkrachten op reguliere scholen. Wanneer het niet mogelijk is om naar een gewone basisschool of speciaal onderwijs te gaan, kunnen kinderen met een verstandelijke en/of lichamelijke beperking gebruik maken van verschillende orthopedagogische dagcentra. Deze centra bieden ook weekendopvang voor kinderen die door de week thuis wonen. Daarnaast biedt Esdégé-Reigersdaal de mogelijkheid voor 'meeleefgezinnen'. Een kind groeit op in het eigen én een ander gezin, waardoor de ondersteuning voor het kind gedeeld kan worden zonder dat ouders de opvoeding uit handen hoeven te geven. Ook een logeergezin is een optie. Esdégé-Reigersdaal zoekt daarvoor vaste gezinnen in de regio. Ouders, kind en logeergezin bepalen zelf hoe vaak en op welke momenten gelogeed wordt.

Behandeling en advies

Vanuit de Inhoudelijk Ondersteunende Dienst (IOD) van Esdégé-Reigersdaal worden verschillende vormen van specialistische behandeling en advies geboden. Het kan gaan om medische zorg, bijzondere tandheelkunde, hulp bij eten en drinken, psychosociale hulpverlening, geestelijke verzorging, communicatieadvies, orthopedagogische zorg en paramedische zorg en dienstverlening. De Rotonde werkt met VG-instellingen en GGZ NHN samen in het Expertisecentrum VG-GGZ en het Meldpunt Acute Zorg.

2.4 Belanghebbenden

Met vele belanghebbenden is het overleg niet structureel vormgegeven, maar zijn er goede werkrelaties. Dit betreft o.a. het Ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport, Provincie Noord-Holland, Centrum voor Consultatie en Expertise (CCE), Nederlandse Zorgautoriteit (NZA), Centraal Indicatieorgaan Zorg (CIZ), MEE (organisatie die ondersteunt bij leven met een beperking), Brijder stichting (verslavingszorg), Hogeschool InHolland, Vilans (kenniscentrum langdurige zorg), KansPlus (belangennetwerk verstandelijk gehandicapten), Nederlandse Patiënten Consumenten Federatie (NPCF), GGZ instellingen in Noord-Holland, collega instellingen en diverse scholen en werkvoorzieningschappen. Daarnaast onderhoudt Esdégé-Reigersdaal met de volgende organisaties structureel contact.

Zorgkantoor Noord-Holland Noord

Structureel vindt twee maal per jaar overleg plaats over de ontwikkelingen binnen de sector en meer specifiek binnen Esdégé-Reigersdaal. Daarnaast worden met het Zorgkantoor jaarlijks productieafspraken gemaakt en over de voortgang hiervan wordt maandelijks gerapporteerd.

Zorgverzekeraars

Specialistische zorg in de vorm van behandeling en advies wordt in veel gevallen vergoed vanuit de ziektekostenverzekering van de cliënt. Hierover is structureel overleg met de zorgverzekeraars.

Gemeentes zorgregio Noord-Holland Noord

Gesteld kan worden dat Esdégé-Reigersdaal met alle gemeentes in het werkgebied een goede werkrelatie onderhoudt. Voor de uitvoering van de WMO zijn er in 2015 intensieve contacten geweest met de gemeentes en de samenwerkingsverbanden in de regio. In het kader van de ontwikkeling van de nieuwe woonwijk De Draai in Heerhugowaard, is er in het bijzonder veelvuldig bestuurlijk en ambtelijk overleg met de gemeente Heerhugowaard. De Draai is een nieuwe woonwijk die mede dient ter vervanging van het huidige terrein van Reigersdaal.

Woningcorporaties

Esdégé-Reigersdaal kiest al vele jaren voor het huren van woningen en andere gebouwen in plaats van het verwerven hiervan in eigendom. Met diverse woningcorporaties in het werkgebied wordt in dit kader intensief samengewerkt.

3. Bestuur, toezicht en bedrijfsvoering

3.1 Bestuur en toezicht

Esdégé-Reigersdaal kent als bestuurlijke organen een Raad van Bestuur en een Raad van Toezicht. Als norm voor goed bestuur en het afleggen van openbare verantwoording over beleid en activiteiten, hanteert de organisatie de Zorgbrede Governance code. Deze code dient te worden opgevat als een samenbundeling van moderne en breed gedragen algemene opvattingen in de zorg over goed bestuur, toezicht en verantwoording. Op geen enkele wijze wordt in de dagelijkse praktijk van deze norm afgeweken en in die zin kan gesproken worden van een volledige toepassing.

3.2 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is belast met het bestuur van de stichting en neemt daarbij de statutaire bevoegdheden van de Raad van Toezicht in acht. Bij de Raad van Bestuur berusten alle daden van bestuur, beheer en beschikking voor zover deze niet statutair aan de Raad van Toezicht voorbehouden zijn. De Raad van Bestuur van Esdégé-Reigersdaal bestaat uit twee leden:

- de voorzitter van de Raad van Bestuur
- een lid van de Raad van Bestuur.

De leden van de Raad van Bestuur zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen van de stichting. Hiertoe is een reglement vastgesteld.

Eenmaal per jaar wordt een vergadering van de Raad van Toezicht gehouden, waarin het functioneren van de Raad van Bestuur wordt geëvalueerd en de bezoldiging van de Raad van Bestuur aan de orde komt. In de evaluatie wordt tevens de relatie tussen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur besproken. Deze jaarlijkse evaluatie heeft ook in 2015 plaatsgevonden. Er is geconstateerd dat er geen sprake is geweest van belangenverstrengeling.

De Raad van Bestuur van de Stichting Esdégé-Reigersdaal was op 31 december 2015 als volgt samengesteld:

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
De heer drs. P.M.W. Quaedvlieg	Voorzitter	
De heer drs. D.J. van Bruggen RA	Lid	Lid bestuur Stichting Presentie Lid Bestuursadviescommissie Transitie en Ondernemen VGN

Vanaf 2011 is de vastgestelde Beloningscode Bestuurders in de Zorg (BBZ) van toepassing.

3.3 Raad van Toezicht

De samenstelling van de Raad van Toezicht per 31 december 2015 is als volgt:

Naam	Aandachtsgebied	(Neven)functies
Mevrouw C.S. Goedèl	Lid Raad van Toezicht Esdégé-Reigersdaal Lid renumeratiecommissie	<ul style="list-style-type: none"> Rechter in de civiele sector bij de Rechtbank Noord-Holland
De heer R.A.M. Gradenwitz	Lid Raad van Toezicht Esdégé-Reigersdaal Lid auditcommissie Lid themacommissie	<ul style="list-style-type: none"> Eigenaar Gradenwitz Zorg & Ambacht Interim zorgprofessional bij diverse zorgorganisaties Senior begeleider Reinaerde
Mevrouw Drs. C. Portegies	Lid Raad van Toezicht Esdégé-Reigersdaal Voorzitter renumeratiecommissie	<ul style="list-style-type: none"> Directeur/bestuurder Stichting Cultuurcompagnie Noord-Holland Lid Raad van Toezicht Stichting Vrijescholen Ithaka Vice-voorzitter Raad van Toezicht Stedelijk Museum Alkmaar
Mevrouw Dr. C.J. Pronk-Admiraal MBA	Vicevoorzitter Raad van Toezicht Esdégé-Reigersdaal Lid selectie- en benoemingscommissie Lid themacommissie	<ul style="list-style-type: none"> Lid raad van bestuur/klinisch chemicus Stichting Atal-Medial Voorzitter bestuur Nederlandse Vereniging Klinische Chemie en laboratoriumgeneeskunde (NVKC)
De heer Drs. A. Stoelinga RA	Lid Raad van Toezicht Esdégé-Reigersdaal Voorzitter auditcommissie	<ul style="list-style-type: none"> Manager Control bij Woningcorporatie de Alliantie
De heer Drs. R. Uriot	Lid Raad van Toezicht Esdégé-Reigersdaal Lid auditcommissie	<ul style="list-style-type: none"> Manager Bedrijfsvoering bij de Dutch Medical Group
De heer P. Veeter	Secretaris Raad van Toezicht Esdégé-Reigersdaal Voorzitter themacommissie Lid renumeratiecommissie	<ul style="list-style-type: none"> Directeur Pieter Veeter Strict Business. Interimmanager Park & Centrummanagement Alkmaar
De heer G. Westerink	Voorzitter Raad van Toezicht Esdégé-Reigersdaal Voorzitter selectie- en benoemingscommissie	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter Raad van Toezicht Regius College in Schagen Lid Raad van Commissarissen RAV Noord-Holland Noord Projectleider VPT Noord-Holland Diverse politiek bestuurlijke adviesactiviteiten vanuit Westerink Advies

De Raad van Toezicht werkt vanuit de statutair aan haar toegekende verantwoordelijkheden en bevoegdheden en heeft de opdracht toezicht te houden op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de stichting. Hiertoe verschaft de Raad van Bestuur de Raad van Toezicht periodiek informatie over onder andere de realisatie van de afspraken in het kader van het strategische beleidsplan en het jaarplan. In ieder geval betreft dat de resultaatgebieden: kwaliteit van zorg, de doelmatigheid en continuïteit van de organisatie en de bedrijfsvoering, het innovatievermogen, de toegankelijkheid, cliëntgerichtheid en cliënt- en medewerkerstevredenheid. Naast statutaire taken vervult de Raad van Toezicht een rol als klankbord voor de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht maakt actief gebruik van haar recht op informatie (gevraagd of ongevraagd). De Raad van Toezicht neemt ook altijd kennis van de verslagen van de ondernemingsraad, de centrale cliëntenraad en de centrale verwantenraad en legt bezoeken af in de organisatie.

