



moderne zorg op basis van traditie

Bestuursverslag

2017

Stichting Prisma

Aangaan

Erbij horen

Verantwoord

Eigentijds Wijs

Voor meer informatie over Prisma: www.prismanet.nl

Inhoudsopgave

Doelstelling Stichting Prisma	5
Visie en missie	5
Juridische structuur	5
Huidige gang van zaken	5
Strategie 2017-2020	5
Zorginkoop Wlz	6
Financieel	7
Risicomanagement	7
Bestuursstructuur en Governance	10
Besturing Prisma	10
Governancecode 2017	10
Raad van Bestuur	10
Raad van Toezicht	10
Kwaliteit	11
Proeftuin kwaliteitskader	12
Cliënttevredenheidsonderzoek	12
Klachtenoverzicht cliënten of cliëntvertegenwoordigers 2017	14
Personeelsbeleid	14
HR-visie	14
Personeelsverloop	14
Kengetallen 2017	14
Prisma tweede beste werkgever in Gehandicaptenzorg!	15
Sociaal Plan	15
Gezondheidsbeleid, verzuim en re-integratie	15
Opleiding en deskundigheidsbevordering	16
Highlights uit 2017	16
Klachten medewerkers	17
Huisvesting	18
Algemeen	18
Strategisch Vastgoedplan 2018-2022	18
Landpark Assisië	18
Medezeggenschap	20
Centrale Cliëntenraad	20
Ondernemingsraad	21
Cliëntenplatform	23

Naam verslagleggende rechtspersoon
Adres
Postcode
Plaats
Telefoonnummer
Identificatienummer Kamer van Koophandel
E-mailadres
Internet

Stichting Prisma
Taxandriaweg 12 – B2
5142 PA
Waalwijk
088 – 770 2200
41100695
info@prismanet.nl
www.prismanet.nl



Doelstelling Stichting Prisma

Visie

Visie op mensen met een beperking

Mensen met een beperking hebben recht op een zichtbare, volwaardige plaats in de samenleving. Ze hebben dezelfde behoeftes als anderen en moeten dezelfde mogelijkheden hebben als de anderen. De ondersteuning moet aansluiten bij hun persoonlijke behoeftes zodat zij hun leven zelf kunnen inrichten. Prisma wil een samenleving waarin iedereen welkom is, deel uitmaakt van de samenleving en een bijdrage kan leveren. Dit vraagt om een actieve, ondersteunende benadering van de samenleving. Om dit mogelijk te maken werkt Prisma samen met maatschappelijke partijen in wijken en buurten. Mensen met een beperking hebben zeggenschap over hun eigen leven. Ze maken zelf keuzes, nemen beslissingen en hebben een persoonlijke voorkeur en leefstijl en een eigen identiteit.

Visie op zorgverlening, zorgverleners en organisatie

Bij het ondersteunen van mensen met een beperking wordt een relatie aangegaan. In de relatie wordt de dialoog gevoerd en wordt er besproken en vastgesteld wat belangrijk is voor de cliënt. De hoofdpersonen zijn de cliënten (en hun familieleden) en de persoonlijk begeleiders. Daarbij streven we naar een goede balans tussen betrokkenheid en professionele afstand, tussen geboden zorg en beschikbaar budget. Passende zorgverlening wordt gekoppeld aan een goede bedrijfsvoering. Prisma wil de maatschappij betrekken bij de zorg. Anderen, ook buiten de zorg, moeten inzicht krijgen in ons handelen en zien dat Prisma zorgvuldig en respectvol omgaat met de cliënten. Daarbij werkt Prisma doeltreffend en doelmatig. In een voortdurende dialoog blijft Prisma zich richten op de ontwikkelingen van de vragen in de samenleving.

Missie

Als gedreven, creatieve en respectvolle organisatie versterkt Prisma de krachten en talenten van mensen met een blijvende beperking in Brabant. We helpen hen bij het vinden van een zichtbare en zinvolle plaats in de samenleving. Zo leveren we een bijdrage aan een waardevol leven waarover de cliënt zelf de regie voert. We ondersteunen cliënten in alle levensfasen. Daarbij vertrekken we altijd vanuit de persoonlijke behoeftes en mogelijkheden van cliënten en hebben we aandacht voor hun kwetsbaarheid. Bij Prisma kijken we verder dan de standaard 'zorgovereenkomst'. We voelen ons betrokken bij het levensgeluk van de cliënten en willen naast hen staan om een duurzame relatie op te bouwen. We hebben oog en oor voor familie, persoonlijk netwerk en de situatie van de cliënt. We zijn voortdurend in dialoog met hen. Dan wordt immers duidelijk wat we moeten doen of wellicht laten. Door te handelen vanuit onze kennis, ervaring en betrokkenheid verdienen we het vertrouwen van de cliënten. Bovendien zorgen we voor de juiste ondersteuning. Als het nodig is, schakelen we andere partijen in en zorgen er zelf voor dat we het geheel aan zorg nauwkeurig regisseren. Daarbij zijn we omgevingsbewust en hebben we aandacht voor ontwikkelingen en nieuwe vragen uit de samenleving. Deze pakken we op wanneer ze aantoonbaar en verantwoord van waarde zijn voor de ondersteuning van de cliënt. De duurzame relatie en dialoog – met de cliënten en met elkaar – staan hoog in het vaandel van Prisma. Met de kernwaarden 'Aangaan, Erbij horen, Verantwoord en Eigentijds Wijs' geven we dit vorm.

Juridische structuur

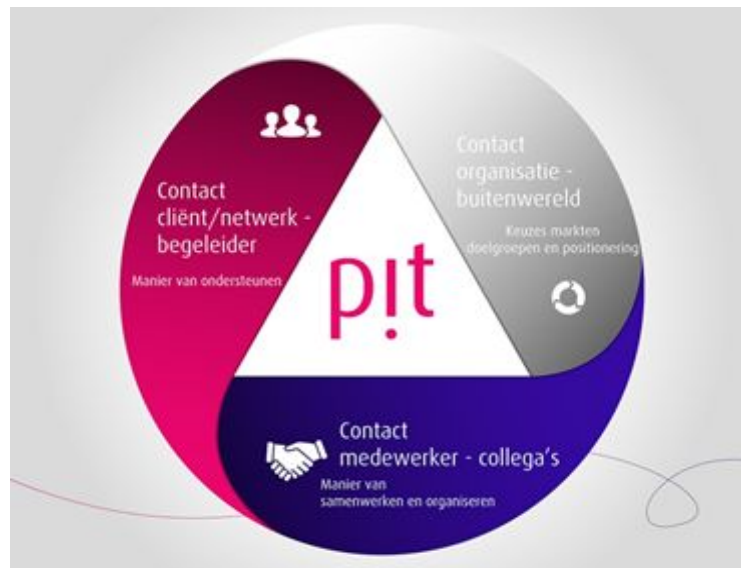
Prisma heeft de rechtsvorm van een stichting en is gevestigd in Waalwijk.

Huidige gang van zaken

Strategie 2017 - 2020

Strategische visie: P!T, Kracht in de Kern

Wij zetten ons bij Prisma, als netwerkorganisatie in Noord Brabant, in voor mensen met een beperking. Zoals elk mens, hebben ook zij het recht op een waardige en een zinvolle plek in de samenleving. Persoonlijke behoeftes, mogelijkheden, talenten, als ook waarden en normen zijn voor ons vertrekpunt; we staan naast mensen met een beperking. We maken contact met hen en gaan het gesprek aan op basis van gelijkwaardigheid (denk aan het VN-verdrag). Het gaat om wat zij/hij belangrijk vindt en op welke wijze wij daaraan het beste kunnen bijdragen. Samenwerking is hierin onmisbaar: wij kunnen en willen het niet alleen. We doen een beroep op het brede netwerk, zoals familie, vrienden, vrijwilligers en de wijk. We slaan de handen ineen met andere partijen. Dat sluit aan op visie en praktijk van de afgelopen jaren. Niet alleen bestaan 'we' al meer dan 110 jaar, er is inmiddels sprake van een Prisma-identiteit, ofwel: Moderne zorg op basis van traditie. Contact is de kern van goede zorg en ondersteuning. Daarom staat dit centraal in de nieuwe strategie *P!T, Kracht in de Kern*. P!T staat ook voor kracht en doorzettingsvermogen. Dat typeert onze inzet met en voor mensen met een beperking.



Contact is de kern van onze strategie en omvat de relatie tussen cliënt/netwerk en begeleider, tussen organisatie en buitenwereld en tussen medewerkers onderling. 'Contact maken' is daarvoor ook de meest concrete voorwaarde. In de strategische notitie beschrijven wij de hoofdlijnen van de strategische keuzes die Prisma maakt. Zie verder: <http://publicaties.prismanet.nl/pit-kracht-in-de-kern>

Zorginkoop Wlz

Prisma heeft een tweejarig contract afgesproken voor de Wlz (2016 - 2017) met zowel VGZ als CZ. In 2017 heeft Prisma de volgende ontwikkelplannen opgenomen:

Kwaliteit van bestaan:

- Meer dan recht alleen
- Meting cliëntervaringen
- Vrijwilligers
- Arbeid en Dagbesteding

Doelmatigheid:

- Extramuralisatie
- Beleid LVB (inclusief LVB leefconcept)

Regionale doelstellingen:

- High-care hospice
- Multipoli
- Regionale crisiszorg

Behandeling is doorgeschoven naar 2018-2020. Het kwaliteitskader is de basis geweest voor het traject zorgcontractering.

Monitoring en verantwoording gebeurt door twee keer per jaar (in juli en december) te evalueren m.b.v. de criteria van de zorgkantoren. Zowel op de hoofdlijnen, door accountmanager en beleidsadviseur zorgcontractering, als per ontwikkelplan door betrokken projectleiders.

Op hoofdlijnen is het volgende geconcludeerd:

- De ontwikkelplannen volgen vrijwel allemaal het plan van aanpak. De resultaten zijn inmiddels al duidelijk zichtbaar. Gezien de looptijd van 1,5 tot 2 jaar is het nodig om te blijven sturen op het opstellen van een plan van aanpak en de uitvoering daarvan.
- Bijzonderheden: Extramuraliseren en crisiszorg hebben in het laatste halfjaar van 2017 de eerste resultaten laten zien. Dagbesteding en arbeid is meer een beleidsontwikkeling geweest die de komende tijd geïmplementeerd gaat worden.
- Voor wat betreft cliënt-impact voldoen alle plannen aan de criteria 'wat merkt de cliënt', 'cliëntbehoefte' en 'de lat ligt hoog'. Een duidelijke, directe impact zien we bij 'Meer dan recht alleen' en 'het cliëntervaringsonderzoek'.

