

# Stichting deBreedonk



Jaarverantwoording zorginstellingen 2010

Maatschappelijk verslag

# Inhoudsopgave

<b>1. Uitgangspunten van de verslaglegging</b>	<b>3</b>
<b>2. Profiel van de organisatie</b>	<b>4</b>
2.1 Algemene identificatiegegevens	4
2.2.1 Juridische structuur	4
2.2.2 Organisatiestructuur	4
2.2.3 Het interne toezicht	6
2.2.4 Toelatingen stichting deBreedonk	6
2.2.5 Medezeggenschapsstructuur	6
2.3. Kerngegevens	6
2.3.1 Kerngegevens en nadere typering	6
2.3.2. Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten	7
2.3.3. Werkgebieden	7
2.4. Samenwerkingsrelaties	7
<b>3. Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap</b>	<b>9</b>
3.1. Normen voor goed bestuur	9
3.2. Raad van Bestuur / Directie	9
3.3. Toezichthouders: Raad van Toezicht	9
3.4. Bedrijfsvoering	11
3.4.1 Interne risicobeheersing- en controlesystemen	10
3.5 Cliëntenraden	13
3.5.1 Cliëntenraad locatie Mastbos	13
3.5.2. Cliëntenraad locatie Heksenwiel	14
<b>4. Beleid, inspanningen en prestaties</b>	<b>15</b>
4.1. Meerjarenbeleid	15
4.2 Algemeen beleid	16
4.3. Algemeen kwaliteitsbeleid	17
4.4. Kwaliteitsbeleid ten aanzien van cliënten	18
4.4.1. Kwaliteit van zorg	18
4.4.2. Klachten	18
4.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers	19
4.5.1. Personeelsbeleid	19
4.5.2. Kwaliteit van het werk	20
4.6. Samenleving en belanghebbenden	20
4.7. Financieel beleid	20
4.7.1 Financieel beleid	20
4.7.2 Toelichting op het financieel resultaat 2010	21
4.7.3 De financiële positie	22

## 1. Uitgangspunten van de verslaggeving

In het jaardocument 2010 legt deBreedonk verantwoording af over het door haar gevoerde beleid in 2010. Het in 2009 ontworpen logo van deBreedonk is geïnspireerd op de begrippen veelzijdigheid en verscheidenheid. In april 2010 hebben deze begrippen een verdere inkleuring gekregen door de start van de inhuizing van locatie Molenstaete, kleinschalig wonen voor mensen met psychogeriatrische problematiek. Aan het einde van het eerste kwartaal 2011 zal de inhuizing naar verwachting zijn afgerond. Het is niet overdreven om te stellen dat het jaar 2010 bepaald werd door de uitbreiding van de organisatie met een –voor deBreedonk- nieuw “product”: kleinschalige verpleeghuiszorg voor cliënten met psychogeriatrische problematiek. Daarnaast is ook de woonvorm Breedeley gestart: deBreedonk levert daar extramurale zorg aan acht cliënten met een verstandelijke beperking. Daarnaast levert deBreedonk extramurale zorg aan cliënten op Molenstaete. De start van zo’n woonzorgvoorziening gaat niet rimpelloos. Het inrichten in de meest brede zin van het woord vraagt heel veel van alle betrokkenen: cliënten, hun naasten en last but not least alle medewerkers. Aan de daadwerkelijke start van locatie Molenstaete is veel voorbereiding voorafgegaan. De gedane voorbereiding kon niet voorkomen dat dingen anders liepen dan gepland en dat gemaakte inschattingen niet goed bleken. Het op koers houden vroeg dan ook veel tijd en aandacht.

Naast al deze ontwikkelingen ging de bestaande zorg- en dienstverlening door. Op locatie Mastbos, de verzorgingshuislocatie werden de algemene ruimten opnieuw ingericht: de winkel kreeg een nieuwe plek, de fitnessruimte verhuisde naar de begane grond. Ook is de nieuwe voedingssystematiek gestart. De wensen en behoeften van de bewoners waren hierin een belangrijk uitgangspunt. Gekozen is voor á la carte eten op locatie Mastbos en voor maaltijdcomponenten in bulkverpakking. Vanaf de start waren de cliënten van mening dat de kwaliteit van het eten was verbeterd. In eerste instantie was het alleen mogelijk om tussen de middag warm te eten in de zaal. Al snel is dit uitgebreid met de mogelijkheid om ook in de avond warm te eten.

Meer achter de schermen werd gewerkt aan de verfijning van de zorgzwaartebekostiging en de verdere ontwikkeling van evv-ers. Het aantal evv-ers is uitgebreid en nieuwe evv-ers zijn opgeleid. Voortdurend is er gezocht naar een effectieve en efficiënte inzet van personeel. Het kwaliteitskader Verantwoorde zorg was hierbij een vanzelfsprekend uitgangspunt.

Het verslagjaar (2010) was ook het jaar dat de cq-index is gemeten. De resultaten van de cq-index zullen worden gepubliceerd op Kiesbeter. In mei en juni van het verslagjaar bracht de Inspectie voor de Gezondheidszorg twee keer een bezoek aan deBreedonk, locatie Mastbos. Het eerste bezoek was onaangekondigd, het tweede aangekondigd. Het rapport dat is opgesteld naar aanleiding van deze bezoeken heeft aanleiding gegeven tot een verbeterplan. De verschillende “oordelen” laten eenzelfde beeld zien. deBreedonk is sterk in ontwikkeling, er is sprake van een stijgende lijn; aandachtspunten liggen er op het gebied van zorginhoudelijke veiligheid. Deze constatering waren niet onbekend: daarom was in het verslagjaar het afhandelen en melden van incidenten extra onder de aandacht. Deze inspanningen hebben in ieder geval geleid tot bewustwording bij medewerkers, dit kwam onder andere tot uiting in het aantal incidenten en gevaarlijke situaties dat is gemeld. In 2011 zal de zorginhoudelijke veiligheid ook speerpunt zijn.

Extramurale zorg locatie Heksenwiel stond vooral in het teken van financieel gezond worden. Het verbetertraject dat eerder al was ingezet heeft in 2010 geleid tot verbetering in financieel opzicht. Uitbreiding extramurale zorg vond plaats door de opening van locatie Molenstaete. Een mobiel nachtteam is in het leven geroepen.

In 2009 waren plannen voor een managementontwikkelprogramma voortgekomen uit een “heidag”. In 2010 is hier nadere invulling aan gegeven. Het is niet mogelijk gebleken om alle geplande activiteiten in dit kader tot uitvoer te brengen. Het is nadrukkelijk niet de bedoeling dat van uitstel afstel komt. In 2011 zal dit programma verder worden uitgevoerd.

## 2. Profiel van de organisatie

### 2.1 Algemene identificatiegegevens

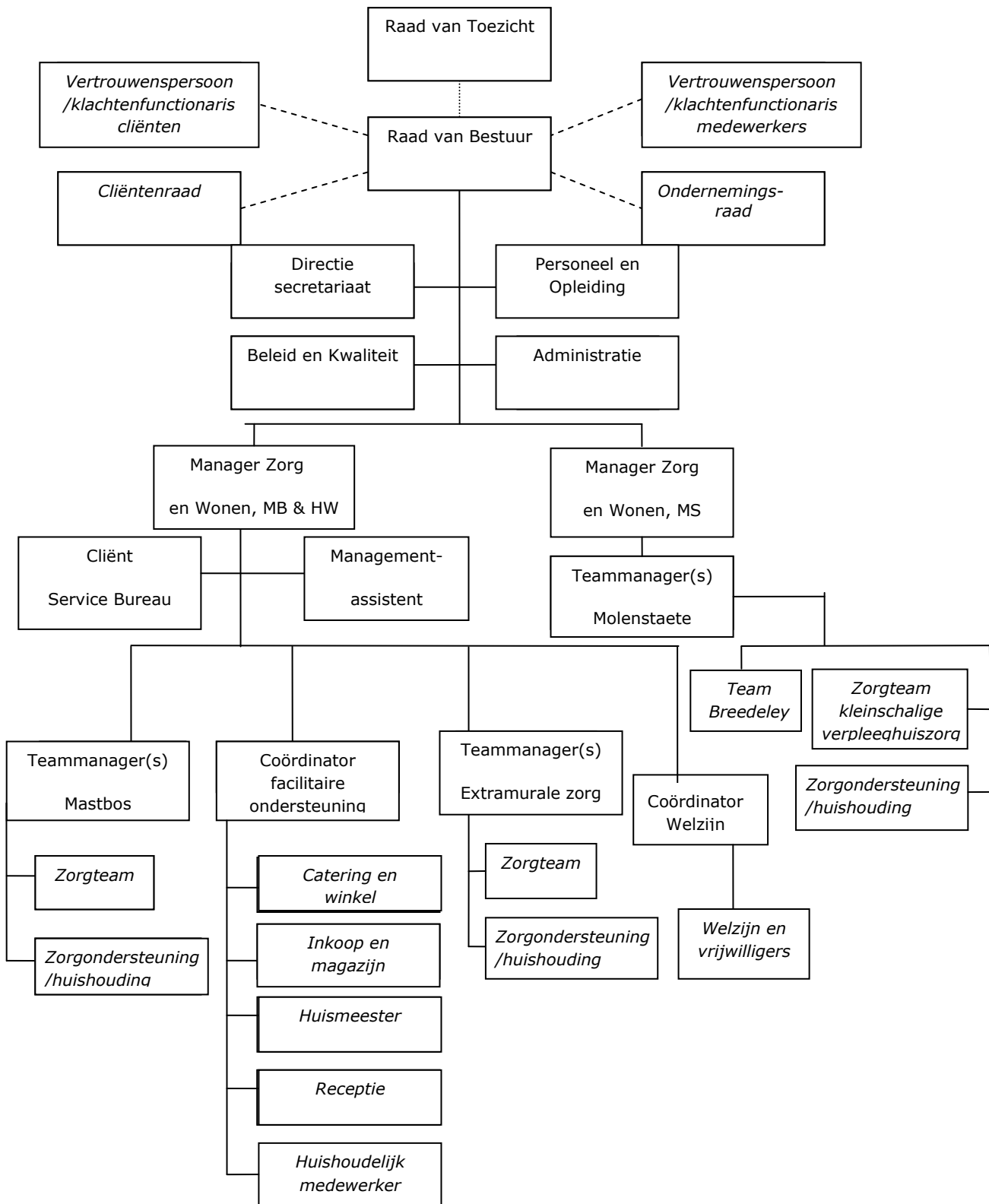
<b>Naam verslagleggende rechtspersoon</b>	<b>Stichting deBreedonk, woonzorgcentra</b>
Adres	Willem van Oranjelaan 17
Postcode	4837 AJ
Plaats	Breda
Telefoonnummer	076 5654250
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41103052
E-mailadres	info@breedonk.nl
Internetpagina	www.breedonk.nl

