

Jaardocument 2008

Stichting Elisabeth

Welkom bij Stichting Elisabeth

Inhoudsopgave

1	Uitgangspunten van de verslaggeving	4
2	Profiel van de organisatie	8
2.1	Algemene identificatiegegevens	8
2.2	Structuur van het concern	8
2.3	Kerngegevens	11
2.3.1	Kernactiviteiten en nadere typering	11
2.3.2	Productie, personeel en opbrengsten.....	12
2.3.3	Werkgebieden	14
2.4	Belanghebbenden	14
3	Governance	18
3.1	Bestuur en toezicht	18
3.1.1	Zorgbrede Governance Code.....	18
3.1.2	Raad van Bestuur.....	19
3.1.3	Toezichthouders (Raad van Toezicht/Raad van Commissarissen)	20
3.2	Bedrijfsvoering.....	23
3.3	Cliëntenraad	24
4	Beleid, inspanningen en prestaties	28
4.1	Meerjarenbeleid	28
4.2	Algemeen beleid.....	30
4.3	Algemeen kwaliteitsbeleid.....	36
4.4	Kwaliteitsbeleid ten aanzien van patiënten / cliënten VVT: Verantwoorde Zorg ..	37
4.4.1	Klachten	48
4.4.2	Toegankelijkheid	50
4.5	Kwaliteit ten aanzien van medewerkers	50
4.5.1	Personeelsbeleid	50
4.5.2	Kwaliteit van het werk	55
4.6	Samenleving.....	56
4.7	Financieel beleid.....	60

Jaardocument 2008

Maatschappelijk verslag

1 Uitgangspunten van de verslaggeving

Onze doelstellingen als baken in een jaar vol contrasten

Velen vanuit onze organisatie hebben meegewerkt aan de inhoud van dit jaardocument 2008. Dat is de enige mogelijkheid om u een beeld te geven van de wijze waarop onze medewerkers en vrijwilligers op vele plekken in onze organisatie hun bijdrage leveren aan het doel van onze stichting. Maar wat is ook al weer dat doel? Bij belangrijke discussies in het afgelopen jaar bleek het belangrijk deze vraag te stellen. Zowel bij de oriëntatie op het vernieuwde meerjarenbeleid, als ook bij de heroriëntatie op een belangrijk ethisch onderwerp t.a.v. euthanasie. Statuten van een stichting komen niet zo gauw op tafel, maar bij zo'n vraag wordt de archiefkast opengetrokken en ligt de notariële akte er. Waarin staat:

1. *Grondslag en doel*

De stichting heeft als grondslag de katholieke levensbeschouwing en de inspiratie vanuit de christelijke gemeenschap, zonder daarmee andere inspiratiebronnen te miskennen. Zij zal andere levensbeschouwelijke overtuigingen van patiënten, bewoners en medewerkers respecteren en de beleving daarvan naar beste vermogen mogelijk maken.

2. *De stichting heeft ten doel:*

- a) het in overeenstemming met de grondslag aanbieden van ondersteuning, begeleiding, verzorging, verpleging en behandeling ten behoeve van personen die daar aantoonbaar behoefte aan hebben, in het bijzonder ouderen;*
- b) het exploiteren van woonruimte, samenhangend met de onder a. genoemde activiteiten.*

In de gesprekken is zo'n akte dan toch een belangrijke steun bij de verdere gedachtevorming. Maar ook grijpen we hierop terug als er vragen aan de orde komen die het fundament van onze stichting raken. Als we ons afvragen waartoe en waarom leveren we grote inspanningen en zijn die niet te groot? Zo bleek zeker in de tweede helft van het jaar toen de wereldwijde bancaire en economische crisis uitbrak en zeker niet ongemerkt aan onze organisatie voorbij trok.

Het was dan ook een jaar vol contrasten. Terugkijkend hierop bij het schrijven van het jaardocument zie ik het jaar globaal in twee helften verdeeld, voor en na de zomerperiode.

In de eerste helft van het jaar werd met veel elan verder uitgevoerd wat eerder was voorgenomen. Ik noemde al enkele belangrijke aandachtsvelden. Samen met het management, vertegenwoordigers van cliëntenraden en OR werd de richting voor het beleid in de komende jaren uitgezet en vervolgens na een goede discussie binnen de Raad van Toezicht vastgesteld. Enerzijds werd daarbij voortgebouwd op de richting die reeds in het vorige beleidsplan was ingezet en zeker nog niet aan waarde had ingeboet, anderzijds werd afgesproken om de nieuwe beleidsperiode te benutten voor een herijking van de visie van de stichting m.b.t. haar werkzaamheden. Immers, er zijn veel ontwikkelingen gaande zowel landelijk als regionaal die daarom vragen. Ook de ethische aspecten van ons werk kwamen aan bod, door een interne werkgroep werd een evenwichtig advies opgesteld aangaande de wijze waarop de stichting omgaat met het euthanasievraagstuk. Het advies werd met waardering ontvangen en breed gedragen in de organisatie en wordt thans verder uitgewerkt.

Dat onze organisatie voort werkt aan haar doelstellingen was voor velen direct zichtbaar met de start van het omvangrijke nieuwbouw project van de locatie ZBC Elisabeth in het centrum van Breda. Nadat in het voorjaar van 2008 de sloper zijn werk had gedaan, werd in aanwezigheid van wethouder mw. M. Heerkens op 24 juni door de voorzitter van de centrale cliëntenraad F. Koster de eerste paal geschroefd voor de eerste fase van de nieuwbouw. Deze feestelijkheden zouden in augustus gevolgd worden door zorgen aangaande de financiering van het project. Daarmee komt ook de tweedeling van het jaar in beeld.

Leek het er in juli nog op dat het ingezette beleid na een verdiende zomervakantie ongestoord verder uitgevoerd zou worden, sinds augustus weten we beter. De mondiale kredietcrisis werd al snel voelbaar in onze organisatie doordat de oorspronkelijk toegezegde financiering voor de nieuwbouw niet door de bank werd gehonoreerd. Daarmee brak een spanningsvolle periode aan die tot het vroege voorjaar van 2009 zou voortduren. Niet alleen had dat gevolgen voor het bouwproject, maar zeker ook voor de verdere ontwikkeling van het beleid, aangezien er veel tijd en energie wegvloeiden vanuit directie, management en Raad van Toezicht naar de oplossing van dit acute probleem.

Parallel aan de economische recessie speelt voor de zorgverlening en zeker voor de sector verpleging en verzorging dat de rijksoverheid bezig is met belangrijke wijzigingen in het financieringsstelsel.

Zo werd in 2008 besloten dat formeel per 1 januari 2009 de ZZP-financiering wordt ingevoerd voor de verpleeg- en verzorgingshuizen. Zij het dat 2009 een overgangsjaar is en er daarmee bij het maken van de begroting voor het nieuwe jaar nog veel vraagtekens zijn. Voorts is van directe invloed op de financiering van onze bouwprojecten de afschaffing - althans ook weer formeel - van het bouwregime. Dit zal vervangen gaan worden, echter hoe, wanneer en op welke wijze waren bij de jaarwisseling ook nog vraagtekens.

Onzekerheden die opgeroepen worden en in combinatie met de wereldwijde recessie tot uiterste voorzichtigheid manen in de actuele maar ook voorgenomen bedrijfsvoering. Voorzichtigheid die uitwerkt in economische aspecten zoals het voorlopig opschorten van investeringen, maar ook bijvoorbeeld in de verdere voortgang van het samenwerkingsinitiatief met de stichting Surplus.

Het zou onrecht doen aan al het goede werk dat ook in de tweede helft van het jaar verricht werd als ik, onder invloed van de tweedeling in het jaar, deze inleiding op het jaardocument met mineur zou afsluiten. Immers, het blijft een jaar van contrasten en dat geeft ook aan dat er veel positieve ontwikkelingen zijn te noemen. Zo werd op alle locaties na een ruime voorbereiding de functie van contactverzorgende eenduidig ingevoerd. Daarmee bewerkstellend dat er een nog betere communicatie en interactie ontstaat tussen de zorgvrager en zijn relaties met onze medewerkers.

Op ander wijze kreeg dit ook vorm op de locaties. Hieronder enkele voorbeelden ter illustratie. Met huisartsen uit Ulvenhout werd afgesproken dat zij voortaan spreekuur houden op de locatie De Donk. Tegelijkertijd stelt de Donk zich nog verder open voor het dorp Ulvenhout door de opening van een informatiepunt voor vragen over wonen, welzijn en zorgverlening. In Westerwiek werd de samenwerking met de Stichting Ouderenzorg Breda verstevigd ten behoeve van de omliggende wijken Tuinzigt en Westerpark.

Met en is weten, is niet alleen voor de economische aspecten van belang, maar ook voor de kwaliteit van onze zorg- en dienstverlening. Nadat in 2007 het HKZ kwaliteitscertificaat was behaald, werd in 2008 voor de eerste keer een tussentijdse audit uitgevoerd. Daaruit bleek dat diverse aandachtspunten uit 2007 aanzienlijk verbeterd waren en daarmee dus een verdere verbetering was doorgevoerd. Ook de tweejaarlijkse tevredenheidsenquête onder cliënten en hun relaties gaf een positief eindresultaat. In dit jaardocument leest u er meer over.

Een jaar vol contrasten was 2008 zeker. Wat daarbij aan mij en velen in onze organisatie weer opnieuw duidelijk is geworden dat je ook op de meest kritische momenten kunt teruggrijpen op de doelstellingen waarop de organisatie is gefundeerd. Deze geven richting aan de keuzes waarvoor we gesteld worden. Ik wil iedereen binnen en buiten Stichting Elisabeth bedanken die er aan meegewerkt heeft om het mogelijk te maken die doelstellingen te realiseren en te blijven realiseren.

Breda, mei 2009

Mr. P.H. Smittenaar Algemeen directeur

2 Profiel van de organisatie

2.1 Algemene identificatiegegevens

Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Elisabeth
Adres	Galderseweg 83
Postcode	4836 AD
Plaats	Breda
Telefoonnummer	076-5276100
Identificatienummer(s) NZa	650/8694
Numerum Kamer van Koophandel	41102716
E-mailadres	info@elisabethbreda.nl
Internetpagina	www.elisabethbreda.nl

2.2 Structuur van het concern

Juridische structuur

Stichting Elisabeth bestaat uit een enkele stichting waarin alle AWBZ activiteiten plaatsvinden. Binnen deze stichting vinden ook enkele niet AWBZ activiteiten plaats in de vorm van eerstelijnszorg en maaltijdverstrekking aan niet-intramuraal verblijvende cliënten. Daarnaast levert Elisabeth Zorg Thuis WMO-gerelateerde huishoudelijke verzorging.

De organisatie omvat Elisabeth Zorg Thuis en vijf locaties in de gemeente Breda, waarvan één locatie, Zorg- en behandelcentrum Elisabeth, is gehuisvest in twee verschillende gebouwen, te weten locatie Leuvenaarsstraat en locatie Galderseweg. Naast deze locaties zijn er een drietal ondersteunende centrale functies zijnde de afdeling Human Resource management, Economisch Administratieve dienst en de Facilitaire dienstverlening.

Het gehanteerde bestuursmodel bestaat in 2008 uit een eenhoofdige directie / bestuur met als toezichthoudend orgaan de Raad van Toezicht.

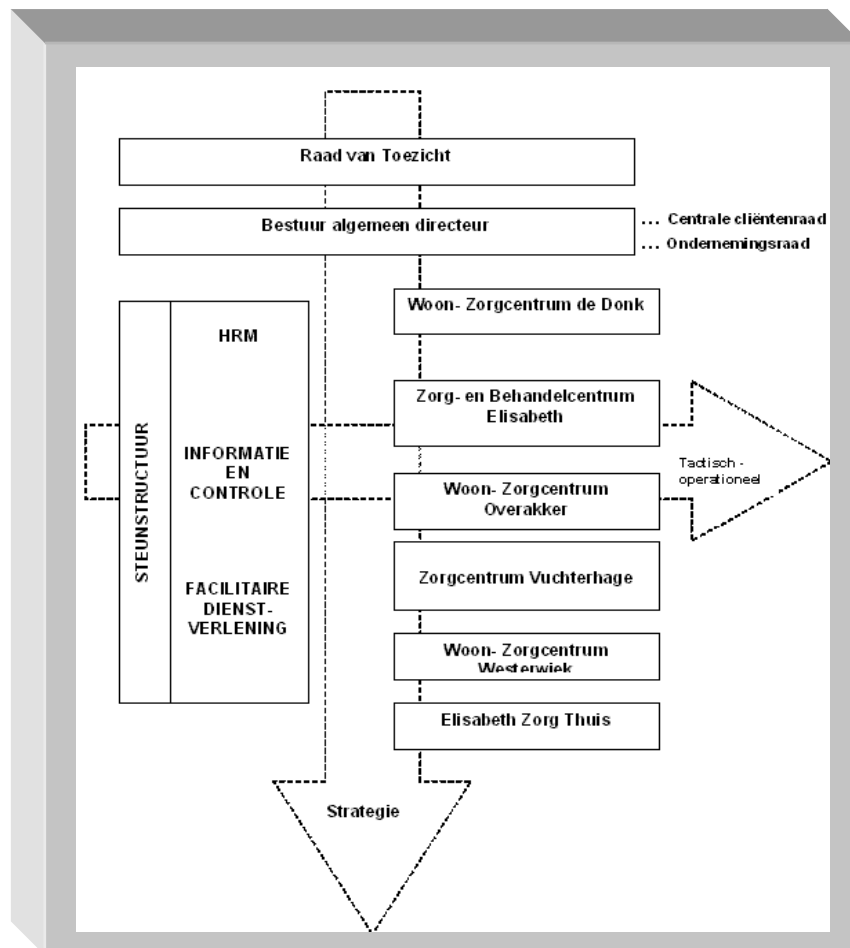
Vanwege de fors toegenomen aandacht voor de beheersmatige aspecten van de organisatie heeft de algemeen directeur reeds in het voorjaar van 2008 gesignaleerd dat een versterking van de directievoering noodzakelijk wordt. Dit werd door de Raad

van Toezicht onderkend. De wereldwijde economische crisis en de gevolgen daarvan voor de stichting hebben de noodzaak daartoe versterkt. In de exploitatiebegroting voor 2009 is financiële ruimte gereserveerd voor de aanstelling van een (niet statutaire) adjunct directeur. In maart 2009 is dit geëffectueerd.

Toelating

De stichting beschikt over een toelating binnen de AWBZ voor het verlenen van verpleeghuis- en verzorgingshuiszorg en thuiszorg. De gemeente Breda heeft onze organisatie erkend als leverancier van huishoudelijke verzorging in het kader van de WMO.

Organisatieschema 2008 Stichting Elisabeth



Besturingsmodel

In de persoon van de heer mr. P.H. Smittenaar is de Raad van Bestuur in het verslagjaar ongewijzigd gebleven.

De formele verantwoordelijkheden van het bestuur zijn vastgelegd in de statuten van de stichting. Daarnaast zijn de taken van de bestuurder beschreven in een taak- en functiebeschrijving, deze documenten zijn in het verslagjaar niet gewijzigd.

Medezeggenschapsstructuur (medewerkers en cliënten)

Binnen Stichting Elisabeth is er, in het kader van de medezeggenschap, een ondernemingsraad, een centrale cliëntenraad en zijn er een vijftal lokale cliëntenraden.

Ondernemingsraad

De ondernemingsraad is een (zelfstandig) orgaan van overleg, advies, informatie en communicatie binnen de instelling. Zij heeft tot taak het optimaal functioneren van de instelling in al haar doelstellingen te bevorderen door:

1. het plegen van overleg met de leiding van de instelling;
2. het vertegenwoordigen van de medewerkers.

De raad bestaat uit 13 leden, die door de kiesgerechtigde werknemers in de onderneming rechtstreeks uit hun midden worden gekozen. Hij laat zich bij de vervulling van deze taak in sterke mate leiden door de belangen en opvattingen van de medewerkers en laat, op basis van de haar bij Wet, C.A.O. of anderszijds gegeven bevoegdheden, deze belangen en opvattingen optimaal in het beleid van de bestuurder van de instelling doorklinken. Daartoe is met name ook in de overlegvergadering een goed klimaat geschapen en dit wordt gehandhaafd, zodat zowel de ondernemingsraad als de leiding van de instelling kunnen komen tot een juiste afweging van alle betrokken belangen, ook die van de cliënt.

Cliëntenraad

Binnen de context van wet en regelgeving en de beleidsmatige keuze voor een organisatiestructuur waarbij de locatie een centrale plaats in neemt, heeft Stichting Elisabeth er voor gekozen de medezeggenschap van de cliënt primair op locatieniveau te organiseren. Iedere locatie kent dus zijn eigen cliëntenraad. Uitsluitend voor locatie overstijgende beleidszaken op stichtingsniveau functioneert een centrale cliëntenraad

samengesteld uit leden van de lokale raden. De bevoegdheden en adviestaken van de te onderscheiden raden zijn in reglementen vastgelegd.

Daarin is ook de mogelijkheid tot ondersteuning opgenomen, de wijze waarop deze ondersteuning gestalte krijgt verschilt per raad. Zo wordt de centrale cliëntenraad secretariael ondersteund vanuit de organisatie. Zie verder paragraaf 3.3.