In 2015 heeft de Raad van Toezicht haar toezichthoudende taak uitgeoefend door middel van periodiek overleg met de Raad van Bestuur in de vorm van gestructureerde vergaderingen aan de hand van de door de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht voorbereide agenda en toegezonden vergaderstukken. De Raad van Toezicht is in 2015 vijf keer formeel bij elkaar geweest. Twee keer is de Raad van Toezicht bij elkaar geweest, vanwege een themabijeenkomst. De thema's opvolging nieuw lid Raad van Bestuur en evaluatie Raad van Toezicht zijn aan de orde geweest. Vanuit de themabijeenkomst zijn de volgende commissies benoemd: auditcommissie, themacommissie, remuneratiecommissie en de selectie- en benoemingscommissie. Twee leden van de Raad van Toezicht hebben een bijeenkomst van de NVTZ bijgewoond.

De Raad van Toezicht besprak in de vergaderingen in 2015 een groot aantal onderwerpen. Over deze onderwerpen werden aan de Raad van Bestuur vragen gesteld, werd inhoudelijk van gedachten gewisseld en gaf de Raad van Toezicht incidenteel advies aan de Raad van Bestuur. Naast de reguliere agendapunten (o.a. werkplan, jaarrekening, managementletter, kwaliteitsrapportages, financiële voortgangsrapportages) waren de belangrijkste gesprekspunten:

- bezuinigingen
- sociaal plan
- veranderingen in de jeugdzorg
- Wet Maatschappelijke Ondersteuning WMO
- ziekteverzuim
- bezoldiging
- onroerend goed
- werving en selectie nieuw lid Raad van Bestuur

In de statuten van de stichting Esdégé-Reigersdaal is vastgelegd dat bepaalde besluiten van de Raad van Bestuur de goedkeuring behoeven van de Raad van Toezicht. In 2015 heeft de Raad van Toezicht zijn goedkeuring verleend aan:

- jaardocument, inclusief jaarrekening 2014;
- werkplan en begroting 2016;
- verkoop Aquamarijn 92 te Heerhugowaard;
- aankoop grond Middenweg te Heerhugowaard;
- aankoop Van Noortwijklaan 1 te Heerhugowaard;

De leden van de Raad van Toezicht worden gehonoreerd voor de uitoefening van hun functie. Deze honorering wordt jaarlijks vastgesteld. Als richtlijn voor de aard en omvang van de honorering geldt de adviesregeling van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorginstellingen NVTZ gebaseerd op de WNT (Wet Normering Topinkomens) uit 2013. De Raad van Toezicht heeft besloten de honorering op 50% van de genoemde adviesregeling te stellen.

De door de voorzitter en leden van de Raad van Toezicht gemaakte onkosten ten behoeve van Esdégé-Reigersdaal, worden door de stichting vergoed.

3.4 Bedrijfsvoering

Esdégé-Reigersdaal is een visie-gestuurde organisatie waar ruimte en vertrouwen een grote rol spelen binnen de bedrijfsvoering. In plaats van te sturen vanuit controle en beheersing wil Esdégé-Reigersdaal dat doen vanuit vertrouwen en ruimte voor persoonlijk initiatief. Bij Esdégé-Reigersdaal is er veel waardering voor de ervaring en toewijding van begeleiders. Natuurlijk zijn er grenzen aan vertrouwen en is dat niet ongelimiteerd en onvoorwaardelijk.

Binnen Esdégé-Reigersdaal wordt een beleidscyclus aangehouden met een werkplansystematiek waarbij ieder organisatieonderdeel jaarlijks een werkplan schrijft met doelen, prioriteiten en begroting dat minimaal twee keer per jaar wordt besproken

met de Raad van Bestuur. Clustermanagers kunnen te allen tijde informatie opvragen over de geleverde zorg en de ingezette middelen.

3.5 Medezeggenschap cliënten en verwanten

Uitgangspunt bij de medezeggenschap is de wet medezeggenschap cliënten in zorginstellingen (WMCZ). Het gaat over de belangen van cliënten en verwanten. In principe beschikt ieder cluster over een cliëntenraad en een verwantenraad. Hier zijn een aantal uitzonderingen op.

Binnen de kinderclusters zijn er – gezien de leeftijd van de kinderen – verwantenraden met de status van cliëntenraad. In clusters waar de handicap van de cliënten zo is, dat logischerwijs niet verwacht kan worden dat zij hun eigen belangen kunnen behartigen, zijn er alleen verwantenraden. Bij de cliënten met een lichamelijke handicap/niet aangeboren hersenletsel zijn er alleen cliëntenraden.

Op centraal niveau zijn de lokale cliëntenraden vertegenwoordigd door de centrale cliëntenraad, evenzo zijn de lokale verwantenraden in de centrale verwantenraad vertegenwoordigd.

Eind 2015 zijn er 40 cliëntenraden actief. Twee cliëntenraden in Den Helder zijn samen gaan vergaderen, mede vanwege de WMO-belangen, dit zijn de cliëntenraad van de Zeemeeuw en de Waaier.

Op centraal niveau functioneerde de centrale cliëntenraad.

Op 20 clusters waren verwantenraden actief.

Op centraal niveau functioneerde de centrale verwantenraad.

De ondersteuning van de cliëntenraden en centrale cliëntenraad wordt geboden door vaste ondersteuners/coaches van de afdeling medezeggenschap.

De Centrale Verwanten Raad wordt secretariaal ondersteund door de functionaris medezeggenschap.

De leden van de CCR, de leden van de CVR en de medewerkers van afdeling medezeggenschap komen één keer per jaar bij elkaar om over punten voor het nieuwe werkplan medezeggenschap te praten.

3.5.1 Cliëntenraden

Cliëntenraden komen gemiddeld tien keer per jaar bijeen. Zij bespreken onderwerpen die belangrijk zijn voor cliënten in het cluster. Volgens afspraak of rooster zijn clustermanagers regelmatig aanwezig om onderwerpen toe te lichten en om advies te ontvangen.

Gezien de veranderingen en bezuinigingen in de zorg besteedt de afdeling medezeggenschap veel aandacht aan die veranderingen. Raden kunnen daardoor een sterkere positie verwerven en meer invloed hebben wanneer de houding pro-actiever is.

Op 6 november heeft de centrale cliëntenraad voor alle cliëntenraadsleden een achterbanbijeenkomst georganiseerd.

Afgelopen jaar zijn er verkiezingen geweest voor de CCR, de oude raad is uitgeluid, de nieuwe raad geïnstalleerd. Op een speelse manier werd het werk van de CCR onder de aandacht gebracht.

3.5.2 Centrale Cliëntenraad

De Centrale Cliëntenraad is 19 keer bij elkaar geweest, 5 keer was de Raad van Bestuur daarbij. Verder zijn er diverse gasten uitgenodigd die over een bepaald onderwerp iets meer konden vertellen.

Het dagelijks bestuur van de CCR komt één keer per maand bijeen. Het dagelijks bestuur behandelt de advisering van inhoudelijke nota's, nieuwe projecten en ontwikkelingen en de organisatie van de raad.

In 2015 zijn er verkiezingen geweest bij de CCR waardoor er afscheid is genomen van Jeffrin Pipper. Naast de al bestaande leden zijn er 3 nieuwe leden geïnstalleerd: Anita van Dinteren, Jos Verkooijen en Divera Obdam.

De CCR heeft gevraagd advies uitgebracht over werkplan/begroting 2015, sollicitatie procedure lid Raad van Bestuur en cliënt-tevredenheidsonderzoek.

De Raad van Bestuur geeft altijd aan wat er gebeurt met de adviezen.

Met de Raad van Bestuur zijn de volgende onderwerpen punten van overleg geweest: nachtzorg, ontwikkelingen Elektronisch Cliënten Dossier, cliëntenportaal, cliënttevredenheidsonderzoek .

Daarnaast is er ook overleg geweest met de voorzitter van de Raad van Toezicht, de heer Westerink over de sollicitatieprocedure voor een nieuw lid voor de Raad van Bestuur.

Onderwerpen die informatief zijn behandeld zijn: zorginkoop van het zorgkantoor, werving van vrijwilligers, diverse apps voor cliënten, digitale ondersteuning, de bezuinigingen en veranderingen en de daarmee samenhangende wetten, WMO-contracten met de diverse gemeentes, voortgang van De Draai, inzet door vrijwilligers, informatie over Zorgbelang Amsterdam, veiligheid.

Regelmatig stond ook het vervoer van en naar de vergadering op de agenda.

Vanuit de CCR zijn er commissies gevormd over de bezuinigingen en de herziening van de langdurige zorg. Deze commissies volgen het beleid landelijk, gemeentelijk en bij Esdégé-Reigersdaal en geeft voorlichting aan cliëntenraden.

De CCR heeft deelgenomen bij de sollicitatieprocedure nieuwe ondersteuner cliëntenraden en de administratieve ondersteuner van de CVR.

De CCR heeft deelgenomen aan het kwaliteitspanel Beelden van Kwaliteit.

3.5.3 Verwantenraden

Verwantenraden komen gemiddeld 4 keer per jaar bijeen. Zij krijgen geen structurele ondersteuning vanuit de afdeling medezeggenschap maar kunnen wel een beroep doen op de functionaris medezeggenschap voor informatie en advies.