#### 2.2.1 Juridische structuur

De organisatie kent als rechtsvorm de stichting met als juridische aanduiding: Stichting deBreedonk. Stichting deBreedonk is statutair gevestigd te Breda en maakt geen deel uit van een groter geheel. Binnen de stichting wordt sinds 2003 het Raad van Toezicht-model gehanteerd. De Raad van Toezicht wordt gevormd door 4 personen. De dagelijkse leiding is in handen van de Raad van Bestuur.

#### 2.2.2 Organisatiestructuur

De organisatie kent een éénhoofdige Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht houdt toezicht op de algemene gang van zaken en fungeert daarbij tevens als klankbord van de Raad van Bestuur.



### 2.2.3 Het interne toezicht

De dagelijkse leiding is in handen van de Raad van Bestuur. Leidraad bij de taakverdeling is de zorgbrede Governance code. Daarnaast zijn de verantwoordelijkheden van de zowel de Raad van Bestuur als de Raad van Toezicht vastgelegd.

### 2.2.4 Toelatingen stichting deBreedonk

Stichting deBreedonk beschikt over een toelating voor de volgende functies:

- Persoonlijke verzorging
- Verpleging
- Begeleiding
- Behandeling
- Verblijf

### 2.2.5 Medezeggenschapsstructuur

Stichting deBreedonk heeft zowel een ondernemingsraad als een cliëntenraad. De ondernemingsraad behartigt de belangen van alle medewerkers van de stichting en houdt daarbij rekening met de belangen van de organisatie.

In het navolgende komen de verschillende cliëntenraden nader aan de orde.

## 2.3. Kerngegevens

### 2.3.1 Kerngegevens en nadere typering

Stichting deBreedonk leverde in 2010 de volgende Wmo- en AWBZ- functies:

- Hulp bij Huishouden
- Persoonlijke verzorging
- Verpleging
- Begeleiding
- Behandeling
- Verblijf

#### Doelgroep

Het merendeel van de cliënten van deBreedonk is door het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ) geïndiceerd voor AWBZ-zorg. Daarnaast wordt ook WMO-zorg geleverd aan zelfstandig wonende mensen in Breda met een vraag op het gebied van hulp bij huishouden.

Somatische aandoening of beperking	Ja
Psychogeriatrische aandoening	Ja
Psychiatrische aandoening	Nee
Lichamelijke handicap	Nee
Verstandelijke handicap	Nee
Zintuiglijke of communicatieve handicap	Nee
Psychosociale problemen	ja

De kernactiviteit van deBreedonk is het bieden van intra- en extramurale zorg, begeleiding individueel en in groepsverband als ook servicediensten. Onderverdeeld naar publiek en privaat kunnen de kerntaken als volgt worden samengevat:

#### Publiek

Het bieden van de functies zoals in het bovenstaande genoemd.

Privaat

Woonzorgdiensten: bijvoorbeeld door middel van serviceabbonementen in de service-appartementen

- Commerciële diensten waaronder verhuur van ruimten aan derden
- Restaurantfuncties, eetpunt voor bewoners van serviceappartementen en de wijk
- Welzijnsdiensten zoals fitness, bloemschikken, tekenen, schilderen, samenzang en bibliotheek, gespreksgroep o.l.v. predikanten, kerkdiensten.

### 2.3.2. Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Kerngegevens per 31 december 2010

Aantal intramurale cliënten Mastbos	92
Aantal toegelaten intramurale plaatsen Mastbos	93
Aantal intramurale cliënten Molenstaete	54
Aantal toegelaten intramurale plaatsen Molenstaete	72
Aantal extramurale cliënten exclusief cliënten dagactiviteiten	141
Aantal uren extramurale productie (hele verslagjaar)	39.933 (WMO 18.270;AWBZ 21.663)
Aantal personeelsleden in loondienst	262
Aantal FTE personeelsleden in loondienst	134,41
Totaal bedrijfsopbrengsten	€ 8.883.150
Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten in euro's	€ 8.045.619
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	€ 837.531

### 2.3.3. Werkgebieden

deBreedonk biedt zorg- en dienstverlening in de regio Breda

### 2.4. Samenwerkingsrelaties

Om haar zorg- en dienstverlening goed te kunnen uitvoeren is deBreedonk samenwerking aangegaan met de onderstaande belanghebbenden:

- Thebe (voorheen Odija: Oranjehaev, De Ijpelaar, Aenaes)  
Verpleeghuiszorg locatie Molenstaete; het leveren van diensten op het gebied behandeling en activerende begeleiding.
- Woningcorporatie Laurentius  
Samenwerking in het kader van de ontwikkeling locatie Molenstaete en locatie 't Hof van Ravenstein.
- Woningcorporatie Singelveste AlleeWonen  
Eigenaar van het onroerend goed locatie Heksenwiel
- Inkoopcollectief West- Brabant (ICWB)  
Samenwerking zorgaanbieders/zorgorganisaties op het gebied van inkoop goederen en diensten.
- CZ-zorgkantoor West-Brabant  
Als AWBZ-organisatie onderhoudt deBreedonk contact met dit zorgkantoor.
- Gemeente Breda  
Samenwerking in het kader van de WMO en de bouw van woonzorgvoorzieningen.

- **Zorglinck West-Brabant**  
 Samenwerkingsverband van zeven zorgorganisaties in West-Brabant. Hieraan nemen deel: Stichting Woonzorgcentra Zuiderhout, Teteringen; Stichting Woonzorgcentrum Ruitersbos, Breda; Stichting St. Elisabeth Roosendaal; Stichting Woonzorgcentrum Raffy, Breda; Stichting Zorgcentrum De Wijngaerd, Made, Verzorgingshuis De Leystroom, Breda en Stichting deBreedonk. De start en aanleiding voor deze samenwerking ligt in de te behalen winst op operationeel en financieel niveau. Door voor strategische samenwerking in de Back-Office te kiezen worden er kansen gecreëerd om doelmatigheid en efficiency te bevorderen. In het verslagjaar zijn activiteiten ontplooid op het gebied van ICT, P&O, kwaliteit en inkoop.
- **Project "Geschikt wonen voor iedereen"**  
 In dit projectkader samenwerking in verschillende wijken met "WIJ" Stichting Ouderenwerk Breda (voorheen SOB), gemeente Breda, collega zorgaanbieders en wijkraden.
- **NHTV**  
 Leerlingen van de hogeschool voeren stage-opdrachten uit in deBreedonk, locatie Mastbos.
- **Annevillegroep**  
 deBreedonk is lid van de Annevillegroep. De Annevillegroep is een samenwerkingsverband van zorgaanbieders in de regio Breda. De samenwerking is gericht op verbetering van kwaliteit van zorg en het bevorderen van ketenzorg.
- **Stichting Breedeley**
- **Samenwerking met ouder/verzorgers van cliënten met een verstandelijke beperking.** Deze cliënten worden door medewerkers van deBreedonk begeleid op locatie Molenstaete met ingang van april 2010.
- **Unie Van Vrijwilligers (UVV)**  
 Alle activiteiten betrekking hebbende op vrijwilligers worden uitbesteed aan UVV.