2.3 Kerngegevens

2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering

Stichting Elisabeth leverde in 2008 intramurale verzorgingshuis- en verpleeghuiszorg en extramurale zorgverlening. In functionele termen betekent dit het volgende:

AWBZ-functies¹

- Persoonlijke verzorging
- Verpleging
- Ondersteunende begeleiding
- Activerende begeleiding
- Behandeling
- Verblijf op grond van de AWBZ

Stichting Elisabeth levert de volgende overige aanspraken

- Dieetadvisering

Stichting Elisabeth biedt AWBZ - zorg aan de volgende doelgroepen

- Somatische aandoening of beperking
- Psychogeriatrische aandoening of beperking

¹ Stichting Elisabeth levert tevens WMO – huishoudelijke verzorging

2.3.2 Productie, personeel en opbrengsten

2008 was een jaar van stabilisatie in combinatie met teruggang. Door het inleveren van intramurale capaciteit ontstond er een verschuiving in de productie-afspraken van intramuraal naar extramuraal. Dit had tot gevolg dat het extramuraal budget meer dan voldoende was en het intramuraal budget sterk onder druk kwam te staan.

Bij de realisatie van de afspraak betekende dit wat betreft het intramuraal budget dat er boven de 100% werd gerealiseerd en extramuraal het niet waargemaakt werd door gebrek aan geschikt personeel. Per saldo, in eerste instantie een verlies aan inkomsten wat gecompenseerd diende te worden met minder uitgaven. Hierdoor kwam het resultaat onder druk te staan, ondanks dat getracht was om vooral op intramuraal gebied het budget optimaal te benutten.

In de voorbereiding naar de ZZP financiering was het een uitdaging om te bezien waar bezuiniging kon worden gerealiseerd dan wel effectief met ingezette uren kon worden omgegaan.

De ervaringen opgedaan in de tweede helft van het jaar, zijn gebruikt bij het tot stand komen van het budget 2009. Daarnaast is getracht om de geldstromen niet zijnde AWBZ/WMO verder te optimaliseren. Dit is maar ten dele gelukt, omdat, als gevolg van problemen bij de financiering van de nieuwbouw, de overige investeringen, bijvoorbeeld de realisatie van twee locatie keukens, naar de toekomst zijn doorgeschoven. Ook andere investeringen bleven uit. Dit had als positief effect dat de afschrijvingen ook lager uitvielen dan verwacht en de positieve cashflow kortstondig hoger uitviel, wat per saldo weer resulteerde in een hoger resultaat dan men op basis van de AWBZ productie mocht verwachten.

Een en ander is terug te vinden in de vermelde ratio's welke staan vermeld in paragraaf 4.7 van dit document.

2.3.2.1 Verpleging en verzorging

Kerngegevens productie, capaciteit, personeel en opbrengsten VVT (exclusief jeugdgezondheidszorg en kraamzorg)

Kerngegevens	Aantal/bedrag
Cliënten	
Aantal intramurale cliënten per einde verslagjaar	634
Aantal cliënten dagactiviteiten per einde verslagjaar	115
Aantal extramurale cliënten exclusief cliënten dagactiviteiten per einde verslagjaar	127
Capaciteit	
Aantal beschikbare plaatsen met AWBZ-verblijf per einde Verslagjaar	642
Productie	
Aantal intramurale verzorgingsdagen in verslagjaar	129.137
Aantal intramurale verpleegdagen in verslagjaar	88.572
Aantal dagen dagactiviteiten in verslagjaar	10.969
Aantal uren extramurale productie in verslagjaar (excl. dagactiviteiten)	20.066
Personeel	
Aantal personeelsleden in loondienst op per einde verslagjaar	914
Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	605
Bedrijfsopbrengsten	
Totaal bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	39.386.767
<i>Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten</i>	36.374.668
<i>Waarvan overige bedrijfsopbrengsten</i>	3.012.099

2.3.3 Werkgebieden

Stichting Elisabeth is werkzaam in de zorgkantoorregio West-Brabant.

2.4 Belanghebbenden

Van oudsher zoekt Stichting Elisabeth de samenwerking met andere organisaties en instellingen vanuit het besef dat als je samenwerkt "één en één meer is dan twee". De inhoud en omvang van de relatie of samenwerking is continu in ontwikkeling en zeer verschillend. Hierna volgen de belangrijkste ontwikkelingen in 2008.

Een belangrijke samenwerking is in ontwikkeling met Stichting Surplus te Zevenbergen. In 2007 is er een 'document op hoofdlijnen' geschreven, waarop in het voorjaar van 2008 een blauwdruk is vastgesteld waarin de intensieve samenwerking concretere vormen kreeg. In 2008 zijn er stappen ondernomen om verschillende projecten op pragmatische wijze samen op te pakken. Tevens zijn er gesprekken gevoerd over de te nemen stappen richting een bestuurlijke fusie. Meerdere factoren hebben er toe geleid dat hieraan nog geen verdere uitvoering is gegeven. Enerzijds waren dit factoren die het gevolg waren van de moeilijke financieel-economische ontwikkelingen binnen de sector thuiszorg en de kapitaalmarkt. Anderzijds parallelverkenningen die Surplus uitvoerde aangaande samenwerking met een regionale woningbouwcorporatie. Afsproken is dat in de loop van 2009 verdere besluitvorming zal plaatsvinden.

In 2007 is op verzoek van Stichting Maria Oord één van de managers van Stichting Elisabeth aangesteld als tijdelijk directeur van deze stichting te Dongen. In 2008 heeft Stichting Maria-Oord, verbonden aan (en opgericht door) de congregatie van de zusters Franciscanessen, zich beraadden over een eventueel samenwerkingsverband met een andere organisatie. Eind 2008 is er een keuze gemaakt en een intentieverklaring getekend tussen Stichting Elisabeth en Stichting Maria-Oord voor de verkenning van een intensieve samenwerking. In vervolg hierop is door Stichting Elisabeth begin 2009 een nieuwe functionaris als directeur bij Maria Oord gedetacheerd. In verband hiermee heeft de algemeen directeur van Stichting Elisabeth zijn lidmaatschap van de Raad van Toezicht van Stichting Maria-Oord uit oogpunt van "good governance" opgezegd om belangenverstremeling te voorkomen.

Met een Ulvenhoutse huisartsenpraktijk is voor één van onze locaties, locatie De Donk, een samenwerkingsovereenkomst gesloten voor de cliënten van de Donk. Dit

impliceert ondermeer dat deze huisartsen wekelijks spreekuur gaan houden in de Donk, dat er op zorginhoudelijk vlak protocollaire afstemming wordt gerealiseerd en dat – met erkenning van het recht op vrije artsenuitvoering – er gezamenlijk bevorderd zal worden dat zoveel mogelijk bewoners van de Donk zich zullen inschrijven binnen de praktijk. Met als doel de zorginhoudelijke kwaliteit te bevorderen.

Na een lange voorbereidingstijd heeft met ondersteuning vanuit Stichting Elisabeth de GGZ Breburg de samenwerking aangaande de geestelijke gezondheidszorg met betrekking tot ouderen en enkele preferente V&V aanbieders, waaronder Stichting Elisabeth, geformaliseerd in een samenwerkingsovereenkomst.

Vanuit de bestaande samenwerkingsovereenkomst met het Revalidatiecentrum Breda is een gezamenlijk onderzoek gestart om te komen tot realisatie van een "tragehuis". Samenvattend is de doelstelling hiervan bepaalde categorieën patiënten sneller uit de klinische omgeving van het ziekenhuis te halen teneinde het herstel in een meer op wonen gerichte omgeving te bevorderen.

De samenwerking met woningbouwcorporatie Singelveste, Fortis vastgoed (thans ASR), Gemeente en andere kleinere partijen om te komen tot een herontwikkeling van zorgcentrum Vuchterhage en het winkelcentrum Moerwijk heeft er toe geleid dat dit initiatief inmiddels is vastgelegd in een intentieverklaring. Vanuit dit samenwerkingsverband wordt gewerkt aan een haalbaarheidsstudie voor een totale herstructurering van het gebied "Hart van de Wijk" in het stadsdeel Hoge Vucht waartoe ook onze locatie Vuchterhage behoort.

Stichting Elisabeth is sinds de oprichting in 2003 lid van de Annevillegroep. Een vereniging van zorgaanbieders in de regio Breda om de vakinhoudelijke ketensamenwerking tussen de organisaties te versterken. Sinds vorig jaar is de Algemeen directeur van Stichting Elisabeth voorzitter van het bestuur van deze vereniging vooralsnog tot eind 2009. Eind 2008 is gewerkt aan de opstelling van een nieuwe richtingbepalende visie op het samenwerkingsverband. Belangrijkste kenmerk van de verandering is dat veel meer gewerkt moet worden met kort cyclische projecten, waarbij het behalen van resultaten (of juist niet) sneller duidelijk is.

Bestaande samenwerkingsrelaties werden voortgezet of verder uitgebouwd. Zonder limitatief te zijn, worden in onderstaand overzicht de meest voorkomende relaties genoemd.

ZORG, WONEN en WELZIJN

- | | | |
|---|----------------------------------|--------------------------------|
| ▪ Stichting Surplus | ▪ zorgcentrum | ▪ SGBB Hoofddorp |
| ▪ Stichting Maria-Oord | Vredenbergh | ▪ Vitalis groep |
| ▪ De Markenlanden | ▪ GGZ regio Breda | Eindhoven |
| ▪ Careyn/Thuiszorg
Breda | ▪ Oranjehaave/Aeneas | ▪ Vereniging
Annevillegroep |
| ▪ Amphia Ziekenhuis | ▪ NSWAC | ▪ Alleewonen-
Singelveste |
| ▪ Revalidatiecentrum
Breda | ▪ Stichting
Ouderenwerk Breda | |
| ▪ Verpleeg- en
verzorgingshuis de
Leystroom | ▪ Surplus-Welzijn | |
| | ▪ WonenBreburg | |
| | ▪ Laurentius | |

OPLEIDINGSPARTNERS

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| ▪ ROC West Brabant | ▪ OVDB |
| ▪ Vitalis college Breda | ▪ Universiteit Nijmegen |
| ▪ Trizo | ▪ NHTV |
| ▪ Avans en Avans+ | |

SCALA AAN ANDERE RELATIES

- Cliënten- en patiëntenorganisaties
- Beroepsverenigingen
- Vakbonden
- gemeente Breda
- CZ verzekeringen/ zorgkantoor West-Brabant
- wijk- en buurtorganisaties
- Wisborn
- kerkelijke instellingen
- Breedband Breda B.V.
- Inspectie gezondheidszorg
- Centraal Indicatieorgaan Zorg
- Banken
- Heja projectontwikkeling
- ICWB

3 Governance

3.1 Bestuur en toezicht

3.1.1 Zorgbrede Governance Code

Reeds na het verschijnen van het rapport Health Care Governance hebben Raad van Toezicht en Raad van Bestuur de bestaande structuur en wijze van functioneren van de organisatie hieraan getoetst. De introductie van de Zorgbrede Governancecode eind 2005 paste dan ook volledig in de reeds eerder ingeslagen weg. Leidend principe hierbij was toen ook al voor onze organisatie hetgeen gesteld wordt in de inleiding van de brochure Zorgbrede Governancecode:

“Goede governance laat zich niet puur in regels vangen. Governance moet tot uitdrukking komen in het doen en laten van personen. Governanceprincipes krijgen pas betekenis als bestuurders en toezichthouders zich herkennen in de bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid van hun zorgorganisatie en zij zich hierop laten aanspreken”.

Vanuit dit principe hebben wij reeds geruime tijd medewerkers op leidinggevende posities en toezichthouders aangesteld. Hetgeen ook blijkt uit de hieraan ten grondslag liggende taak- en functiebeschrijvingen alsmede profielschetsen.

Door deze opstelling profileert Stichting Elisabeth zich ook als organisatie die zich in haar werkgebied, de gemeente Breda, open en betrokken opstelt bij de ontwikkeling op haar werkgebied de verpleging en verzorging, maar ook zeer nadrukkelijk zich daartoe niet beperkt en initiator is en wil zijn van nieuwe ontwikkelingen in de trits: welzijn, wonen en zorg. Keuze voor deze positie brengt met zich mee dat de organisatie zich kwetsbaar durft op te stellen en zich daarmee verplicht tot het openbaar afleggen van verantwoording voor gemaakte keuzes.

Niet alleen bij beleidskeuzes maar ook in het praktische werkveld worden betrokkenen nadrukkelijk gevraagd te participeren in belangrijke ontwikkelingen zoals de grootschalige nieuwbouw van de locatie zorg- en behandelcentrum Elisabeth. Vanaf de start van dit project zijn gemeente, belangenorganisaties en de directe “buren” uitgenodigd mee te denken waartoe ook een klankbordgroep in het leven is geroepen.

In formele zin streeft Stichting Elisabeth er ook naar in haar (jaarlijkse)verslaglegging een getrouw en daarmee realistisch beeld te geven van wat de organisatie drijft in de uitvoering van haar maatschappelijke taak. Vrijwel vanaf de introductie van het landelijk model voor een jaardocument maatschappelijke verantwoording voor de

caresector hebben wij hieraan vrijwillig meegewerkt, ook door bijdragen te leveren aan verbetering hiervan. Naast de papieren verslaggeving zijn wij in 2006 begonnen om deze informatie ook via de digitale weg te verspreiden middels de eigen website.

Statutair is vastgelegd dat de benoeming van de accountant toekomt aan de Raad van Toezicht. Begin 2007 is door de Raad, in samenspraak met de Raad van Bestuur, besloten de opdracht voor de accountantswerkzaamheden te verstrekken aan een nieuwe accountant de heer W.J.W. van Egeraat RA eveneens werkzaam bij het kantoor Mazars.

Een delegatie van financieel deskundigen uit de Raad van Toezicht bespreekt voorafgaand aan de vergadering van de Raad de jaarrekening en de bevindingen van de accountant aangaande het onderzoek en daarna, zoals vermeld in de managementletter, met de accountant. Hierover wordt in de voltallige vergadering gerapporteerd.

De onderwerpen uit de Governancecode aangaande bestuur en toezicht zijn, voor zover gevraagd te verantwoorden of noodzakelijk te vermelden op basis van het principe "pas toe of leg uit", opgenomen in de navolgende paragrafen.

3.1.2 Raad van Bestuur

Samenstelling Raad van Bestuur

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Mr. P.H. Smittenaar	Algemeen directeur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lid Raad van Toezicht Stg Maria Oord te Dongen t/m 31-12-08 ▪ Voorzitter vereniging Annevillegroep

Voor de Raad van Bestuur is geen reglement opgesteld. Reden hiervoor is dat de Raad van Bestuur uit slechts één persoon bestaat en de organisatorische - en rechtsverhoudingen enerzijds statutair zijn geregeld en anderzijds bij arbeidsovereenkomst en de daaraan verbonden taak- en functiebeschrijving.

Evenals in voorgaande jaren is als gedragslijn voor de bezoldiging van de bestuurder de "Adviesregeling Arbeidsvoorwaarden" van de NVZD gevolgd. In 2008 is de bestuurder een verhoging van het salaris toegekend van 2,25% overeenkomstig de CAO ontwikkeling voor de sector Verpleging en Verzorging. Daarmee blijft de bezoldiging van de bestuurder ruimschoots binnen de kaders van de voornoemde regeling.

3.1.3 Toezichthouders (Raad van Toezicht/Raad van Commissarissen)

Samenstelling Raad van Toezicht/Raad van Commissarissen

Naam	Aandachtsgebied	Nevenfuncties
Dhr. A.A.P.M. van Baal	Human resource Beleid	-----
Mw. C.A. van Faassen	Zorg en Welzijns verlening	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Bredaas Centrum gehandicaptenbeleid • lid CvA Stichting Terp • lid CvA Psych. café • Lid cliëntenraad MEE Noord-Brabant • Lid begeleidingscommissie Voorzieningen Maatschappelijke Ondersteuning Breda • Lid klankbordgroep WMO Breda • Lid klachtencommissie Revalidatie Centrum Breda
Dhr. C.J. den Heijer	Bouwkundige zaken	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter regiobestuur TVVL • Lid regiobestuur NVTG
Mr. E.F. Kiepe	Cliëntenbelangen	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Overleg Ouderenbeleid Breda • Lid klankbordgroep WMO • Lid ledenraad RABO • Lid Raad van Beheer VME Nova Park te De Haan (België)
Dhr. A.J.M. Mol	Voorzitter / organisatiezaken	-----
Dhr. N.G.M. van Os	Financieel- economische zaken	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuurslid KBS Laurentius • Bestuurslid VVV • Lid van comité van aanbeveling De Beyerd, museum voor grafische vormgeving Breda
Drs. G.A.F. Saes Mr. H.W.P.B. Taminiau	Geneeskunde Secretaris / juridische zaken	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Stichting HDS • Voorzitter kwaliteitscommissie LSA
Drs. J.P.G.M. Renard	Financiën Nieuwbouw	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuurslid Sportvereniging do-Youkou • Raad van advies Medimate Holding B.V.

De Raad van Toezicht bestond in 2008 uit 9 leden. Dit is het maximum aantal. De leden van de raad zijn voor een periode van vier jaar benoemd. Deze periode kan tweemaal verlengd worden. Dat is één keer meer dan vermeld in de Zorgbrede Governancecode. Op basis van de ontwikkeling van gewenste deskundigheid en ervaring is destijds voor deze statutair vastgelegde maximale zittingsduur gekozen.