3.5.4 Centrale Verwantenraad

De Centrale Verwantenraad is 6 keer bijeen gekomen in vergadering, daarnaast was er een jaarvergadering voor alle verwanten.

De besproken onderwerpen in het verslagjaar waren:

- Werkplan Esdégé-Reigersdaal 2015
- Bezuinigingen en de gevolgen daarvan
- Cliëntenportal, presentaties waarbij wensen aangegeven werden
- Jaardocument Esdégé-Reigersdaal 2014
- Huishoudelijk Reglement
- Opvolging lid Raad van Bestuur

- Aansprakelijkheidsverzekering voor cliënten
- Beelden van Kwaliteit, uitnodiging deelname kwaliteitspanel

Op de jaarvergadering van de Centrale Verwantenraad is het onderwerp veranderingen en bezuinigingen. Dik van Bruggen van de Raad van Bestuur was gastspreker. De stelselherziening, overgang naar de WMO, bezuinigingen, indicaties en bureaucratie werden daarbij toegelicht.

Het huishoudelijk reglement is grondig herzien en herschreven. Het is nu voldoende dat een lid van de CVR minimaal verwant is en niet meer verplicht wordt om lid te zijn van een lokale verwantenraad. Het nieuwe reglement is gedurende het jaar van kracht geworden.

Bij de voorbereidende fase van de opvolging van een lid van de Raad van Bestuur is de CVR nauw betrokken. De opmerkingen bij de wervings-en selectieprocedure zijn meegenomen, de CVR heeft tevens vragen beantwoord om tot een profiel te komen.

De CVR is een onderzoek begonnen naar de dekking van de aansprakelijkheidsverzekering voor cliënten welke gratis door Esdégé-Reigersdaal wordt aangeboden.

Bij de CVR zijn in april 2 nieuwe leden toegetreden, eind van het jaar nam een lid afscheid. Nog niet zijn alle plaatsen opgevuld en nog steeds zijn er nieuwe leden welkom.

3.6 Ondernemingsraad

Sociaalplan

In 2015 is de OR betrokken gebleven bij de monitoring van het sociaalplan. De inzet voor 2015 was het zelfde als voor 2014 geen gedwongen ontslagen en geen gedwongen herplaatsing. We kunnen concluderen dat dit gelukt is. Nagenoeg alle boventallige medewerkers (ruim 50 fte) hebben een nieuwe werkplek gevonden binnen Esdégé-Reigersdaal (ER) Met dit resultaat is de OR uiteraard tevreden maar cijfers alleen zeggen niet alles. Daarom heeft de OR ook in 2015 een bijeenkomst gehouden voor boventallige medewerkers. Uit deze bijeenkomst was de belangrijkste conclusie dat medewerkers blij waren hun baan te behouden, maar dat er in de communicatie met PO&O een stukje betrokkenheid werd gemist. De medewerkers ervaren het boventallig worden op hun cluster als verlies, het was niet hun keuze om weg te moeten, het voelt als een periode van rouw. De medewerkers gaven aan hierin een stuk steun gemist te hebben. Deze bevindingen heeft de OR gedeeld met de raad van bestuur en is ook besproken in de monitorgroep. Er is toegezegd dat er meer aandacht voor zal zijn.

Gelaagde medezeggenschap

Al langer loopt de OR tegen het probleem aan dat veel van de afspraken tussen werkgever en medewerkers plaats vindt op de clusters. Esdégé-Reigersdaal is één organisatie en heeft geen "top down" cultuur. Deze platte organisatie structuur kenmerkt de (daad-) kracht van onze organisatie, maar stelt de OR voor een dilemma. Het op centraal niveau maken van beleid en afspraken doet naar inzicht van de raad van bestuur onvoldoende recht aan de vragen die leven op de clusters. De OR herkent dit en is in 2015 een projectgroep gestart die gaat onderzoeken of en hoe medezeggenschap lager in de organisatie vorm zou kunnen krijgen. Dit zal ook een belangrijk thema voor 2016 zijn.

Duurzame inzetbaarheid

In 2015 is een projectgroep op training geweest om meer te leren over duurzame inzetbaarheid. Met de opgedane kennis hebben zij gesprekken gevoerd met verschillende afdelingen die mogelijk te maken hebben met duurzame inzetbaarheid. Uit deze gesprekken bleek dat er al veel zaken zijn opgetuigd die kunnen vallen onder duurzame inzetbaarheid. Waar het volgens de OR aan ontbreekt is een duidelijk centrale visie. En er zou meer gecommuniceerd kunnen worden over het thema. Wat zijn de mogelijkheden en verantwoordelijkheden voor organisatie en medewerkers? In 2016 zal de OR verder gaan met dit thema en met een aantal initiatieven komen.

Communicatieplan

In 2015 is zijn een aantal OR leden op training geweest om een communicatieplan voor de OR te maken. Door de vele onderwerpen die op het bordje komen van de OR blijft het een uitdaging om contact te houden met de achterban. Vanuit het plan is de OR o.a. gestart met een eigen Facebook pagina. In 2016 zal het plan verder uitgewerkt worden.

Treasury jaarplan

Eén van de verantwoordelijkheden van de OR is het kritisch volgen en adviseren bij investeringen die ER doet. Om deze complexe materie te kunnen volgen heeft de OR met de Raad van Bestuur afgesproken dat de OR inzage krijgt in het treasury jaarplan van ER. In dit plan staan de prognose van liquiditeit en solvabiliteit. Anders dan bij de begroting staan hier de investeringen. Geld dat wordt besteed wordt niet in één keer afgeboekt maar in afschrijvingstermijnen. Hierbij kun je denken aan o.a. grote investeringen die voortkomen uit de ontmanteling van het Reigersdaal terrein. Verder zitten er overzichten bij die een prognose geven voor de middellange termijn (10 jaar) Dit plan wordt ook besproken met de raad van toezicht.

Vanuit de OR zal een projectgroep regelmatig overleg hebben. In december wordt het plan besproken met de raad van toezicht. Dit is ook het moment dat de OR zijn adviezen zal bespreken. Het *bedrag*, de *risico's*, *gevolgen voor medewerkers* en of evt. *leningen voldoen aan het waarborgfonds zorg (WFZ)* zijn de criteria die de OR zal hanteren om de investeringen te volgen.

En verder..!

Dit zijn de onderwerpen waar de OR in 2015 formeel (of minder formeel) een instemmings- of adviesprocedure heeft toegepast:

- Vrijwilligersbeleid: de OR heeft ingestemd met het eerste voorstel.
- Onderzoek ziekteverzuim: de OR heeft aanvullingen gedaan op de onderzoeksvraag, welke deels zijn overgenomen.
- Loopbaanbeleid: op verzoek van de OR zijn twee nuanceringen opgenomen.
- Hepatitis B en HIV beleid: de OR heeft aanvullingen en verbeteringen aangedragen en is in afwachting van het definitieve voorstel.
- Supervisor/vertrouwenspersoon: de OR heeft voorgesteld om de functie van vertrouwenspersoon formeel in de taakfunctie-omschrijving 'supervisor' op te nemen. Dit is toegezegd door de raad van bestuur.
- Werving en selectie nieuwe bestuurder: de OR heeft ingestemd met de procedure en deelgenomen aan de adviescommissies.

4. Beleid, inspanningen en prestaties

4.1 Meerjarenbeleid

4.1.1 Missie, mens- en zorgvisie

Stichting Esdégé-Reigersdaal heeft ten doel het ontwikkelen van en uitvoering geven aan een geïntegreerd en goed op elkaar afgestemd aanbod van ondersteuning en zorg aan mensen met een beperking. Esdégé-Reigersdaal biedt ondersteuning aan mensen met een beperking met als doel het bevorderen van de kwaliteit van hun bestaan. De ondersteuning vindt plaats op het gebied van wonen, werken, vorming/scholing en recreatie.

Afhankelijk van de vraag van de cliënt krijgt de ondersteuning de vorm van onder meer advisering, begeleiding, verzorging en/of behandeling.

Bij het bieden van ondersteuning wordt ervan uitgegaan dat:

- ieder mens uniek is en derhalve beschikt over een unieke combinatie van mogelijkheden en beperkingen;
- ieder mens behoefte heeft aan ontplooiing van mogelijkheden;
- ieder mens behoefte heeft aan het leven in relatie met anderen;
- mensen, ongeacht hun mogelijkheden en beperkingen, fundamenteel gelijkwaardig aan elkaar zijn;
- ieder mens behoefte heeft op een eigen wijze invulling te geven aan het eigen bestaan.

Dit betekent voor de dienstverlening dat deze:

- de eigenheid, de eigen identiteit van het individu respecteert;
- ondersteuning biedt bij het maken van eigen keuzen door het individu;
- het individu ondersteunt bij het ontwikkelen en behouden van relaties;
- uitgaat van en aansluit op mogelijkheden van het individu;
- uitgaat van het gewone en speciale voorzieningen treft waar nodig;
- gericht is op het verwerven dan wel behouden van een volwaardige plaats van het individu in de samenleving.

De dienstverlening is gericht op het beantwoorden van de individuele vraag van de cliënt. Hierbij is Esdégé-Reigersdaal verantwoordelijk voor de professionele kwaliteit van de dienstverlening.

De cliënt met zijn of haar belangenbehartiger houdt regie over het eigen leven. De dienstverlening van Esdégé-Reigersdaal is vervolgens gericht op het creëren van voorwaarden die er toe leiden dat mensen met een beperking onder gewone omstandigheden kunnen wonen, werken en recreëren. Dat betekent dat het beïnvloeden van de samenleving, waardoor deze steeds meer open komt te staan voor en een plaats biedt aan mensen met een beperking, een integraal onderdeel van de dienstverlening vormt.