Om voor alle bewoners van de wijk het optimale aanbod te realiseren, werkt locatie Heksenwiel verder samen met vertegenwoordigers van belangenorganisaties (Zorgbelang, wijkraden, Amarant, NSwac, WIJ (voorheen SOB), en MEE). Het doel van deze samenwerking is enerzijds om in nauw overleg met de gebruikers het aanbod te optimaliseren en anderzijds om de sterke kanten van collega-organisaties te benutten om voor iedere doelgroep in de wijk de juiste zorg en faciliteiten te bieden.

### **3. Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap**

#### **3.1. Normen voor goed bestuur**

Stichting deBreedonk volgt in haar beleid de Zorgbrede Governancecode. deBreedonk is bezig met toepassing van de Zorgbrede Governancecode 2010. Dit is nog niet volledig: zo is risicomangement en een klokkenluidersregeling in ontwikkeling. Dit loopt door in 2011. Er is geen sprake van belangenverstrengeling. De taken en bevoegdheden liggen vast in de statuten van de stichting. Daarnaast zijn er voor zowel de Raad van Toezicht als de Raad van Bestuur reglementen van kracht.

#### **3.2. Raad van Bestuur / Directie**

De Raad van bestuur van Stichting deBreedonk bestaat uit één directeur/bestuurder. In de statuten van de stichting en het reglement van de Raad van Bestuur zijn de taken en de verantwoordelijkheden vastgelegd. Het kernelement in het reglement van de Raad van bestuur is de bestuurstaak:

Onder toezicht van de Raad van Toezicht bestuurt de Raad van Bestuur de stichting. Hierbij dient zij primair het belang van de stichting, waarbij de Raad van Bestuur de maatschappelijke functie van deBreedonk niet uit het oog verliest en waarbij ze een evenwichtige afweging van belangen van alle betrokkenen bij de stichting maakt. Bij alle handelen is de Raad van Bestuur zich bewust van de reputatie van de stichting.

Verdere elementen in het reglement zoals besluitvorming, vergadering en waarneming zijn een nadere invulling van de bestuurstaak.

De Raad van Toezicht heeft de arbeidsvoorwaarden (inclusief de bezoldiging) van de directeur/bestuurder op 9 mei 2001 voor een aantal jaren vastgesteld. De raad van bestuur valt volledig onder de CAO VVT.

De afspraken over informatieverschaffing aan de Raad van Toezicht zijn vastgelegd in een protocol. Hierin is weergegeven welke informatie op welk moment aan de Raad van Toezicht wordt verschaft. De Raad van Bestuur verschaft de Raad van Toezicht informatie op de volgende gebieden:

- Beleid
- Financiën
- Kwaliteit van zorg
- Cliënten
- Medewerkers

#### **3.3. Toezichthouders: Raad van Toezicht**

Samenstelling Raad van Toezicht

De heer L. Geschiere, voorzitter; aandachtsgebied: financieel-economisch

- Hoofdfunctie: Hoofd financiële administratie Beurs Rotterdam N.V.
- Nevenfuncties:
  - lid verenigingsraad NCRV
  - Lid bestuur Stichting Johanneskerk
  - Lid redactie PR & Communicatie commissie Protestantse Gemeente Breda en redactielid kerk S'amen

Mevrouw MR. A.F.M.Q. Beukers- van Dooren, vice-voorzitter

- Hoofdfunctie: Rechter rechtbank Breda
- Nevenfuncties:
  - Medewerker Tijdschrift voor formeel belastingrecht
  - Raadsheer-plaatsvervanger gerechtshof Amsterdam

Mevrouw Thijs- van Nies:

- Hoofdfunctie: Longarts
- Geen nevenfuncties

De heer van Dooren:

- Gepensioneerd/geen nevenfuncties

Met de zorgbrede Governancecode, de statuten van de stichting en het reglement dan de Raad van Toezicht als kader voert de Raad van Toezicht haar toezichthoudende taak uit. De raad van Toezicht ontvangt voorafgaande aan en tijdens haar vergaderingen informatie op grond waarvan zij haar taken als toezichthouder en sparringpartner van de Raad van Bestuur uit kan oefenen. Deze informatie kan zowel mondeling als schriftelijk zijn. De schriftelijke informatie omvat onder andere het meerjarenbeleidsplan, de jaarplannen, de jaarbegroting, per kwartaal interne financiële rapportages, de jaarrekening en de jaarverantwoording van Stichting deBreedonk.

De leden van de Raad van Toezicht worden voorzien van (achtergrond-)informatie omtrent de zorg door toezending van de digitale nieuwsbrief Zorgvisie en andere relevante artikelen uit pers en vakbladen. Voor andere informatie omtrent specifieke onderwerpen en ontwikkelingen doet de Raad van Toezicht, in goed overleg met de Raad van Bestuur, een beroep op de staf/MTleden van de stichting dan wel andere deskundigen. De Raad van Toezicht heeft zich in 2010 door externe deskundigen nader laten voorlichten omtrent een tweetal onderwerpen. Met name betrof dit de nieuwe financieringsstructuur op basis van ZZP's en de ontwikkelingen op het gebied van de arbeidsmarkt in de zorg, dat laatste met name in het kader van de personele invulling van de nieuwe locatie Molenstaete.

Bij de samenstelling van de Raad van Toezicht wordt gewerkt met profielschetsen. Naast algemene kennis en vaardigheden worden leden geselecteerd op specifieke profielen zoals een medische, sociaal-maatschappelijke, juridische dan wel financieel-economische achtergrond. De Raad van Toezicht waakt ervoor dat er geen sprake is van belangenverstremming. Concreet wordt getoetst of bij nieuwe aantredende leden sprake is van hoofd- en/of nevenfuncties bij collega-zorginstellingen dan wel bij organisaties waarmee de stichting een zakelijke relatie onderhoudt. De leden van de Raad van Toezicht ontvangen geen bezoldiging.

In 2010 hebben zich geen wijzigingen voorgedaan in de samenstelling van de Raad van Toezicht.

In het verslagjaar heeft de Raad van Toezicht zes keer met de Raad van bestuur vergaderd. Tijdens één van deze vergaderingen is de accountant van de stichting aanwezig geweest voor de bespreking van de jaarrekening en om te rapporteren omtrent zijn controlebevindingen. Naast de reguliere vergaderingen vindt er periodiek overleg plaats tussen de voorzitter van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur.

De Raad van Toezicht beoordeelt het functioneren van de Raad van Bestuur primair aan de hand van de informatie die tijdens de reguliere vergaderingen wordt uitgewisseld. Periodiek vinden functioneringsgesprekken plaats met de Raad van Bestuur. Voor zover hieruit op te volgen punten naar voren komen bewaken de voorzitter van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur de opvolging. In 2010 was geen sprake van nog af te werken punten. Eerst voor 2011 staat een volgend gesprek gepland. De Raad van Toezicht evalueert en bespreekt periodiek het eigen functioneren. Ook hierbij was geen sprake van nog af te werken punten en staat voor 2011 een volgend gesprek gepland.

De Raad van Toezicht kent geen commissies.

In het afgelopen jaar zijn de jaarlijks terugkerende zaken zoals het goedkeuren van de begroting, de jaarrekening en de jaarverantwoording door de Raad van Toezicht aan de orde geweest. Veel aandacht is uitgegaan naar de gang van zaken in en rond de in 2010 in gebruik genomen nieuwe locatie Molenstaete. Meer specifiek ging het daarbij om de instroom van bewoners, de werving van voldoende gekwalificeerd personeel, de financiering van de aanloopkosten en het voor de nieuwe locatie afgesloten huurcontract.

### **3.4. Bedrijfsvoering**

Met het groeien van de omvang van de organisatie groeit ook het belang om bedrijfsmatig voortdurend "in control" te zijn. In 2010 is daarom, met succes, veel aandacht uitgegaan aan het optimaliseren van de werking van de planning- en controlcyclus. Een belangrijke kernwaarde daarin is dat organisatiebreed functionarissen zich houden aan de gemaakte afspraken en daarop ook kunnen worden aangesproken.

#### **3.4.1 Interne risicobeheersing- en controlesystemen**

Planning en controlcyclus.

In het strategisch meerjarenbeleidsplan 2009 – 2013 getiteld 'deBreedonk, groot in kleinschaligheid' is de strategische koers voor de komende jaren vastgelegd.