- Dit helpt zowel cliënten als medewerkers bij het verbeteren van de ondersteuning. Voor het ontwikkelplan vrijwilligers is de impact meer indirect, plannen als Beleid LVB, High Care Hospice en Extramuralisering hebben impact op een deel van de cliënten van Prisma.
- We zien dat over het geheel genomen dat de betrokkenheid van de CCR en het Cliëntenplatform bij de plannen kan verbeteren. Dit krijgt extra aandacht in de volgende contracteringscyclus.
- Op het criterium ambitie en resultaten zien we dat plannen op schema liggen, met uitdagende doelstellingen, waar enthousiast aan wordt gewerkt. Er zijn goede resultaten geboekt en kwalitatieve slagen gemaakt. Twee concrete voorbeelden: in 2017 zijn het Hospice en de Multipoli geopend, beide in Waalwijk.
- Ondanks onze inspanning bereikt niet ieder plan de beoogde doelstellingen. Dit komt deels door ambitie: wij leggen de lat erg hoog. Echter zien we ook dat we door meer aandacht voor het SMART formuleren van de ontwikkelplannen en voor implementatie en borging hierin slagen kunnen maken.
- Prisma is ambitieus en gaat met enthousiasme aan de slag met innovatie en ontwikkeling. Het zit in onze genen en we zien het als een investering om nu en in de toekomst goede zorg te bieden. Qua inspanning op de ontwikkelplannen scoren we 100%. Er wordt veel tijd en energie, maar ook geld, geïnvesteerd. We realiseren ons tevens dat we onszelf moeten begrenzen. Elf ontwikkelplannen naast het reguliere werk vraagt veel van de organisatie. Wij zullen meer focus aan moeten brengen.

'Lessons learned'

Deze evaluatie heeft Prisma de volgende "lessons learned" meegegeven voor de projecten en inkoopplannen voor 2018-2020:

- Het belang van focus en prioritering. Het aantal inkoopplannen is teruggebracht naar vijf voor de inkoop 2018-2020. Daarmee is ruimte gecreëerd om deze plannen goed op te volgen en ook de borging en implementatie voldoende aandacht te schenken.
- Er worden projectleiders aan de ontwikkelplannen verbonden. Voor de plannen is het noodzakelijk de monitoring, evaluatie en borging van de ontwikkelplannen ook goed in het vizier te houden. De projectleiders zullen de plannen SMART formuleren en de cliëntenraden betrekken.
- Voor de monitoring en evaluatie van de nieuwe inkoopplannen wordt de beoordelingssystematiek vernieuwd. Hierbij zal ook de proportionaliteit van de ontwikkelplannen een plek krijgen.

Financieel

Prisma realiseerde over 2017 een positief resultaat van € 0,2 miljoen (2016: 0,7 miljoen negatief). Gecorrigeerd voor incidentele baten en lasten bedraagt het genormaliseerd resultaat over 2017 € 0,1 miljoen negatief.

Het eigen vermogen bedraagt per 31-12-2017 € 26,9 miljoen, zijnde 43,8 % van het balanstotaal (per 31-12-2016 € 26,7 miljoen, 41,8 % van het balanstotaal).

Het saldo van de bestemmingsreserve is in 2017 in zijn geheel toegevoegd aan de bestemmingsfondsen.

De financiële doelstellingen voor Prisma zijn:

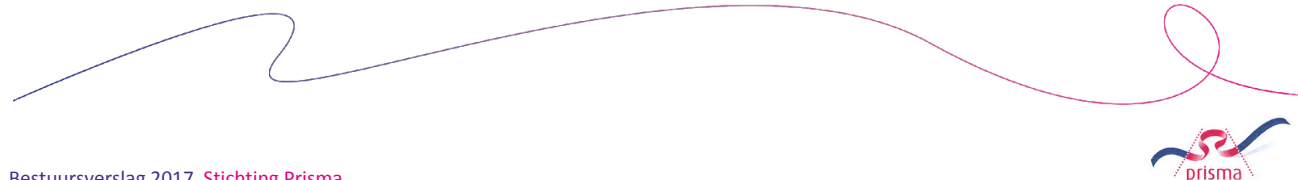
- rendement: gewenst resultaat op termijn: minimaal 1,5%, gewenst 2%.
Bij mogelijk hoger percentage dan 2 % creëren we hiermee ruimte voor ontwikkeling van organisatie en medewerkers.
- eigen vermogen ten opzichte van de omzet:
25 % ondergrens
30 % streefpercentage
- solvabiliteit (eigen vermogen ten opzichte van balanstotaal):
45 % ondergrens
50 % streefpercentage
- liquiditeiten: gewenste liquiditeit is 2 maanden werkkapitaal.

Deze financiële doelstellingen zijn voor 2017 gerealiseerd met uitzondering van het rendement en solvabiliteit. Deze blijven achter op de doelstelling. Om deze in 2018 wel te realiseren zijn diverse maatregelen genomen.

Als bijlage zijn de balans en resultatenrekening 2017 opgenomen met meer financiële details over 2017.

Risicomanagement

In deze paragraaf wordt inzicht gegeven in de risico's die Prisma loopt, welke onzekerheden daarbij een rol spelen, hoe die risico's worden beheerst en wat de (mogelijke) impact is van de betreffende risico's en onzekerheden.



Strategie

Strategische risico's en onzekerheden hangen samen met externe ontwikkelingen die invloed kunnen hebben op de lange termijn doelstelling. Bijvoorbeeld op het gebied van governance, technologische of maatschappelijke ontwikkelingen en duurzaamheidsaspecten.

De belangrijkste strategische risico's hebben te maken met de ontwikkeling van de arbeidsmarkt. Na een periode van krimp zijn er steeds meer moeilijk in te vullen vacatures. De ouderenzorg heeft (in de politiek) veel aandacht. Toenemende budgetten voor de ouderenzorg kunnen zorgen voor een sterkere concurrentie op de arbeidsmarkt en een tekort aan goed opgeleide beroepskrachten in de gehandicaptenzorg. Traditioneel heeft de gehandicaptenzorg moeite om verpleegkundig opgeleide mensen aan te trekken. Met het stijgen van de gemiddelde leeftijd van de cliënten groeit de vraag naar verpleegkundige ondersteuning. Prisma zet in op strategisch personeelsbeleid om dit vraagstuk beter in beeld te krijgen en er verder op te anticiperen. Hierin houden we rekening met voornoemde zaken waarin we ons richten op de medewerker van de toekomst. Flexibiliteit, wendbaarheid en mobiliteit maar ook investeren in duurzame inzetbaarheid en het zijn van een aantrekkelijke werkgever zijn hierin belangrijke maatregelen.

In het sociale domein zien we het onderscheid in doelgroepen vervagen en worden nieuwe oplossingen gevonden in het doelgroep overstijgende en wijkgericht werken. Ook de WLZ- financiers stimuleren deze beweging actief met als doel de keuzevrijheid van cliënten te vergroten. Tot slot constateren we doorlopend druk op de externe tarieven. Een gezonde bedrijfsvoering behouden, vraagt daarom de nodige aandacht en het maken van keuzes in de uitvoering en ondersteuning.

Prisma blijft deze ontwikkelingen nauwlettend volgen, probeert goed te doorgronden wat de trends in de financiering zijn en hoe we daarop kunnen anticiperen. Waar mogelijk dragen we bij aan de discussies over de toekomstige financiering van de dienstverlening aan onze cliënten. Voorbeelden hiervan zijn de ontwikkelingen rond cliëntvolgende bekostiging, landelijke beleidsontwikkelingen inzake de behandeling in de WLZ en het innovatieproject Zinnige Zorg, dat Prisma in samenwerking met de VGZ-zorgkantoren Noord-Oost Brabant en Midden-Brabant vorm geeft.

We bezien in onze strategische koers hoe deze ontwikkelingen zich doorzetten en hoe we ons aanbod hierop kunnen laten aansluiten. Het behouden van flexibiliteit in onze bedrijfsvoering is daarom een randvoorwaarde om zo nodig mee te kunnen bewegen met de externe ontwikkelingen.

Operationeel

Risico's en onzekerheden die de effectiviteit en de efficiëntie van de operationele activiteiten beïnvloeden, hebben vooral betrekking op processen binnen de organisatie en zijn van invloed op de kortetermijndoelstellingen. De ontwikkeling die wordt gemaakt op het gebied van het elektronisch cliëntendossier (ECD) heeft veel potentie om tot een betere kwaliteit van de ondersteuning te komen. Er zijn al veel mooie resultaten te zien en heeft veel impact op alle processen. Te meer omdat veel processen opnieuw worden bekeken en op doelmatigheid aangepast waar nodig. Het is een complex project, waarin naar boven komt dat weinig mensen de processen goed kunnen overzien. Hoewel de eerste fase van productieregistratie voor Verblijf en Dagbesteding positief zijn, loopt zeker nog niet alles op rolletjes. De mate van compliance (het voldoen aan wet- en regelgeving) wordt in deze fase getoetst, beoordeeld en meegenomen bij de inrichting van systeem en processen.

Ook op het terrein van informatieveiligheid pakken we risico's structureel op. Voor informatieveiligheid geldt dat onze aandacht uitgaat naar:

- Beschikbaarheid: Tijdig toegang hebben tot informatie en systemen.
- Integriteit: Het waarborgen van de correctheid en volledigheid van informatie en systemen.
- Vertrouwelijkheid: Het waarborgen dat informatie en systemen alleen toegankelijk zijn voor degenen die hiertoe geautoriseerd zijn.

Op 25 mei 2018 treedt de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) in werking en wordt de Wet Bescherming Persoonsgegevens (Wbp) in Nederland vervangen door de

Uitvoeringswet AVG. Prisma heeft onderstaande aandachtsgebieden opgepakt om tijdig daaraan te gaan voldoen.