4.1.2 Beleid en toekomstvisie

Het beleid van Esdégé-Reigersdaal komt voort uit de visie van de organisatie op de ondersteuning van mensen met een beperking. De missie en het beleid van Esdégé-Reigersdaal zijn gebaseerd op vijf kwaliteitspijlers, namelijk: Keuze, Respect, Deelname aan de samenleving, Relaties en Ontwikkelen van vaardigheden. Het inhoudelijk beleid is

op de verschillende gebieden uitgewerkt en het proces om hieraan zo consequent mogelijk vorm en inhoud te geven is voortdurend gaande. Er wordt uitvoering gegeven aan de visie en het beleid door het uitvoeren van een groot aantal activiteiten. Veel van deze activiteiten vinden plaats op clusterniveau in de dagelijkse ondersteuning van cliënten.

Algemeen kan gesteld worden dat binnen de organisatie de visie en uitgangspunten voor de zorg en dienstverlening breed worden gedragen. Het is zaak hier blijvende aandacht voor te hebben, hetgeen geborgd is door middel van verbeterplannen die een onderdeel vormen van de beleidscyclus en de werkplannen van de clusters. Esdégé-Reigersdaal kent een uitgebreid scholingsaanbod waarmee in het bijzonder nieuwe medewerkers vertrouwd worden gemaakt met de visie van de organisatie.

De werkwijze van Esdégé-Reigersdaal is:

- organiseren vanuit eenvoud om zaken niet ingewikkelder te maken dan nodig
- een organisatievorm voor te blijven staan die het mogelijk maakt om goed te kunnen werken aan de kwaliteit van leven van mensen met een beperking
- zoveel en zo lang als mogelijk blijven voorkomen dat belemmeringen in structuur en systemen ruimte wegnemen om flexibel te reageren op vragen van cliënten.

Esdégé-Reigersdaal kan zich goed vinden in de uitgangspunten van het kwaliteitskader van de VGN, waar verantwoording van zorg in het verlengde ligt van verbeteringen in de zorg en waar wederzijds vertrouwen tussen de zorgaanbieder en de externe relaties het uitgangspunt is. Esdégé-Reigersdaal zal daarom altijd de weg gaan om deze relaties te laten zien hoe bij Esdégé-Reigersdaal aan verbeteringen wordt gewerkt. Esdégé-Reigersdaal wil actief meewerken aan het ontwikkelen van methoden van kwaliteitsevaluaties die een bijdrage leveren aan het leren van medewerkers om een ondersteunende relatie met cliënten op te bouwen.

Het afgelopen jaren hebben veranderingen plaatsgevonden in de financiering en de organisatie van de zorg, waarbij de bekostigingssystematiek voor een deel grondig veranderd is.

Ongeveer de helft van alle cliënten ontvangt zorg gefinancierd vanuit de Wet langdurige zorg, de andere helft vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning. De zorg voor de gemiddelde Wlz cliënt is veel intensiever dan die voor de WMO cliënt, ongeveer 90% van de financiële middelen van de organisatie komt uit de Wlz.

De vele gemeenten in het werkgebied van Esdégé-Reigersdaal zijn in 2015 verantwoordelijk geworden voor de uitvoering van deze Wet maatschappelijke ondersteuning voor hun ingezetenen. Ook de Jeugdwet wordt uitgevoerd door de gemeenten.

Dit betekent voor Esdégé-Reigersdaal dat de gemeenten een heel belangrijke samenwerkingspartner geworden zijn en er is veel tijd en energie in deze samenwerking gestoken. Het jaar 2014 is voornamelijk besteed aan de voorbereidingen voor de nieuwe manier van werken en financiering. 2015 was het overgangsjaar waarin de structuren die de gemeenten opgezet hebben begonnen zijn te werken en waarin wederzijds beter kennisgemaakt is en ervaringen opgedaan zijn. De komende jaren zullen gebruikt worden om verdere stappen te zetten naar optimale zorg en goede samenwerking.

4.2 Algemeen beleid verslagjaar

4.2.1 Gezondheid en veiligheid

Hieronder een keuze uit bijzondere initiatieven en ontwikkelingen op het genoemde gebied.

Verbetertraject regionale samenwerking AVG

Met de organisaties 's Heerenloo (Noorderhaven), Leekerweide, de Waerden, Philadelphia en de Raphael stichting (Midgard) is een samenwerking aangegaan om de toegankelijkheid van de AVG in de regio Noord-Holland-Noord te vergroten. Inmiddels is een gezamenlijke folder ontwikkeld om de huisartsen in de deelgebieden te informeren over de polikliniekfunctie en het werk van de AVG. De huisartsen hebben deze folder, vergezeld door een brief, ontvangen. In 2016 zullen (geaccrediteerde) bijscholingen worden georganiseerd voor huisartsen waaraan onze AVG's een bijdrage zullen leveren.

Farmaceutische zorg

In 2015 zijn wij gestart met een onderzoek waarbij antipsychotica, die niet zijn voorgeschreven op indicatie (off-label), worden afgebouwd. Het onderzoek is een vervolg op het promotieonderzoek van een AVG-arts, waarin aspecten van antipsychotica gebruik door mensen met een verstandelijke beperking zijn bestudeerd. Het onderzoek loopt door in 2016.

Verpleegkundige zorg

Op het Reigersdaal terrein wordt specialistische ondersteuning geboden door het Team Verpleegkundige Ondersteuning. Deze dienstverlening is uitgebreid tot woonvoorzieningen op grotere afstand van Reigersdaal.

Logopedie

Op diverse centra voor dagbesteding zijn Afasie Behandel Groepen (ABG) gestart, bv. in Alkmaar en in Schagen. Ook Speech Music Therapy for Aphasia (SMTA) wordt daar een vast onderdeel van het therapie aanbod.

Fysiotherapie

Er is een kenniskring Sensorische informatie verwerking opgezet om structureel samen casuïstiek door te spreken. Vanuit de kenniskring is er afgelopen jaar samenwerking gezocht met de kenniskringen Active Support en de Spel-, Doe-poort en komend jaar is het de bedoeling dat een gezamenlijke casus wordt uitgewerkt en wordt gepresenteerd op een EMB inspiratiedag.

4.2.2 Expertise ontwikkeling

Niet-Aangeboren Hersenletsel

Binnen de stichting is de ondersteuning aan cliënten met Niet-Aangeboren Hersenletsel een nog altijd groeiend onderdeel. Ook het afgelopen jaar zijn bij verschillende clusters en stichtingbreed nieuwe initiatieven ontstaan. Belangrijke aandachtstrekkers daarbij zijn:

- De NAH-ontmoetingsdagen, die goed bezocht en hoog gewaardeerd worden
- Het model van de cognitieve hiërarchie, dat zijn weg naar de verschillende NAH-teams gevonden lijkt te hebben
- De ontwikkelingen vanuit de activiteitscentra richting een nieuw en nuttig behandelaanbod op basis van de indicatie 'behandeling groep'

Het NAH interventieteam heeft het afgelopen jaar op eigen initiatief een voorstel opgesteld m.b.t. een goed revalidatieaanbod voor cliënten met een zeer fors hersenletsel

(voor wie in de reguliere revalidatie eigenlijk geen plaats is). Dit plan is door meerdere partijen positief ontvangen. I.v.m. onzekerheid m.b.t. de toekomst (o.a. op financieel gebied) is dit plan voorlopig op de lange baan geschoven.

In samenwerking met de Rotonde zal door de gedragsdeskundigen uit het NAH interventie team onderzocht worden welk aanbod passend kan zijn voor mensen met niet-aangeboren hersenletsel en psychische problematiek.

Ouders met een lichte verstandelijke beperking

Afgelopen jaar heeft in het teken gestaan van de transitie naar WMO en samenwerking ontwikkelen met gemeentes en wijkteams. De werkwijze '1-gezin-1-plan' is goed geïntegreerd binnen onze organisatie en de wijkteams pakken deze werkwijze ook op.

Ondersteuning van oudere mensen met een verstandelijke beperking

In oktober 2015 is een stuurgroep 'ouderen' van start gegaan met als doel het herziene ouderenbeleid onder de aandacht te brengen binnen de organisatie. In 2015 is er twee keer een Dementietafel georganiseerd samen met vijf andere organisaties uit Noord-Holland Noord. Dit was beide keren een groot succes: er was sprake van een grote opkomst en de reacties waren positief. Voor 2016 zullen opnieuw twee dementietafels worden georganiseerd.

Middelengebruik en verslaving

In september 2015 is met succes een vervolg gegeven aan de eerder georganiseerde kennismarkt in juni 2014, omtrent middelengebruik en verslaving. Zo'n 80 aanwezigen namen deze keer deel aan de kennismarkt die in het teken stond van ketenpartners: een ochtend over partnerschap en samenwerking rondom middelengebruik en verslaving. Een flink aantal ketenpartners is op onze uitnodiging ingegaan en heeft in de vorm van een korte pitch een inzicht gegeven op welke wijze zij te maken hebben met mensen met een licht verstandelijke beperking (LVB) en/of niet-aangeboren hersenletsel (NAH), wat zij deze doelgroep te bieden hebben en welke vragen en/of wensen zij hebben in de zorg voor deze doelgroep en samenwerking met ketenpartners. Aan de hand van casuïstiek en informatietafels is tijdens het tweede deel van de ochtend een verdere verdieping aangebracht in het delen van kennis en ervaring, en erg belangrijk: het netwerken met elkaar. We hebben gemerkt dat er veel behoefte was aan kennis van en over elkaar als ketenpartners en we hebben dan ook heel wat enthousiaste reacties gekregen.