Het meerjarenbeleid wordt vervolgens vertaald naar uitvoeringsplannen voor het komende jaar:

- De kaderbrief: hierin worden door de bestuurder de uitgangspunten opgenomen die zullen gelden bij het opstellen van de jaarplannen en de begroting voor het komende jaar.
- De sectorjaarplannen: de sectormanagers vertalen de strategische doelstellingen uit de kaderbrief naar realistische doelstellingen voor het komende jaar.
- Het jaarplan: in het jaarplan van de organisatie worden op evenwichtige wijze doelstellingen vanuit de sectorjaarplannen opgenomen. Evenwichtig betekent dat doelstellingen worden geformuleerd op alle als belangrijk aangemerkte beleidsonderdelen (cliënttevredenheid, kwaliteit, productie, personeel en personeelstevredenheid, vrijwilligers en vrijwilligerstevredenheid, huisvesting en financiën).

Het jaarplan en de sectorjaarplannen zijn vervolgens een belangrijk uitgangspunt voor het samenstellen van de sectorbegrotingen en de organisatiebegroting.

Ten behoeve van het jaarplan en de begroting zijn de bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen deBreedonk intern opgedeeld in zgn. sectoren. Een sector kan worden beschouwd als een af te bakenen logisch onderdeel van het totale bedrijfsproces waarvoor één functionaris (sectormanager) integrale verantwoordelijkheid draagt.

In het jaarplan en de begroting is per onderdeel vastgelegd wie daarvoor de directe verantwoordelijkheid draagt. De bevoegdheden van sectormanagers zijn expliciet gelimiteerd tot de in de begroting genoemde bedragen

De monitoring van zowel het jaarplan als de begroting vindt maandelijks plaats.

Bij iedere doelstelling vanuit het jaarplan zijn activiteiten gedefinieerd en per activiteit is aangegeven in welke maand(en) de uitvoering dient plaats te vinden.

Eénmaal per maand wordt in een gezamenlijk overleg met alle sectormanagers de voortgang van de activiteiten besproken.

Tevens wordt maandelijks een managementrapportage opgesteld bestaande uit financiële gegevens (exploitatiegegevens, balans en liquiditeitsverloop), productiegegevens alsmede personele informatie (inzet medewerkers en PNIL en overzicht ziekteverzuim).

Ook deze managementinformatie is maandelijks onderwerp van gezamenlijk overleg tussen alle sectormanagers.

Administratieve organisatie en interne controle.

In toenemende mate is het bewustzijn gegroeid dat het eenduidig structureren van bedrijfsprocessen in belangrijke mate bijdraagt aan het beheersen van die processen en daarmee aan het beheersen van bedrijfsrisico's.

In 2010 is met de introductie van de applicatie Caress de zorgregistratie geautomatiseerd. Caress is een AO/IC gecertificeerde applicatie waarmee volledig kan worden voldaan aan de externe eisen die gesteld worden in het kader van het elektronische berichtenverkeer (AZR), de declaratie van de zorgproductie (o.a. het individuele declaratiebericht AW319) en het aanleveren van gegevens ten behoeve van het innen van eigen bijdragen door het CAK.

Integraal onderdeel van de implementatie van Caress was het beschrijven van de administratieve organisatie (AO) van de relevante bedrijfsprocessen, waarbij de kwaliteit

van de gegevens moet worden geoptimaliseerd door maatregelen op het gebied van interne controle (IC).

Op het gebied van de productieregistratie wordt op basis van een vastgesteld intern controleprogramma periodieke controlewaarnemingen uitgevoerd. Op basis van deze controles wordt een juiste werking van de administratieve organisatie vastgesteld. Hierdoor is door de externe accountant gerapporteerd dat de processen inzake het registreren van cliënten en zorgverlening effectief functioneren en dat deBreedonk voldoet aan de voorwaarden zoals deze zijn gesteld in de 'Regeling AO/IC AWBZ-zorgaanbieders'.

Met de introductie van de financiering op basis van zogenaamde ZZP's (zorgzwaartepakketten) zijn normen ontstaan met betrekking tot de kostenstructuur van de intramurale zorgactiviteiten. Naast normen op het gebied van de overhead zijn met name de normen op het gebied van de verblijfsfunctie en de directe zorgverlening uitgangspunt geworden voor het samenstellen van de jaarlijkse exploitatiebegroting van deBreedonk. Hierdoor is optimaal gewaarborgd dat de zorg van de individuele cliënt zoals die door het CIZ (centrum indicatiestelling zorg) is geïndiceerd en vervolgens intern is vertaald naar een met de cliënt overeengekomen individueel zorgplan ook daadwerkelijk kan worden geboden.

**Bijzondere bedrijfsrisico's.**

In 2010 is de geheel nieuwe locatie Molenstaete in exploitatie genomen. Hiermee is de exploitatieomvang van deBreedonk meer dan verdubbeld.

Het opstarten van een nieuwe locatie met nieuwe zorgvormen ging uiteraard gepaard met een groot aantal onzekerheden die voor een organisatie van beperkte omvang relatief groot zijn.

Met betrekking tot de aanloop- en frictiekosten die onvermijdelijk samenhangen met de dergelijk project vond een transparante communicatie met het zorgkantoor plaats. Op basis hiervan werden afspraken gemaakt over de financiële vergoeding van deze kosten. Hierdoor konden de financiële risico's in de eerste aanloopfase worden beperkt.

Vanaf 2011 moeten de exploitatiekosten van de locatie Molenstaete volledig worden gedekt vanuit de omzet op basis van de werkelijk gerealiseerde productie.

Sinds 2009 is sprake van een transitiefase voor de bekostiging van de materiële vaste activa die tot op heden in aanmerking komen voor integrale nacalculatie. Het WTZi-bouwwegime is afgeschaft en door het ministerie van VWS is aangegeven dat ook het systeem van integrale nacalculatie van kapitaalslasten zal worden beëindigd. Het huidige, in beginsel risicoloze, bekostigingssysteem wordt vervangen door een systeem van prestatiebekostiging. Kapitaallasten moeten voortaan gedekt worden via een component in de integrale tarieven (de normatieve huisvestingscomponent). Niet langer bestaat de zekerheid over de inkomsten en daarmee dekking van de huisvestingslasten. Afhankelijk van het zorgaanbod, de bezettingsgraad en de geleverde productie kunnen de inkomsten sterk fluctueren. Hierdoor ontstaan nieuwe risico's voor het vastgoed, zoals exploitatierisico's (leegstand, onderbezetting), boekwaarderisico's (marktontwikkeling) en het risico van afwaardering bij exploitatieverliezen (impairment). Afschrijvingstermijnen moeten voortaan gebaseerd worden op de economische levensduur en niet meer op de oude bekostigingssystematiek. Voor nu nog nacalculerbare huurcontracten van vastgoed treedt ook een bezettingsrisico op.

Bij het vaststellen van de jaarrekening 2010 was nog onvoldoende zeker wanneer de nieuwe systematiek zal ingaan, wat de nieuwe tarieven worden en bestaat nog veel onduidelijkheid over de overgangsregeling. Hierdoor kunnen de daaruit voortvloeiende financiële gevolgen voor de waardering van de materiële vaste activa niet voldoende zeker worden bepaald. Onzeker blijft hoe definitieve vaststelling van de nieuwe bekostiging zal plaatsvinden. Om deze redenen en ingevolge artikel 3 sub h van de Regeling Verslaglegging WTZi is bij de waardering van de nacalculerbare materiële vaste activa uitgegaan van het bestaande systeem van integrale vergoeding voor werkelijke afschrijvingskosten en rentelasten van de vaste activa. Er heeft derhalve nog geen impairment plaatsgevonden. Wel heeft deBreedonk op basis van de beschikbare

informatie van het Ministerie van VWS en de Nederlandse Zorgautoriteit initiële berekeningen gemaakt van de gevolgen van de overgang naar het nieuwe systeem van prestatiebekostiging. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de werkelijke toekomstige jaarlijkse kapitaallasten verbonden aan de materiële vaste activa (afschrijving en rente) zowel op kortere als wat langere termijn aanzienlijk minder zullen bedragen dan de vergoedingen die op basis van de toekomstige regelgeving kunnen worden verdiend. Het risico op toekomstige impairment van het vastgoed wordt daarom als uiterst beperkt ingeschat.

#### Kwaliteitsmanagementsysteem

Stichting deBreedonk heeft een kwaliteitsmanagementsysteem ingericht. Processen zijn beschreven en relevante afspraken zijn vastgelegd in de vorm van procedures, protocollen en werkinstructies. Het kwaliteitsmanagementsysteem is een hulpmiddel om organisatieprocessen te beheersen en om de kwaliteit van de organisatie op systematische wijze bij te sturen. Doel van het kwaliteitsmanagementsysteem is aan te sluiten bij de behoeften en verwachtingen van de cliënt door een effectieve en efficiënte levering van zorg en ondersteuning. De organisatie in al haar facetten naar een hoger niveau brengen en voortdurend aan verbetering werken vormt een belangrijke leidraad. In het volgende hoofdstuk zal nader worden ingegaan op het gevoerde kwaliteitsbeleid in het verslagjaar.