Eveneens is statutair de onafhankelijkheid vastgelegd van de leden van de Raad, ook al zijn zij op voordracht benoemd, handelen zij zonder last of ruggespraak.

Voordrachtrechten zijn statutair toegekend aan OR en Centrale Cliëntenraad. Tevens zijn uitsluitingsgronden voor benoeming in de statuten opgenomen die de onafhankelijkheid moeten waarborgen. Deze zelfde gronden kunnen tevens aanleiding zijn tot beëindiging van het lidmaatschap indien tijdens de zittingsperiode alsnog hiervan wordt afgeweken. De Raad van Toezicht houdt op de naleving hiervan nadrukkelijk toezicht.

De Raad is in het verslagjaar zevenmaal in reguliere vergadering bijeen geweest. In deze vergaderingen is enerzijds invulling gegeven aan de statutaire taken tot goedkeuring van de begroting, de jaarrekening en –verslag. Zoals hiervoor vermeld vindt in het kader van deze statutaire taak ook minstens één keer per jaar overleg met de accountant plaats. Voorts is binnen de statutaire bevoegdheid dit jaar ook nadrukkelijk veel aandacht besteed aan het verloop van de nieuwbouw van onze locatie ZBC Elisabeth en de financiering hiervan. De mondiale problemen in de bancaire wereld leidden er toe dat een oorspronkelijk toegezegde financiering voor dit project niet werd gerealiseerd. Vanuit de directie werd het initiatief genomen om een klein kerncomité van drie leden – waaronder de voorzitter - uit de Raad van Toezicht samen te stellen dat regelmatig contact had met de directie om de voortgang te bespreken en de directie te adviseren.

Anderzijds gaf de Raad invulling aan haar toezichthoudende rol in het klankborden van de directie aangaande de belangrijke beleidsonderwerpen die spelen in de organisatie en waarover elders in dit document verslag wordt gedaan. Dit gebeurde doorgaans aan de hand van de periodieke voortgangsrapportages opgesteld door de directie.

Voorts ontvangt de Raad de verslagen van de (Centrale) Cliëntenraden en Ondernemingsraad waardoor zij inzicht krijgt wat de actualiteit is binnen deze organen en onderhielden de daarvoor aangewezen leden van de Raad contact met de Ondernemingsraad en de Centrale Cliëntenraad van de stichting door het bijwonen van enkele van de overlegvergaderingen. In september heeft er, zoals gebruikelijk, een gemeenschappelijke bijeenkomst van Raad van Toezicht, Raad van Bestuur,

Managementteam, Ondernemingsraad en Centrale cliëntenraad plaatsgevonden waarin het nieuwe meerjarenbeleidsplan en het strategisch jaarplan centraal stonden.

Het overleg aangaande de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten van de stichting en de interne controle en beheersingssystemen vindt in dezelfde context plaats zoals hierboven vermeld. Door de directie is samen met de controller een beeld gepresenteerd aan de Raad m.b.t. de risico's waarop wij alert moeten zijn.

Een keer per jaar voert de voorzitter (doorgaans) tezamen met een ander lid van de Raad een gesprek aangaande het functioneren van de Algemeen Directeur. Dit gesprek vond in maart van het verslagjaar plaats, waarna hierover gerapporteerd is in de voltallige vergadering van de Raad van Toezicht in dezelfde maand. Daarnaast onderhouden voorzitter en algemeen directeur veelvuldig informeel contact om een goede onderlinge afstemming te garanderen in het belang van de bestuurlijke eenheid binnen de stichting.

Overeenkomstig de statuten ontvangen de leden van de Raad geen beloning voor hun werkzaamheden. Zij ontvangen wel een vergoeding voor gemaakte kosten. Het bedrag hiervoor is in 2008 ongewijzigd gebleven en bedraagt € 810 per lid en € 1615 voor de voorzitter.

3.2 Bedrijfsvoering

De onderdelen Administratieve Organisatie en Interne Controle zijn de laatste jaren bij Elisabeth sterk in ontwikkeling geweest. Gevolg van een en ander is dat zij nu een integraal onderdeel zijn geworden van de bedrijfsvoering. Anders gesteld, Stichting Elisabeth gaat zich steeds meer gedragen als een bedrijfsmatig aangestuurde onderneming. Intern zijn de bedrijfsprocessen in kaart gebracht en aan de hand van maandelijkse interne rapportages wordt men getoetst en gestimuleerd om ook volgens die kaders te werken en de afgesproken budgetten te halen.

De kreet 'Afspraak = Afspraak' wordt daarmee van een kreet uit de losse pols tot een opmerking die aangeeft dat het 'menens' is. De kwaliteit van processen en procesbewaking zijn leidend en stimuleert de medewerker uiteindelijk tot het werken volgens die lijn.

Om deze stimulans extra kracht te geven is in 2008 een eerste aanzet gemaakt tot het meer doelmatig werken. Onderzoek is gestart om te bepalen wat de term doelmatigheid voor de organisatie betekent. Dit is een onderdeel dat goed aansluit bij het in 2006 gestarte project Vraaggerichte zorg.

Was in 2006 het doel om zich te realiseren dat men "dat moet doen wat de klant vraagt", niet meer maar ook niet minder, in 2008 is er de genoemde factor doelmatigheid aan toegevoegd. De verwachting is dat in de komende jaren dit zal leiden tot een organisatie die op het gebied van zorg een hogere productiviteit zal genereren, waarmee een van de grootste risico's, het beschikbaar hebben van voldoende personeel (productieve arbeidsuren), binnen het gewenste risicoprofiel blijft.

Een groot risico waar de stichting de laatste jaren mee geconfronteerd wordt, is de snel veranderende financiering (van input naar output) van de zorg. Deze verandering is in 2003 ingezet met het doel de AWBZ voor de toekomst betaalbaar te houden.

Oplossingen in die richting zijn divers, maar helaas moet geconstateerd worden dat menig oplossing de (politieke) eindstreep niet haalt, dan wel in de volle breedte van de (politieke) praktijk getoetst wordt. Hetgeen vertraging betekent, daarmee onduidelijkheid en dus onzekerheid met alle risico's voor de bedrijfsvoering.

Het antwoord hierop is een steeds strakkere en bedrijfsmatige sturing, zonder daarbij onze kerntaak de zorgverlening uit het oog te verliezen. Daarbij vertaalt "de term meten is weten" zich in steeds weer veranderende interne rapportages, inspelend op die onzekerheden en risico's. Voor onze sector komt daarbij nog dat naast de rapportages gericht op de interne bedrijfsvoering, in toenemende mate rapportages op

financieel-economische basis opgesteld moeten worden voor de financiële partners zoals banken.

3.3 Cliëntenraad

Invulling cliëntenraden

Binnen de context van wet en regelgeving en de beleidsmatige keuze voor een organisatiestructuur waarbij de locatie een centrale plaats inneemt, heeft Stichting Elisabeth er voor gekozen de medezeggenschap van de cliënt primair op locatieniveau te organiseren. Iedere locatie kent dus zijn eigen cliëntenraad. Uitsluitend voor locatie overstijgende beleidszaken op stichtingsniveau functioneert een centrale cliëntenraad samengesteld uit leden van de lokale raden. De bevoegdheden en adviestaken van de te onderscheiden raden zijn in reglementen vastgelegd.

Daarin is ook de mogelijkheid tot ondersteuning opgenomen, de wijze waarop deze ondersteuning gestalte krijgt verschilt per raad. Zo wordt de centrale cliëntenraad secretariael ondersteund vanuit de organisatie.

Hieronder volgt een overzicht van alle cliëntenraden en hun leden, peildatum 31 december 2008.

Tabel: Samenstelling centrale cliëntenraad Stichting Elisabeth

Naam lid	Aandachtsgebied of rol binnen cliëntenraad
Dhr. Koster	Voorzitter, lid namens cliëntenraad Elisabeth
Mw. de Pater-Kool (tot november 2008)	Lid namens cliëntenraad De Donk
Mw. Van den Houte-Mullié (vanaf november 2008)	Lid namens cliëntenraad De Donk
Mw. Kokx – De Leeuw	Lid namens cliëntenraad De Donk
Dhr. Willegers	Lid namens cliëntenraad Elisabeth
Mw. olde Scheper - Benne	Lid namens cliëntenraad Overakker
Dhr. Vromans	Lid namens cliëntenraad Overakker
Mw. Op 't Root	Lid namens cliëntenraad Vuchterhage
Mw. van der Linden-Jonker	Lid namens cliëntenraad Vuchterhage
Dhr. Verhagen	Lid namens cliëntenraad Westerwiek
Dhr. Emmen	Lid namens cliëntenraad Westerwiek

Tabel: Samenstelling cliëntenraad Zorg- en Behandelcentrum Elisabeth

Naam lid	Aandachtsgebied of rol binnen cliëntenraad
Dhr. Koster	Voorzitter
Mw. Meeuwssen-Oomens	Verpleeghuis
Dhr. Willegers	Buitenlid
Mw. Magielse – Houtepen	Verzorgingshuis
Mw. Koniuszek-Vos	Verzorgingshuis
Dhr. van Put	Verzorgingshuis
Dhr. Ouwerling	Familie woonlaag 7
Mw. Benjert-Roest	Aanleunwoningen
Mw. van Tuyl-Kahle	Dagbehandeling

Tabel: Samenstelling cliëntenraad Woon-Zorgcentrum Overakker

Naam lid	Aandachtsgebied of rol binnen cliëntenraad
Mw. olde Scheper-Benne	Voorzitter
Dhr. Vromans	Secretaris
Mw. Verhoef - Vrins	Lid
Mw. van der Male-De Pree	Lid
Mw. Roelofs - Hovius	Lid
Mw. Jumelet	Lid
Mw. Van Wietmarschen	Lid

Tabel: Samenstelling cliëntenraad Zorgcentrum Vuchterhage

Naam lid	Aandachtsgebied of rol binnen cliëntenraad
Mw. Op 't Root	Voorzitter
Mw. Boere	Lid
Mw. van de Linde	Lid
Mw. van Houten	Lid
Mw. Rijvers	Lid

Tabel: Samenstelling cliëntenraad Woon-Zorgcentrum Westerwiek

Naam lid	Aandachtsgebied of rol binnen cliëntenraad
Dhr. Verhagen	Voorzitter
Mw. Pas-Verwijmeren	Lid
Mw. Beijsens	Lid
Dhr. Emmen	Lid
Vacature	Lid

Tabel: Samenstelling cliëntenraad Woon-Zorgcentrum De Donk

Naam lid	Aandachtsgebied of rol binnen cliëntenraad
Mw. De Pater	Voorzitter
Mw. De Leeuw-v. Alderen	Secretaris
Mw. De Kokx-de Leeuw	Penningmeester
Mw. Martens-Nelemans	Lid
Mw. Hoefnagels-v. Dorst	Lid
Mw. Van den Houte – Mullié	Lid
Mw. Van Tritten - Roovers	Lid

Uitgebrachte adviezen

Aangezien dit jaardocument zich vooral richt op een verantwoording van het beleid op stichtingsniveau worden alleen de onderwerpen behandeld die besproken zijn in de centrale cliëntenraad.

De centrale cliëntenraad van Stichting Elisabeth kwam in 2008 drie maal bijeen.

Tijdens de bijeenkomsten van de raad werden onder andere de volgende onderwerpen behandeld:

- Reanimatiebeleid en euthanasiebeleid
- Samenwerking met Surplus
- Bouwzaken
- Inspectiebezoeken
- Exploitatie ontwikkeling nav begroting en jaarverslag
- Jaardocument 2007 en jaarbericht 2007
- Ontwikkeling locatiemanagement
- Cliënttevredenheidsonderzoek

De leden van de centrale cliëntenraad informeren de leden van de lokale cliëntenraden over de besproken onderwerpen. Alle vergaderingen vonden plaats in een open en positieve dialoog met de directie van Stichting Elisabeth.

Commissie van vertrouwenslieden

In de reglementen van de cliëntenraden is vastgelegd dat zij een beroep kunnen doen op de Commissie van vertrouwenslieden voor bemiddeling, indien er verschil van mening bestaat tussen de zorgaanbieder en de cliëntenraad over de uitvoering van de reglementen.

Geen van de cliëntenraden heeft in 2008 gebruik gemaakt van deze mogelijkheid.

4 **Beleid, inspanningen en prestaties**

4.1 **Meerjarenbeleid**

Evaluatie meerjarenbeleidsplan 2001-2007

In het meerjarenbeleidsplan 2008-2010 wordt voortgebouwd op het strategisch beleid dat in de voorbije jaren is gevoerd. Aan het opstellen van het actuele meerjarenplan is dan ook een evaluatie van dit gevoerde beleid vooraf gegaan. Uit deze evaluatie blijkt dat aan de ingezette beleidsvoornemens uitvoering is gegeven. Vele onderwerpen zijn afgerond en een aantal onderwerpen vindt logischerwijs doorgang en zijn nu volop in uitvoering. Deze ontwikkelingen zijn terug te vinden in het nieuwe meerjarenbeleidsplan 2008-2010.

Nieuw meerjarenbeleid voor 2008-2010

Halverwege 2008 is het nieuwe meerjarenbeleidsplan voor 2008-2010 vastgesteld. Kenmerkend in de discussies aangaande het nieuwe meerjarenbeleidsplan 2008-2010 was de opvatting dat voor de komende periode voortgebouwd moet worden op het beleid zoals dat in de afgelopen zes jaren vorm heeft gekregen. Anderzijds was er het bewustzijn dat de veelheid en snelheid van de ontwikkelingen met zich mee brengt dat de kernwaardes voor ons beleid, zoals de missie en visie van de organisatie, getoetst moeten worden op hun actualiteit.

Mede daarom bestaat het meerjarenbeleid uit twee verschillende gedeeltes, te weten meerjarenbeleid en beleidsactieplan. In dit tweede gedeelte komen de onderwerpen aan de orde die kaderstellend zijn voor het opstellen van het meerjarenbeleid in de komende jaren.

Bij het opstellen van het meerjarenbeleid is heel gericht gekeken naar de doelgroep van Stichting Elisabeth. De cliënt en zijn omgeving weet wat goed voor hem of haar is en uit dit steeds meer in een duidelijk wensenpatroon. Maar ook als de cliënt door zijn ziektebeeld daartoe niet meer in staat is, moeten wij ons actief opstellen om te trachten dit wensenpatroon te achterhalen wat het welbevinden van de cliënt ten goede komt. Vraaggericht werken dus, in plaats van aanbodgericht werken. In de afgesloten beleidsperiode is duidelijk gebleken dat dit nogal wat betekent voor de interne bedrijfsvoering, namelijk continu kunnen inspelen op vragen van cliënten, een flexibele houding en gedrag van medewerkers, maar ook voor de organisatorische randvoorwaarden die hieraan bijdragen.

De invulling van de drie pijlers wonen, welzijn en zorg vanuit een cliëntgerichte houding was de afgelopen zeven jaar gebaseerd op onze missie:

“Een zo goed mogelijk bestaan voor zoveel mogelijk mensen”.

De afgelopen jaren is er hard gewerkt aan de bewustwording rondom de vraagstelling die de missie oproept. Oftewel er is geïnvesteerd in vraaggericht werken en het bieden van kwalitatief goede zorgverlening op een zodanige wijze dat Stichting Elisabeth zich ervan doordrongen is dat het uiteindelijk enkel en alleen de cliënt is die dit bepaalt, rekening houdend met de individuele mogelijkheden van de cliënt om dit te bepalen.

In dit nieuwe meerjarenbeleidsplan gaan wij verder op basis van die gedachte.

De continue aandacht voor ontwikkeling en verbetering van ons werk moet natuurlijk op de eerste plaats ten goede komen aan de huidige cliënt, die recht heeft op datgene waarvoor hij of zij binnen de gestelde mogelijkheden heeft gekozen, namelijk ‘een zo goed mogelijk bestaan’. Maar, zoals in de inleiding van het meerjarenbeleidsplan 2001-2005 al (samengevat) werd beschreven en wij ook nu niet mogen vergeten:

“zorg verlenen is het scheppen van relaties tussen mensen waarbij de mate van tevredenheid van onze cliënten mede leidt tot tevreden medewerkers en omgekeerd”.

Betrokken en tevreden medewerkers zijn van groot belang binnen Stichting Elisabeth. Ten slotte dragen zij allen tezamen de cultuur van onze organisatie. Daarom staan in het strategisch beleid ook enkele onderwerpen centraal gericht op de positie van de medewerker in onze stichting.

De aandachtsvelden in dit meerjarenbeleidsplan zullen hieronder puntsgewijs worden weergegeven. Uitgebreidere informatie van de speerpunten in 2008 zal worden weergegeven onder de paragraaf ‘algemeen beleid’ en onder de paragraaf

‘Verantwoorde Zorg’.

- Wonen, Welzijn en Zorg voor de cliënt
- De interne organisatie volgt de cliënt
- Intern kwaliteitssysteem
- Leiderschap
- Instrumenten voor management van medewerkers
- Fusie en samenwerking
- Productiviteit
- Financiën
- Vastgoedontwikkelingen
- Marketing
- Interne communicatie

4.2 Algemeen beleid

In deze paragraaf worden verschillende onderwerpen vanuit het strategisch jaarplan uitgebreider gepresenteerd. We hebben voor deze onderwerpen gekozen, omdat dit belangrijke speerpunten waren voor 2008. De onderwerpen zijn respectievelijk:

- Euthanasiebeleid
- Uitbreiding Elisabeth Zorg Thuis
- Opstarten nieuw zorgproduct: dagverzorging
- Cliëntenservicebureau
- Nieuwe website voor Stichting Elisabeth
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek
- Vraaggericht werken

Euthanasiebeleid

Volgens het strategisch jaarplan 2007-2008 heeft een werkgroep de opdracht gekregen om het huidige euthanasiebeleid te evalueren en een advies hieromtrent richting directie en het management uit te brengen.