Onderzoek naar goede zorg voor mensen met een complexe ondersteuningsvraag

In 2015 is een start gemaakt met het onderzoek naar goede zorg voor mensen met een ernstig verstandelijke beperking en een complexe ondersteuningsvraag. Op basis van een globaal onderzoeksplan zijn er observaties uitgevoerd en zijn er aan de hand van deze observaties gesprekken gevoerd met de betrokken teams. Gelijktijdig hebben de onderzoekers verder gewerkt aan een toespitsing van de probleem en vraagstelling en de inrichting van het onderzoek.

4.2.3 Privacy

In het afgelopen jaar heeft de privacyfunctionaris acht interviews gevoerd. De invloed van de toenemende digitalisering kwam ook aan de orde. De interviews leiden vaak tot nieuwe inzichten en verdere bewustwording en zijn daarom een waardevol instrument. Voor het onderzoek rondom naleving richtlijn dossiervorming en archivering heeft de privacyfunctionaris overleg met de voorzitter van de stuurgroep ECD over de vormgeving van het onderzoek. De pilot ECD ging eind september van start.

Beleidsadvies

Per 1 januari 2016 is er een meldingsplicht datalekken van kracht. De privacyfunctionaris heeft eerst een voorbereidende notitie geschreven en vervolgens een concepthandreiking melding datalekken. Hoe het een en ander vorm krijgt is begin 2016 nog onderwerp van gesprek.

Ad hoc adviezen

Naast beleidsadvies heeft de privacyfunctionaris ook diverse ad hoc adviezen gegeven. Voorbeelden hiervan zijn:

- Privacyaspecten van mobiel cameratoezicht
- Aan collega stichting over het omgaan met foto- en filmmateriaal
- Aan collega stichting over het omgaan met social media
- Diverse adviezen naar aanleiding van interviews en bijeenkomsten aandachtfunctionarissen

Register bewaarplaatsen

Het register 'bewaarplaatsen persoonsgegevensbestanden' is op de externe website geplaatst, zodat het inzichtelijk is voor geïnteresseerden. Men kan ook vragen stellen via het mailadres op de externe website en hun rechten uit te oefenen.

Aandachtsfunctionarissen

Er zijn afgelopen jaar drie bijeenkomsten geweest. Tijdens de meest recente bijeenkomst stond het thema "Waar liggen je grenzen in de persoonlijke contacten tussen cliënt/medewerker". Alle aanwezigen vonden het een waardevolle bijeenkomst.

4.3 Algemeen kwaliteitsbeleid

Kwaliteit is in de visie van Esdégé-Reigersdaal direct verbonden met de professionaliteit en het vakmanschap van de medewerkers. De organisatie heeft een structuur die erop gericht is de medewerkers ruimte te geven om in het contact met de cliënt ook af te kunnen stemmen op de vraag naar ondersteuning. Op hun beurt zullen ook clustermanagers ruimte nodig hebben om in te spelen op de vraag naar ondersteuning van medewerkers, zodat zij hun werk goed kunnen doen. Controle bij de uitvoering van het werk van medewerkers door leidinggevenden en door de Raad van Bestuur is hier niet effectief.

De organisatiestructuur van Esdégé-Reigersdaal gaat daarom uit van vertrouwen in de deskundigheid van medewerkers. Belangrijk is dat de organisatie iedere medewerker stimuleert om ook daadwerkelijk ondersteuning te vragen voor taken die eigen kennis en kunde te boven gaan en dat iedereen die ondersteuning vraagt ook merkt dat deze ondersteuning dan aangeboden wordt. Deze steunstructuur binnen de organisatie is de centrale borging van de kwaliteit van zorg. Ze bestaat uit gedragsdeskundigen, geestelijk verzorgers en personeelsfunctionarissen die persoonlijk verbonden zijn aan de verschillende clusters; uit trainers, financieel/administratieve medewerkers, therapeuten en paramedisch personeel; uit medewerkers van automatisering en de Arbodienst. Ook de Raad van Bestuur staat in deze structuur ten dienste van ondersteuning van al deze geleidingen van de organisatie.

Het vertrouwen in de deskundigheid van medewerkers is verbonden met de openheid die de organisatie van de medewerkers verwacht om zicht te bieden op wat er zich afspeelt in de organisatie. Op grond van deze transparantie kan het vertrouwen groeien als medewerkers hun verantwoordelijkheid goed opnemen, maar leidinggevenden, clustermanagers of leden van de Raad van Bestuur, kunnen vanuit hun eindverantwoordelijkheid ingrijpen als de kwaliteit van de ondersteuning bedreigd wordt.

De werksystematiek van ondersteuningsplannen voor cliënten, werkplannen voor de clusters en het werkplan van de organisatie vormen methodes om kwaliteit van het werk zichtbaar te maken en te borgen. Veel verantwoordelijkheid wordt laag in de organisatie gelegd. Maar soms is het effectiever en efficiënter om zaken centraal te regelen en dan wordt dit ook gedaan. Uiteraard is dit het geval bij zaken rondom personeel, financiën en de inhoudelijk ondersteunende diensten. Maar ook zaken rondom ICT, opslag en beheer van digitale informatie wordt de laatste jaren centraal georganiseerd tot grote tevredenheid van gebruikers.

Met bovenstaande opzet van de organisatie is Esdégé-Reigersdaal in staat gebleken om aan alle kwaliteitseisen van overheid en zorgkantoor te voldoen. Controles van kwaliteit van zorg hebben dit tot op heden altijd aangetoond.

In het kader van de interne controle van cliëntendossiers zijn in 2015 13 clusters bezocht en zijn 159 dossiers gecontroleerd, waarvan 6 in het ECD (cluster niet bezocht). Hierover is gerapporteerd aan de Raad van Bestuur en de accountant. In 2015 heeft het zorgkantoor geen materiële controle uitgevoerd naar aanleiding van de resultaten van eerdere materiële controles.

Het algemene kwaliteitsbeleid kan zo niet los gezien worden van het kwaliteitsbeleid dat gericht is op cliënten en medewerkers. Dit beleid en de inspanningen en prestaties ervan wordt in de volgende paragrafen beschreven.

4.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van patiënten/cliënten

4.4.1 Kwaliteit van zorg

In 2011 heeft de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN) in overleg met het ministerie van VWS en de zorgverzekeraars besloten om een nieuwe werkwijze Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg te ontwikkelen. Het doel is om tot een zinvolle en bij de sector passende wijze van gegevensverzameling te komen. Dit moet leer- en verbeterinformatie opleveren, zicht geven op kwaliteit van zorg en ondersteuning in de sector en op de ervaringen van cliënten daarmee. Esdégé-Reigersdaal kan van harte instemmen met de uitgangspunten van dit kwaliteitskader, namelijk: de individuele cliënt en zijn ondersteuningsplan staan centraal, verantwoord van kwaliteit ligt in het verlengde van verbeteren van kwaliteit en het systeem moet eenvoudig zijn. Er zijn drie kwaliteitspijlers gedefinieerd en er zijn instrumenten ontwikkeld om de gegevens te verzamelen.

Voor pijler 1 – kerngegevens op organisatieniveau – zijn begin 2016 de gevraagde gegevens voor 2015 aangeleverd. Pijler 2A betreft kerngegevens op cliëntniveau en hiervoor zijn voor alle cliënten die onder de Wlz vallen gedurende het jaar 2015 gegevens aangeleverd vanuit de clusters waar deze cliënten ondersteund worden. Alle uitkomsten worden onderzocht en waar mogelijk zijn ze aanleiding tot verbeteringen van de bestaande processen.

De derde pijler van het kwaliteitskader is gericht op het zichtbaar maken van de kwaliteit van de relatie tussen cliënt en professionele ondersteuner. Goede ondersteuning zorgt ervoor dat de cliënt zoveel mogelijk de regie over zijn leven kan houden en dat is alleen mogelijk als medewerkers zich verbinden met de unieke mens die elke cliënt is. Om die verbinding en de kwaliteit van ondersteuning zichtbaar te maken worden ook instrumenten ontwikkeld.

Eén van die instrumenten is de methode van *'Beelden van Kwaliteit'*, zoals ontwikkeld door de gelijknamige stichting. Esdégé-Reigersdaal wil deze methode verder uitwerken

en aanbieden aan de clusters om voor hun locaties een zinvol beeld te krijgen van de kwaliteit van ondersteuning. In 2015 is op deze manier onderzoek uitgevoerd op vier locaties en zijn verslagen gemaakt. Deze verslagen zijn met de teams en een kwaliteitspanel besproken. Alle teams van de locaties hebben deelname aan dit onderzoek als positief ervaren en gaven aan dat het blijvende verbeteringen dan wel aanleiding tot reflectie heeft gebracht.

Naast de externe verantwoording door middel van pijler 1 en pijler 2A is Esdégé-Reigersdaal in 2015 doorgedaan met de al jarenlang bestaande werkwijze om elk jaar de kwaliteit van ondersteuning op verschillende locaties en de mate van cliënttevredenheid te laten onderzoeken door externe onderzoekers. Jaarlijks onderzoekt op deze manier de stichting LSR (Landelijk Steunpunt Raden) een aantal locaties en brengen daarover een onderzoeksverslag uit. Sinds 2001 heeft LSR op zo'n 17 locaties kwaliteitsonderzoek gedaan.