### **3.5 Cliëntenraden**

Stichting deBreedonk heeft twee cliëntenraden, cliëntenraad locatie Mastbos (intramurale zorg) en cliëntenraad locatie Heksenwiel (extramurale zorg). Locatie Molenstaete kent nog geen cliëntenraad. Een cliëntenraad zal worden ingesteld na volledige inhuizing in 2011. Dit om te waarborgen dat er van een evenwichtige vertegenwoordiging sprake zal zijn.

#### **3.5.1 Cliëntenraad locatie Mastbos**

De cliëntenraad locatie Mastbos heeft in het verslagjaar veranderingen in de samenstelling ondergaan. In maart 2010 nam mevrouw den Ouden om gezondheidsredenen afscheid. Enige tijd later besloot de onafhankelijk voorzitter van de cliëntenraad haar taak neer te leggen. Een tweetal leden besloot ook het lidmaatschap neer te leggen. Hierdoor was de cliëntenraad gedurende een aantal maanden niet compleet.

De samenwerking met de zorgaanbieder verliep niet naar tevredenheid. Deze signalen zijn opgepakt, uitgebreide gesprekken zijn gevoerd. Een en ander heeft geleid tot een nieuwe cliëntenraad (zie ook onderstaande tabel). Samenwerkingsafspraken zijn hernieuwd. Administratieve ondersteuning door deBreedonk vindt plaats.

Vanaf september 2010 heeft er zeer regelmatig overleg plaatsgevonden in de cliëntenraad onderling en tussen cliëntenraad en zorgaanbieder. Als vertegenwoordiger van de zorgaanbieder was de manager Zorg en Wonen in het verslag de directe gesprekspartner van de Cliëntenraad. In die overleggen is een aantal onderwerpen de revue gepasseerd:

- Advies inzake onderwerpen/documenten locatie Molenstaete. Zolang er nog geen functionerende cliëntenraad is, wordt dit gedaan door de cliëntenraad Mastbos.
- Palliatieve zorg
- Reanimatiebeleid. De cliëntenraad stemt in met het voorgestelde beleid van deBreedonk.
- Warme maaltijd
- Schoonmaak appartement
- Personeelsbezetting en veranderingen daarin
- Resultaten cq-meting 2010. De cliëntenraad stemt in met de aandachtspunten uit de cq-meting die worden meegenomen in het jaarplan voor 2011.
- Wasvoorziening, verbeteringsuggesties worden meegenomen.
- Rapportage van het bezoek van Inspectie voor de volksgezondheid
- Werkbezoek Molenstaete
- Werkbezoek leverancier maaltijdcomponenten

Gemiddeld heeft de cliëntenraad één keer per maand overlegd: de ene maand met de manager Zorg en Wonen, de maand daaropvolgend zonder manager Zorg en Wonen. In juni van het verslagjaar heeft een tweetal leden van de cliëntenraad gesproken met de Inspectie voor de Gezondheidszorg. Daarnaast heeft een aantal gesprekken plaatsgevonden met als onderwerp de werkwijze van de cliëntenraad en samenwerking tussen cliëntenraad en zorgaanbieder.

#### Samenstelling cliëntenraad locatie Mastbos

Naam	Rol cliëntenraad
De heer Huijbregts	Voorzitter vanaf september 2010
De heer Holthuijzen	Secretaris vanaf september 2010
Mevrouw J.M. van de Broek – van Sintruijen	Lid
Mevrouw van Haaren	Lid vanaf september 2010
Mevrouw W. den Ouden – van 't Hart	Lid tot maart 2010
Mevrouw A.J.M. Vossenaar	Lid tot juni 2010
Mevrouw A.M. Grootswagers - Braat	Lid tot juni 2010
Mevrouw J.A. van der Maaden – van Os	Lid tot juni 2010
Mevrouw J.A.P. Matthijsen	Onafhankelijk voorzitter tot mei 2010

#### 3.5.2. Cliëntenraad locatie Heksenwiel

In het verslagjaar heeft de cliëntenraad Heksenwiel (extramurale zorg) 6 keer overlegd. Drie keer is de manager zorg en wonen hierbij aanwezig geweest. Daarnaast vond er in het voorjaar de jaarvergadering plaats samen met de huurderbelangenvereniging van het wooncomplex.

De volgende onderwerpen zijn in de cliëntenraad aan de orde geweest:

- Verdeling uren huishoudelijke hulp. De invulling is in samenwerking met teammanagers vormgegeven.
- WMO, met name hulpmiddelen.
- Wijzigingen in de nachtdienstverlening.
- Resultaat CQ-meting zorg thuis en hulp bij huishouden
- Start evv-ers in de zorg
- Kwaliteit van zorg.
- Werkbezoek Molenstaete

In de bijeenkomsten met een vertegenwoordiging van deBreedonk worden verschillende onderwerpen besproken. Besluiten en ontwikkelingen worden toegelicht. Soms wordt in onderling overleg tot een besluit gekomen (bijvoorbeeld verdeling huishoudelijke hulp).

Naam	Rol cliëntenraad
Mevrouw Som de Cerff	Lid en voorzitter tot april 2010
Mevrouw Kruger	Tot april vicevoorzitter, voorzitter vanaf april 2010
Mevrouw van 't Leengoed	secretaris
Mevrouw Hopman	Lid
Mevrouw Gelton	Lid
Mevrouw van Veen	Lid
De Heer Rommens	penningmeester
Mevrouw van de Wal	Lid vanaf april 2010

## **4. Beleid, inspanningen en prestaties**

### **4.1. Meerjarenbeleid**

#### *Missie*

Stichting deBreedonk wil het welzijn en de autonomie van zelfstandig wonende cliënten bevorderen door het bieden van een breed pakket aan wonen, zorg en welzijn. deBreedonk biedt tijdelijke of permanente huisvesting, zorg en behandeling aan zorgbehoevende cliënten. Huisvesting, zorg, behandeling en welzijn (producten) worden aangeboden in een sociale en levendige woonomgeving. De begrippen zorg op maat, zelfredzaamheid, privacy, individuele vrijheid en zelfbeschikking van de cliënt staan hierbij centraal.

deBreedonk wil het werkgeverschap vormgeven door het bieden van een werkklimaat waarin mogelijkheden worden geboden tot het nemen van verantwoordelijkheid en zelfontplooiing. De begrippen openheid, collegialiteit, betrokkenheid, professionaliteit en doelmatigheid staan hierbij centraal.

#### *Zorgvisie*

Stichting deBreedonk gaat ervan uit dat ieder mens uniek is. Daarom wordt zelfbeschikking en zelfstandigheid van cliënten sterk bevorderd. De medewerkers van deBreedonk dienen de persoonlijke levenssfeer van alle cliënten te beschermen. Bewoners, familie en bezoekers worden op respectvolle wijze bejegend.

Mensen kunnen met hun zorgvraag bij deBreedonk terecht zonder dat er onderscheid wordt gemaakt in cultuur, afkomst of geloof. deBreedonk garandeert dat iedereen zijn of haar levensovertuiging geheel naar eigen inzicht in de praktijk kan brengen.

deBreedonk levert zoveel mogelijk maatwerk. De organisatie heeft vraaggestuurde zorg hoog in het vaandel staan. Er wordt geluisterd naar de wensen en behoeften van iedere afzonderlijke cliënt. Binnen professionele opvattingen en mogelijkheden wordt er alles aan gedaan om daaraan tegemoet te komen. Het persoonlijke levensverhaal van de cliënt speelt een cruciale rol in de manier waarop het zorg- en dienstenpakket wordt samengesteld en waarop medewerkers zorg en ondersteuning bieden.

Een ander belangrijk aandachtspunt van deBreedonk is dat de zorg en dienstverlening zoveel mogelijk geïntegreerd en samenhangend wordt aangeboden. Dat betekent dat alle aspecten van wonen, zorg en welzijn door de medewerkers in de dagelijkse praktijk met elkaar worden verbonden. Via een multi- en interdisciplinaire aanpak wordt zodoende bereikt dat het geheel meer is dan de som der delen. De naasten, veelal mantelzorgers, en vrijwilligers worden hierbij betrokken.

Er wordt door deBreedonk gestreefd naar zoveel mogelijk continuïteit in tijd en persoon binnen de zorg- en dienstverlening. Veel aandacht wordt geschonken aan het creëren van en consequent vasthouden aan een huiselijke sfeer, waarbij wonen en welzijn een even prominente plaats innemen als zorgverlening.

Kernbegrippen in de zorgvisie zijn: uniciteit, zelfbeschikking, zelfstandigheid, privacy, respect, maatwerk, integratie, continuïteit en huiselijkheid.

Op de nieuwe locatie Molenstaete is huiselijkheid een leidend concept dat wordt vertaald als "Wonen zoals thuis".