- De verantwoordingsplicht houdt in dat organisaties moeten kunnen aantonen dat verwerkingen van persoonsgegevens aan de regels van de AVG voldoen. We tonen dat aan middels een handboek ISMS.
- Het register van verwerkingsactiviteiten bevat informatie over de persoonsgegevens die verwerkt worden en wordt momenteel ontwikkeld in Google Drive.
- Wettelijke grondslagen om gegevens te verwerken zijn vastgelegd in dit register.

- Een DPIA moet ingezet worden als de beoogde gegevensverwerking waarschijnlijk een hoog privacy risico met zich meebrengt. Een Data Protection Impact Assessment (DPIA) is een instrument om vooraf de privacy risico's van een gegevensbewerking in kaart te brengen. De methodiek is opgezet en de eerste DPIA's zijn uitgevoerd.
- Als gegevensverwerking wordt uitbesteed, dan zijn de verantwoordelijke en de verwerker onder de AVG verplicht om een aantal onderwerpen vast te leggen in een schriftelijke overeenkomst. Prisma hanteert de branche-verwerkerovereenkomst.
- Privacy by design houdt in dat er al bij het ontwerpen van producten en diensten voor gezorgd wordt dat persoonsgegevens goed worden beschermd, dat niet meer gegevens worden verzameld dan noodzakelijk en dat gegevens niet langer bewaard worden dan nodig.
- Onder de AVG krijgen mensen van wie persoonsgegevens verwerkt worden meer en verbeterde privacy rechten. Hierbij kan gedacht worden aan bestaande rechten zoals het recht op inzage en het recht op wijziging en verwijdering.
- Sinds 2016 geldt de meldplicht datalekken, deze blijft onder de AVG grotendeels hetzelfde. De AVG stelt wel strengere eisen aan de registratie van datalekken. Het melden van datalekken en de registratie ervan is ingebed in de incidentenprocedure.
- Organisaties die op grote schaal persoonsgegevens verwerken, waaronder Prisma, zijn verplicht om een functionaris voor de gegevensbescherming (FG) aan te stellen. De FG is aangesteld.

Financieel

Het exploitatieresultaat staat onder druk. Na een negatief resultaat over boekjaar 2016, veroorzaakt door de nabetaaling van ORT tijdens vakantie over voorgaande jaren, is het resultaat over 2017 weliswaar positief, maar wordt grotendeels veroorzaakt door incidentele resultaten. Het resultaat uit reguliere bedrijfsvoering vraagt derhalve aandacht. Voor de komende jaren zijn de doelstellingen bepaald voor een optimale begroting. Dit is de begroting onder optimale omstandigheden. Hierbij zijn kaders aangegeven waarbinnen wij deze willen realiseren. Prisma is een stichting met een maatschappelijke doelstelling waarbij er een evenwicht dient te bestaan tussen kwaliteit van zorg, zorg voor de medewerkers en een financieel gezonde organisatie. Gezien deze doelstelling en het financiële resultaat 2017 zijn de volgende 3 speerpunten in de begroting 2018 geformuleerd:

- Omzetgroei realiseren (1% omzetgroei, excl. index).
- Kostenbeheersing (materiële kosten).
- Complexe zorg financieel op orde krijgen.

Financiële verslaglegging

Dat het rendement van Prisma achterblijft ten opzichte van de sector is onder andere als gevolg van het feit dat Prisma complexe zorgvormen levert, waarvan de kosten niet geheel worden vergoed. Prisma is in staat om deze oorzaak vast te stellen, omdat zij in haar planning en controlcyclus rapporteert over de resultaten per focusgroep (bijvoorbeeld de focusgroep hoog complexe zorg). Prisma heeft hierdoor inzicht in opbrengsten en kosten per focusgroep. Dit inzicht in het financieel rendement per focusgroep zou verder verfijnd kunnen worden. Dit is een opgave die een gedegen voorbereiding vergt. Hiertoe zullen de volgende onderwerpen nader moeten worden uitgewerkt:

- Het verdiepen van het inzicht in de kostprijzen van de diverse focusgroepen, waaronder het toerekenen van personele formatie en kapitaallasten.
- Het definiëren van kritische prestatie-indicatoren die Prisma wil volgen.

Wet- en Regelgeving

De toenemende hoeveelheid wet- en regelgeving in de zorg heeft behoorlijke impact op de inzet van ondersteunende diensten en systemen. Naast eisen op het gebied van informatieveiligheid, toenemende verantwoordings-eisen vanuit diverse externe partijen en het toenemend maatschappelijke toezicht hebben een enorme impact op de administratieve werkdruk op zorgorganisaties. In 2017 is gestart met een compliance scan voor het opstellen van een compliance programma. Naast de technische insteek sturen we vooral op aandacht voor integriteit. Ook het opstellen van een frauderisicoanalyse maakt onderdeel hiervan uit.

We bouwen verder aan een integere organisatie waar verantwoord omgaan met mensen en middelen centraal staat. We maken hierin gebruik van onze code of conduct die we verder laden maar ook van gesprekken rondom morele dilemma's en gerichte en duidelijke informatie over werkwijzen, zowel bij bestaande alsmede bij introductie van nieuwe medewerkers.



Bestuursstructuur en Governance

Besturing Prisma

De bestuursstructuur van Prisma is statutair bepaald en heeft als uitgangspunt het Raad van Toezichtmodel. De Raad van Toezicht toetst het beleid van de Raad van Bestuur en staat deze met reflectie terzijde. Hierbij staat de maatschappelijke legitimiteit van Prisma voorop. De Raad van Toezicht heeft het bestuur van de organisatie opgedragen aan de Raad van Bestuur.

Binnen Prisma zijn drie besturingsniveaus aanwezig:

- Strategisch: gestuurd door de Raad van Bestuur, de managers en de staf.
- Tactisch: geleid door de managers en de teamleiders.
- Operationeel: gerealiseerd door de teamleiders en adviseurs op het gebied van HR, Financiën en Vastgoed.

Governancecode 2017

Gedragsnormering voor bestuurder en toezichthouder in de zorg. Dat is de kern van de nieuwe Governancecode die op 1 januari 2017 van kracht is geworden.

In de nieuwe code staan de zeven principes van goed bestuur en toezicht centraal. Deze principes worden vervolgens in evenzoveel hoofdstukken uitgewerkt door praktische aanbevelingen die vooral gericht zijn op gedrag, cultuur en geschiktheid. De zeven principes behandelen dus vooral gedragsnormering en cultuuraspecten van een goede governance. In tegenstelling tot de vorige code uit 2010, die sterk juridisch van aard was en voornamelijk was gebaseerd op formele regels en organisatievraagstukken. Dat is deze niet. De overheid wil regulering van goed bestuur in de zorg vooral aan de sector zelf overlaten. Wat overigens niet betekent dat het een vrijblijvend verhaal is geworden! In 2017 zijn de statuten en reglementen van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur aangepast.

Tijdens de zelfevaluatie van de Raad van Toezicht is gesproken over de verdere invulling van de Governancecode. Afsproken is dat de visie op toezicht houden in 2018 zal worden vastgelegd. Ook zal een dialoog worden georganiseerd over de normen en waarden van besturen en toezicht houden. De communicatie met interne en externe belanghebbenden zal worden geactualiseerd.

Raad van Bestuur

Prisma kent een tweehoofdige Raad van Bestuur die de organisatie bestuurt in goed overleg met de Centrale Cliëntenraad, het Cliëntenplatform en de Ondernemingsraad. De medezeggenschapsorganen doen zelf verslag van hun activiteiten in dit bestuursverslag. In 2017 vormen J. de Bruin (voorzitter) en J. de Bruijn de Raad van Bestuur van Prisma.

De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht, waarvan geen van de leden een verbinding met Prisma heeft. Daarnaast legt de Raad van Bestuur verantwoording af aan externe stakeholders.

De Raad van Bestuur vergadert 1 maal per 2 weken. De besluiten die tijdens dat overleg worden genomen worden door de Secretaris van de Raad van Bestuur vastgelegd. De Raad van Bestuur vergadert wekelijks met het managementteam.

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht en commissies van de Raad van Toezicht vergaderen regelmatig met de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht werkt met vier deelcommissies: een Financiële commissie, een commissie Zorg, Kwaliteit en Veiligheid, een commissie Vastgoed en een Remuneratiecommissie. De Raad van Bestuur bereidt de vergadering van de Raad van Toezicht en de commissies voor, in overleg met de voorzitter(s). De Raad van Toezicht evalueert elk jaar haar eigen functioneren en dat van de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht komt bijeen conform een in het begin van het jaar vastgesteld vergaderrooster.

In 2017 vergaderde de voltallige Raad van Toezicht vier maal in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Daarnaast vond een overleg plaats met de Ondernemingsraad en met de Centrale Cliëntenraad, eveneens in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. De jaarstukken werden in aanwezigheid van de accountant en de Raad van Bestuur besproken.



Enkele belangrijke onderwerpen die in de vergaderingen van de Raad van Toezicht aan de orde kwamen zijn:

- Strategie 2017-2020
- Project Meer dan Recht Alleen
- Kwaliteit en Veiligheid
- Strategisch HR beleid
- Innovatie
- Multipoli
- De ontwikkelingen rondom Landpark Assisië
- Samenwerking met Evangelische Stiftung Alsterdorf (ESA)
- Governancecode 2017
- Ontwikkelingen specialistische zorg
- Kwartaalrapportages
- Jaarrekening 2016
- Managementletter
- Begroting 2018
- Indeling Prisma in het kader van de Wet Normering Topinkomens (WNT)

De leden van de remuneratiecommissie voerden met de afzonderlijke leden van de Raad van Bestuur een voortgangs- en functioneringsgesprek.

De Financiële commissie vergaderde vijfmaal in 2017, de commissie Zorg, Kwaliteit en Veiligheid vijfmaal, de commissie Vastgoed tweemaal. Bij de commissievergaderingen was de Raad van Bestuur aanwezig. De Raad van Bestuur informeerde de Raad van Toezicht periodiek over de financiële stand van zaken van de stichting en over de belangrijkste ontwikkelingen en risico's.