Stichting Elisabeth heeft van oorsprong een katholieke grondslag. Het katholicisme gaat uit van het principe: eerbied voor het geweten. De autonomie van de mens staat daarin centraal. Autonomie betekent kunnen beslissen over het eigen leven. Men moet het leven kunnen inkleden op een manier die zij zelf goeddunkt, daarbij hoort ook kunnen sterven op een manier waarvoor men zelf kiest.

De werkgroep heeft geconcludeerd dat het kunnen uitvoeren van euthanasie binnen Stichting Elisabeth past binnen de visie en de missie die de organisatie voorstaat. Maatwerk en gericht zijn op het individu met diens vraag is van groot belang voor de invulling van de dagelijkse zorgverlening aan de cliënten. Men is ervan overtuigd dat het mogelijk maken van het uitvoeren van euthanasie een positieve ontwikkeling is en dat Stichting Elisabeth op deze manier een goede invulling geeft aan maatwerk van zorg en de cliënt met zijn/haar keuze centraal stelt.

In maart 2008 is dit advies aan de directie aangeboden en vervolgens is het besproken in de Raad van Toezicht, de OR en de centrale cliëntenraad. Het advies werd volledig door de directie en de genoemde gremia ondersteund. In navolging hiervan zijn er in de maanden juli, augustus en september 2008 informatiebijeenkomsten gehouden waarin het advies nog eens mondeling werd toegelicht aan belangstellenden binnen de organisatie.

In 2009 is de werkgroep aan de slag gegaan met het omzetten van het advies in de dragers van het beleid, de procedures en protocollen.

Uitbreiding Elisabeth Zorg Thuis

In het voorjaar van 2007 is de basis gelegd van het huidige Elisabeth Zorg Thuis. Deze basis bleek een gedegen ondergrond, want in 2008 heeft er een constante groei van Elisabeth Zorg Thuis plaatsgevonden. In november was de groei maar liefst meer dan 70% ten opzichte van januari 2007. Inmiddels heeft Elisabeth Zorg Thuis meer dan 200 cliënten en werken er ongeveer 50 medewerkers.

Naast de kwantiteit is er ook gewerkt aan kwaliteit, hetgeen zich goed liet zien in de uitkomsten van het gehouden cliënttevredenheidsonderzoek. Daarin werd Elisabeth Zorg Thuis door haar cliënten beloond met een 8,2. En dit is vooral te danken aan de grote inzet van alle medewerkers van de verpleging & verzorging en huishoudelijke verzorging.

Tevens is 2008 tevens het jaar geweest waarin veel aandacht is gegeven om Zorg Thuis te verankeren binnen de stichting. Specifieke protocollen voor Zorg Thuis zijn opgesteld, procedures voor de reiskostenvergoeding zijn gemaakt, scholingen zijn intern en extern (GGZ) gevolgd door zowel de medewerkers van verpleging & verzorging als de medewerkers van de huishoudelijke verzorging. Steeds meer aandacht is gericht op zo efficiënt mogelijk werken en het benutten van de ruimte binnen de CIZ indicatie.

In oktober 2008 is gestart met het team Noord (locatie Zorgcentrum Vuchterhage). Dit team gaat zich in Breda Noord inzetten voor de verzorging en verpleging van cliënten en daarmee is Elisabeth Zorg Thuis met een vierde team in Breda uitgebreid.

In de loop van 2008 werd het steeds duidelijker dat het huidige zorgdossier niet goed bruikbaar was voor Zorg Thuis. Het zorgdossier is in 2007 samengesteld vanuit het intramurale zorgdossier en de beperkingen die dat met zich mee brengt, heeft ertoe geleid dat er in november is besloten over te stappen naar het Zorgleefplan Zorg Thuis (op basis van de normen verantwoorde zorg van de branchevereniging Actiz).

Keuzevrijheid, eigen regie en veiligheid staan centraal in de normen voor Verantwoorde zorg. Uitgangspunt is om "het gewone" mogelijk te maken voor de cliënt: het dagelijkse leven zoals hij/zij dat gewend is en het graag heeft. Wat voor de cliënt gewoon is, is dus tegelijkertijd "bijzonder": individueel aangepaste zorg op basis van persoonlijke behoeften en voorkeuren. Maar ook gezondheidsrisico's en aandoeningen kunnen leiden tot bijzondere zorg in het dagelijks leven van de cliënt. Bij een oriëntatie op het gewone en toch specifieke eigen leven van de cliënt passen de zogenoemde domeinen van kwaliteit van leven. Deze vier levensdomeinen zijn de woon/leefomstandigheden, de sociale kant van het leven (participatie), het

lichamelijke gevoel van welbevinden en gezondheid en het mentale welbevinden van de cliënt als persoon. Deze vier domeinen zijn de basis van het Zorgleefplan Zorg Thuis.

Samen met HR bedrijfsopleiding is een start gemaakt om het Zorgleefplan Zorg Thuis te introduceren en de planning is dat de implementatie in het voorjaar van 2009 zal plaatsvinden.

Opstarten nieuw zorgproduct: dagverzorging

Dagverzorging is een voorziening voor thuiswonende ouderen voor wie de dagelijkse dingen niet helemaal meer zo vanzelfsprekend gaan. Dagverzorging geeft persoonlijke aandacht en zorg op lichamelijk, geestelijk en sociaal gebied. Daarnaast biedt de dagverzorging aangepaste groepsactiviteiten waardoor de noodzaak voor opname in een zorgcentrum of verpleeghuis kan worden uitgesteld.

In het najaar van 2007 is besloten om de dagverzorging in Vuchterhage en De Donk over te nemen van Thuiszorg Breda. Op Overakker was dit al in juni gebeurd en daar is de dagverzorging samen met de groepsverzorging verder gegaan. Ook ZBC Elisabeth op de locatie Galderseweg heeft dagverzorging, deze is gecombineerd met de dagbehandeling.

De dagverzorgingen van Vuchterhage en De Donk zijn sinds januari 2008 onder aansturing van de beide locaties gekomen. Er moest heel wat geregeld worden, waaronder het vervoer van de cliënten van en naar de dagverzorging.

Procedures en protocollen moesten worden gemaakt of aangepast en nog vele andere zaken moesten worden opgelost.

Veel aandacht is uitgegaan naar het bekendmaken van de dagverzorging via de plaatselijke kranten en naar huisartsen om zodoende een hogere bezetting van de dagverzorging te realiseren. Op dit moment nemen ongeveer 75 cliënten deel aan de dagverzorging, gemiddeld 12 cliënten per dag bij Vuchterhage en De Donk. Op de locaties Overakker en Elisabeth nemen minder cliënten deel aan de dagverzorging.

In ieder geval kan gezegd worden dat de cliënten tevreden zijn en de dagverzorging is een mooie uitbreiding van het zorgpakket van Stichting Elisabeth.

Cliëntenservicebureau

De nieuwe structuur en de groei van Stichting Elisabeth stellen andere eisen aan zorgbemiddeling en – toewijzing van de huidige en toekomstige cliënten van alle locaties en Zorg Thuis. Het cliëntenservice bureau van Stichting Elisabeth, gestart in 2005, speelt hier een belangrijke rol in. Tot 2008 heeft het cliëntenservice bureau

echter alleen de zorgbemiddeling en zorgtoewijzing van cliënten voor het Zorg- en Behandelcentrum Elisabeth uitgevoerd.

Hierin is verandering gekomen. Vanaf november 2008 is de zorgbemiddeling en zorgtoewijzing voor cliënten van de *hele* stichting door het cliëntenservice bureau uitgevoerd. In de loop van 2009 zal daar de extramurale zorg (Zorg Thuis) bijkomen. Zorgbemiddeling wordt uitgevoerd door zorgbemiddelaars, waarbij zij ondersteund worden door een front office medewerker.

De front office medewerker heeft het eerste contact met de cliënt op het moment dat deze zich aanmeldt voor één van de locaties van Stichting Elisabeth. Na dit eerste telefonische contact neemt één van de zorgbemiddelaars contact op voor het maken van een afspraak om op huisbezoek te gaan.

Een huisbezoek biedt voordelen. Voor de cliënt is het prettig om iemand te ontvangen in een voor hem of haar veilige omgeving. Voor de zorgbemiddelaar geeft de omgeving van de cliënt veel extra informatie. Deze informatie is nodig om een goed beeld te krijgen van de zorg die de cliënt nodig heeft. Voor de periode dat de cliënt nog niet binnen de stichting kan komen wonen, kan ook een eventuele tussenoplossing geboden worden, zoals zorg thuis of dagverzorging.

Indien cliënten met ontslag gaan, wordt de zorgbemiddelaar weer ingeschakeld om eventuele thuiszorg of andere voorzieningen in de thuissituatie te regelen.

Om continuïteit te waarborgen werkt het cliëntenservice bureau met een cliëntvolgsysteem. In dit systeem worden alle contactmomenten met de cliënt en/ of zijn contactpersoon beschreven.

Zorgbemiddeling vraagt veel kennis op het gebied van indicatiestellingen, wetgeving, de sociale kaart en ouderenzorg. Competenties zoals gespreksvaardigheden en doortastendheid zijn in de contacten met cliënten onmisbaar.

Naast zorgbemiddeling kan het Cliëntenservice bureau meer gaan betekenen ten aanzien van marketing, PR en communicatie, aangezien zij vaak het eerste contact zijn waar de cliënt mee te maken krijgt. In 2009 zal het cliëntenservice bureau zich hier ook op gaan richten.

Nieuwe website voor Stichting Elisabeth

Aan het begin van 2009 zal de vernieuwde website van Stichting Elisabeth gelanceerd worden. Met deze frisse nieuwe site laten we zien dat onze zorg actueel, verfrissend en het meest belangrijk: *persoonlijk* is. Internet is het medium waarop iedereen vertegenwoordigd is, het biedt de mogelijkheid om jezelf als bedrijf of als stichting te profileren op een relatief eenvoudige manier. Het grote voordeel van het hebben van

een website is de mogelijkheid om nieuwe informatie snel te presenteren aan geïnteresseerden.

Deze vernieuwing is tot stand gekomen door het samenstellen van een werkgroep met collega's van diverse afdelingen en functies binnen Stichting Elisabeth. Met deze werkgroep hebben we onze doelgroepen, onze diensten en onze speerpunten in beeld gebracht. Hieruit is duidelijk geworden dat er een brede groep mensen is die behoefte kan hebben aan informatie van Stichting Elisabeth. De voornaamste doelgroep is natuurlijk onze cliënt, echter onze huidige cliënt wordt hierin bijgestaan door familie, vrienden of mantelzorgers. Alle zorgdiensten zijn overzichtelijk weergegeven, zo is bijvoorbeeld per locatie te zien welke zorgproducten onze cliënt kan aantreffen.

Stichting Elisabeth wilde echter niet zomaar een website maar een website waarmee we iedereen op een duidelijke manier snel van de gewenste informatie kunnen voorzien. Tevens een website die aansluit bij onze manier van werken, namelijk een persoonlijke vraaggerichte manier! We hebben dit vertaald door een quote van een beleving / ervaring van diverse betrokkenen bij Stichting Elisabeth als blikvanger op de site weer te geven.

Neem ook eens kijkje op onze website, deze is te vinden op www.elisabethbreda.nl.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek

Het medewerkerstevredenheidsonderzoek heeft plaatsgevonden door middel van een webenquête van Actiz, genaamd 'Continue Benchmark VVT, bouwsteen Personeel'. Deze webenquête is uitgezet onder alle personeelsleden van Stichting Elisabeth in november en december 2007. De respons was 41%, wat representatief is voor de gehele stichting.

Hieronder volgen twee tabellen die de totaalscores van Stichting Elisabeth ten opzichte van de branche weergeven.

Deelscores per thema

Thema's	Eigen score	Score VVT-sector
Kwaliteit van de organisatie	(+) 6,3	6,1
Kwaliteit van het werk	(+) 7,3	7,1
Loopbaan en arbeidsvoorwaarden	(+) 6,3	5,9
Stressfactoren	6,5	6,6
Kwaliteit van de zorgverlening	7,0	6,9
Totaalscore Personeel	6,9	6,7

Bron: Continue benchmark VVT februari 2008

Rapportcijfer

Rapportcijfer	Eigen rapportcijfer	Rapportcijfer VVT-sector
Concern	7,1	7,0

Bron: Continue benchmark VVT februari 2008

Stichting Elisabeth scoort op de eerste drie thema's, te weten kwaliteit van de organisatie, kwaliteit van het werk en loopbaan en arbeidsvoorwaarden goed ten opzichte van de gehele branche. Het rapportcijfer komt gemiddeld uit op een zeven. Ook dit is iets hoger dan gemiddeld in de branche.

Naar aanleiding van dit onderzoek hebben verschillende verbeteracties plaatsgevonden. Zo is er per locatie is een actieplan opgesteld om specifiek en plaatsgebonden te werken aan tevredenheid bij medewerkers. Daarbij maken de locatiemanagers gebruik van elkaars kennis en kwaliteiten.

In 2009 zal er wederom een onderzoek naar de tevredenheid van medewerkers plaatsvinden en zal er een vergelijking worden gemaakt met de uitkomsten van het onderzoek wat gehouden is eind 2007.

Vraaggericht werken

In 2007 zijn een zestal doelen gesteld ten aanzien van het vraaggericht werken. In 2008 is gemeten of aan deze doelen is voldaan. Er kan geconstateerd worden dat over het algemeen het principe van vraaggericht werken is neergedaald in de gehele organisatie. De medewerkers zijn van de fase van "bewust onbekwaam" naar "bewust bekwaam" gegroeid en het daadwerkelijk concreet maken van vraaggericht werken is reeds op vele plaatsen in de zorg geïmplementeerd. Daar het vraaggericht werken een ontwikkelgericht traject is, zijn er in 2008 wederom nieuwe doelen gesteld die behaald dienen te worden:

1. Invulling begrip 'gastvrijheid' per locatie en per cluster
2. Verbetering klant-leverancier-relatie (partnership)
3. Respectvolle bejegening door en voor alle medewerkers en cliënten van Stichting Elisabeth

Hierbij wordt de nadruk gelegd op ondernemerschap en aanspreekcultuur op managementniveau en het kenbaar maken van de intern leveranciersrelatie door de klanten te presenteren welke diensten zij kunnen aanbieden.

Bovenstaande doelen moeten behaald zijn op 1 september 2009. Dit loopt parallel met het beleidsjaar 2008-2009. De gestelde doelen komen overigens ook terug in het strategisch jaarplan 2008-2009.

Vraaggericht werken is op 31 december 2008 gestopt als zijnde een project. Het is in zoverre geïntegreerd in de 'normale' manier van werken dat er items zullen blijven terugkomen in jaarplannen en dat de volledige regie hiervan bij de managers zelf zal komen te liggen. De laatste actie die de procesgroep vraaggericht werken nog gaat oppakken is het meten van de resultaten naar aanleiding van de gestelde doelen in september 2009. Aan de hand hiervan zal er nog een advies volgen aan de directie.

4.3 Algemeen kwaliteitsbeleid

Het kwaliteitsmanagementsysteem 2008

Op 23 september 2008 heeft Stichting Elisabeth in de opvolgaudit aangetoond dat het het HKZ certificaat en de A status van het zorgkantoor waardig is. Tijdens deze opvolgaudit is het management van Stichting Elisabeth onder de loep genomen en zijn de locaties Vuchterhage en de Donk bezocht door de certificerende instelling KIWA.

"Stichting Elisabeth laat in 2008 wederom zien dat zij aan haar cliënten zorg van hoge kwaliteit levert en dat daarbij aan de geldende HKZ normen wordt voldaan. De organisatie heeft een kwaliteitsmanagementsysteem welke jaarlijks door een onafhankelijk geaccrediteerde instelling wordt getoetst."

Stichting Elisabeth heeft de audit behaald en dit betekent dat voor 2008 het HKZ-certificaat behouden is gebleven.

Metten is weten

Het kwaliteitsbeleid van Stichting Elisabeth is gebaseerd op de PDCA-cyclus. Dit betekent dat de cyclus van Plan, Do, Check, Act gevolgd wordt. Veel aandacht wordt besteed aan het meten en vervolgens aan de hand daarvan opstellen van verbeterplannen.

Metten wordt binnen Stichting Elisabeth op verschillende manieren en op verschillende niveaus gedaan. De adviseur verbetermanagement richt zich met name op 'georganiseerd' metten. Concreet betekent dit het meten van de cliënttevredenheid met behulp van de CQ-index, het meten van de zorginhoudelijke prestatie-indicatoren en het meten door middel van het inzetten van het interne auditteam.

Het interne auditteam komt hieronder aan bod, de andere twee genoemde manieren van metten zullen in paragraaf 4.4 uitgebreid aan bod komen.