De LSR heeft in 2015 onderzoek gedaan naar de werkvoorziening De Scholekster in Zwaag. De cliënten beoordelen het activiteitencentrum de Scholekster gemiddeld met het rapportcijfer 7,9. Uit de analyse van de vragenlijst komen als sterke punten naar voren: welkom voelen, veilig voelen, passende begeleiding en aandacht voor privacy, aandachtspunt is het gebouw en verbeterpunten zijn bekendheid cliëntenraad en afspraken rond de lunchpauze. Alle rapporten zijn met cliënten, cliënten/verwantenraden en medewerkers besproken en er zijn plannen gemaakt om actie te nemen voor genoemde punten.

Elektronisch cliënten dossier

In 2015 is hard gewerkt aan de introductie van het ECD binnen de clusters en de ondersteunende diensten. Het ingebruikname proces bestaat uit het opstellen van een plan van aanpak, een inleidende presentatie, het volgen van trainingen, aanstellen van Key-users en afspraken over de evaluatie. De verwachting is dat eind 2016 de hele organisatie het ECD in gebruik genomen heeft. Onderzocht is hoe cliënten door middel van een portal toegang kunnen krijgen tot delen van hun eigen elektronische dossier.

4.4.2 Kwaliteit van jeugdzorg

In dit maatschappelijke jaarverslag wordt voor het eerst verantwoording afgelegd over de geleverde jeugdzorg. Het gaat dan over ambulante jeugdzorg en jeugdzorg met verblijf, dat is die vorm waarbij de jeugdige niet thuis bij het eigen gezin slaapt. Voor Esdégé-Reigersdaal gaat het bij deze laatste om:

1. Gezinsgerichte jeugdzorg, waar de jeugdige verblijft in een gezinssituatie. Bij Esdégé-Reigersdaal zijn dat logeergezinnen en meeleefgezinnen
2. Verblijf met andere jeugdigen in een accommodatie van de organisatie

Deze twee verschillende vormen van jeugdzorg worden binnen de organisatie door twee clusters aangeboden. Deze clusters maken gebruik van dezelfde kwaliteitssystemen als de andere clusters, bijvoorbeeld het cliënttevredenheidsonderzoek en de systemen waarmee incidenten gemeld en geanalyseerd worden. Binnen de clusters zijn gedragsdeskundigen die de begeleiders van de jeugdigen alle mogelijke ondersteuning kunnen bieden.

Gezinsgerichte jeugdzorg en logeergezinnen

Een meeleefgezin is een gezin waar één van de ouders een medewerker van Esdégé-Reigersdaal is die een jeugdige binnen dat gezin ondersteunt. In het meeleefgezin is altijd ondersteuning voor de jeugdigen aanwezig. Er wordt altijd gewerkt op basis van een ondersteuningsplan dat in nauw overleg met ouders/wettelijke vertegenwoordigers tot stand gekomen of geëvalueerd is.

Er waren in 2015 binnen Esdégé-Reigersdaal 9 meeleefgezinnen waar 11 kinderen ondersteund werden. Ongeveer de helft van de meeleefgezinnen wordt ondersteund vanuit de Wet langdurige zorg, het andere deel vanuit de WMO of in direct contact met het zorgkantoor. Er werkten ongeveer 6 fte medewerkers in deze zorgvorm. In een logeergezin verblijft de jeugdige maar een deel van de tijd. Ook daar is altijd ondersteuning aanwezig. Er waren in 2015 20 logeergezinnen binnen Esdégé-Reigersdaal.

Jeugdhulp met verblijf in eigen accommodatie

Binnen de organisatie is er één accommodatie die specifiek gericht is op de ondersteuning van jeugdigen. In 2015 woonden hier 20 jongeren, ongeveer 1/5 van hen ontving de ondersteuning vanuit de gemeenten in het kader van jeugdhulp, het andere deel werd gefinancierd vanuit de Wet langdurige zorg Wlz. Er werkten 13 fte medewerkers.

Binnen dit cluster worden de kwaliteitssystemen, zoals vereist vanuit de Wlz, ingezet. Het gaat hier om de ondersteuningsplansystematiek en de systemen voor risicotaxatie, medicatieveiligheid en incidentmelding en analyse ervan. De teams worden standaard begeleid door een gedragswetenschapper.

Ambulante jeugdzorg

Waar mogelijk wordt jeugdzorg in het eigen gezin of de eigen school als de natuurlijke omgeving van het kind gegeven. Ongeveer 150 jeugdigen ontvingen in 2015 een vorm van ambulante jeugdzorg vanuit de Wlz of de wet Jeugdzorg. Ruim een derde van deze jeugdigen ontvangt vanuit het cluster Innovatie Jeugd individuele ondersteuning bij het naar school gaan. Verder zijn er vele vormen van thuisondersteuning, die deels gegeven wordt vanuit het cluster Thuisondersteuning maar ook door de verschillende clusters die over ambulante teams beschikken.

4.4.3 Klachten

Klachtencommissie cliënten

Esdégé-Reigersdaal en Leekerweide kennen sinds 2005 een gezamenlijke Klachtencommissie. Dit is een commissie zoals bedoeld in de Wet klachtrecht cliënten zorgsector (WKCZ) en de Wet bijzondere opnemingen in psychiatrische ziekenhuizen (Wet Bopz). De Klachtencommissie behandelt dus niet enkel *algemene klachten* over gedragingen van medewerkers of over de stichtingen als zodanig, maar ook *specifieke klachten* in de zin van artikel 41 van de Wet Bopz. Deze specifieke klachten hebben vooral betrekking op vrijheidsbeperkende besluiten en maatregelen. Indien de Klachtencommissie een dergelijke specifieke klacht gegrond verklaart, vernietigt zij de bestreden beslissing geheel of gedeeltelijk. Zij kan de voor de behandeling verantwoordelijke persoon opdragen een nieuwe beslissing te nemen of een andere handeling te verrichten met inachtneming van haar beslissing.

Is er sprake van een algemene klacht dan spreekt de Klachtencommissie haar oordeel uit over de gegrondheid van de klacht, en stelt zij de Raad van Bestuur in kennis van dit oordeel. De Klachtencommissie kan hierbij aanbevelingen doen.

De leden van de Klachtencommissie worden benoemd door de Raden van Bestuur. De Klachtencommissie bestaat uit vijf onafhankelijke leden. Zij mogen geen arbeidsrechtelijke binding met de stichtingen hebben en/of een familiale band met cliënten en verwanten van cliënten hebben. Benoeming van de leden vindt plaats voor een termijn van vier jaar. Na die periode is herbenoeming voor een zelfde periode eenmaal mogelijk. In 2015 was de Klachtencommissie als volgt samengesteld:

- de heer J.C.W. de Sauvage Nolting

- mevrouw I.M.I. Apperloo
- de heer E.J. Kroon
- mevrouw K. Jüngen
- mevrouw M. Dijkman
- mevrouw A. Spinhoven

Voor behandeling van klachten ingevolge de Wet BOPZ is de heer R. Keet, psychiater, beschikbaar. Mevrouw Apperloo verzorgt als secretaris de uitspraken van de commissie. De Klachtencommissie wordt administratief ondersteund vanuit de organisaties van Esdégé-Reigersdaal en Leekerweide.

Klachten moeten schriftelijk bij de Klachtencommissie worden ingediend. De Klachtencommissie bevestigt de ontvangst en stelt degene tegen wie de klacht zich richt en de Raad van Bestuur op de hoogte van de ontvangst van de klacht. De Klachtencommissie verzamelt vervolgens de voor behandeling van de klacht benodigde informatie, waaronder een schriftelijke reactie van aangeklaagden. Tijdens een hoorzitting hoort zij beide partijen. De Klachtencommissie stelt volgens de klachtenregeling in geval van een ontvankelijke algemene klacht binnen 6 weken na de indiening ervan de betrokkenen in kennis van haar oordeel over de gegrondheid van de klacht. Voor specifieke klachten geldt een termijn van 2 weken of 4 weken wanneer het gaat om een klacht waarvan het gevolg is komen te vervallen.

Er is in 2015 één klacht over Esdégé-Reigersdaal bij de Klachtencommissie ingediend en deze is door de klager ingetrokken tijdens de procedure.

Klachtencommissie medewerkers

De Klachtencommissie Medewerkers is een adviescommissie van de Raad van Bestuur. De commissie heeft als belangrijkste taak om klachten van individuele medewerkers te behandelen. De Klachtencommissie toetst de klachten op het nakomen van beleid, protocollen, regelingen en wetgeving. Daarnaast geeft zij voorlichting over het 'Reglement klachtrecht medewerkers Esdégé-Reigersdaal'.

In 2015 bestond de commissie uit:

Anne Marie Smook	lid op voordracht van de Raad van Bestuur
Cees Rotteveel	plaatsvervangend lid op voordracht van de Raad van Bestuur
Sonja Greuter	lid op voordracht van de Ondernemingsraad
Jan Albrink	lid op voordracht van de Ondernemingsraad
Henk Steen	onafhankelijk voorzitter op voordracht van de (plaatsvervangend) leden
Kirsten Wolf	secretaresse

Alle leden zijn formeel benoemd door de Raad van Bestuur.