De samenstelling van de Raad van Toezicht in 2017:

Naam	Lid sinds	Bestuursfunctie
De heer drs. L.J.J. van Nistelrooij	2010	voorzitter
De heer dr. J.W.G. Meijer	2015	vice-voorzitter
De heer drs. P. Holtrop	2010	lid
Mevrouw mr. C. A. Poortenaar	2017	lid
De heer drs. F.J. Muller	2015	lid
Mevrouw ir. J. Kuppens MMO	2016	lid

Kwaliteit

De kern van zorgverleners is contact. Écht contact maken met de cliënt zorgt ervoor dat er goede zorg en ondersteuning geboden kan worden. Teams reflecteren hierop: zij zijn het immers die het contact met de cliënten aangaan. Uit hun verhalen blijkt dat al de teams, ieder team op haar eigen manier, actief bezig zijn geweest met kwaliteit van zorg. Die reflectie komt het beste van de grond in de kleinere teams, zeker wanneer er uitwisseling plaatsvindt met andere teams in de lokaliteit. Ook de mogelijkheid om externe hulp in te schakelen bij de teamreflecties heeft verschillende teams veel opgeleverd. In de grotere teams zien wij dat de reflectie en dialoog over kwaliteit van zorg minder makkelijk op gang komt. Medewerkers zoeken naar de ruimte en de juiste sparring partners. Met de formatie van de cliëntteams in de loop van dit jaar verwacht Prisma hen die ruimte te kunnen bieden.

Uit ons cliënttevredenheidsonderzoek blijkt dat de cliënten van Prisma erg tevreden zijn over het contact dat zij hebben met hun begeleiders. Daar is Prisma trots op. Het merendeel van de cliënten geeft in het CTO aan tevreden te zijn met de zorg en ondersteuning die Prisma biedt. Prisma krijgt gemiddeld een 7.7! Het afgelopen jaar zijn er met name grote verbeteringen geconstateerd op het gebied van eigen regie en op de bekendheid met en betrokkenheid bij het eigen cliëntplan.

In de zorg zien wij vaak een spanning tussen zorgethisch- en systeemdenken. De uitdaging is om daar de juiste balans en afstemming in te bereiken. Het afgelopen jaar is ervoor gekozen vooral te kijken naar het zorgethische aspect. Er is gefocust op waar het echt toe doet: het contact tussen cliënt en begeleider. Daarbij zijn de medewerkers zo veel mogelijk gefaciliteerd en gestimuleerd om hier zelf kritisch mee bezig te zijn.

Prisma is trots op wat daarmee bereikt is, maar blijft ook kritisch. Want met de focus op contact is het systeem wellicht iets minder in het oog gehouden. Hoewel medewerkers wel degelijk gedegen en methodisch werken in de zorg en ondersteuning, daarentegen zijn zij minder goed in het vastleggen daarvan. Zo is het ECD niet altijd goed gevuld. Daarmee worden kansen gemist om de zorg en ondersteuning nog verder te verbeteren.

Het goed functioneren van de PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act) is voor de kwaliteitszorg erg belangrijk. De ontwikkelplannen, de zorginkoop, de jaarplannen, de cliëntplannen, de incidentmeldingen en het CTO komen allemaal samen in deze cyclus. Daarbij is zelfcontrole belangrijk. Plannen moeten ook in de praktijk uitvoerbaar zijn en de feedback vanuit deze praktijk moet richting geven aan de verdere ontwikkeling, van zowel de cliënt als het team en de ontwikkeling op organisatieniveau. Prisma blijft de komende jaren investeren in versterken van deze cyclus in de organisatie.

Een belangrijk punt voor de komende jaren is de positionering van Prisma als zorginstelling binnen de samenleving. Prisma medewerkers zijn gewend om, in het belang van de cliënt, zo veel mogelijk problemen zelf op te pakken. Maar Prisma kan dat echter niet alleen. Vanuit de strategie van Prisma stimuleren wij de medewerkers om de verbinding aan te gaan: met collega's in de lokaliteit en bovenlokaliteit, om elkaar uit te dagen, van elkaar te leren, maar ook met het netwerk van de cliënt om elkaar te helpen om goede zorg voor de cliënt te realiseren.

Ook Prisma kijkt naar buiten en zoekt de verbinding met andere partijen in de samenleving. Samen met die andere partijen zorgt Prisma ervoor dat de cliënten een gelukkig leven kunnen leiden. Prisma neemt zelf verantwoordelijkheid maar wil en moet die ook delen.

Proeftuin kwaliteitskader

Kwaliteit ontstaat in het contact tussen cliënt en begeleider. Écht contact maken met de cliënt, écht naar ze kijken, luisteren naar wat zij te zeggen hebben, is de basis voor de zorg en ondersteuning die Prisma wil bieden. Met dit in het achterhoofd heeft Prisma de organisatie en het kwaliteitssysteem tegen het licht gehouden. Daarbij is gezocht naar de balans tussen de praktijk - waar de goede zorg geleverd wordt - en het systeem - de randvoorwaarden voor die goede zorg.

Prisma streeft naar een integraal kwaliteitsbeleid; waarin de kwaliteit van zorg voor alle cliënten - in de wlz, de wmo en de jeugdwet - en de kwaliteit van de bedrijfsvoering samen geborgd zijn.

Het vernieuwde kwaliteitskader, waar Prisma als proeftuin in 2016 een bijdrage aan heeft geleverd, sloot aan bij deze ontwikkeling van beheersen naar vertrouwen. De bouwstenen van dit kwaliteitskader zijn in 2017 als kader gebruikt voor het vormgeven en onderhouden van het kwaliteitsbeleid. In het kwaliteitsrapport komen deze bouwstenen samen en beschrijven de onderlinge samenhang:

Bouwsteen 1 → Zorg rondom de individuele cliënt

Bouwsteen 2 → Cliënttevredenheidsonderzoek

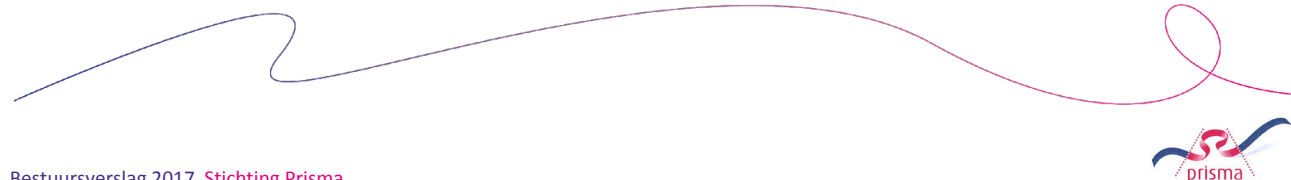
Bouwsteen 3 → Teamreflecties

De kwaliteitsrapportage wordt getoetst tijdens een gezamenlijke visitatie bijeenkomst met collega-instellingen Abrona en Zuidwester.

Cliënttevredenheidsonderzoek

In 2016 heeft Prisma gekozen voor een nieuw cliënttevredenheidsonderzoek (CTO). Samen met de cliëntenraad, het cliëntenplatform en onderzoeksbureau Customeyes is een vragenlijst samengesteld die past bij Prisma. Hierin zijn vragen opgenomen over thema's die de cliënten, de CCR en de medewerkers belangrijk vinden. Daarnaast zijn het VN-verdrag inzake rechten van personen met een beperking, de relatie cliënt-medewerker, de domeinen van Schallock en Verdugo en de thema's uit het project Zorgrijk/regelarm erin verwerkt.

Na de 0-meting in 2016 is het CTO in 2017 gekoppeld aan de cliëntplan cyclus. Door de koppeling aan de persoonlijk plan-cyclus en de terugkoppeling in het ECD vormt het CTO steeds de input voor het gesprek met de cliënt. Het CTO heeft de vorm van een vragenlijst. De lijst is in 2017, verdeeld over twee meetmomenten, aan alle WLZ-clieñten binnen Prisma verzonden. De vragen van vorig jaar zijn dit jaar herhaald, waardoor de resultaten hierop kunnen worden vergeleken.



Respons

De respons op de vragenlijst was in 2017 lager dan in 2016. Van de 957 verzonden vragenlijsten zijn er 418 ingevuld terug ontvangen. Dat komt overeen met een respons van 43,7% ten opzichte van 64,6% in 2016. Er zijn twee redenen voor deze afname in respons.

Omdat de meting in 2016 een 0-meting betrof is er nadrukkelijker gevraagd de vragenlijst te vullen. In 2017 is hier, onder andere door de meerdere meetmomenten, minder op gestuurd. Daarnaast is de vragenlijst dit jaar iets uitgebreider dan vorig jaar. Doordat dit jaar alle WLZ-cliënten binnen Prisma zijn aangeschreven is de steekproefgrootte wel groter dan vorig jaar.



Ik ben tevreden over de zorg en dienstverlening die ik krijg

Op de stelling "Ik ben tevreden over de zorg en dienstverlening die ik krijg" scoren wij een 7,7. Dat is iets lager dan de 7,8 in 2016. Als wij naar de antwoord-verdeling kijken is zichtbaar dat dit jaar meer cliënten de stelling positief beantwoorden, en minder cliënten negatief. Met andere woorden: meer cliënten zijn tevreden en minder cliënten zijn ontevreden over de zorg en ondersteuning. Dat is een resultaat waar Prisma trots op is! Dat de score toch lager uitvalt dan vorig jaar komt doordat minder cliënten de stelling beantwoordden met "Helemaal mee eens".



HKZ

Prisma heeft al jaren een goed functionerend en HKZ-gecertificeerd kwaliteitsmanagementsysteem (KMS). Dit systeem voldoet aan de wettelijke kwaliteits- en veiligheidseisen en past bij de visie op kwaliteit en veiligheid. Ook in 2017 oordeelde de HKZ-certificeerder weer positief over het systeem. Desondanks is Prisma continu op zoek naar manieren om dit systeem te verbeteren. Alle onderdelen van het KMS worden kritisch tegen het licht gehouden. Ook de aansluiting op de nieuwe samenorganiserende teams heeft daarbij de aandacht. Prisma wil meten wat er écht toe doet voor de cliënt zonder medewerkers te belasten met onnodige protocollen of administratielast.