Het strategisch referentiekader van deBreedonk is beschreven in het beleidsplan "deBreedonk groot in kleinschaligheid, Strategisch beleidsplan 2009-2013". De bovengenoemde missie en visie waren in het verslagjaar en blijven in de toekomst een belangrijk uitgangspunt in denken en handelen.

Als maatschappelijke onderneming levert deBreedonk een voortdurende bijdrage aan de realisatie van voorzieningen op het gebied van wonen, zorg en welzijn voor ouderen en mensen met een beperking die een zorgvraag hebben in Breda. De strategie van de organisatie is hierop afgestemd. Het is een bewuste keuze van deBreedonk om zich de komende jaren te richten op het goed organiseren van nieuwe woonzorgvoorzieningen, waarbij er uiteraard ook continue aandacht blijft voor de reeds bestaande zorg- en dienstverlening.

De overgang naar vraaggestuurde zorg was ook in het verslagjaar een voortdurend punt van aandacht. De invoering van zorgzwaartebekostiging was al een impuls in dezen. Deze ontwikkelingen hebben grote gevolgen. deBreedonk tracht hierop in te spelen door

verschillende zorgvoorzieningen te organiseren: kleinschalig wonen als antwoord op de zorgvraag van cliënten met ernstige psychogeriatrische problematiek (de nieuwe locatie Molenstaete), een verzorgingshuislocatie voor cliënten met een lichtere veelal somatische problematiek (locatie Mastbos) en extramurale zorg voor zelfstandig wonende cliënten (locatie Heksenwiel en locatie Molenstaete, maar ook locatie Mastbos). Binnen deze voorzieningen wordt zorg en ondersteuning geleverd op basis van afspraken gemaakt met de individuele cliënt. Hierbij speelt het cliëntservicebureau –als frontoffice– een belangrijke rol.

Dergelijke ontwikkelingen doen een toenemend beroep op het ondernemerschap van deBreedonk. Zij onderschrijft dan ook de vijf voorwaarden van MKB-nederland:

1. Ruimte voor vernieuwing, innovatie en investeren
2. Ruimte voor kwaliteit
3. Ruimte voor oriëntatie op de externe omgeving
4. Ruimte voor imagoverbetering
5. Ruimte voor het nemen van risico's en risicodekking

Op basis van deze voorwaarden blijft deBreedonk zich ontwikkelen, professionaliseren en manifesteren als maatschappelijke onderneming in Breda. Hierin kiest deBreedonk een proactieve houding. Dit betekent zo vroeg mogelijk beleid ontwikkelen op basis van signalen en ontwikkelingen die zich voordoen.

## **4.2 Algemeen beleid**

Net zoals in 2009 was in 2010 zorgzwaartebekostiging een voortdurend punt van aandacht. Ingegeven door deze ontwikkeling was een efficiënte organisatie van de zorg onderwerp van actie. Met name voor locatie Mastbos was de invoering van de zorgzwaartebekostiging direct aanleiding om te kijken naar een meer doelmatige organisatie van de zorg waarbij de zorgvisie een uitgangspunt is. Na het in 2009 in beeld brengen van de zorgzwaarte van de cliëntenpopulatie van locatie Mastbos is in het verslagjaar gewerkt aan de ontwikkelingen van een systematiek voor personeelsbezetting op basis van de zzp-mix. Na een gedegen voorbereiding is in juni gestart met een nieuwe personeelsbezetting op basis van een formatieplaatsenplan. In de extramurale zorg was efficiënte organisatie van de zorg leidend in het verslagjaar. Dit betekende een grote omslag in werken voor medewerkers. Dit heeft mede geleid tot een positief resultaat op de exploitatie.

De inhuizing van de eerste bewoners op locatie Molenstaete is een feit in april 2010. Een start van een nieuwe locatie is altijd intensief en wordt een echte uitdaging als zaken anders lopen dan gepland. De eerste maanden waren moeilijk, van cliënten, familie en medewerkers werd heel erg veel gevraagd. In mei van het verslagjaar nam de manager ontslag. In juli 2010 is de leiding overgenomen door een interimmanager. Het was zijn taak om de verdere start van locatie Molenstaete, kleinschalig wonen voortvarend ter hand te nemen. Gezien het aantal werkzaamheden dat er lag en de zaken die nog ontwikkeld en opgezet moesten worden is ervoor gekozen om het aantal teammanagers uit te breiden. Aan het einde van het verslagjaar was het actieplan uitgevoerd: er lag een basis. Met ingang van 2011 wordt de leiding overgenomen door een nieuwe manager Zorg en Wonen.

Na een moeizame start van de extramurale zorg op locatie Molenstaete is het besluit genomen om twee teammanagers de leiding te geven over de totale extramurale zorg van deBreedonk. Dit gebeurde in de 2<sup>e</sup> helft van het verslagjaar. Door het wegvallen van de alarmopvolging van een collega-zorgaanbieder is deBreedonk gestart met een mobiel nachtteam in mei 2010. De taak van het mobiel nachtteam is het verlenen van geplande en ongeplande zorg in de nacht.

Een "bijzondere" vorm van extramurale zorg- en dienstverlening startte ook in het verslagjaar. Bredeley is een woonvorm voor mensen met een licht verstandelijke beperking. De benodigde zorg en ondersteuning wordt gefinancierd uit PGB's en geleverd

door deBreedonk. Aan het einde van het verslagjaar is gestart met de evaluatie van deze woonvorm. Rapportage van deze evaluatie zal in 2011 verschijnen.

Service en gastvrijheid waren speerpunten in 2010 en daarom ook onderdeel van het jaarplan. Op locatie Mastbos werd dit gerealiseerd door een nieuwe inrichting facilitaire dienst. Op basis van het formatieplaatsenplan zijn taken en werkzaamheden opnieuw ingedeeld. Ook is de locatie van de winkel veranderd en is de recreatiezaal gedeeltelijk opnieuw ingericht. Dit zal afgerond worden in 2011.

Nieuw was ook de warme maaltijdvoorziening: in maart van het verslagjaar is hiermee gestart.

Op de nieuwe locatie Molenstaete is het grand café en de winkel ingericht.

Een belangrijke ontwikkeling in het verslagjaar was de keuze en start implementatie van een cliëntregistratiesysteem. Een eerste doel was productieregistratie. Dit is aan het einde van het verslagjaar behaald.

Een goede organisatie van de digitale gegevens en een systeem van toegang tot die gegevens was ook een doel in het jaarplan van 2010. Het bleek niet mogelijk dit doel in het verslagjaar te verwezenlijken. Dit zal in 2011 gebeuren.

### **4.3. Algemeen kwaliteitsbeleid**

Stichting deBreedonk streeft naar een cultuur waar kwaliteit van zorg- en dienstverlening en voortdurende aandacht voor verbetering hoog in het vaandel staan. Om dit intern en extern zichtbaar te maken heeft deBreedonk ervoor gekozen om haar managementsysteem te laten certificeren. Het HKZ-certificaat Verpleging, Verzorging en Thuiszorg heeft zij aan het einde van 2008 behaald. In november 2010 is de periodieke audit door DNV uitgevoerd. Het resultaat hiervan was dat het certificaat is verlengd. Stichting deBreedonk gaat ervan uit dat de kwaliteit in de medewerkers zit. Hierbij is een werkend kwaliteitsmanagementsysteem een noodzakelijk middel om goede zorg te bieden.

Het versterken van de kwaliteit van de medewerkers is een min of meer vanzelfsprekende ontwikkelingsstap in de organisatie-ontwikkeling van deBreedonk. Vanaf september 2009 is dan ook een "Management-ontwikkelprogramma" gestart. In themabijeenkomsten komen onderwerpen zoals bedrijfsvoering en verandermanagement aan de orde. Teammanagers, een delegatie van de ondernemingsraad, MT-leden en staffunctionarissen nemen hieraan deel. Deze themabijeenkomsten zijn in 2010 voortgezet. Het bleek niet mogelijk om alle geplande bijeenkomsten doorgang te laten vinden.

Het kwaliteitsbewustzijn onder de medewerkers neemt toe. Bij ontwikkeling en evaluatie van processen of werkwijzen is het inmiddels een vanzelfsprekendheid om medewerkers erbij te betrekken.

Cliënten worden onder andere door cliëntenraadpleging bij het kwaliteitsbeleid betrokken. Het resultaat van cliëntgebonden en zorginhoudelijke metingen is een belangrijke input voor het kwaliteitsbeleid.

Een onderwerp in het jaarplan 2010 was het afhandelen en melden van incidenten cliënten. De werkwijze is vernieuwd en geïmplementeerd. De MIC-commissie heeft volgens planning gewerkt. Een aandachtspunt hierbij is dat er soms te weinig sprake is van aggregatie van informatie. Analyse van meldingen verloopt moeizaam. Een factor van betekenis hierin is de presentatie van de informatie. Deze analyse heeft ertoe geleid dat de werkwijze van het afhandelen en melden van incidenten wordt aangescherpt en deels herzien. Dit zal in 2011 gebeuren.