In 2015 is er één klacht binnen gekomen. De medewerker heeft een klacht ingediend tegen zijn clustermanager, de personeelsfunctionaris en het hoofd PO&O, omdat er volgens hem tot een besluit gekomen was zonder inachtneming van de juiste procedures. De Klachtencommissie is afzonderlijk in gesprek gegaan met de klager en beklagden. De klacht is door de commissie ongegrond verklaard en de Raad van Bestuur heeft dit advies overgenomen. Naar aanleiding van de behandeling van de klacht zullen de Raad van Bestuur en PO&O enkele aspecten van de systematiek van personeelsgesprekken nog eens tegen het licht houden. Aan de klager is het evaluatieformulier toegestuurd, maar dit is niet retour gekomen.

4.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers

Sociaal plan

In goed overleg met de vakbonden is er een nieuw sociaal plan afgesproken voor 2016. Het nieuwe sociaal plan is grotendeels vergelijkbaar met het plan van het voorgaande jaar. Het bevat enkele kleine aanpassingen. Deze hebben vooral tot doel om meer ruimte te krijgen om mensen van buiten de organisatie een vast dienstverband te kunnen bieden.

Arbeidsmarkt en personeelsvoorziening

In tegenstelling tot eerdere verwachtingen lijkt de arbeidsmarkt in 2015 iets aan te trekken. Het aantal vacatures neemt zowel regionaal als landelijk toe en er ontstaat enige beweging. Dit licht herstel is op zich niet verrassend, alleen komt het eerder dan verwacht. Hoe het herstel zich voortzet valt moeilijk te voorspellen. Wel zien we ook binnen de organisatie dat er weer enige beweging komt.

De verwachting is dat de uitgestelde arbeidsmarktkrapte zich vanaf 2017, als de meest ingrijpende bezuinigingen achter de rug zijn, in combinatie met de effecten van de vergrijzing, nadrukkelijker zal manifesteren. Het betekent dat er nagedacht wordt over de toekomstige personeelsvoorziening. Er worden interne leertrajecten opgezet die in de toekomst als onderdeel van een dienstverband kunnen worden aangeboden. De organisatie moet toegankelijk blijven voor mensen die interesse hebben in het werken binnen Esdégé-Reigersdaal. Speciale aandacht gaat daarbij uit naar doelgroepen waarvoor het soms nu al lastig is om daar medewerkers voor te vinden en die ook bij arbeidsmarktkrapte vaak als eerste te kampen hebben met tekorten.

De organisatie heeft over het algemeen een goede pers bij werkzoekenden. De recente vierde plaats van beste werkgever draagt daar zeker aan bij.

Vrijwilligers

Het onderdeel vrijwilligers is in 2015 actief bezig geweest met activiteiten voortvloeiend uit de resultaten van het vrijwilligerstevredenheidsonderzoek. Focusgroepen zijn opgestart per regio met daarin vrijwilligers, clustermanagers en aandachtfunctionarissen. Alle resultaten zijn in oktober gepresenteerd aan de groep vrijwilligers evenals de acties die daaruit voortkomen.

4.6 Samenleving en belanghebbenden

Het gericht zijn op een volwaardige plaats voor onze cliënten in de samenleving is één van de kernwaarden in de visie van Esdégé-Reigersdaal. Cliënten in woonvoorzieningen en dagbestedingsvoorzieningen willen graag betrokken zijn in het leven in de buurt en waar mogelijk is de ondersteuning daarop gericht. In het maandblad ERGO van Esdégé-Reigersdaal staan elke keer weer de persoonlijke verhalen van cliënten, verwanten en begeleiders over mooie, indrukwekkende en/of ontroerende ontmoetingen van mensen. Bij de locatie en inrichting van nieuwe voorzieningen is de gewenste plaats in de lokale samenleving een belangrijk factor voor de keuzes die gemaakt moeten worden.

Via de contacten met lokale en regionale woningcorporaties wil ER bijdragen aan inbedding van mensen met een beperking in de (lokale) samenleving.

In 2009 hebben de gemeenten Heerhugowaard en Esdégé-Reigersdaal een samenwerkingsovereenkomst getekend over de voorwaarden waarop Esdégé-Reigersdaal afstand van het Reigersdaal terrein zou doen in ruil voor nieuwe woonvoorzieningen in de nieuw te bouwen woonwijk de Draai. Door de economische ontwikkelingen zijn er zoveel veranderingen geweest in de oorspronkelijke plannen dat beide partijen in 2014 een

aanvullende samenwerkingsovereenkomst getekend hebben. Hiermee zijn er weer voor beide partijen aanvaardbare voorwaarden vastgelegd voor de verdere ontwikkeling in de Draai. Ook met de woningbouwcorporatie Woonwaard zijn dergelijke besprekingen gevoerd. In de huidige planning zullen alle voorzieningen in de Draai door Woonwaard voor 2019 opgeleverd worden. Daarnaast zal een aantal voorzieningen buiten de Draai gerealiseerd worden, besprekingen hierover zijn nog niet afgerond.

4.7 Financieel beleid

4.7.1 Exploitatieresultaat 2015

Het boekjaar 2015 is afgesloten met een positief exploitatieresultaat van 4,5 miljoen euro. Dit resultaat is gelijk aan 3,9% van de jaarlijkse uitgaven. De afgelopen 14 jaar heeft Esdégé-Reigersdaal het boekjaar steeds af kunnen sluiten met een positief exploitatieresultaat.

Het totaal van de opbrengsten is in 2015 met 0,5% toegenomen ten opzichte van 2014. In de begroting werd nog rekening gehouden met een daling van de omzet vanwege de door de overheid opgelegde bezuinigingen. De belangrijkste bezuinigingsmaatregelen in 2015 betroffen een algemene korting van ongeveer 1,5% op de WLZ-tarieven en een korting van ongeveer 10% op de ondersteuning aan cliënten die in 2015 zijn overgegaan naar de WMO en de Jeugdzorg. In totaal betekende dit voor Esdégé-Reigersdaal een vermindering van het budget met ongeveer 2,5 miljoen euro. Ondanks deze bezuinigingen zijn de opbrengsten toch licht toegenomen als gevolg van de indexering van de tarieven ter compensatie van de loon- en prijsstijgingen en als gevolg van een stijging van het aantal cliënten.

De door de overheid opgelegde tariefsverlagingen zijn in 2015, evenals in 2013 en 2014, intern omgezet in een verlaging van de beschikbare bedragen per cliënt en een daarmee samenhangende verlaging van de uitgaven. Vanaf 2013 is er voor gekozen om de verwachte bezuinigingen voor de periode tot en met 2017 gelijkmatig te spreiden over de betreffende jaren. Dit heeft tot gevolg dat de bezuinigingen intern iets naar voren zijn gehaald. Door deze keuzes wordt getracht de negatieve gevolgen van de bezuinigingen voor cliënten en medewerkers zoveel mogelijk te beperken. Door de spreiding van de bezuiniging is de afgelopen jaren optimaal gebruik gemaakt van het natuurlijk verloop onder medewerkers en zijn gedwongen ontslagen voorkomen. Dit heeft het negatieve effect van de bezuinigingen op de kwaliteit van de dienstverlening aan cliënten sterk beperkt.

Het hoge resultaat is in belangrijke mate veroorzaakt door de vrijval van de in voorgaande jaren gevormde reservering van 1,9 miljoen euro voor verlieslatende projecten in 2015. Zonder deze vrijval zou het exploitatieresultaat in 2015 dus 1,9 miljoen lager zijn geweest. Daarnaast is het resultaat in positieve zin beïnvloed door enkele andere incidentele opbrengsten. Indien het resultaat wordt geschoond voor deze bijzondere en eenmalige posten komt het genormaliseerde exploitatieresultaat uit op 2,5 miljoen euro. Dit is nog steeds een relatief hoog resultaat, wat het gevolg is van het hiervoor beschreven beleid om de interne bezuinigingen naar voren te halen.

Van het exploitatieresultaat is bijna 1,5 miljoen euro toegevoegd aan de bestemmingsreserve voor de herhuisvesting van de cliënten op het Reigersdaalterrein. Deze bestemmingsreserve bedraagt daardoor nu 3 miljoen euro en zal worden gebruikt

om in de periode tot en met 2020 de extra kosten die het gevolg zijn van de extra investeringen en de met de verhuizing samenhangende frictiekosten, op te vangen.

4.7.2 Financiële positie per balansdatum

Als gevolg van het exploitatieresultaat in 2015 is het eigen vermogen gestegen van 18,7 miljoen euro eind 2014 naar 23,3 miljoen euro eind 2015. Het totaal van de bedrijfsopbrengsten steeg van 117,3 miljoen euro in 2014 naar 117,9 miljoen euro in 2015. Het eigen vermogen bedraagt daardoor eind 2015 19,7% van de totale bedrijfsopbrengsten (tegen 16% eind 2014). Deze vermogenspositie van Esdégé-Reigersdaal is ondanks de positieve financiële resultaten van de afgelopen jaren nog steeds lager dan gemiddeld in de sector. Esdégé-Reigersdaal beoordeelt de huidige omvang van het eigen vermogen vanwege het afwijkende risicoprofiel echter als voldoende om de financiële risico's op te kunnen vangen. Dit risicoprofiel wordt in sterke mate beïnvloed door de beleidskeuze om slechts op zeer beperkte schaal te investeren in onroerend goed. Nieuwe projecten worden indien mogelijk gerealiseerd in samenwerking met woningbouwcorporaties. Het risicoprofiel van de organisatie is daardoor lager dan gebruikelijk in de sector en daardoor kan worden volstaan met een lager Eigen Vermogen. Ook als rekening wordt gehouden met de geplande investeringen in de komende jaren, blijft de omvang van de investeringen in vaste activa in verhouding beperkt.