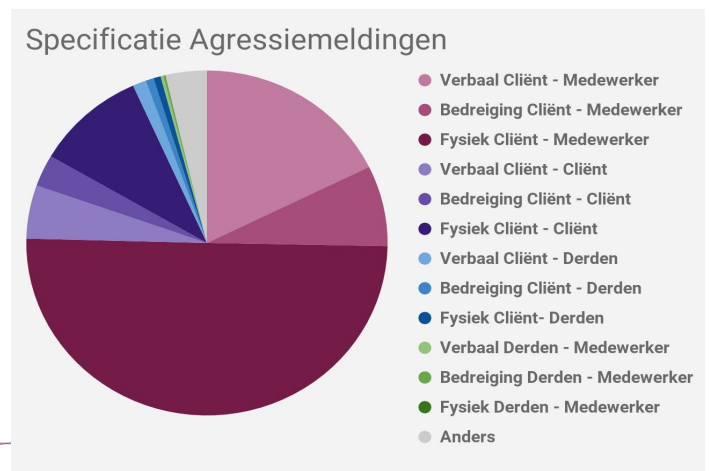
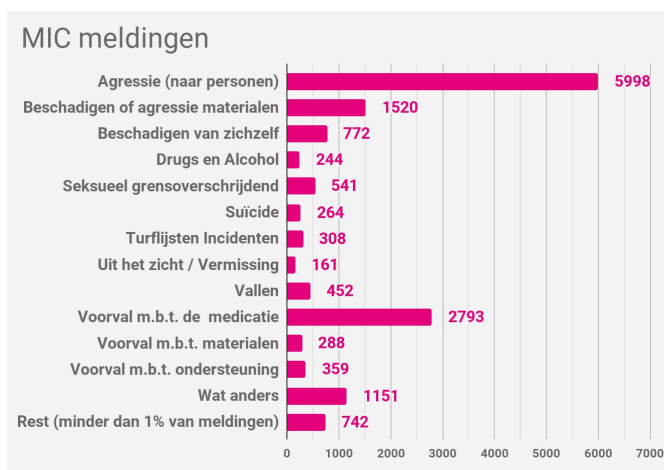
Vanuit deze overtuiging is besloten om vanaf 2018 af te stappen van de HKZ-certificering. Dit keurmerk sluit niet voldoende aan op de visie op kwaliteit. Prisma wil graag één integraal kwaliteitssysteem handhaven voor alle cliënten; in de WLZ, de WMO en de Jeugdwet. Wel willen wij ons kwaliteitssysteem extern laten toetsen. Het Keurmerkinstituut krijgt een andere rol en gaat het systeem toetsen aan de hand van de kwaliteitseisen die volgens Prisma belangrijk zijn.

Incidentmeldingen

In totaal zijn in 2017 15.597 MIC-meldingen gedaan. Prisma vindt het belangrijk dat er zicht is op wat er gebeurt, daarom is fors geïnvesteerd in onze meldingscultuur. Prisma wil leren van wat er fout gaat zodat in de toekomst die fouten kunnen worden voorkomen. Zonder dat daarbij meteen een schuldvraag wordt geplaatst. Door het MIC-team worden alle meldingen geëvalueerd en worden waar nodig vervolgacties ingezet.

In de linker figuur hieronder is de verdeling over de verschillende soorten incidenten weergegeven. Incident-soorten die minder dan 1% van de meldingen uitmaakten zijn daarbij gegroepeerd in "Rest". Ten opzichte van vorig jaar is er geen opvallende verschuiving in de hoeveelheid meldingen van de verschillende soorten incidenten.

In de rechter figuur zijn de agressiemeldingen verder uitgesplitst naar aard van de agressie (verbaal, bedreiging, of fysiek) en de relatie waarbinnen de agressie plaatsvond.



Klachten cliënten

Klachten en/of bezwaren van cliënten nemen we serieus. We gaan hierover graag het gesprek aan om te komen tot een passende oplossing. Belangrijk hiervoor is dat het proces zo laagdrempelig mogelijk wordt ingestoken, daarom is er gekozen om één centraal punt te creëren waar de cliënt met zijn/haar klacht terecht kan: **de Helpknop**. Achter de schermen zorgen zowel klachtenfunctionarissen als vertrouwenspersonen er dan voor dat de cliënt door de juiste expertise geholpen wordt en dat er een goed proces gelopen wordt.

Klachtenoverzicht cliënten of cliëntvertegenwoordigers 2017

Klachten ingediend bij de Regionale Klachtencommissie

- 4 klachten in 2017. De klachten zijn allen doorgeleid naar Prisma en vervolgens intern naar tevredenheid afgehandeld.

Klachten ingediend bij de Raad van Bestuur

- 14 klachten van cliënten of cliëntvertegenwoordigers. 11 klachten zijn opgelost, 3 klachten lopen nog.

Soort klachten	Aantal klachten
Mentor	1
Begeleiding	3
Beleid	1
Algemene voorwaarden ZDO	1
Voedsel	1
Financiën	1
Communicatie	1
Zorg	1
Medecliënt	1

NB. In 2016: 4 klachten bij de regionale klachtencommissie en 10 bij de Raad van Bestuur.

Personeelsbeleid

HR-visie

In 2017 is uitvoering gegeven aan de concretisering van de HR-visie van Prisma. Prisma onderschrijft het belang om als werkgever onderscheidend te zijn. De visie sluit daarbij aan bij de strategische koers van Prisma. Dit stelt ook eisen aan de inrichting van de HR-discipline zoals naar inrichting, systemen, instrumenten en processen. De focus ligt op de teamleiders die in de lokaal samenwerkende teams optimaal worden ondersteund en dat medewerkers zich als professional kunnen ontwikkelen binnen een inspirerende omgeving die alle ruimte biedt. Medewerkers worden aangemoedigd mede regie te voeren op de inhoud van hun werk en loopbaan waardoor er flexibiliteit, duurzame inzetbaarheid en vitaliteit ontstaat.

Personeelsverloop

In 2017 is de organisatie qua aantal medewerkers licht gegroeid. Over het gehele jaar gezien hebben we continue aanwezigheid van stagiaires en leerlingen die in een lerende omgeving werkervaring opdoen. Gezien de actualiteit van de arbeidsmarkt is hierin weer een stijging merkbaar. In 2017 heeft Prisma meer inspanningen moeten doen om medewerkers aan te trekken. Het is merkbaar dat de arbeidsmarkt voor bepaalde functies aan het aantrekken is. Voor het aantrekken van medewerkers is ook samenwerking gezocht met flex organisaties. Vacatures hebben voor enkele voorzieningen langer open gestaan met als consequentie dat hiervoor extra inzet van flexkrachten noodzakelijk was.

Kengetallen 2017

Werkzaam bij en voor Prisma per 31 december 2017:

Medewerkers	1.381 FTE, 2.017 personen
Vrijwilligers	817
Leerlingen	38
Stagiaires	110

Prisma tweede beste werkgever in Gehandicaptenzorg!

In 2017 heeft Prisma voor de vijfde keer een Medewerkersonderzoek gehouden. In 2017 is Prisma op basis van dit onderzoek wederom als bovengemiddeld beoordeeld in vergelijking met de branche. Dit is een resultaat waar we trots op zijn.

Sociaal Plan

Het Sociaal Plan is verlengd tot en met 31 december 2018. In 2017 hebben we geen adviesaanvraag gehad, waarvoor het Sociaal Plan in werking moest treden. Voor 2018 staat gepland om het Sociaal Plan te actualiseren.

Gezondheidsbeleid, verzuim en re-integratie

Kengetallen

1 ^e kwartaal	7,12%
2 ^e kwartaal	6,15%
3 ^e kwartaal	5,90%
4 ^e kwartaal	6,32%

Bron: Vernet Viewer

Voortschrijdend verzuim	
1 ^e kwartaal	6,21%
2 ^e kwartaal	6,23%
3 ^e kwartaal	6,39%
4 ^e kwartaal	6,35%

Bron: Vernet Viewer

Toelichting verzuimcijfer

Het voorkomen en verlagen van verzuim is een belangrijke onderdeel binnen het HR-beleid van Prisma. In eerste instantie is de leidinggevende verantwoordelijk voor het verzuim en voor het uitvoeren van zijn taken op het gebied van re-integratie. Sinds 2016 is er een trend ontstaan van een stijgend verzuim; dit geldt zowel op organisatieniveau van Prisma als ook in de branche. Deze trend lijkt zich enigszins gestabiliseerd te hebben. Uit analyse blijkt dat de meldingsfrequentie laag is, maar dat vooral het middellang en lang verzuim hoog is. In vergelijking met de branche ligt het verzuim bij Prisma 0,5% hoger.

Om meer grip op het verzuim te krijgen, wordt het eigen regie-model toegepast. Als gevolg daarvan is onder andere de keuze gemaakt om geen diensten in te kopen bij de bestaande, traditionele arbodienst, maar expertise in te huren. Verder wordt het samenspel tussen bedrijfsarts, leidinggevende, medewerker en HR versterkt. Dit leidt ertoe dat de teamleider beter toegerust is bij verzuimtrajecten. Een voorbeeld hiervan is dat er verzuimcoaches ingehuurd zijn die het verzuim monitoren en bij leidinggevendenden het traject checken en hen te trainen in het adequaat begeleiden van het verzuim.

In het najaar van 2016 is het gezondheidsbeleid vastgesteld. Er zijn twee pijlers geformuleerd: duurzaamheid ('*duurzaam meedoen*') en verzuim. Het *duurzaam meedoen* is een thema dat een prominente rol gaat krijgen. Niet alleen ter voorkoming van verzuim, maar om ervoor te zorgen dat medewerkers zo lang mogelijk optimaal kunnen functioneren. Het doel is om niet alleen te kijken naar ziekte en het voorkomen van ziekte, maar op het versterken van 'de mens': '*Je hoeft niet ziek te zijn, om beter te worden*'.

Begin 2017 is in samenspraak met de Ondernemingsraad een aantal bijeenkomsten georganiseerd over vitaliteit en gezondheid waar medewerkers aan deel konden nemen om hun inbreng te geven. De input hiervan wordt gebruikt bij het verder uitwerken van beleid, regelingen en/of voorzieningen.

Veilig en gezond werken / Duurzame inzetbaarheid en verzuim

In de strategie van Prisma is een van de pijlers 'professioneel': nieuwsgierige, bevoegen, flexibele en gezonde medewerkers. Prisma heeft hierin een belangrijke rol als werkgever, om te faciliteren. De medewerker is zelf verantwoordelijk.

In het verlengde hiervan staan beleid en activiteiten over duurzame inzetbaarheid (DI) dan ook in het teken van eigen regie van de medewerkers.

Een medewerker komt in actie wanneer hij zich verantwoordelijk voelt en hij de voordelen gaat inzien. Daarom ligt de focus op (stapsgewijze) bewustwording door diverse activiteiten en interventies. Het gaat om het versterken van de medewerker.