Het intern auditteam

Het intern auditteam heeft in 2008 een nieuwe werkwijze ontwikkeld. Daar waar de audits in 2007 zich voornamelijk hebben gericht op de procedures, is het team zich in 2008 meer gaan richten op de verschillende processen. De proceseigenaar heeft richting gegeven aan de te onderzoeken onderwerpen. Voorafgaand aan de audits zijn derhalve vragen gesteld aan de proceseigenaar. Gedurende 2008 zijn op deze wijze een vijftiental interne audits uitgevoerd. Verdere vernieuwing in 2008 was de locatie-audit. In deze audits zijn een aantal uitkomsten van de eerder genoemde 15 audits samengevoegd, met toegevoegd de lijn der communicatie en verbetering daarvan binnen de betreffende locatie. Dit ligt in de lijn van de veranderingen aangaande het locatiemanagementbeleid (zie paragraaf 4.5 personeelsbeleid).

4.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van patiënten / cliënten VVT: Verantwoorde Zorg

Zorginhoudelijke prestatie-indicatoren Normen Verantwoorde Zorg

Sinds 2007 worden de zorginhoudelijk prestatie-indicatoren van de verantwoorde zorg gemeten met een meetinstrument van Actiz. De uitkomsten van het gehouden onderzoek in het najaar van 2007 werden in het tweede kwartaal van 2008 vrijgegeven. Aan de hand van deze uitkomsten heeft de directie met de managers welzijn, wonen en zorg een bijeenkomst belegd om samen de stichtingsbrede rode draad te ontdekken. Deze werd gevonden op een drietal aandachtsgebieden te weten;

- (in)continentie, met name de diagnosestelling
- Psychische zorg en begeleiding
- Voeding, met name de koppeling tussen het afnemende gewicht van cliënten en het navragen aan de cliënt aangaande de oorzaak hiervan.

Deze zijn vervolgens uitgewerkt en onderdeel geworden van het strategisch jaarplan 2008-2009.

Thema's Verantwoorde Zorg: CQ-index

Voor het meten van de cliënttevredenheid met behulp van de CQ-index is bureau Facit, dat ook in 2006 de cliënttevredenheid heeft gemeten, geselecteerd. Als enige bureau konden zij de meting van 2006, METER, en die van 2008, de CQ-index, enigszins met elkaar vergelijken. Voorafgaand aan het onderzoek heeft overleg plaatsgevonden met de centrale cliëntenraad, de adviezen die zij gaven zijn ter harte genomen en vormgegeven. De meting heeft plaatsgevonden op een "risicovol moment", namelijk in de zomermaanden, maar dat was niet zichtbaar in de uitkomst

van het onderzoek. De uitkomsten zijn vervolgens met het management en de centrale cliëntenraad besproken. De aangegeven items hebben binnen het management een proceseigenaar gekregen die verantwoordelijk is gesteld voor de uitwerking en uitvoering van de verbeterplannen.

Hieronder wordt een tabel weergegeven met de uitkomsten per thema die getoetst zijn in het onderzoek. De hoogste score die behaald kan worden is 100%. Het cijfer tussen haakjes correspondeert met het nummer van het thema in de grijze tabel. Vervolgens wordt ieder thema toegelicht.

ERVARINGEN CLIËNTEN	UITKOMST
Zorg- en behandelplan en evaluatie (1)	66%
Inspraak en overleg (1)	67%
Informatie (1)	75%
Telefonische bereikbaarheid en communicatie (2)	81%
Lichamelijke verzorging (3)	83%
Maaltijden (3)	80%
Bejegening (3)	86%
Professionaliteit en veiligheid zorgverlening (4)	84%
Respectering vrijheidsbeperkingen (4)	90%
Wooncomfort (5)	83%
Privacy/woonruimte (5)	90%
Dagbesteding en participatie (6)	77%
Zelfstandigheid en autonomie (6)	80%
Mentaal welbevinden (7)	76%
Sfeer (7)	77%
Veiligheid woon- en leefomgeving (8)	73%
Betrouwbaarheid zorgverleners (8)	85%
Beschikbaarheid personeel (9)	73%
Ketenzorg (10)	76%

Thema's verantwoorde zorg

1. Zorg- en leefplan/behandelplan
2. Communicatie en informatie
3. Lichamelijk welbevinden en gezondheid
4. Zorginhoudelijke veiligheid
5. Woon- en leefomstandigheden
6. Participatie en dagstructurering
7. Mentaal welbevinden
8. Veiligheid wonen en verblijf
9. Voldoende en bekwaam personeel
10. Ketenzorg

Resultaten en verbeterpunten

- Zie Ad 1
Zie Ad 2
Zie Ad 3
Zie Ad 4
Zie Ad 5
Zie Ad 6
Zie Ad 7
Zie Ad 8
Zie Ad 9
Zie Ad 10

1. Zorg- en leefplan/behandelplan**Meten gebruik zorgdossier**

Zorg leveren aan cliënten is anno 2008 een mix van administratie, zorg en welzijn. Stichting Elisabeth heeft al sinds jaar en dag een zorgdossier net als ieder ander verpleeg- en verzorgingshuis, om de administratie en registratie over de cliënt goed vorm te geven. In 2006 hebben wij kritisch gekeken naar de administratie in het zorgdossier en deze bleek niet afdoende. Er is toen een verbeteringsactie onder de naam "faseplan" bedacht en uitgevoerd door de werkgroep zorgdossier.

In 2008 is er een evaluatie gehouden met als doel de gekozen aanpak verder te verbeteren waar nodig. Uit de gehouden enquête en de interviews werd duidelijk dat het aantal fases in het plan moest worden aangepast. Dat is in 2008 ook gerealiseerd en nu vindt de audit plaats in twee fasen. Fase één heeft betrekking op alle vaste gegevens, zoals persoonlijke gegevens en het aanwezig zijn van de indicatie en identiteitspapieren in het dossier. Hierin mag niets ontbreken. De tweede fase gaat enerzijds over het invullen van het dossier en anderzijds om het meten van het begrip en de methodische kant van het werken met het zorgdossier. Dit is een verbetering omdat het meer en beter recht doet aan de motivatie van de medewerkers om ermee te werken (de audit wordt dan ook minder als een examen gevoeld) en om binnen strikte grenzen er een eigen kleur aan te geven, zodat het werken met het dossier nog beter en vanzelfsprekender zal zijn.

Zorgdossier op het appartement

In het kader van het vraaggericht werken heeft men bij het cluster extramuraal (onderdeel van locatie Zorg en behandelcentrum Elisabeth) een volgende stap gezet en de pilot "Zorgdossier op het eigen appartement" gestart. Deze pilot werd

uitgevoerd op twee woonlagen van het betreffende cluster. Het achterliggende doel is om cliënten op deze manier nog meer te betrekken bij hun zorgverlening.

Alle cliënten hebben tegelijkertijd hun zorgdossier op het eigen appartement gekregen. Op woonlaag 8 heeft dit traject parallel gelopen met het beheer van de medicatie op het eigen appartement.

Als voorbereiding zijn de cliënten ingelicht met de vraag of zij hierover zelf hun familie/vertegenwoordiger wilden informeren. Cliënten die hierbij ondersteuning nodig hadden, hebben dit gekregen.

Het bleek al snel dat deze verandering voor cliënten minder ingrijpend was dan voor medewerkers. De medewerkers dienden hun werkwijze aan te passen, zomaar een zorgdossier inzien kon niet meer. Zij dienen eerst toestemming te vragen aan de cliënt.

Het zorgdossier ligt nu ongeveer een half jaar op de appartementen en gebleken is dat de verandering de volgende voordelen met zich meebrengt:

- Het kost minder tijd, een medewerker is één zorgmoment bij de cliënt aanwezig en handelt alles op de kamer af.
- De medewerker komt minder vaak bij een cliënt binnen, dit is een positieve ontwikkeling, mede in het kader van het zelfstandig gaan wonen van de meeste verzorgingshuiscliënten in de toekomstige nieuwbouw.
- De cliënt is direct op de hoogte van de gemaakte afspraken, de medewerker hoeft niet meer terug naar de cliënt voor een terugkoppeling.
- Er is minder kantoorruimte nodig, omdat er geen opslagruimte meer nodig is en het schrijven in het zorgdossier bij de cliënt plaatsvindt.

Als aandachtspunt is het volgende eruit gekomen:

- De mondelinge overdracht is wel belangrijker geworden, immers indien er geen goede overdracht is bestaat het risico dat de medewerker niet bij een cliënt langs gaat die dit wel nodig heeft.

Uit bovenstaande evaluatie kan men concluderen dat het door beide partijen (cliënten en medewerkers) zeker als verrijking wordt ervaren.

2. Communicatie en informatie

Zie cliëntenservicebureau onder paragraaf 4.2 van dit jaardocument en aanstellen van contactverzorgenden onder paragraaf 4.5.1 van dit document.

3. Lichamelijk welbevinden en gezondheid

Ontwikkelingen in 't Trefpunt op Locatie Overakker

In september 2006 is in 't Trefpunt gestart met het serveren van de warme maaltijd vanuit de pantry. Tussen 12 en 14.00 uur wordt 't Trefpunt veranderd in een restaurant. Zowel de intramurale cliënten als wijkbewoners kunnen hier genieten van een smakelijke maaltijd, die men zelf samenstelt aan het buffet. Er is keus uit drie soorten groenten, vlees en aardappelgerechten compleet gemaakt met een voor- en nagerecht en fruit. De maaltijd kan worden afgesloten met een kopje koffie of thee. Gemiddeld 60 cliënten maken gebruik van de mogelijkheid de maaltijd te gebruiken in gezelschap van anderen.

In december 2007 is gestart met een avondbuffet. De mogelijkheden zijn zeer uitgebreid, naast de gebruikelijke broodkeuze kan men gerechten als gebakken eieren, wentelteefjes, loempia's, saté bij het buffet laten bereiden. Een groep enthousiaste klantvriendelijke medewerkers staan klaar om de bezoekers te helpen. Ook de ambiance is van groot belang, in 2008 zijn de medewerkers in een nieuw uniform gestoken, wat een professionele uitstraling heeft. Ook zijn er verschillende vrijwilligers aanwezig ter ondersteuning. Elke vrijdagavond komt een groep wijkbewoners frietjes eten en een praatje maken. Zij hebben deze avond zelf tot frietavond uitgeroepen! Eén maal in de maand is er een thema maaltijd. Deze maaltijd wordt samengesteld naar aanleiding van wensen van cliënten, bijvoorbeeld stampot, soep met pannenkoeken of een mosselmaaltijd.

Naast al deze smakelijkheden vinden in 't Trefpunt tal van activiteiten plaats. Het is een ontmoetingsplek waar koffie gedronken kan worden, waar kan worden deelgenomen worden aan activiteiten en workshops en waar gefeest wordt. Trainingen worden gegeven op allerlei gebied zoals geheugentraining, bewegingslessen en sport en spel.

In 2009 is men voornemens om 't Trefpunt samen met woningbouwvereniging Laurentius te verbouwen om meer ruimte te creëren, zodat naast het restaurant ook het activiteitencentrum nog meer vorm kan krijgen.

4. Zorginhoudelijke veiligheid

Jaarlijks wordt eenmalig gemeten of de zorginhoudelijke veiligheid gerealiseerd wordt, maar daarnaast dient er continu een vinger aan de pols te worden gehouden. De registraties van de (bijna)incidenten gericht op medicatie en vallen, incontinentie (gebruik en inzet middelen), fixatie, vaccinatie, gebruik van psychopharmaca en professionaliteit van de zorgverleners worden binnen verschillende locatie/vakgroep overlegvormen besproken. Voor vallen en vrijheidsbeperkende maatregelen, decubitus

en ondervoeding is afgelopen jaar een extra LPZ meting uitgevoerd. Met de uitkomsten van de LPZ meting zijn de stichtingsbrede projectgroepen aan de slag gegaan ter verbetering.

Tevens worden jaarlijks alle afdelingen getoetst op het methodisch werken met voorkomende zorgvragen. Dat hierbij getoetst wordt op het gebruik van de registratielijsten in het zorgdossier is evident (zie punt 1 van deze paragraaf).

5. Woon- en leefomstandigheden

Huishouding

“Een zo goed mogelijk bestaan voor zoveel mogelijk mensen”. Dit nobele streven was voor de afdelingen Huishouding en Service van locatie Zorg en behandelcentrum Elisabeth een mooie uitdaging voor het ontwikkelen van een “optimale” dienstverlening. Hiervoor zijn er een aantal aandachtspunten opgesteld, waarna besloten is een visie te schrijven. In de visie is de centrale vraag dan ook: Hoe kan de interne dienst beter onderling samenwerken op de vraag die is afgestemd met de cliënt. Hierin is gastvrijheid als uitgangspunt gebruikt.

De afdeling Huishouding van Zorg en behandelcentrum Elisabeth heeft zich geconcentreerd op een verfijning van dienstverlening en producten. Concreet houdt dat in dat er minder taakgericht gewerkt wordt en dat er met de cliënt overlegd wordt wat voor hun wenselijk zou zijn. We hebben het dan niet alleen over de uitvoering van de dienstverlening maar ook het benaderen en bejegenen van onze cliënt. Het kloppen op de deur, en vervolgens doorlopen terwijl er nog geen ‘binnen!’ is geroepen, is een voorbeeld van een aandachtspunt.

In het woongedeelte van ZBC heeft de huishouding een functionele rol waarin men meedenken over de meest efficiënte manier van werken. Hier komt men tenslotte binnen bij de bewoner van het appartement met daarin hun eigen spullen inclusief meubilair. In 2009 zal de huishouding meewerken aan een pilot op een verpleegafdeling om de ondersteunende processen rondom de cliënt te verbeteren. De pilot kan benut worden om een andere methodiek van reinigen te starten en ook om de ondersteuning anders in te richten. Er wordt gedacht in de richting van een functionaris die alle huishoudelijke handelingen verricht bij één groep cliënten waardoor er maar één functionaris verantwoordelijk is voor deze processen. De kernbegrippen die hierin gehanteerd worden, zijn cliëntgerichtheid en gemotiveerde werknemers.

Huishouding ziet alle ontwikkelingen als uitdagingen en zijn bij elke ontwikkeling weer enthousiast. Natuurlijk heeft de huishouding in 2008 geïnvesteerd in het vraaggericht

werken en dit is in zo'n goede harmonie gebeurd dat het integraal werken een vanzelfsprekendheid is geworden die de dienstverlening ten goede komt.

In 2009 zullen we het resultaat kunnen toetsen van alle ontwikkelingen en inzet van de huishouding.

Bouwzaken

In 2008 hebben er wederom, net zoals in 2007, verschillende bouw- en verbouwactiviteiten plaatsgevonden. Met op de eerste plaats de nieuwbouw van het Zorg- en behandelcentrum Elisabeth aan de Leuvenaarstraat. Dit is aangevangen met het slopen van het oude verpleeghuis en de realisatie van interim-voorzieningen aan de Leuvenaarstraat met een nieuwe ingang en een gezellig café en winkel. Ook het tijdelijke stiltecentrum heeft een centrale en makkelijk toegankelijke plaats gekregen. Andere zaken die zijn gepasseerd:

- er is een koppeling gemaakt met de meet- en regelsysteem werktuigkundige installaties naar de Leuvenaarstraat, waardoor er sneller gereageerd kan worden op bijvoorbeeld koudeproblemen, dit geldt tevens voor Locatie Westerviek;
- de gangen van Zorgcentrum Vuchterhage zijn opgeknapt en voorzien van nieuwe vloerbedekking, hetgeen een mooie uitstraling heeft gekregen;
- de zusterroepsystemen van Woon-zorgcentrum Overakker en Zorgcentrum Vuchterhage zijn vernieuwd naar de huidige eisen. Hierdoor zijn er meer uitleesmogelijkheden en kan er dus adequater gehandeld worden;
- de boilers van Zorgcentrum Vuchterhage zijn vervangen.

6. Participatie en dagstructurering

Ondernemingschap en welzijnsactiviteiten

Locatie Vuchterhage heeft zich voor 2008 een aantal ambitieuze doelen gesteld op het gebied van welzijnsactiviteiten. Aanleiding hiervoor was een onderzoek van één van de SPW studentes. Dit onderzoek liet zien dat bewoners van Vuchterhage niet onverdeeld tevreden waren over het activiteitenaanbod. Zij vonden het aanbod te kinderachtig en te traag. Ook de heren op Vuchterhage hadden te klagen, want zij vonden dat er te weinig "mannenactiviteiten" georganiseerd werden. Wijkbewoners wilden pas met Vuchterhage te maken wilde krijgen als het onvermijdelijk werd. Met andere woorden: "voor je plezier moest je niet op Vuchterhage zijn". Het was dan ook een uitdaging hierin verandering te brengen.

Locatie Vuchterhage stelde zich daarom als doel om tot een betere afstemming te komen tussen vraag en aanbod. Dit is bewerkstelligd door middel van het oprichten van een werkgroep activiteiten bestaande uit bewoners, vrijwilligers en een beroepskracht. Samen hebben zij geïnventariseerd en bedacht wat het aanbod zou moeten zijn. Dat heeft geresulteerd in een dynamisch standaard activiteitenpakket, met activiteiten zoals bingo, bewegen voor ouderen, maandelijkse busuitstapjes met Stichting "Rolerisuit", kaarten maken, darten en sjoelen. Verder is er onder de bezielende leiding van een van onze vrijwilligers een mannengroep opgestart. Daarnaast wordt regelmatig geïnventariseerd wat de vitale bewoner wenst. Dit heeft geresulteerd in uitstapjes zoals: een high tea op De Grote Markt, Chassé bezoek, beautymiddagen, rondvaart in de haven, rondvaart in de Biesbosch en zelfs tot een ballonvaart tijdens het ballonfiësta in Breda. Positief gevolg van dit alles is dat bewoners in de loop van het jaar steeds meer zelf aangaven wat zij wilden. Op hun verzoek worden er ook in de avonden activiteiten aangeboden. Desgewenst kan er 's avonds nu ook een drankje en een versnapering worden gekocht.