Naar aanleiding van een externe audit in het verslagjaar is de aandacht voor digitale gegevens en bescherming daarvan toegenomen. Dit moet nog leiden tot expliciete afspraken. Dit hangt samen met de aanpak van de organisatie van digitale gegevens en het cliëntregistratiesysteem.

Locatie Mastbos is goed bereikbaar, zowel per auto als per openbaar vervoer. Er is parkeergelegenheid op het terrein aanwezig. Het hele gebouw is rolstoeltoegankelijk en voldoet aan de eisen zoals geformuleerd in het Handboek Geboden Toegang.

Ook locatie Molenstaete is goed bereikbaar met auto en openbaar vervoer. Ook is er voldoende parkeergelegenheid. De verschillende gebouwen zijn rolstoeltoegankelijk. Het gebouw en de woningen van locatie Heksenwiel zijn toegankelijk voor mensen met een beperking.

Locatie Mastbos heeft een receptie die op kantoor tijden open is en zodoende overdag altijd bereikbaar. In de avond, nacht en het weekend wordt de telefoon doorgeschakeld naar de handsets van de dienstdoende medewerkers. Cliënten kunnen communiceren door middel van een personen- zoekinstallatie

Op locatie Heksenwiel wordt de alarmeringsapparatuur geleverd door deBreedonk en alarmopvolging vindt plaats door medewerkers extramurale zorg.

## **4.4. Kwaliteitsbeleid ten aanzien van cliënten**

### **4.4.1. Kwaliteit van zorg**

In het verslagjaar zijn zowel de cliëntgebonden als zorginhoudelijke indicatoren gemeten bij cliënten van locatie Mastbos en cliënten extramurale zorg. Ook is de cq-meting Hulp bij Huishouden uitgevoerd. Hinder werd ondervonden van de externe omstandigheden die voor vertraging zorgden van verwerking en publicatie van gegevens.

In het algemeen was er sprake van tevredenheid bij cliënten. De cliënten somatiek (locatie Mastbos) geven de organisatie een 7.4 als rapportcijfer en de medewerkers een 7.6. Dit is ongeveer hetzelfde cijfer als in 2008. Onderwerpen die aandacht vragen zijn (vergelijking met 2008): medicatie, informatie en communicatie, activiteiten.

Familieleden van PG cliënten gaven de organisatie een 6.8 en de medewerkers zorg een 7.0. Onderwerpen die aandacht vragen zijn (vergelijking met 2008): ervaren inspraak vertegenwoordigers, informatie en communicatie, medicatie, activiteiten, schoonmaak.

Cliënten extramurale zorg gaven de organisatie een 7.9 en de medewerkers zorg een 8.0. Onderwerpen die aandacht vragen zijn (vergelijking met 2008): het aantal verschillende zorgverleners, signaleren door medewerkers, informatie en communicatie, medicatie.

Cliënten hulp bij huishouden gaven een 8.8. Deze meting is in 2010 voor het eerst uitgevoerd. Aandachtspunten die hier naar voren kwamen: informatie en communicatie, vastleggen afspraken, signaleren.

De inspectie voor de Gezondheidszorg constateert dat de kwaliteit van zorg op locatie Mastbos verantwoord is en een stijgende lijn laat zien. De zorginhoudelijke veiligheid behoeft echter nadere gerichte aandacht. Deze constatering komt overeen met de prestaties op de meting van de zorginhoudelijke indicatoren. Naar aanleiding van het bezoek van de inspectie is een verbeterplan opgesteld. De verbetermaatregelen zijn gestart in het verslagjaar en zullen doorlopen in 2011.

### **4.4.2. Klachten**

Stichting deBreedonk staat een zorgvuldige behandeling van klachten van cliënten voor. Voor de opvang, registratie en behandeling van klachten kent deBreedonk één systeem. Dit systeem is verwoord in de notitie klachtenbeleid cliënten en medewerkers. Follow-up is belangrijk: er moeten corrigerende of preventieve maatregelen op volgen. Alle cliënten van deBreedonk worden geïnformeerd middels een folder.

Voor de hele stichting is de heer K. Broks als onafhankelijk vertrouwenspersoon en klachtenfunctionaris voor cliënten actief.

In het verslagjaar zijn 9 klachten geregistreerd. Op locatie Mastbos handelden 2 klachten over verzorging en bejegening. Kwaliteit van zorg was het onderwerp van een klacht zowel op locatie Mastbos als locatie Molenstaete. Eén klacht is ingediend bij de regionale (BOPZ) klachtencommissie, in het kader van de Wet Klachtrecht Cliënten Zorgsector. Dit betrof vergoeding voor een product in het kader van de AWBZ.

Twee klachten hadden als onderwerp de handelwijze van deBreedonk toen scabiës was geconstateerd bij een bewoner op locatie Mastbos. Het betrof hier met name de communicatie en verstrekte informatie. Een klacht is ingediend bij deBreedonk door

enkele bewoners van de serviceappartementen vanwege het niet hijsen van de Nederlandse vlag op Koninginnedag, 4 en 5 mei.

Alle klachten zijn "opgelost", ze zijn besproken met betreffende cliënten/families en afspraken zijn gemaakt.

Naast deze klachten zijn via verschillende kanalen ook signalen ontvangen. Onderwerpen waren: lange wachttijd bij het opvolgen van alarm extramurale zorg Molenstaete, kwaliteit van zorg locatie Molenstaete, aanbod winkel en restaurant locatie Molenstaete.

Ook kwamen er na vervanging van de centrale voor personenalarmering signalen over het niet doorkomen van alarmeringen. Deze signalen zijn nader onderzocht en er is actie ondernomen ter verbetering.

## **4.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers**

### **4.5.1. Personeelsbeleid**

2010 Stond voor een groot deel in het teken van wervingsactiviteiten voor de nieuwe locatie Molenstaete. De opening van Molenstaete betekende een groei in het personeelsbestand van 157 personeelsleden naar 262 personeelsleden in 2010. In 2011 zullen er nog meer nieuwe medewerkers starten en zullen de laatste woningen bewoond gaan worden. De werving en selectie heeft een enorme inspanning met zich meegebracht. Niet alleen voor de teammanagers maar ook voor de afdeling P&O en salarisadministratie. Met name het werven van niveau 3IG was moeizaam. Dat hield in dat we vaak een beroep hebben moeten doen op uitzendbureaus en ZZP'ers. Een nieuwe locatie en zoveel nieuwe mensen betekent ook dat er relatief meer verloop is omdat het kleinschalig wonen niet iedereen ligt en omdat er ook mensen zijn aangenomen die niet passen bij de organisatie zodat daar redelijk snel ook weer afscheid van is genomen. Voor 2011 verwachten we ook meer verloop dan normaal omdat dan de jaarcontracten aflopen en we met een aantal mensen niet verder zullen gaan.

In 2010 hebben we op een meer gestructureerde manier opleidingsactiviteiten ontplooid zodat de medewerkers op de locaties Mastbos en Heksenwiel weer up to date zijn voor wat betreft de meest voorkomende voorbehouden handelingen. De borging blijft een probleem en we hopen dat te kunnen oplossen door het aantrekken van een opleidingscoördinator in 2011 die zodanig kundig is dat er meer en beter geoefend kan worden. In Zorglinck-verband zijn er diverse opleidingsactiviteiten gestart waaronder de zogenaamde themabijeenkomsten. Het blijkt dat deze bijeenkomsten voorzien in een behoefte. De doelstellingen op het gebied van opleidingen die we hadden voor 2010 zijn grotendeels gehaald dus de stijgende lijn die in 2009 is ingezet hebben we kunnen behouden. We vertrouwen erop deze lijn in 2011 te kunnen blijven voortzetten. Door het aantrekken van de genoemde opleidingscoördinator en door de organisatie open te zetten voor leerlingen van hogere niveaus, hopen we opleidingen naar een hoger plan te tillen.

Het ziekteverzuim in 2010 was hoger dan in 2009. Het gemiddelde ziekteverzuim in 2010 was 8,75% tegenover 7,57% in 2009. We hadden een aantal langdurig zieken met zware psychische klachten, waarbij geen enkele interventie mogelijk was, die het verzuimpercentage sterk beïnvloedden. Deze medewerkers zullen ook nog een negatief effect op de cijfers van 2011 hebben. Ook was merkbaar dat er bij het inregelen van de locatie Molenstaete sprake was van een hoger ziekteverzuim. Dit verzuim is inmiddels aan het dalen.

### **4.5.2. Kwaliteit van het werk**

Eind 2010 is er een medewerkertevredenheidsonderzoek gehouden. De respons was helaas aan de lage kant. Mogelijk speelt in deze lage respons mee dat voor het eerst medewerkers online de vragenlijst moesten invullen. De resultaten worden begin 2011 gepresenteerd.