De solvabiliteit van de organisatie (de mate waarin de organisatie aan de langlopende verplichtingen kan voldoen) wordt vaak uitgedrukt als de verhouding tussen het totale eigen vermogen en het balanstotaal. Deze ratio is in het verslagjaar gestegen van 42,3% eind 2014 naar 47,2% eind 2015. De solvabiliteit is de afgelopen jaren sterk gestegen en ligt nu duidelijk boven het gemiddelde in de sector. Een belangrijke factor daarbij vormt de relatief geringe omvang van het onroerend goed in eigendom van de organisatie.

In 2015 is de liquiditeitspositie van Esdégé-Reigersdaal verder verbeterd. De omvang van de liquide middelen is in dit boekjaar met 3,1 miljoen euro toegenomen. Deze toename wordt met name veroorzaakt door het positieve exploitatieresultaat en de vertraging in de geplande investeringen. Het liquiditeitssaldo zal na 2016 weer afnemen als gevolg van de geplande investeringen in de komende jaren.

4.7.3 Investeringen en financiering

In het boekjaar 2015 is de boekwaarde van de materiële vaste activa gedaald met 0,8 miljoen euro. Dit is het gevolg van het feit dat de afschrijvingen op vaste activa in dit boekjaar meer bedroegen dan het bedrag van de nieuwe investeringen. De investeringen waren in 2015 aanmerkelijk lager dan geraamd vanwege de vertraging in de realisatie van enkele geplande projecten.

De bouwkundige investeringen zullen in de periode 2016 tot en met 2018 relatief hoog zijn. Volgens de huidige planning zal in deze periode de volledige herhuisvesting van de locatie Reigersdaal worden gerealiseerd. Voor een belangrijk deel zullen de nieuw te bouwen panden worden gehuurd van Woonwaard en andere investeerders, maar een aantal panden zal ook in eigendom worden verkregen. Voor een belangrijk deel zijn de nieuwe projecten nog steeds gepland in de wijk De Draai in Heerhugowaard. Dit geldt echter voor minder projecten dan in eerdere plannen was opgenomen. Er is nu voor gekozen om ook diverse projecten elders in Heerhugowaard te bouwen. Dit heeft als

belangrijk voordeel dat het hierdoor mogelijk moet zijn om in 2018 de deconcentratie van Reigersdaal volledig af te ronden.

In de investeringsplannen is er rekening mee gehouden dat meerdere gebouwen, waar onder de gebouwen voor dagbesteding, voor eigen rekening zullen worden gebouwd. Dit betekent dat de boekwaarde van de vaste activa de komende jaren zal stijgen en daarna naar verwachting vanaf 2018 weer zal gaan dalen. Deze investeringen zullen voor een belangrijk deel met eigen liquide middelen kunnen worden gefinancierd, maar er zal ook deels in de financieringsbehoefte worden voorzien met het afsluiten van nieuwe leningen.

De restschuld van de lange termijn leningen zal de komende jaren steeds verder dalen. Eind 2015 bedraagt de omvang van de lange termijn leningen nog 4,7 miljoen euro. Over 5 jaar zal de restschuld van de lopende leningen nog 2,6 miljoen euro bedragen. Omdat enkele gebouwen voor eigen rekening zullen worden gebouwd, is het de verwachting dat de komende jaren voor ongeveer 9 miljoen euro aan nieuwe leningen zal worden afgesloten. De exacte omvang is mede afhankelijk van de uiteindelijke planning van de bouw van deze projecten en de ontwikkeling van de liquiditeitspositie in de komende jaren. Vanwege de recente vertraging bij de bouw van enkele projecten zal het nog niet nodig zijn om in 2016 al nieuwe leningen aan te trekken.

In de financieringsbehoefte zal voor een deel kunnen worden voorzien door de vrijval van de in 2010 vooruitbetaalde huur voor het Reigersdaal terrein. Eind 2015 bedroeg de vooruitbetaalde huur nog 1,3 miljoen euro. Ook kan voor de benodigde liquiditeiten gebruik worden gemaakt van de bestaande rekening courant faciliteit. De omvang van deze kredietfaciliteit bedraagt 1 miljoen euro. In 2016 zal het niet nodig zijn om gebruik te maken van deze mogelijkheid.

De liquiditeitsbehoefte kan de komende jaren beïnvloed worden door veranderingen in de wijze van bekostiging en bevoorschotting. Voor 2016 en 2017 worden hier echter nog geen belangrijke wijzigingen in verwacht. Eind 2015 heeft de vordering op gemeenten vanwege nog niet betaalde declaraties inzake de geleverde zorg en ondersteuning in het kader van de WMO en de Jeugdwet een relatief grote omvang. Aangezien verwacht wordt dat gemeenten hun administratieve systemen beter op orde zullen krijgen, is het de verwachting dat de vorderingen op gemeenten dit jaar niet verder op zullen lopen. In de periode na 2017 zal mogelijk de bevoorschotting in de WLZ vervallen en dat zal grote gevolgen hebben voor de liquiditeitspositie. Vanwege dit risico zal er voor gekozen worden om zo mogelijk in de komende jaren een wat groter liquiditeitssaldo aan te houden. Dit zal echter niet voldoende kunnen zijn om het probleem dat zal ontstaan als de bevoorschotting niet wordt gecontinueerd, op te kunnen vangen. Hiervoor zullen dan aanvullende middelen moeten worden aangetrokken.

In 2012 is gestart met een systeem van prestatiebekostiging als vervanging van het systeem van integrale nacalculatie van de kapitaallasten. Voor de volledige overgang naar de nieuwe systematiek geldt een overgangstraject tot en met 2017. In deze periode wordt een steeds groter deel van de vergoeding gebaseerd op de nieuwe systematiek. In 2018 zal de vergoeding hier volledig op gebaseerd zijn.

Kapitaallasten moeten in deze nieuwe systematiek worden gedekt vanuit een component in de integrale tarieven (de normatieve huisvestingscomponent). Niet langer bestaat zekerheid over de inkomsten en daarmee de dekking van de huisvestingslasten.

Vanwege deze veranderingen in de regelgeving zal het onroerend goed moeten worden afgewaardeerd indien de verwachte toekomstige opbrengsten vanuit de exploitatie van dit onroerend goed niet voldoende zijn om de kosten te dekken. Om te beoordelen of er een indicatie bestaat voor een dergelijke bijzondere waardevermindering, is een

financiële analyse gemaakt van het in gebruik zijnde onroerend goed. Hieruit is niet gebleken dat een afwaardering noodzakelijk is.

4.7.4 Vooruitblik

Het financieel beleid is in de afgelopen jaren in sterke mate bepaald door de door de overheid opgelegde bezuinigingen. In het regeerakkoord is een laatste forse bezuiniging voorzien in 2017. De opgelegde tariefsverlagingen voor 2016 binnen de WLZ, WMO en Jeugdwet zijn in de begroting opgevangen vanuit de ruimte die in de afgelopen jaren is gecreëerd en hebben geen verdere interne bezuiniging tot gevolg gehad. De resterende financiële ruimte zal worden gebruikt om de aangekondigde bezuiniging in 2017 op te vangen.

Het is op dit moment nog onduidelijk of de bezuiniging in 2017 werkelijk door zal gaan. Als dit wel het geval is, zal er mogelijk nog een geringe interne bezuiniging noodzakelijk zijn. Als de bezuiniging niet doorgaat, ontstaat er ruimte om de interne budgetten weer wat te verhogen. Waarschijnlijk zal hier pas in het najaar duidelijkheid over komen.

In de eerste maanden van 2016 is er een verschuiving te zien in de bekostiging van de dienstverlening aan cliënten van de WLZ naar de WMO en de Jeugdwet. Het is de verwachting dat er in 2016 als gevolg van productieplafonds, geen belangrijke knelpunten zullen ontstaan ten aanzien van de financiering van de geleverde dienstverlening. In tegenstelling tot in 2015 lijkt de gemaakte productieafpraak voor de WLZ in 2016 voldoende om alle geleverde dienstverlening te bekostigen. Ook in het gemeentelijk domein worden op dit punt geen grote problemen verwacht.

De zorg en ondersteuning die in 2015 is overgegaan naar de WMO en de Jeugdwet, bedraagt voor Esdégé-Reigersdaal ongeveer 10% van de totale exploitatie. Deze ondersteuning wordt ingekocht bij 18 gemeenten. Het gevolg hiervan is onder andere dat de bureaucratie en administratieve belasting enorm is toegenomen en dat tegelijkertijd de tarieven fors zijn verlaagd. Deze problemen zullen naar verwachting op korte termijn niet worden opgelost. Binnen alle gemeenten zijn de werkwijzen en de gebruikte methoden en systemen nog volop in ontwikkeling. De verwachting is dat de verdere tariefsverlagingen in de komende jaren beperkt zullen zijn. Wel moeten we er rekening mee houden dat de omvang van het aantal cliënten binnen het gemeentelijk domein zal afnemen. Diverse gemeenten streven er naar om steeds minder cliënten toegang te verlenen tot de WMO en de Jeugdwet en daarnaast een groter aantal cliënten te laten ondersteunen door wijkteams. Te verwachten is dat het aantal cliënten voor Esdégé-Reigersdaal geleidelijk zal dalen. Zoals hiervoor is aangegeven is dit nu nog niet te zien in de huidige productiecijfers. Het aantal cliënten in de WMO en de Jeugdzorg vertoont nu nog een stijgende tendens. Naar verwachting zal de afbouw geleidelijk gaan, waardoor dit zonder al te veel problemen opgevangen moet kunnen worden.