In het verlengde van deze ontwikkelingen is er in september het plan opgevat om, samen met andere organisaties, een bemiddelingsbureau op te zetten. Dit houdt in dat op gezette tijden (wijk)bewoners naar onze 'winkel' kunnen komen en verschillende activiteiten kunnen (laten) regelen. Te denken valt aan: uitstapjes in de omgeving tot hele vakantie-reizen, winkelen in het winkelcentrum tot winkelen in Antwerpen, (creatieve en educatieve) workshops, cursussen, bedevaart, wandelingen en theaterbezoek. Wat men maar zou kunnen verzinnen. Tevens is het de bedoeling dat aanbieders van activiteiten de weg naar het bemiddelingsbureau weten te vinden. Bijvoorbeeld de gepensioneerde leraar Frans die het leuk vindt op informele wijze een cursus te geven of een stagiaire van de bloemist die zich wil ontwikkelen in het geven van lessen in bloemschikken. Het bureau wordt zo opgezet dat het initiatief voor iedere locatie van onze stichting integraal is over te nemen.

7. Mentaal welbevinden

Een van de aandachtspunten waar de pastores zich dit jaar op richten is de laatste fase van een mensenleven. Waar mensen lijden, pijn ervaren, geconfronteerd worden met het einde van hun bestaan is het van belang dat er ruimte is om pijn te ervaren en te delen, om de balans op te maken, er betrokkenheid is en getoond wordt. Het gaat daarbij niet alleen om de cliënt maar ook om de mensen daarom heen.

De pastores verdiepen zich in de vraag op wat voor manier vragen, emoties, ruimte en vorm te geven zodat zowel de stervende mens als de mensen om hem of haar heen het best tot hun recht komen. Binnen dit kader past tevens het initiatief van de stichting om het euthanasiebeleid te veranderen en het wel mogelijk te maken voor cliënten om binnen Stichting Elisabeth te kiezen voor deze manier van sterven (zie paragraaf 4.2).

8. Veiligheid wonen en verblijf

Bedrijfshulpverlening (B.H.V.)

Alle locaties beschikken over een team van BHV-ers die de basisopleiding B.H.V. van het NIBHV hebben doorlopen. Op alle locaties hebben twee interne oefeningen plaatsgevonden. De praktijk herhalingstraining heeft in 2008 plaatsgevonden bij het regionaal brandweer opleidingscentrum in Tilburg. Bij deze training heeft met name de confrontatie met vuur en hitte plaatsgevonden. Daarnaast zijn blussen, evacueren uit een rookgevulde ruimte, de hete deur procedure en het gebruik van de portofoon getraind. In de teams hebben zich een aantal mutaties voorgedaan en zijn er 12 nieuwe medewerkers tot BHV-er opgeleid voor de diverse locaties.

Voor de borging van het beheer, controle en onderhoud van de brandmeldinstallatie is voor de hele stichting een medewerker aangesteld, "de Brandpreventist". Deze gediplomeerde medewerker is verantwoordelijk voor het tijdig controleren en (laten) testen van alle componenten van de brandmeldinstallatie, het periodiek oefenen op de locaties en het uitvoeren van de periodiek brandveiligheidsaudits bij alle locaties. Aan de hand van een handboek en een jaarplanning worden alle onderdelen, die in de wet genoemd zijn gecontroleerd door de brandpreventist en/of externe deskundigen.

Melding Ongevallen en Beroepsziekten

De melding ongevallen, beroepsziekten en diefstallen is als regeling in het organisatiehandboek van de stichting opgenomen. Indien noodzakelijk is er naar aanleiding van een melding contact geweest tussen de melder en de arbo-functionaris. Een verslag van de melding, het onderzoek en de aanbeveling ter voorkoming of herhaling van de calamiteit, gaat naar de melder, diens afdeling, locatiemanager, alsmede naar de manager van de betreffende dienst. In het verslag wordt aangegeven aan wie het verzoek tot terugkoppeling naar de arbo-functionaris is gericht. Indien een onderzoek niet noodzakelijk is, ontvangt de melder een ontvangstbevestiging van de melding met daarop de status van de melding aangegeven.

Bij alle gemelde ongevallen heeft een onderzoek plaatsgevonden gevolgd door een rapportage. Een onderdeel van deze rapportage betreft de aanbeveling om herhaling van een dergelijk ongeval te voorkomen. Alle rapportages zijn gearchiveerd en in te zien voor de inspectie conform de wettelijke verplichting uit de Arbo-wet.

9. Voldoende en bekwaam personeel

Voldoende personeel

Aan het begin van het verslagjaar heeft de HR afdeling het werving- & selectiebeleid en de daarmee samenhangende procedures geëvalueerd en geactualiseerd. Hierbij zijn geen noemenswaardige wijzigingen aangebracht.

Het totaal aantal gemelde vacatures bedroeg in het verslagjaar 181. Dit zijn er 64 meer dan in het jaar ervoor. De reden hiervoor is onder andere gelegen in de fusie welke in november 2007 tussen Stichting Elisabeth en woon-zorgcentrum de Donk heeft plaatsgevonden.

Al geruime tijd weten wij dat er een krapte op de arbeidsmarkt zou ontstaan voor de functies van verzorgenden, niveau 3 en verpleegkundigen, niveau 4. In de eerste helft van het verslagjaar begon deze krapte voelbaar te worden voor Stichting Elisabeth en andere zorginstellingen. Dit was in juni aanleiding om de "tip-voor-tip" regeling aan te scherpen door de premies voor het tippen van verzorgenden voor medewerkers op te hogen. Middels deze tip-voor-tip regeling zijn er negen verzorgenden en één verpleegkundige aangenomen.

Tot slot is er aan het eind van het verslagjaar een werving & selectiecampagne gestart voor Elisabeth Zorg Thuis. De volgende wervingsactiviteiten zijn hierbij ondernomen:

- gedurende drie weken hebben 15 stadsbussen en drie streekbussen met een advertentie van Stichting Elisabeth rondgereden;
- gedurende twee maanden heeft er om de twee weken een advertentie voor verzorgenden, Elisabeth Zorg Thuis in de regionale dagbladen gestaan;
- in het centrum van Breda en in Breda Noord is er geflyerd.

Kengetallen

Verloop personeel	Aantal personeelsleden	Fte
Instroom personeel: (totaal) in verslagjaar	181	85,49 fte
Uitstroom personeel: (totaal) in verslagjaar	197	93,91 fte

Bekwaam personeel

Binnen Stichting Elisabeth is de lijnfunctionaris verantwoordelijk dat zijn medewerkers bevoegd en bekwaam zijn. Afdeling HR draagt hier een steentje aan bij middels zorgen voor de juiste faciliteiten. Wat betreft de risicovolle en voorbehouden handelingen zijn er verschillende acties ondernomen, zoals het actief gebruik maken van een vaardighedenvolgsysteem. Per kwartaal worden alle leidinggevendenden geïnformeerd wat de stand van zaken is aangaande hun medewerkers met betrekking tot de bekwaamheden. Voor de medewerkers is het bekwaamhedenboekje geïntroduceerd, zodat zij voor zichzelf goed kunnen bijhouden wanneer en wat er getoetst dient te worden.

10. Ketenzorg

Stichting Elisabeth werkt voor de ontwikkeling van ketenzorg in de regio nauw samen met de partners in de Annevillegroep. Een van de projecten wordt toegelicht.

CVA ketenzorg: Stroke service Breda

Sinds 2003 neemt Stichting Elisabeth deel aan de stroke service Breda. In 2006 is Stroke Service Breda lid geworden van het landelijk kennisnetwerk CVA Nederland. Doel van dit netwerk is om landelijk de verdere verbetering van de zorg voor CVA patiënten te stimuleren. Vanuit het kennisnetwerk CVA Nederland doet Stichting Elisabeth ook mee aan een benchmark. Hierin worden gegevens verzameld die met andere ketens vergeleken kunnen worden.

Het afgelopen jaar zijn er ongeveer 40 cliënten die een CVA (hersenbloeding) hebben doorgemaakt, overgenomen vanuit het Amphia Ziekenhuis. In 2006 is de revalidatieafdeling gestart met het gaan bezoeken van de CVA cliënt in het ziekenhuis, voordat deze opgenomen wordt. Het doel hiervan is om de cliënt vooraf te informeren over de revalidatieafdeling en het revalidatieproces. Verder is er ruimte voor een persoonlijk verhaal vanuit de cliënt/familie over wat er allemaal gebeurd is. Ook wordt geïnventariseerd welke hulpmiddelen voor de cliënt klaar moeten staan als deze wordt opgenomen. Erg belangrijk is bijvoorbeeld te weten of de cliënt gewoon mag drinken of dat er bijvoorbeeld een rolstoel nodig is. Na twee weken verblijf op de revalidatieafdeling wordt geëvalueerd hoe de cliënt het bezoek heeft ervaren. Hieruit blijkt vaak dat de cliënt en de familie het bezoek als erg prettig hebben ervaren en zich welkom voelen. Cliënt en familie zijn beter geïnformeerd wat de eerste dagen rust geeft.

Het afgelopen jaar is een procedure opgesteld hoe we de mantelzorg meer betrokken kan worden bij het revalidatieproces. Hierbij wordt de draagkracht van de mantelzorg in kaart gebracht en afspraken gemaakt. Ook behoort een proefverlof naar huis tot de mogelijkheden, waarin evaluaties worden ingevuld door cliënt en mantelzorger, zodat besproken kan worden waar nog acties op moeten plaatsvinden.

Binnen de keten vindt een uitwisselingsprogramma plaats. Dit heeft afgelopen jaar ook weer plaatsgevonden. Twee verzorgenden van de revalidatieafdeling hebben stage gelopen op de afdeling Neurologie van het Amphia ziekenhuis en bij een thuiszorgorganisatie. Ook hebben er verpleegkundigen/ verzorgenden van het ziekenhuis en thuiszorgorganisaties bij Stichting Elisabeth stage gelopen. De medewerkers kunnen zien hoe de cliënt de keten doorloopt en wat er in elke schakel gebeurt en hoe dit op elkaar aansluit. Daarbij kunnen zij verbeterpunten signaleren. Ook leert men elkaar beter kennen, zodat er bij problemen eerder contact met elkaar opgenomen wordt. Wanneer alle stages plaats hebben gevonden is er nog een terugkomavond waarin een casus wordt besproken. Hieruit worden verbeterpunten gedestilleerd die verwerkt worden om de samenwerking en kwaliteit in de keten te verbeteren.

4.4.1 Klachten

Opvang, bemiddeling en begeleiding van klachten van cliënten

Alle cliënten (of hun vertegenwoordigers) die gebruik maken van de dienstverlening van de Stichting Elisabeth kunnen een beroep doen op de cliëntenvertrouwenspersoon. Zijn er vragen, opmerkingen of klachten dan is het wenselijk dat men dat in eerste instantie bespreekt met de persoon of afdeling in kwestie. Soms lukt dat niet, vaak durft men dat niet, of leidt contact niet tot tevredenheid. Men kan in principe altijd terecht bij de cliëntenvertrouwenspersoon. Zij helpt om eventuele problemen op te lossen en kan bemiddelen bij klachten. Zij werkt strikt vertrouwelijk.

Totaaloverzicht 2008:

In geheel 2008 hebben zich 59 cliënten met totaal 111 klachten/kwesties gemeld.

Verdeeld over de 7 locaties ontstaat het volgende beeld:

	Verz.huis Elisabeth	Verpl.huis Elisabeth	Overakker	Vuchterhage	Westerwiek	De Donk	Zorg Thuis	Totaal stichting
Aantal cliënten met klachten	12 (20%)	23 (39%)	7 (12%)	10 (17%)	4 (7%)	3 (5%)	0 (0%)	59 (100%)

Waarvan gemeld door								
Cliënt zelf	2 (17%)	6 (26%)	3 (43%)	9 (90%)	2 (50%)	1 (33%)	0 (0%)	23 (39%)
Familie/relatie	10 (83%)	17 (74%)	4 (57%)	1 (10%)	2 (50%)	2 (67%)	0 (0%)	36 (61%)

Resultaten van bemiddeling

Over het algemeen zijn de cliënten tevreden over de aandacht en tijd die er aan hen wordt besteed om de problemen op te lossen. De bereidwilligheid om samen met de vertrouwenspersoon te werken aan die oplossing is meestal groot. Duidelijke afspraken over de te volgen koers helpen om het vertrouwen te herstellen. Begrip en steun zijn eveneens zeer belangrijk om een bemiddelingstraject te doen slagen.

Enkele kerncijfers zijn:

- 73 % van de cliënten is tevreden over de bereikte resultaten
- 10 % blijkt niet tevreden, maar berust in het resultaat
- 7 % scoort anders, is gedeeltelijk tevreden, doorverwezen of elders opgenomen
- 10 % blijft onbekend

Klachtencommissie

De klachtencommissie is regulier twee keer in het verslagjaar bijeen geweest om samen met de vertrouwenspersoon en de Algemeen Directeur het beleid aangaande de klachtenbehandeling en bemiddeling te bespreken. Tevens zijn de periodieke rapportages over de bemiddelingen door de vertrouwenspersoon besproken met de klachtencommissie.

Er is bij de interne commissie één klacht ter behandeling ingediend in 2008. Een gedeelte van de klacht was niet ontvankelijk en de overige aspecten van de klacht zijn ongegrond verklaard.

4.4.2 Toegankelijkheid

Informatie? Geen punt!

In 2008 is op locatie De Donk door wethouder Heerkens een nieuw informatiepunt geopend. Iedereen uit Ulvenhout, Bavel, Galder, Strijbeek en 't Ginneken kan terecht bij dit informatiepunt met vragen over wonen, zorg en welzijn.

Bij de receptie van De Donk kwamen altijd veel vragen, die buiten het terrein van de receptie vielen. Vragen als "kan ik volgende maand een aanleunwoning krijgen?", "kunnen er ook maaltijden bezorgd worden?", "Mijn vader is geopereerd, hij mag naar huis, maar heeft zorg nodig. Hoe moet dat?". Kortom allerlei vragen die betrekking hebben op wonen, zorg en welzijn. Door officiële instanties hebben mensen weleens het gevoel dat zij 'van het kastje naar de muur gestuurd worden'.

Bij het informatiepunt worden mensen geholpen met het verwijzen naar de juiste instanties, met geldzaken en met het invullen van moeilijke formulieren. Langzaam maar zeker ontstaat er in Breda een netwerk van informatiepunten, goed toegankelijke plekken waar je als bewoner in je eigen wijk, buurt of dorp informatie kunt krijgen over onderwerpen die belangrijk zijn. Dit heeft vele voordelen zoals niet verstrikt raken in de vele telefoonlijsten en anonieme wachtrijen, maar persoonlijk contact met iemand die er verstand van heeft.

Zie tevens paragraaf 4.2 onderwerpen website en cliëntenservicebureau.

4.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers

4.5.1 Personeelsbeleid

Centraal staat de visie op Arbeid:

"Het aanbieden van arbeid die uitgaat van de vraag van de medewerker. Dit zal gericht zijn op wensen, behoeften, ambities en levenservaring van de medewerker. Hierbij wordt uitgegaan van de (on)mogelijkheden van zowel de vrager (medewerker) als de aanbieder (werkgever)."

Onderstaand volgen een aantal onderwerpen waarbij de afdeling HR haar ondersteuning heeft verleend aan de 'corebusiness' van Stichting Elisabeth.

Aanstellen contactverzorgenden

In 2006 is gestart met het doorvoeren van wijzigingen in de organisatiestructuur van ZBC Elisabeth. Deze locatie moest 'klaar gemaakt worden voor de toekomst' en daarvoor moeten verantwoordelijkheden lager in de hiërarchie gelegd worden. De functies van sectormanager, afdelingshoofd en zorgcoördinator kwamen te vervallen, en de functies clustermanager en unitleider werden geïntroduceerd.

Uitvloeisel hiervan was tevens het invoeren van de functie contactverzorgende. Van de ontwikkeling binnen de locatie Elisabeth is in 2008 gebruik gemaakt om de functie op een identieke wijze te formaliseren binnen de gehele organisatie, de laatste stap uit de nota "Doorgroeien in de ruimte". De contactverzorgenden hebben als belangrijke taak om het eerste aanspreekpunt voor een aantal cliënten te zijn. Hierdoor wordt ook verder invulling gegeven aan het vraaggericht werken, omdat er een intensief contact ontstaat tussen de contactverzorgende en de cliënt en deze zijn of haar wensen goed en duidelijk kenbaar kan maken. De geleverde diensten worden regelmatig geëvalueerd en dit levert een duidelijke bijdrage aan de tevredenheid van de cliënten.

De focus op leiderschapsstijl

In 2008 is de afdeling HR zich gaan focussen op de leiderschapsstijl. Er is reeds een gedragscode voorhanden die speciaal gericht is op leidinggevers, maar gebleken is dat er behoefte is aan een concretere vorm van een beschrijving van de gewenste leiderschapsstijl.