In 2010 zijn de teammanagers op locatie Heksenwiel begonnen met het structureel voeren van functioneringsgesprekken. De vaste gespreksonderwerpen zijn uitgebreid en we hopen hierdoor meer informatie over het wel en wee van onze medewerkers te kunnen genereren. Ook de nieuwe locatie Molenstaete gaat meedraaien in de cyclus.

De functiebeschrijvingen voor de locaties Mastbos en Heksenwiel zijn grotendeels afgerond. In 2011 zullen de functiebeschrijvingen van Molenstaete definitief worden gemaakt.

In 2010 is een beleid ontwikkeld op het gebied van ongewenst gedrag en de implementatie zal in 2011 plaatsvinden. In 2010 is eveneens een beleidsnotitie gemaakt omtrent fysieke belasting. Deze houdt onder meer in het aanstellen en opleiden van ergocoaches. Dit zal in 2011 zijn vervolg krijgen. In 2010 zijn er trainingen gegeven over fysieke belasting.

2010 Was een roerig jaar hetgeen waarschijnlijk inherent is aan de opstart van een hele nieuwe locatie en een forse uitbreiding van het aantal personeelsleden. Er zit nu een vast team van leidinggevend en het vertrouwen is er dat er steeds meer rust komt en dat de samenwerking steeds soepeler gaat lopen nu men wat langer met elkaar werkt.

#### **4.6. Samenleving en belanghebbenden**

Stichting deBreedonk ziet zichzelf als maatschappelijke onderneming. Dit is in het voorgaande al nader uitgewerkt. De uitbreiding van de organisatie maakt het noodzakelijk om de organisatie van de dienst Zorg en Wonen opnieuw in te richten. De blik is meer naar buiten gericht. deBreedonk maakt zich meer zichtbaar door de activiteiten die ze onderneemt. Concrete voorbeelden hiervan zijn het uitnodigen van wijkbewoners om in het Grand Café voetbal te kijken en het herinrichten van de recreatiezaal op locatie Mastbos. Vorig jaar werd deze ontwikkeling ook al geconstateerd: "Terugkijkend op 2009 lijkt er bij deBreedonk sprake van een verschuiving waarbij meer dan voorheen aandacht uitgaat naar mensen, resultaat en duurzaamheid. Dit is niet zozeer het gevolg van bewust beleid. Wel kan het zo zijn dat die verschuiving van de aandacht in de ( nabije) toekomst meer gaat leiden tot bewust beleid". Voor het verslagjaar 2010 geldt dit nog steeds.

#### **4.7. Financieel beleid**

##### **4.7.1 Financieel beleid**

Het hebben van een gezonde vermogenspositie is van belang om de steeds grotere risico's die verbonden zijn aan de exploitatie van een AWBZ gefinancierde zorginstelling te kunnen dekken.

Met het in exploitatie nemen van de locatie Molenstaete vindt over de jaren 2010 en 2011 een "verwatering" van het eigen vermogen plaats omdat de bedrijfsopbrengsten zich ten opzichte van voorgaande jaren zullen verdubbelen. Ondanks een positief exploitatieresultaat in 2010 is het weerstandsvermogen dan ook gedaald van 36% naar 25%.

Daarmee is de huidige vermogenspositie nog steeds gezond en biedt een prima uitgangspunt voor toekomstige ontwikkelingen. Versterking van het eigen vermogen vanuit exploitatieoverschotten wordt op korte termijn dan ook minder noodzakelijk geacht. Voor 2011 geldt dat meer belang wordt gehecht aan het benutten van reguliere exploitatiegelden voor het verder versterken en borgen van de eigen organisatie.

Op iets langere termijn is wel een verdere versterking van het eigen vermogen voorzien. In paragraaf 3.4 is aangegeven op welke wijze deBreedonk de risico's verbonden aan de reguliere exploitatie tracht te beheersen.

Budgetdiscipline wordt daarbij gezien als kernwaarde. Binnen de exploitatiebegroting worden middelen gereserveerd ter dekking van incidentele tegenvallers in de met de budgethouders afgesproken kostenontwikkeling. Deze gereserveerde middelen worden enkel beleidsmatig ingezet.

#### **4.7.2 Toelichting op het financieel resultaat 2010**

Voor 2010 was een nihil exploitatieresultaat begroot. Wel werd een bedrag van €220.000 vrijgehouden om tussentijds te kunnen inspelen op onvoorziene omstandigheden.

De ontwikkeling van het werkelijke resultaat over 2010 is steeds positief geweest. Geconstateerd mag worden dat de exploitatie zich ten opzichte van voorgaande jaren structureel heeft kunnen verbeteren. Op de eerste plaats is dat een gevolg van het feit dat tegenover een bijna verdubbeling van de bedrijfsopbrengsten slechts een beperkte stijging van de overheadkosten staat. Hierdoor kan procentueel een groter deel van het beschikbare budget worden ingezet voor de directe zorgverlening. Dit was ook noodzakelijk om het relatief dure zorgconcept kleinschalig wonen, voor mensen met psychogeriatrische problematiek, mogelijk te maken.

Een tweede belangrijke reden voor de structurele verbetering van het exploitatieresultaat is het feit dat we er gedurende het jaar in zijn geslaagd om te komen tot een veel efficiëntere organisatie van de (tot 2010 steeds verliesgevende) extramurale zorg. Een verdere groei van deze activiteiten door additionele zorg op de nieuwe locatie Molenstaete heeft daar in belangrijke mate toe bijgedragen. Uiteindelijk is over het boekjaar 2010 een positief exploitatieresultaat gerealiseerd van € 384.559.

Op de eerste plaats is dit resultaat een gevolg van het feit dat we de binnen de begroting 2010 gereserveerde beleidsruimte nauwelijks hebben hoeven aanspreken. Daarnaast heeft ook het optimaliseren van de interne afspraken rondom planning & controlcyclus vruchten afgeworpen. Alle budgethouders zijn binnen hun financiële taakopdracht gebleven. Per saldo was er zelfs sprake van een beperkte overschrijding van interne budgetten, mede mogelijk gemaakt door positieve productie-ontwikkelingen.

De grootste exploitatierisico's in 2010 werden gevormd door het in exploitatie nemen van 72 nieuw erkende plaatsen voor verzorging met behandeling (verpleeghuiszorg) op een geheel nieuwe locatie alsmede de arbeidskostenontwikkeling.

De ontwikkeling en het in exploitatie nemen van zwaardere PG-zorg op de locatie Molenstaete zijn in 2010 gepaard gegaan met belangrijke bijdragen voor aanloop- en frictiekosten. Deze kosten waren onvermijdelijk en hingen samen met:

- Het niet direct volledig kunnen benutten van de beschikbare capaciteit.
- Het ontwikkelen van de nieuwe disciplines inclusief scholing.
- Het opzetten en ontwikkelen van een nieuwe zorgorganisatie.
- Het opbouwen en doen gewennen van nieuwe zorgteams.

Voortdurend moest een afweging gemaakt worden tussen enerzijds het streven naar kwalitatief verantwoorde zorg en anderzijds het besef en de wil om de frictie- en leegstandkosten zo beperkt mogelijk te houden.

Voortdurend problematisch was het afstemmen van het grillige aanbod van enerzijds nieuwe cliënten en anderzijds nieuwe zorgmedewerkers.

deBreedonk prijst zich gelukkig met het feit dat zij ten aanzien de belangrijke financiële risico's die verbonden waren aan het opstarten van locatie Molenstaete zich steeds gesterkt kon voelen door begrip en medewerking van het CZ-zorgkantoor. Een zeer belangrijk deel van de genoemde kosten hebben we hierdoor aanvullend kunnen financieren op basis van de NZa-beleidsregel voor leegstandfinanciering.

Ook waren er in 2010 grote onzekerheden over de arbeidskostenontwikkeling omdat per 1 maart 2010 de oude CAO afliep en partijen er niet in slaagden om tijdig nieuwe afspraken te maken.

#### 4.7.3 De financiële positie.

Door middel van de volgende ratio's wordt hierna de financiële positie van deBreedonk weergegeven:

<b>Resultaatratio</b>	2010	2009
Resultaatratio: AWBZ gefinancierde resultaten	4,33%	-/- 2,63%

*Definitie: resultaatratio = exploitatieresultaat : som der bedrijfsopbrengsten*

<b>Liquiditeit</b>	2010	2009
Ratio vlottende activa / totale activa	26,82%	29,57%
Ratio vlottende activa / vlottende passiva	136,68%	209,66%
Werkkapitaal in euro's	585k	1.135k

*Toelichting: een groot deel van het werkkapitaal bestaat uit overliquiditeit. Een deel daarvan is in 2010 ingezet ter financiering van de inrichting van de locatie Molenstaete.*

<b>Solvabiliteit</b>	2010	2009
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen / balanstotaal)	27,64%	25,32%
Solvabiliteit (eigen vermogen / totaal opbrengsten)	25,30%	36,69%