Om die focus te versterken doet Prisma sinds september 2017 mee aan het Project "Wendbaar aan het werk", georganiseerd door Transvorm. Hierbij krijgen werknemers (van een aantal organisaties) de kans om zich te ontwikkelen in het nemen van regie op duurzame inzetbaarheid. Via een bottom-up benadering nemen medewerkers zelf het initiatief om te werken aan meer werkplezier, loopbaanontwikkeling en een gezonde levensstijl. Een van de activiteiten is het aanbieden van de trainingen Zelfleiderschap. De animo was zodanig hoog, dat Prisma voor 2018 een 5-tal extra trainingen heeft ingekocht. In december 2017 heeft de ondernemingsraad ermee ingestemd om in 2018 de regeling DI-budget in te voeren i.p.v. de Bonus-niet-Ziek.

Opleiding en deskundigheidsbevordering

Ook in 2017 hebben medewerkers veelvuldig gebruik gemaakt van het interne scholingsprogramma bestaande uit met name verpleegtechnische scholingen, BHV en scholingen gericht op begeleiding en gedrag. Vereiste scholingen zijn ingeregeld en in het systeem is de herhaling van scholingen en daarmee het onderhouden van bekwaamheden geborgd. We zijn gestart met het centraal inplannen van benodigde basisscholingen voor nieuwe medewerkers direct bij indiensttreding, zodat zij snel inzetbaar zijn. Naast het interne aanbod worden medewerkers gefaciliteerd om externe scholingen te volgen, vanuit functie- dan wel persoonlijke ontwikkeling.

Highlights uit 2017

- De interne trainers Respectvolle WeerbaarheidsTraining (RWT)+ hebben teams getraind waar veelvuldig escalaties voorkomen, m.n. op het mentale deel. In 2017 zijn zij opgeleid om ook de training RWT + fysiek te kunnen geven. Met de RWT+ fysiek trainingen is eind 2017 een start gemaakt en wordt in 2018 verder uitgerold. Om de zomerperiode te overbruggen zijn er workshops RWT+ fysiek gegeven door een externe partij aan de medewerkers binnen complexe zorg.
- De scholing ECD en Google is geïntroduceerd. Deze krijgen nieuwe medewerkers direct bij indiensttreding.
- De scholing Basis Gezondheid is toegevoegd aan het scholingsaanbod en wordt aangeboden aan nieuwe medewerkers en als herhalingscholing gekoppeld aan de medicatie scholing.
- Verschillende scholingen zijn geëvalueerd en waar nodig aangepast om beter aan te sluiten op ontwikkelingen en de scholingsvragen uit de organisatie.
- Als gevolg hiervan wordt er in 2018 een modulair programma aangeboden voor psychiatrische stoornissen en zijn de scholingen Presentie en Oplossingsgericht werken samengevoegd, in eerste instantie als pilot.

Het opleiden van leerlingen heeft urgentie, gezien de arbeidsmarkt vraagstukken waar wij voor staan (instroom) en de kwalitatieve impuls die wij aan leerlingen en het leerklimaat willen geven. Om hier verder invulling aan te kunnen geven is een HR adviseur gekoppeld aan het aandachtsgebied BeroepsPraktijkVorming. Daarbij is tevens in gezamenlijkheid met vier andere zorginstellingen het initiatief genomen om via een zogenaamde 'derde leerweg' opleidingsmogelijkheden te bieden voor zij-instromers. In 2018 zal dit geëffectueerd worden.

Klachten medewerkers

Klachten van medewerkers neemt Prisma serieus. Binnen Prisma is een klachtenregeling voor iedere individuele medewerker met als doel bemiddelen bij onvrede in het werk, ophelderen van misverstanden en voorkomen van klachten in de toekomst. De medewerker bespreekt de klacht in eerste instantie bij zijn direct leidinggevende. Wanneer dit niet mogelijk is of niet het juiste effect heeft, kan de medewerker contact opnemen met de Helpknop. Belangrijk hiervoor is dat het proces zo laagdrempelig mogelijk wordt ingestoken, daarom is er gekozen om één centraal punt te creëren waar zowel de cliënt als de medewerker met zijn/haar klacht terecht kan: de Helpknop. Achter de schermen zorgen zowel klachtenfunctionarissen als vertrouwenspersonen er dan voor dat de medewerker door de juiste persoon geholpen wordt en dat er een goed proces gelopen wordt.

Klachten medewerkers

Kengetallen

2016	2017
57	49

Het aantal meldingen is iets gedaald ten opzichte van vorig jaar.

De meeste vragen of klacht situaties zijn opgelost door de betrokkenen zelf.

De insteek van de vertrouwenspersonen / bemiddelaars is om zo vroeg mogelijk in beeld te komen bij medewerkers voordat het gevoel van onvrede groter wordt of mogelijk groeit naar een grote onvrede of klacht. Door in deze fase in gesprek te gaan, te adviseren en medewerkers in hun kracht te zetten lukt het de medewerker meestal zelf om hier mee aan de slag te gaan zonder interventie van een bemiddelaar. Dit is de meest gewenste situatie en is het meest effectief.

Een enkele keer worden er bemiddelingsgesprekken gevoerd tussen de betrokken partijen met de bemiddelaar. Soms met als doel om een kwestie op te lossen en concrete afspraken te maken, soms met alleen het doel om zaken uit te spreken zodat iemand daarna verder kan.

Klachtenbemiddeling is door de jaren heen een voldoende vertrouwd instrument geworden waar mensen zich veilig bij voelen. Met name de vertrouwelijkheid en de relatieve onafhankelijkheid is belangrijk hierin.

De instrumenten die ingezet worden zijn: opvang en vragen via mail (beperkt, want mensen communiceren niet graag over klachten via mail) en telefonische gesprekken. Daarnaast individuele adviesgesprekken, coachgesprekken, bemiddelingsgesprekken, meekijken, advisering met correspondentie enz.

Het grootste aantal meldingen betreft nog steeds meldingen over communicatie en bejegening van de leidinggevende naar de medewerker. Dit blijft een punt van aandacht voor de organisatie. Daarnaast blijven er meldingen/vragen over agressie van cliënten maar ook omgaan met agressie of onheuse bejegening van het netwerk van cliënten.

Een groeiend aantal meldingen en vragen betreft ook de rol van de leidinggevende tijdens het ziekteverzuim. Deze wordt dan bij de melders als dwingend en onheus ervaren waardoor de dialoog over het verzuim in de knel komt.

Harde cijfers over de invloed van klachten bemiddeling op voorkoming ziekteverzuim e.d. is moeilijk te geven en moeilijk te meten.

De relatie vertrouwenspersoon/klachtenbemiddeling en medewerkerstevredenheid is duidelijker te leggen.

Huisvesting

Algemeen

Het jaar 2017 heeft voor Vastgoed in het teken gestaan van strategiebepaling alsook letterlijk en figuurlijk 'ruimte creëren'.

In het jaarverslag van 2016 is al gememoreerd dat *de wereld in en rond bouwwerken sneller verandert dan de bouwwerken zelf*. Prisma heeft daarom een focus op flexibiliteit, zowel financieel (opzegbaar, verkoopbaar), functioneel (aanpasbaar) als technologisch (vervangbaar). In 2017 is daar een vierde vorm van flexibiliteit aan toegevoegd: verplaatsbaar. Daarover meer in de paragraaf over Landpark Assisië.

Strategisch Vastgoedplan 2018-2022

Het Strategisch Vastgoedplan is eind 2017 opgesteld. In het plan wordt voor de periode tot en met 2022 de verwachte en relevante veranderingen in zorg en samenleving beschreven en vertaalt naar de gevolgen voor onze huisvesting. Het is echter niet alleen reageren op veranderingen. Prisma heeft met de strategie 'P!T, kracht in de kern' ook de ambitie om veranderingen te bewerkstelligen, waarvoor aanpassingen in het vastgoed noodzakelijk zijn.

Dit gebeurt aan de hand van enkele thema's, nl. inclusie, extramuralisering, samenwerking, renoveren en vervangen en ten slotte innovatie. Daar is een aantal thema's specifiek voor vastgoed, zoals flexibilisering, duurzaamheid en domotica aan toegevoegd. Vervolgens komen de concrete plannen voor het vastgoed in de periode tot en met 2022 aan de orde. Dit plan geeft inzicht in voorgenomen vastgoedbeslissingen. Tal van externe factoren hebben invloed op de uiteindelijke uitkomst, zoals ontwikkelingen in de zorgvraag, tarieven en kostenstijgingen. De definitieve beslissing wordt per vastgoedobject of -project genomen op basis van business cases.

Het plan zal daarom jaarlijks worden geactualiseerd, te beginnen in het vierde kwartaal van 2018. Dan zal ook worden bepaald of en in hoeverre de planhorizon verschoven moet worden naar latere jaren.

Herschikking van voorzieningen in A27-gemeenten

In het Strategisch Vastgoedplan is een subregio nog buiten beschouwing gelaten, nl. die van de gemeenten Drimmelen, Geertruidenberg, Oosterhout en Breda. In 2017 is een breed onderzoek gestart naar de (toekomstige) behoefte aan voorzieningen van Prisma in die gemeenten. Daaraan is door Klant & Markt, een extern adviseur en betrokken teams bijgedragen. De bevindingen zijn eind 2017 gepresenteerd. De op basis van deze bevindingen te maken strategische keuzes worden in 2018 aan het vastgoedplan toegevoegd.

Nieuwe standaard-programma's van eisen voor wonen en dagbesteding

In samenwerking met extern adviseur AAG zijn nieuwe standaard Programma van Eisen (PvE's) ontwikkeld voor wonen en dagbesteding. Daarbij zijn ook de normbedragen voor investeringen geactualiseerd en toegesneden op de nieuwe integrale prestatiebekostiging (verdwijnen van normatieve huisvestingscomponent).

Deze standaard-PvE's stellen ons in staat om snel toegepaste PvE's op te stellen voor nieuwbouwprojecten alsmede bestaande huisvesting te toetsen op aspecten van functionaliteit en kwaliteit. Gebruik van deze PvE's borgt dat de business cases die voortvloeien uit het strategische vastgoedplan eenduidig en vergelijkbaar zijn.