De stijl van leidinggeven zegt iets over de waarden en normen die gelden binnen een organisatie en dient gekoppeld te zijn aan de missie en visie van onze stichting.

Immers, deze stijl bepaalt mede een cultuur van de organisatie. De afdeling HR heeft daarom het initiatief genomen om de stijl van leidinggeven te gaan beschrijven, om hieraan vervolgens het beleid aangaande competentie management te koppelen.

Management Development traject (MD) locatiemanager en integraal management

Stichting Elisabeth wil naar de situatie toe dat locatiemanagers integraal verantwoordelijk zijn voor het aansturen van hun locatie, mede met als doel dat deze locaties in de toekomst een krachtige positie innemen binnen de wijk waarin zij opereren. Bevoegdheden en verantwoordelijkheden moeten dus lager in de organisatie

komen te liggen en ondernemerschap wordt verwacht. Er dient partnership te ontstaan met de steunstructuur, zodat partijen hun eigen verantwoordelijkheden hebben binnen de totale gezamenlijke verantwoordelijkheid van de stichting. De locatiemanagers is een MD traject aangeboden om hen zo te ondersteunen bij deze transformatie. Nadat een 0-meeting had plaatsgevonden zijn ontwikkelpunten geformuleerd welke zijn meegenomen in het MD traject. Vervolgens is in samenspraak met de HR manager een MD traject opgezet waarin locatiemanagers ondersteund worden in hun nieuwe rol. Daarnaast is gesproken over welke verantwoordelijkheden en besluitvormingsprocessen bij welk organisatieonderdeel moeten liggen (centraal-decentraal). Het MD traject zal in de zomer van 2009 worden afgesloten met de presentatie van een businessplan per locatie.

Metten van kwaliteit

Vanuit de HKZ gedachte zijn er binnen de afdeling HR in 2008 een aantal interne audits uitgevoerd, te weten personeelsdossiers, informatiemap, verzuim, opleidingen en jaarplannen.

Opleidingen en stages

Kengetallen BBL / BOL opleidingen

Op 01-01-08 in opleiding

38 BBL studenten:

21 verzorgende

7 facilitaire medewerkers
(voedingsassistente)

9 helpende (Z&W zorgtraject gemeente)

1 helpende

Op 31-12-08 in opleiding

31 BBL studenten:

22 verzorgende

2 facilitaire medewerkers
(voedingsassistente)

5 helpende (Z&W zorgtraject gemeente)

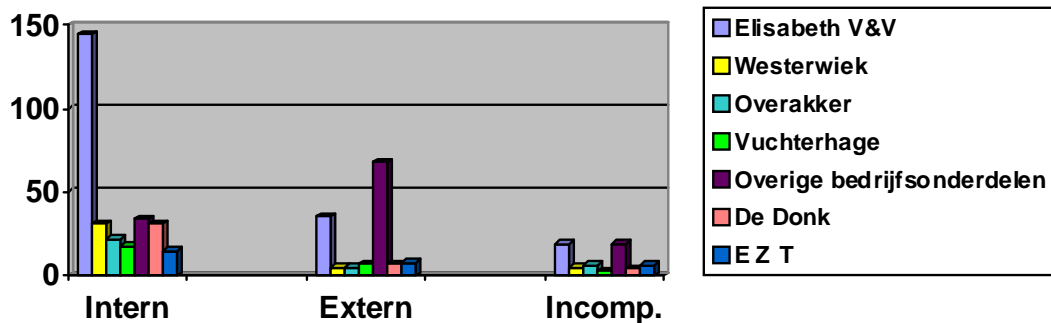
1 medewerker maatschappelijke zorg
(MMZ3)

1 praktijkopleider

Kengetallen opleidingen zittend personeel

Het aantal opleidingen in 2008 bedroeg 505, waaraan in totaal 2202 personen hebben deelgenomen. Van het totaal aantal opleidingen waren er 311 intern, 135 extern en 59 incompany (intern met externe en/ of interne ondersteuning).

Overzicht van de interne, externe en incompany opleidingen verdeeld per locatie:



Kengetallen stages

In 2008 hebben er 287 studenten stage gelopen binnen de stichting. De stageplaatsen waren beschikbaar voor oriënterende stages, beroepsvoorbereidende – en beroepsopleidende stages.

De beschikbare stageplaatsen voor de stagiaires V&V en Welzijn werden aangevraagd door het RBB en binnen de instelling door de afdeling HR-beroepsopleiding gecoördineerd. De overige stageplaatsen werden aangevraagd door verschillende opleidingsinstituten en reïntegratiebureaus. In 2008 is er met ongeveer 30 verschillende (opleidings)instellingen / reïntegratiebureaus samengewerkt.

Totaal aantal stagiaires per niveau

Lager beroepsonderwijs / VMBO	27	studenten
Middelbaar beroepsonderwijs MBO	185	studenten
Hoger beroepsonderwijs HBO	70	studenten
Universitair	5	studenten

Klachtencommissie medewerkers/ vrijwilligers 2008

Samen met de vertrouwenspersonen zorgt de klachtencommissie voor een correcte uitvoering van de klachtenregeling medewerkers/ vrijwilligers.

Het afgelopen jaar zijn er bij de klachtencommissie geen formele klachten ingediend.

De voltallige commissie is in het jaar 2008 tweemaal in vergadering bijeen geweest.

Namens de vertrouwenspersonen neemt Hilde van Rossum steeds deel aan dit overleg.

Op 31 december 2008 bestaat de commissie uit de volgende personen:

Tonny Lambrechts	voorzitter (Elisabeth)
José van den Hoevert	vice-voorzitter (Elisabeth)
Miriam Wilmot	lid (Elisabeth)
Jory Lems	lid (Elisabeth)
Ingrid Boschman	lid (Elisabeth)
Hans Schepers	plv. lid (Elisabeth)
Kees Gijsen	plv. lid (Elisabeth)
Debby van den Arend	plv. lid (Vuchterhage)
Willeke Rosdorff	plv. lid (Westerwiek)
Ina de Jong	plv. lid (Overakker)

Vertrouwenspersonen:

Hilde van Rossum	Elisabeth
Leon Braspenning	Elisabeth
Sandra de Meijer	Overakker
Anneke Alberts	Vuchterhage
Andrea van Malsen	Westerwiek
Annie Christiaan	De Donk

De vragen die gedurende het verslagjaar bij de vertrouwenspersonen terecht zijn gekomen hadden vooral betrekking op bejegening door leidinggevenden of collega's van betrokkenen. De begeleiding bestond voornamelijk uit het aanhoren van de vragen en/of opmerkingen en vervolgens adviseren.

Over de locaties zijn de behandelde klachten/ vragen als volgt verdeeld:

- Elisabeth	: 9
- Overakker	: 0
- Vuchterhage	: 0
- Westerviek	: 1
- De Donk	: 0

Er is geen aanleiding geweest voor het inschakelen van de klachtencommissie.

Door verschillende vertrouwenspersonen is er telefonisch of in "een gesprekje op de gang" advies gegeven, hetgeen niet als klacht/vraag in deze registratie is meegenomen.

Ook dit jaar is volledige medewerking gegeven door degenen die door de klager of door de vertrouwenspersonen werden ingeschakeld om te komen tot een oplossing van de klacht/vraag.

4.5.2 Kwaliteit van het werk

Zie paragraaf 4.2, de verhandeling over het medewerkerstevredenheidsonderzoek.

4.6 Samenleving

Als organisatie met een taak ontvangen van, voor en in de samenleving is Stichting Elisabeth vanuit alle locaties actief betrokken bij het verstevigen van de banden tussen de sectoren wonen, welzijn en zorg. Met als doel voor alle burgers een dekkend aanbod van voorzieningen te creëren in de eigen woonomgeving. Voorts wil Stichting Elisabeth ook betrokken zijn bij andere ontwikkelingen in de samenleving met in dit verslag voorbeelden als het diversiteitbeleid, het branchepaspoort en zich inzetten voor Geschikt Wonen voor Iedereen.

Diversiteit

Onder "diversiteit op de werkvloer" wordt verstaan, dat er verschillende groepen werknemers zijn: vrouwen, mannen, allochtonen, autochtonen, jongeren, ouderen.

Stichting Elisabeth wil middels diversiteitmanagement, rekening houden met de verschillen en de overeenkomsten tussen de werknemers. Aangezien de samenleving en daarmee de arbeidsmarkt, steeds veelzijdiger wordt is het belangrijk het personeelsbeleid af te stemmen op die diversiteit op de arbeidsmarkt.

Het daartoe opgezette inventarisatiesysteem met gerichte rapportages levert, naast de al bestaande registratie naar sekse, leeftijd en opleidingsniveau, relevante informatie op voor een evenwichtig en effectief personeelsbeleid op basis van diversiteitmanagement. Ook kunnen wij deze gegevens gebruiken om gericht te kunnen sturen op in – en doorstroom en het voorkomen van voortijdige uitstroom van medewerkers.

Zorgtraject

Eén van de vele initiatieven die worden gedaan op het gebied van diversiteitmanagement is het zorgtraject.

In 2007 kwam de vraag van de projectleider "500 leerbanen" van de gemeente Breda of Stichting Elisabeth mee wilde werken aan een project om jongeren de gelegenheid te geven zich in de zorg te oriënteren.

Het project 500 Leerbanen kwam voort uit de landelijke Taskforce Jeugdwerkloosheid en beoogde jongeren zonder startkwalificaties de mogelijkheid te bieden dat startniveau te bereiken voordat zij de arbeidsmarkt betreden. Omdat Stichting Elisabeth wilde investeren en een extra inspanning en begeleiding wilde leveren, konden op 31 maart 2007, elf jongeren starten met het "Zorgtraject". Dit BBL – traject leidt op tot het diploma helpende Zorg en Welzijn en duurt 2 jaar.

In 2008 werd, zoals afgesproken bij de start, wederom extra begeleiding en ondersteuning gegeven. Eén van onze aandachtsfunctionarissen en lid van de

projectgroep "diversiteit" de heer Teunissen, werd samen met een collega van de afdeling HR – beroepsopleiding, 5 uur extra per week ingezet om de individuele en groepsbegeleiding voor deze jongeren in de praktijk te garanderen.

Overzicht van de ontwikkelingen / behaalde resultaten in 2008:

-	aantal deelnemers Zorgtraject in dienst (2007)	11
-	aantal deelnemers Zorgtraject uit dienst	4
-	aantal geslaagde deelnemers bij overgang van 1 ^e naar 2 ^e jaar:	4
-	aantal deelnemers uitgestroomd met diploma zorghulp	3

In maart 2009 zal het Zorgtraject afgesloten worden. Wij hopen dat "de gediplomeerden" dan bij Stichting Elisabeth blijven, mits ze dat zelf willen. Gebeurt dat niet, dan hebben ze met de opgedane ervaring in ieder geval een kans bij andere bedrijven.

Branchepaspoort zorg, welzijn en kinderopvang West Brabant

Na twee jaar van intensief samenwerken, zal begin januari 2009 het project Branchepaspoort Zorg, Welzijn & Kinderopvang worden afgesloten.

In de periode september 2007 tot december 2008 is er door Stichting Elisabeth intensief samengewerkt met de projectpartners in het branchepaspoort project in West Brabant: Vitalis College, Kober Groep, Surplus/Circonflex, Amarant, concern Oranjehaave/IJpelaar/Aeneas en Arbeid Opleidingen Consult.

Arbeid Opleidingen Consult heeft het "branchepaspoort concept" bedacht en het project werd mogelijk gemaakt met financiering door de Provincie Noord-Brabant, REAP West Brabant en Calibris. De Gemeente Breda heeft een actieve rol gespeeld bij het werven van deelnemers voor dit traject.

Het branchepaspoort Zorg, Welzijn en Kinderopvang in West Brabant is een toeleidingstraject, om vrouwen uit de zogenaamde 'stille arbeidsreserve' en andere werkzoekenden toe te leiden naar werk middels een 'branchepaspoort'. Het behalen van het 'branchepaspoort' geeft toegang tot een BBL-contract op niveau 3 bij één van de vijf betrokken instellingen bij dit traject.

In het afgelopen jaar zijn twee pilot-groepen gestart met het 'Branchepaspoort zorg, welzijn en kinderopvang'. De eerste groep startte op 22 februari 2008 met 24 enthousiaste deelnemers. De deelnemers liepen stage gedurende maximaal 20 weken. Daarnaast gingen de deelnemers één dag per week naar school. De deelnemers draaiden de diensten van de organisatie mee, zonder nacht- of slaapdiensten. Van deze eerste groep hebben 21 deelnemers het toeleidingstraject succesvol doorlopen en het branchepaspoort in ontvangst mogen nemen.

De tweede groep deelnemers is in september 2008 met het toeleidingstraject gestart. Op vijf september hebben zij een introductiedag op Vitalis College gehad. Deze tweede groep bestaat uit 24 deelnemers. Wederom werden de deelnemers verdeeld over de vijf deelnemende instellingen. In januari 2009 zal van deze groep bekend worden hoeveel deelnemers dan het "Branche paspoort" mogen ontvangen.

Geslacht Wonen voor Iedereen

De doelstelling van Geslacht Wonen voor Iedereen (GWI) is om mensen in staat te stellen zo zelfstandig mogelijk te wonen en te leven, ook wanneer zij behoefte krijgen aan begeleiding, ondersteuning of zorg.

De geschikte woonplaats ligt daarbij voor veel mensen in de eigen, vertrouwde buurt. Geslacht wonen voor iedereen levert veilig en goed wonen op voor alle inwoners van Breda. Onderdeel van GWI is dat er in iedere wijk of dorp een zorgkruispunt is.

De functie van zorgkruispunt is onder andere toebedeeld aan locatie Westerwiek. In samenwerking met aanbieders op het gebied van wonen, welzijn en zorg wordt getracht een samenhangend aanbod te realiseren op basis van de vraag van de wijkbewoners. In het Manifest en Convenant Geslacht Wonen voor Iedereen worden de diensten van een zorgkruispunt genoemd. De diensten zijn onderverdeeld in zogenaamde "brengdiensten", zoals diensten aan huis (boodschappen, klussen etc.), "haaldiensten", zoals Wijkinformatiepunt, eetpunt, dagbesteding, en "functies", zoals gezondheidscentrum, bibliotheek, kinderopvang etc.

Een greep uit ondernomen activiteiten op dit gebied:

- verspreiden nieuwsbrief per kwartaal "De Westerwijzer";
- het Wijk Informatie Punt is twee dagdelen per week geopend voor iedereen met vragen over wonen, welzijn, zorg of financiën (ook wijkbewoners beginnen inmiddels de weg te vinden);
- vaste activiteiten die aanwezig zijn o.a.: bibliotheek, Meer Bewegen voor Ouderen, internetcorner, kapsalon, schoonheidsspecialiste, open ontmoeting met eetpunt.

Stichting Vrienden van Elisabeth

In 2007 is officieel opgericht de Stichting Vrienden van Elisabeth. Deze stichting zet zich in 'om extra middelen bijeen te brengen om daarmee voor groepen van personen in verpleeg- en/of verzorgingshuizen activiteiten te ontwikkelen of voorzieningen aan te brengen die niet uit de normale geldmiddelen bekostigd kunnen worden'. Dat

kunnen zaken en activiteiten zijn in het kader van de directe zorg, maar ook zaken van meer algemene aard.

De bestuursleden van Stichting Vrienden van Elisabeth zijn ervan overtuigd dat vele inwoners van Breda en omgeving en andere betrokkenen bij Stichting Elisabeth zich zullen aanmelden als Vriend van Stichting Elisabeth en door een incidentele of jaarlijkse bijdrage willen helpen die extra zaken te realiseren.

Als eerste en tegelijk grote activiteit is een actie gestart om een groot bedrag bijeen te halen om de herinrichting van de huidige kapel aan de Leuvenaarstraat te bekostigen. Na de vernieuwing krijgt de kapel een multifunctionele bestemming voor de cliënten, voor alle medewerkers en voor de bewoners in de directe omgeving.

Deze actie wordt ondersteund door een Comité van Aanbeveling waarin enkele prominente inwoners van de gemeente Breda zitting hebben genomen.

Eind 2008 waren al enkele aanzienlijke financiële toezeggingen ontvangen en had Stichting Vrienden van Elisabeth een aantal nieuwe 'vrienden' gemaakt!

4.7 Financieel beleid

Het gevoerde beleid

In de inleiding op dit jaardocument werd het al geconstateerd, 2008 was een jaar vol contrasten, zeker ook op financieel-economisch gebied. Aan het einde van dat jaar konden we constateren dat enerzijds onveranderd voortgegaan moet worden op de ingeslagen weg gericht op een strakke beheersing van de exploitatie van de stichting. Anderzijds moet ten aanzien van het financieel beheer, meer specifiek het treasury beleid, de koers drastisch bijgestuurd worden en zal de stichting ook in 2009 nog voor belangrijke taken en keuzes gesteld worden.

Met het oog op de verwachte invoering van de nieuwe intramurale AWBZ financierings-methodiek gebaseerd op de methodiek van zorgzwaartepakketten (ZZP's) was voor de begroting 2008 al een lijn ingezet gericht op een nog strakkere beheersing van de exploitatie. Dit ook vanwege een verdere invoering van budgettering op niveau van de locaties en overige organisatie onderdelen. Zeker in de eerste helft van het jaar is er de nodige informatie verzameld voor NZa en intern gebruik om inzicht te krijgen wat de consequenties zouden kunnen zijn van de ZZP-financiering voor de exploitatie in 2009 en komende jaren.