Extramuraliseren wordt routine, maar is altijd weer maatwerk

Extramuralisering is het streven om buiten de muren van een instelling (waar iemand opgenomen is) gelijkwaardige zorg te bieden, bijvoorbeeld in de eigen woning met thuiszorg. Prisma heeft enkele jaren ervaring opgedaan met extramuraliseren daardoor is de organisatie steeds beter in staat, het scheiden van wonen en zorg sneller door te voeren. Evenzeer is duidelijk dat elke situatie weer uniek is. Dit komt door de (o.a. financiële) omstandigheden van de cliënt, de kenmerken van de woning, zoals huurprijsniveau, ligging en indeling en de in te regelen ambulante begeleiding.

Eind 2017 heeft Prisma een evaluatieonderzoek gestart, waarbij ook wordt gekeken naar de financiële effecten voor Prisma. De conclusies van dit onderzoek worden eind eerste kwartaal 2018 verwacht.

Landpark Assisië

Route 26

Belangrijk onderdeel van het Strategisch Vastgoedplan is het scenario voor de doorontwikkeling van Landpark Assisië. In 2017 is dit scenario met de naam Route 26, verwijzend naar het jaar 2026 waarin het scenario afgerond moet zijn, vastgesteld.

Prisma heeft een geschiedenis van meer dan honderd jaar op Landpark Assisië. Het Landpark is een bijzondere locatie, waarbij pionieren, innovatie, 'zorg en maatschappij' kernwoorden zijn. De ontwikkelingen gaan voort en het wordt duidelijk dat hiervoor omvangrijke investeringen nodig zijn op Landpark Assisië.

Voor het Landpark ligt de focus op zorg voor de VG 5-8 cliënten. Voor deze groep is de verwachting dat ze alleen daar een hogere kwaliteit van leven bereiken vanwege de combinatie van een beschermde woonomgeving, 3-leefsferen, vrijheid en veiligheid. De ambitie is om het Landpark verder te ontwikkelen tot een innovatief (expertise)centrum waar hoog integrale en gespecialiseerde zorg geboden wordt in samenwerking met specialistische ketenpartners, in goed geutiliteerde voorzieningen in een beschermde en veilige omgeving.

Maar ook de infrastructuur op het Landpark is aan vervanging toe; dat geldt zowel voor de bovengrondse als ondergrondse infrastructuur. Verder is restauratie van de rijksmonumenten noodzakelijk. Ook hiermee is in Route 26 rekening gehouden.

Route 26 is een scenario waarbij in de eerste periode (2016-2021) Prisma enig eigenaar is en hoofdgebruiker en in de tweede periode (2022-2026) eigendom en gebruik worden gedeeld.

Ruimte creëren: principeverzoek partiële herziening bestemmingsplan

Om dit alles te kunnen realiseren is aanpassing aan het bestemmingsplan nodig. Niet alleen zijn de thans voorgeschreven bouwhoogtes, rooilijnen en oppervlakken belemmerend voor de herontwikkeling, maar ook de bestemming. Prisma streeft naar een multifunctioneel Assisië, waar kleinschalige detailhandel, horeca, bedrijvigheid, recreatie mogelijk zijn. Verder heeft het scheiden van wonen en zorg ook tot gevolg dat 'wonen' op het Landpark mogelijk moet zijn.

Prisma heeft in 2017 een houtskoolschets op laten stellen als onderlegger voor de aanvraag voor de partiële herziening van het bestemmingsplan. Het principeverzoek voor de herziening is in het najaar van 2017 gedaan aan de gemeente Haren. Hiermee is de procedure gestart. Afronding wordt voorzien in 2019.

Ruimte creëren: sloop

In 2017 is voortgegaan met de sloop van oude, niet meer in gebruik zijnde panden. De sloop van het complex aan het Kangoeroehofje heeft vertraging opgelopen door onverwachte vondst van asbest in de constructie. Dit project wordt in 2018 afgerond.

Met name in het deelgebied 'Prisma Campus' is nu ruimte ontstaan voor nieuwbouw, onder andere ten behoeve van zogenaamde Cubicco-woningen.

Eerste twee houtskeletbouw woningen gerealiseerd

Cubicco is een Brabants bedrijf dat woningen ontwikkelt in houtskeletbouw. De voordelen hiervan zijn legio: betaalbaar, snel realiseerbaar, duurzaam, comfortabel, aanpasbaar, energiezuinig en last-but-not-least: verplaatsbaar. In 2017 zijn 2 woningen geplaatst en in gebruik genomen. De eerste ervaringen van de bewoners zijn zeer positief. In 2018 krijgt dit een vervolg met de plaatsing van nog eens 5 à 7 woningen.

Gebouw 'Technische Dienst' weer volledig in gebruik

Het rijksmonument 'Technische Dienst' in het hart van het Landpark is in 2017 enigszins opgeknapt om huisvesting te kunnen bieden aan enkele nieuwe activiteiten, zoals een winkel voor tweedehands kleding in de voormalige schilderswerkplaats en een papierscheperij in de voormalige slagerij. Verder zijn in het gebouw een naaiatelier, kunstatelier, houtatelier en de fietsreparatiewerkplaats gehuisvest, hetgeen bijdraagt aan de levendigheid in het dorpshart.

Verhuur

In 2017 zijn de panden Hindeloop 5-7, Hazepad 1 en Hazepad 4 opgeknapt en geschikt gemaakt voor verhuur aan derden.

Duurzaamheid

Bijzonder project is de aanleg van een zonneweide in 2018. 6000 panelen (1,6 Megawattpiek) zullen in de dagsituatie voor een groot deel in de elektriciteitsbehoefte van het Landpark voorzien. Om dit mogelijk te maken is in 2017 een nieuwe aansluiting op het hoofdelektriciteitsnet gerealiseerd en zijn nieuwe trafo's geplaatst.

Makker: appartementen voor mensen met LVB in Breda

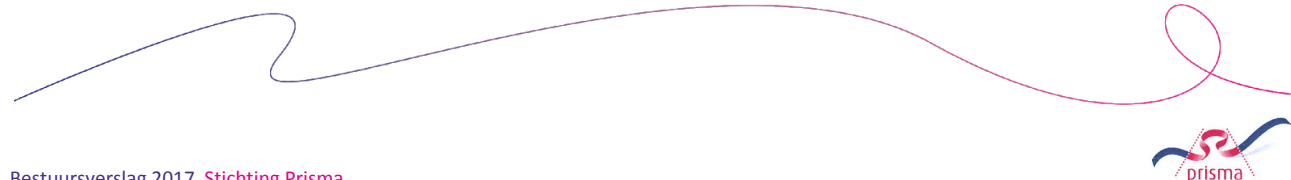
Teneinde de doorstroming van jongvolwassenen met een licht verstandelijke beperking naar een eigen woning te bevorderen in een woningmarkt die 'op slot zit', heeft Prisma besloten in Breda enkele appartementen te kopen en deze te verhuren. De eerste 2 zijn eind 2017 gekocht; in 2018 zullen er nog enkele volgen. De appartementen zijn solitair en in de nabijheid van voorzieningen van Prisma waarvandaan de ambulante begeleiding plaatsvindt. Cliënten worden actief betrokken bij de zoektocht, bezichtiging en keuze.

Gebouw Dr. Kuiperlaan Waalwijk

Na vertrek van huurder MEE is het pand eind 2016/begin 2017 opnieuw ingericht en geschikt gemaakt voor verhuur aan de Multipoli Bijonz en zorginstellingen, waarmee Prisma samenwerkt, zoals Kentalis en Visio. Ook Adapt is nu hier gehuisvest. Resultaat is een bedrijfsverzamelgebouw voor ambulante zorg.

Tot slot

Het pand aan De Doelen in Loon op Zand is medio 2017 verkocht.



Medezeggenschap

Prisma wil de zorg en ondersteuning voor mensen met een beperking 'samen doen' op basis van gelijkwaardigheid. Daarom is medezeggenschap binnen Prisma vanzelfsprekend. Het is belangrijk dat cliënten, hun netwerk en medewerkers inbreng hebben en hun mening kunnen laten horen. Medezeggenschapsorganen zoals het Cliëntenplatform, de Ondernemingsraad, de Centrale Cliëntenraad en de Lokale Cliëntenraden zijn hierin erg belangrijk! In 2017 dachten zij mee over diverse projecten en activiteiten bij Prisma.



Centrale Cliëntenraad (CCR)

De gemeenschappelijke belangen van cliënten van Stichting Prisma worden behartigd door de CCR, door acht LCR-en en door het Cliëntenplatform. De CCR is het medezeggenschapsorgaan in het kader van de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen. In een aantal LCR-en participeren cliëntvertegenwoordigers, één LCR bestaat volledig uit cliënten en er bestaat een raad waarin zowel vertegenwoordigers als cliënten zitting hebben.

Prisma maakt werk van het VN verdrag, daarom heeft de Raad van Bestuur besloten om het Cliëntenplatform in 2018 een officiële status te gaan geven. Voor de medezeggenschap vanuit het cliëntperspectief heeft Prisma dan twee deelraden: het Cliëntenplatform (perspectief van de cliënt) en de CCR (perspectief van netwerk/familie en cliënt). De bevoegdheden zijn hetzelfde.

De CCR vergaderde in 2017 met de Raad van Bestuur, het Cliëntenplatform, LCR-en, de OR en de Raad van Toezicht.

Tijdens CCR-vergaderingen waren vertegenwoordigers van Prisma aanwezig om toelichtingen te geven over o.a. de volgende zaken:

- Medezeggenschap 3.0 door de ondernemingsraad
- Specialistische zorg
- Empathie-mappen
- Samenwerking crisiszorg
- Palliatieve zorg
- Interne crisisplaatsing
- ECD

Tijdens de commissievergaderingen van de commissie Zorginhoud waren vertegenwoordigers van Prisma aanwezig om toelichtingen te geven over o.a. de volgende zaken:

- Multipoli
- Innovatieprojecten Zorgkantoor
- Zorginkoopdocumenten Zorgkantoor
- Nieuwe labels Prisma: Makker en Fittin

Adviezen van de CCR in 2017

- Samenwerking Multipoli
- Integraal veiligheidsbeleid
- Sluiting Nachtegaallaan 1
- Begroting 2018
- Wijziging managementstructuur

De CCR heeft in alle gevallen (soms wel in tweede instantie) een positief advies gegeven.

Leden

In december 2017 is de heer Aart-Jan Gorter toegetreden tot de CCR. De heren Van Geenen, Van den Brandt en Van Spaandonk hebben in 2017 afscheid genomen van de CCR.

De samenstelling van de Centrale Cliëntenraad op 31 december 2017:

Naam	Functie	Aandachtsgebied
De heer Berry Debrauwer	lid	Commissie Financieel
De heer Albert Pelser	lid	Commissie Communicatie
De heer Wil Landa	lid	Commissie Zorginhoud
Mevrouw Ineke van der Loo	lid	Commissie Zorginhoud
De heer Aart-Jan Gorter	lid	
Corina de Jong	ambtelijk secretaris	



Ondernemingsraad (OR)

Verkiezingen

De Ondernemingsraad begon 2017 met verkiezingen. 4 leden werden herkozen en 4 nieuwe leden kwamen de OR versterken. De nieuwe OR is een mooie mix van jong, oud, teamleiders, begeleiders en kantoormedewerkers.

Scholing

De Ondernemingsraad heeft tijdens de scholingen in 2017 zich verdiept in de doorontwikkeling van OR 3.0 / hoe kan de medezeggenschap zo laag mogelijk in de organisatie georganiseerd worden. De afzonderlijke commissies (Financiën, HR, VGW) hebben scholingen gevolgd.

Medezeggenschap 3.0

Medezeggenschap 3.0 is een ontwikkeling die plaatsvindt op het gebied van medezeggenschap breder in de organisatie. Begin dit jaar hebben er bijvoorbeeld bijeenkomsten plaatsgevonden met betrekking tot inzetbaarheid waarin medewerkers konden aangeven wat zij graag zouden willen zien. Deze ontwikkeling is voor een groot deel passend in de strategie P!T. Onderdeel van deze verandering is communicatie, transparantie en openheid in de samenwerking tussen Ondernemingsraad, Raad van Bestuur en Managementteam.

Belangrijkste thema's

In 2017 stond voor de Ondernemingsraad de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van Prisma hoog op de agenda. Het verzuim ligt boven het branchegemiddelde en de inzet van PNIL (personeel niet in loondienst) steeg. De effecten van de bonus niet ziek waren al langere tijd niet meer aanwezig.

Voor de Ondernemingsraad is dit aanleiding geweest om aan te dringen op een totaalpakket aan maatregelen om de medewerkers van Prisma vitaal aan het werk te houden. Een start is gemaakt met het nieuwe vitaliteitsbudget en via het project Wendbaar en Vitaal kunnen medewerkers deelnemen aan verschillende workshops gericht op vitaliteit en duurzame inzetbaarheid.

Wat hebben we gemerkt in contact met de achterban?

De medewerkers van Prisma weten ons te vinden. We voeren veel gesprekken op de jaarlijkse medewerkersdagen en eindejaarsmarkt. Via e-mail nemen medewerkers met specifieke vragen contact met ons op. We hebben gemerkt dat veel vragen gaan over (min)uren, roosters ed. Het lijkt afhankelijk van de betrokken teamleider en planner hoe er wordt omgegaan met de regels en richtlijnen.

Waar gaan we op focussen in 2018

In 2018 gaat de Ondernemingsraad verder met de focussen op onze eigen rol en invloed op de besluitvorming binnen Prisma. Gezien de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt (personeelstekort) zal het strategische personeelsbeleid van ons de nodige aandacht krijgen.



Kengetallen 2017

Behandelde adviesaanvragen

- Aanpassing van de managementstructuur
- Begroting 2018
- Samenwerkingsovereenkomst Multipoli Bijonz
- Investering appartementen Breda

Behandelde instemmingsaanvragen

- Klachtenprocedure
- Regeling beeldschermbril
- Cameraplaatsing Landpark
- Verlenging bonus niet ziek
- Regeling budget duurzame inzetbaarheid

Pro-actieve betrokkenheid op de volgende thema's

- Initiatiefvoorstel vergoeding terugkomen op vrije dag

De samenstelling van de Ondernemingsraad op 31 december 2017:

Naam	Functie	Aandachtsgebied
Kitty Broeders	voorzitter	Commissie PR
Johan Oomen	vice-voorzitter	Commissie HR
Monique de Rond	secretaris	Financiële commissie
Agnes van Alphen	lid	Commissie HR
Bill Bok	lid	Commissie PR
Rene van den Brand	lid	V.G.W. commissie
Erik van Dongen	lid	Financiële commissie
Hanneke van Gerwen	lid	Financiële commissie
Wout van Hal	lid	Financiële commissie
Stijn van Hulst	lid	V.G.W. commissie
Frans Kuipers	lid	V.G.W. commissie
Danny Bouman	lid	Financiële commissie
Lambert Schellekens	lid	V.G.W. commissie
Linda Timmermans	lid	Commissie HR
Cees de Wijs	lid	Commissie HR
Maud van der Meer	ambtelijk secretaris	

Cliëntenplatform (CP)

Het cliëntenplatform bestaat uit 13 leden en vergadert eenmaal per maand. In dat overleg praat het platform met de Raad van Bestuur, bespreekt advies- en instemmingsverzoeken van de organisatie en spreekt met gasten over diverse onderwerpen.

Het VN verdrag rechten van de mens

De drie speerpunten uit het VN verdrag zijn ook dit jaar de basis geweest voor de activiteiten van het Cliëntenplatform:

- gelijkwaardigheid;
- privacy;
- toegankelijkheid;

Het project 'Meer dan recht alleen' is in juni 2017 gestopt. Er is veel bereikt maar de klus is nog niet geklaard. Het platform blijft zich inzetten om het VN verdrag bekend te maken, zowel binnen Prisma als daarbuiten. Het platform houdt een vinger aan de pols om te zorgen dat de aandacht voor dit verdrag niet verslapt.



Medezeggenschap

Prisma maakt werk van het VN verdrag daarom heeft de Raad van Bestuur besloten om het Cliëntenplatform in 2018 een officiële status te gaan geven. Voor de medezeggenschap vanuit het cliëntperspectief heeft Prisma dan twee deelraden: het Cliëntenplatform (perspectief van de cliënt) en de CCR (perspectief van netwerk/familie en cliënt). De bevoegdheden zijn hetzelfde.

Het platform is in 2017 druk bezig geweest om zich voor te bereiden op deze verandering. Een aantal zaken zijn uitgewerkt in documenten:

- profiel lid Cliëntenplatform
- profiel voorzitter
- afspraken over zittingsduur leden
- vergaderregels
- format agenda en jaarplan
- formulier voorbereiding voor gasten

Bereiken van de achterban

Contact met de achterban om te weten wat er leeft is heel belangrijk. Signalen uit de locaties worden besproken in het platform. Het platform wil dit versterken door een netwerk op te bouwen met lokaliteiten en locaties. In 2017 is hiervoor een plan gemaakt wat in 2018 wordt uitgevoerd.

Adviesaanvragen

Over de volgende onderwerpen heeft het platform advies uitgebracht aan de Raad van Bestuur:

- wijziging samenstelling managementstructuur
- medezeggenschap 2020
- Multipoli/Bijonz
- Sluiting Nachtegaallaan 1, Landpark Assisië
- profiel lid Raad van Toezicht

(Ongevraagd) advies

- deelname aan onderzoek Afhankelijkheid i.s.m. Universiteit voor Humanistiek
- aandachtspunten bij zorgcontractering Wlz
- rookbeleid Prisma
- palliatieve zorgtraject

5-jarig bestaan

Op 7 december heeft het Cliëntenplatform een feestje voor alle cliënten georganiseerd op het Landpark ter ere van haar 5-jarig bestaan. Het platform sluit hiermee een fase af en is klaar voor de nieuwe uitdaging als officieel medezeggenschapsorgaan.

De samenstelling van het Cliëntenplatform op 31 december 2017:

Naam	Functie
Ellen de Knegt	voorzitter
Sjoerd van Heesch	vice-voorzitter
Orinda van Woensel	notuliste, lid
Freek Felet	lid
Nel Hessels	lid
Henny van Schendel	lid
Serge Cooremans	lid
Patrick Loonen	lid
Kim Beenhakker	lid
Peter Pekx	lid
Paul Berry	lid
André Kars	lid
Peter Geluk	lid

1.1 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

1.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2017 (na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-17	31-dec-16
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1	45.195.461	45.928.311
Financiële vaste activa	2	41.070	45.994
Totaal vaste activa		45.236.531	45.974.305
Vlottende activa			
Voorraden	3	1	1
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	4	446.089	93.759
Debiteuren en overige vorderingen	5	5.702.202	6.493.596
Liquide middelen	6	9.988.478	11.242.789
Totaal vlottende activa		16.136.770	17.830.145
Totaal activa		61.373.301	63.804.450
	Ref.	31-dec-17	31-dec-16
		€	€
PASSIVA			
Groepsvermogen			
Kapitaal	7	45	45
Bestemmingsreserves		0	3.202.697
Bestemmingsfondsen		20.962.254	17.653.672
Algemene en overige reserves		5.928.464	5.819.637
Totaal groepsvermogen		26.890.763	26.676.051
Voorzieningen	8	9.637.383	11.127.952
Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	9	10.445.760	11.327.590
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)			
Overige kortlopende schulden	10	14.399.395	14.672.857
Totaal kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)		14.399.395	14.672.857
Totaal passiva		61.373.301	63.804.450

1.1.2 GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING OVER 2017

	Ref	2017	2016
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	12	111.438.753	109.814.656
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdwet)	13	833.661	987.821
Overige bedrijfsopbrengsten	14	2.055.147	1.958.447
Som der bedrijfsopbrengsten		114.327.561	112.760.924
BEDRIJFSLASTEN:			
Personeelskosten	15	76.876.880	75.879.224
Afschrijvingen op vaste activa	16	4.829.461	4.899.903
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	17	312.320	243.078
Overige bedrijfskosten	18	31.600.838	32.077.126
Som der bedrijfslasten		113.619.500	113.099.331
BEDRIJFSRESULTAAT		708.062	-338.407
Financiële baten en lasten	19	-493.350	-402.677
RESULTAAT BOEKJAAR		214.712	-741.084
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		2017	2016
		€	€
Toevoeging/onttrekking:			
Bestemmingsreserve Innovatie/transitie/frictiekosten		-604.991	-869.525
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		710.876	106.410
Algemene/overige reserves		108.827	22.031
		214.712	-741.084