Inmiddels was ook bekend geworden dat de invoering gerealiseerd zou worden middels een herallocatietraject. Met het wisselen van de diverse parameters die bepalend zijn voor prijs en volume van de diverse ZZP's wisselde in de loop van het jaar ook sterk het beeld wat de consequenties zouden kunnen zijn voor het budgettair kader van de stichting. Deze grote onzekerheid voor de exploitatie was voldoende reden om in de kaderbrief voor 2009 rekening te houden met lagere AWBZ inkomsten. Uitgaande van tenminste 2% vermindering door herallocatie ten opzichte van de gebruikelijke methodiek. Bij het schrijven van dit jaardocument waren de NZa berekeningen en daarmee de daadwerkelijke gevolgen voor 2009 nog niet gepresenteerd.

Ondertussen was eind 2008 bekend gemaakt dat 2009 een overgangsjaar zou worden, waarin enerzijds nog wel volgens de oude systematiek de nacalculatie zal worden berekend, maar anderzijds toch de genoemde herallocatie zal starten.

Zoals in het jaardocument 2007 al werd gesignaleerd: "Het voorgaande betekent voor het beleid dat de aandacht nog meer uit moet gaan naar een scherpe bewaking van onze belangrijkste inkomstenstromen uit de AWBZ. Zowel bij aanmelding van een cliënt als gedurende de periode van verblijf zal de validiteit van de indicatiestelling gecontroleerd moeten worden." Parallel hieraan is in de tweede helft van 2008 een aanzet gemaakt om te komen tot een koppeling van de inkomsten en een doelmatige

inzet van de personele bezetting. Bij gebrek aan betrouwbare intramurale referentiecijfers zijn de benchmark-gegevens uit de thuiszorg als start van dit traject aangewend.

Wat een veel zwaardere impact op het gevoerde financieel-economisch beleid in 2008 zou hebben dan verwacht, was de financiering van het grootschalige nieuwbouwproject van de locatie ZBC Elisabeth aan de Leuvenaarstraat in Breda. In december 2007 was dit project met een begroting van ongeveer € 73 miljoen aanbesteed. De daaraan voorafgaande Europese aanbesteding was sterk tegengevallen op het bouwkundige onderdeel. In het najaar van 2007 was de bouwkundige aanneemsom echter beter passend gemaakt binnen de beschikkingen van het Bouwcollege en de berekeningen voor de huurwoningen.

De contacten met de verschillende potentiële financiers verliepen positief en in het vroege voorjaar van 2008 werden een vijftal banken uitgenodigd offerte uit te brengen voor de financiering. Dat resulteerde in een interessant aanbod in juli van één van de bankiers voor een totale financiering van het project. Dit aanbod werd door ons aanvaard en samen met de bankier werd gestart aan de uitvoering. Desondanks werd begin augustus vanuit de bank kenbaar gemaakt dat geen verdere uitvoering gegeven werd aan de financiering. Een eerste teken van de crisis in de bancaire wereld die vanaf september het wereldbeeld zal beïnvloeden.

Daarmee brak een periode van grote onzekerheid aan met betrekking tot de financiering van dit omvangrijke project dat inmiddels al wel in uitvoering was. Dit had grote invloed voor met name het beleid in het najaar van 2008 overlopend in 2009. Voor dit jaardocument beperken wij ons verder tot de hoofdlijnen.

Niet alleen de mondiale kredietcrisis, maar zeker ook het gebrek aan duidelijkheid vanuit de overheid aangaande de toekomstige financiering van de kapitaalslasten in de zorgsector maakte het bijzonder moeilijk nieuwe financiering voor het bouwproject te realiseren. Externe ondersteuning werd ingeroepen om de businesscase voor het project volledig te richten op de - in een record tempo - volstrekt veranderde situatie. Waarbij de bancaire en bedrijfseconomische parameters en indicatoren bepalend werden en niet langer de vertrouwde systematiek van AWBZ/WTZi financiering en de vertrouwde lijn van overheidsbeschikkingen. Deze nieuwe koers resulteerde er in dat begin 2009 de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG) bereid werd gevonden 90% van de eerste fase van de nieuwbouw te financieren. De resterende financiering wordt uit eigen middelen gerealiseerd.

Ondertussen waren de beide hoofdaannemers, BAM en Unica wel bereid geweest het werk tot eind 2008 voort te zetten. Waarmee er natuurlijk wel een forse schuld ontstond aan deze aannemers en de diverse andere partijen betrokken bij het bouwproces.

Aangezien het traject met de financier en de uiteindelijke support van de gemeente Breda om voor € 5 miljoen garant te staan meer tijd vergde en niet voor eind 2008 gereed was, kwam het bouwtraject in de maanden januari en februari 2009 tot stilstand. Nadat eind februari de financiering als gemeld gerealiseerd was, kon medio maart de bouw opnieuw opgestart worden. De vertraging had wel geresulteerd in aanzienlijke kosten. Medio april 2009 is de bouwfinanciering door BNG beschikbaar gesteld en zijn alle openstaande schulden voldaan.

De gewone bedrijfsvoering van de stichting werd strak gescheiden gehouden van de problemen met de bouwfinanciering. Niettemin werd vanwege de olopende schuldenlast het uitgavenpatroon ten aanzien van alle niet direct noodzakelijke bestedingen aangepast. Dit trof met name dan alle investeringen in verbouwingen en aanschaf van inventaris.

Verwachte ontwikkelingen

Voor de resterende maanden van 2009 wordt de financieel-economische agenda bepaald door enkele belangrijke onderwerpen.

- de business case voor de nieuwbouw van de locatie aan de Leuvenaarstraat zal nader onderbouwd en uitgewerkt moeten worden met het oog op de financiering van het tweede gedeelte van het project. De start daarvan staat gepland omstreeks september 2010. Met het oog op de logistiek van het bouwtraject is het wenselijk dat rondom de jaarwisseling duidelijkheid is over de financiering;
- mede in het kader van het voorgaande zal de presentatie van exploitatiecijfers en liquiditeitsontwikkelingen aangepast dan wel ontwikkeld moeten worden op basis van de vereisten die de bancaire wereld stelt;
- naast de bouwlocatie aan de Leuvenaarstraat wordt met Heja projectontwikkeling een zorghotel gerealiseerd. Planning is dat dit project in juni 2010 gereed is. De liquiditeitsbehoefte voor dit traject moet mede afgestemd worden in relatie tot voorgaande ontwikkelingen;
- vanuit de op te stellen liquiditeitsprognoses zal aan de realisatie van diverse andere investeringen en verbouwingen prioriteiten gesteld moeten worden;

- zoals vermeld is de verwachting nu wel reëel dat per 1 januari 2010 de ZZP-systematiek volledig zal worden ingevoerd voor de intramurale zorgverlening; Op dit moment zijn er echter nog veel vragen en is er ook nog veel onduidelijk. de implicaties van de verdere invoering op de exploitatie zullen de nodige aandacht dienen te krijgen. Daarentegen is niet de verwachting dat andere veranderingen in de AWBZ op basis van het SER advies uit 2008 nog per 1 januari 2010 zullen worden ingevoerd. De beleidsmakers hebben tijdens een bijeenkomst op onze locatie Elisabeth in februari van dit jaar ons advies ter harte genomen eerst de ZZP systematiek ordentelijk in te voeren.

De resultaten over 2008

In het exploitatiejaar is een positief exploitatieresultaat gerealiseerd van ongeveer € 808.000,--, ter toelichting kan nog het volgende dienen.

Overeenkomstig landelijke richtlijnen worden in het vervolg de toevoegingen aan de Reserve instandhoudinginvesteringen eerst na vaststelling van het exploitatieresultaat als "resultaatbestemming" toegerekend aan deze reserve. Dit is voor 2008 een bedrag van € 379.091,--

Ongeveer € 217.969,-- Is toegevoegd aan het "Niet collectief gefinancierd vermogen". Het restant aan de "Reserve aanvaardbare kosten"

De accountant heeft geadviseerd bij de jaarrekening 2008 dit jaar kritisch te kijken naar de hoogte van enkele opgebouwde voorzieningen. Dit heeft er toe geleid dat de voorziening tweede ziektejaar met ruim € 50.000 naar beneden is bijgesteld, wat ten gunste is gekomen van het bovengenoemde resultaat.

Resultaatratio

Resultaatratio

Resultaatratio: AWBZ-gefinancierde resultaten

Vorig jaar

1,6 %

Verslagjaar

1,6 %

Liquiditeit

Liquiditeit	Vorig jaar	Verslagjaar
Current ratio (vlottende activa / kortlopende schulden)	0,31	0,15

Solvabiliteit

Solvabiliteit	Vorig jaar	Verslagjaar
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen / balanstotaal)	0,24	0,18
Solvabiliteit (eigen vermogen / totaal opbrengsten)	0,22	0,21

Jaardocument 2008

Jaarrekening

INHOUDSOPGAVE		Pagina
5.1	Jaarrekening 2008	
5.1.1	Balans per 31 december 2008	67
5.1.2	Resultatenrekening over 2008	68
5.1.3	Kasstroomoverzicht over 2008	69
5.1.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	70
5.1.5	Toelichting op de balans per 31 december 2008	73
5.1.6	Mutatieoverzicht immateriële vaste activa	81
5.1.7	Mutatieoverzicht materiële vaste activa	82
5.1.8	Specificatie ultimo boekjaar onderhanden projecten en gereed gekomen projecten	86
5.1.9	Overzicht langlopende schulden ultimo 2008	88
5.1.10	Toelichting op de resultatenrekening over 2008	89
5.2	Overige gegevens	
5.2.1	Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	99
5.2.2	Resultaatbestemming	99
5.2.3	Gebeurtenissen na balansdatum	99
5.2.4	Ondertekening door bestuurders en toezichthouders	99
5.2.5	Accountantsverklaring	100

5.1 JAARREKENING

5.1.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2008
(na resultaatsbestemming)

	Ref.	31-dec-08 €	31-dec-07 €
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1	0	0
Materiële vaste activa	2	44.348.342	29.767.096
Financiële vaste activa	3	29.309	264.521
Totaal vaste activa		<u>44.377.651</u>	<u>30.031.617</u>
Vlottende activa			
Vorraden	4	0	13.265
Vorderingen en overlopende activa	5	907.863	828.114
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	6	1.921.718	0
Effecten	7	0	0
Liquide middelen	8	717.275	1.459.741
Totaal vlottende activa		<u>3.546.856</u>	<u>2.301.120</u>
Totaal Activa		<u>47.924.507</u>	<u>32.332.737</u>
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Kapitaal	9	499	499
Collectief gefinancierd gebonden vermogen		7.619.237	7.028.868
Niet collectief gefinancierd vrij vermogen		794.100	576.131
Totaal eigen vermogen		<u>8.413.836</u>	<u>7.605.498</u>
Vorzieningen	10	2.891.594	2.914.081
Langlopende schulden	11	13.411.108	14.271.030
Kortlopende schulden			
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	6	0	75.579
Kortlopende schulden en overlopende passiva	12	23.207.969	7.466.549
Totaal Passiva		<u>47.924.507</u>	<u>32.332.737</u>

5.1.2 RESULTATENREKENING OVER 2008

	Ref.	<u>2008</u> €	<u>2007</u> €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en/of subsidie	14	36.374.668	34.203.962
Niet gebudgetteerde zorgprestaties	15	1.141.451	1.392.238
Overige bedrijfsopbrengsten	16	1.870.648	-549.974
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>39.386.767</u>	<u>35.046.226</u>
BEDRIJFSLASTEN:			
Personeelskosten	17	25.702.222	23.976.033
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	18	2.909.322	1.789.036
Overige bedrijfskosten	19	9.303.300	8.353.633
Som der bedrijfslasten		<u>37.914.844</u>	<u>34.118.702</u>
BEDRIJFSRESULTAAT		1.471.923	927.524
Financiële baten en lasten	20	663.586	309.297
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING		<u>808.337</u>	<u>618.227</u>
Buitengewone baten en lasten	21	0	0
RESULTAAT BOEKJAAR		<u><u>808.337</u></u>	<u><u>618.227</u></u>
RESULTAATSBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		<u>2008</u> €	<u>2007</u> €
Reserve aanvaardbare kosten		200.977	7.960
Reserve huisvesting zorgsector		0	150.000
Reserve afschrijving instandhoudingsinvesteringen		379.091	345.932
Reserve afschrijving inventarissen		10.301	50.625
Reserve exploitatieresultaten niet AWBZ prod.		217.968	63.710
		<u><u>808.337</u></u>	<u><u>618.227</u></u>

5.1.3 KASSTROOMOVERZICHT

	Ref.	2008	2007
	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		1.471.923	581.592
Aanpassingen voor :			
- afschrijvingen	2.674.110	1.787.809	
- mutatie egalisatierekeningen	0	0	
- mutaties voorzieningen	-22.487	157.833	
		2.651.623	1.945.642
Veranderingen in vlottende middelen:			
- voorraden	13.265	525	
- vorderingen	-79.749	-114.840	
- vorderingen/schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk -overschot	-1.997.297	415.000	
- kortlopende schulden (excl.schulden aan kredietinstellingen)	14.491.666	5.902.159	
		12.427.885	6.202.844
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		16.551.431	8.730.078
Ontvangen interest		56.028	
Betaalde interest	-663.586	-365.324	
Buitengewoon resultaat		0	
Kasstroom uit operationele activiteiten		-663.586	-309.296
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		15.887.846	8.420.782
Investerings materiële vaste activa	-18.089.282	-16.380.875	
Desinvesteringen materiële vaste activa	833.926	9.360.326	
Investerings immateriële vaste activa		0	
Desinvesteringen immateriële vaste activa		165.083	
Investerings deelnemingen en/of samenwerkingsverbanden		0	
Mutatie leningen u/g		0	
Overige investeringen in financiële vaste activa	235.212	1.227	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-17.020.144	-6.854.239
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Mutatie bestemmingsreserves		345.932	
Mutatie langlopende leningen	-859.922	7.024.057	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-859.922	7.369.989
Mutatie geldmiddelen (inclusief kortlopende schulden aan kredietinstellingen)		<u>-1.992.220</u>	<u>8.936.532</u>

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

5.1.4.1 Algemeen

Algemeen

De activiteiten van Stichting Elisabeth bestaan uit:

- Intramurale verpleeg- en verzorgingszorg
- Extramurale zorgactiviteiten

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar, met uitzondering van het volgende:

Stelselwijziging

De egalisatierekening afschrijvingen instandhoudingsinvesteringen is als gevolg van een wijziging in RJ655 per 1 januari 2008 gerubriceerd als een afzonderlijke bestemmingsreserve onder het collectief gefinancierd eigen vermogen.

Het saldo van de op grond van de bekostigingssystematiek in de subsidie toegekende bedragen voor afschrijvingen en de werkelijke afschrijvingen op instandhoudingsinvesteringen wordt jaarlijks toegevoegd of onttrokken aan de bestemmingsreserve egalisatie afschrijvingen. Toevoegingen en/of onttrekkingen aan de bestemmingsreserve egalisatie afschrijvingen worden verantwoord via de resultatenrekening.

De vergelijkende cijfers over 2007 zijn aangepast.

Invloed stelselwijzigingen op vermogen en resultaat

De stelselwijziging is rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen per 1 januari 2008. Als gevolg van de stelselwijziging neemt het vermogen toe met € 2.219.806,= en neemt het exploitatieresultaat toe met € 379.091 omdat de werkelijke afschrijvingen lager zijn dan het budget.

Verbonden rechtspersonen

De stichting heeft de volgende verbonden stichtingen en vennootschappen die niet in de consolidatie betrokken zijn.

- Breedband Breda B.V.

Van elk van deze stichtingen en vennootschappen dient de volgende informatie te worden opgenomen:

- naam en woonplaats: Breedband Breda B.V.
- rechtsvorm: Besloten Vennootschap
- de kernactiviteiten: Datacommunicatie
- de (mate van) zeggenschap die de instelling kan uitoefenen: Minderheidsbelang
- het bedrag van het eigen vermogen 2008: -€ 83.039,=

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

5.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Immateriële en materiële vaste activa

De immateriële en materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. WTZI-vergunningsplichtige vaste activa worden gewaardeerd tegen de laagste van de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en het goedgekeurde investeringsbedrag. Het meerdere boven het goedgekeurde investeringsbedrag wordt ten laste van de resultatenrekening gebracht.

Voor WTZI-vergunningsplichtige vaste activa, instandhoudingen en WMG-gefinancierde vaste activa waarvoor in de bekostigingssystematiek geen substitutievrijheid bestaat binnen het verkregen budget, is de afschrijvingsperiode gelijk aan de in de bekostigingssystematiek voorgeschreven afschrijvingstermijnen.

Voor die vaste activa waarvoor binnen de bekostigingssystematiek of de verkregen subsidie substitutievrijheid bestaat, zijn de afschrijvingstermijnen gebaseerd op de economische levensduur.

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen/zijn deze als vooruitontvangen bedrag onder de overlopende passiva opgenomen

Financiële vaste activa

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij het kunnen uitbrengen van 20% of meer van de stemrechten. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de resultatenrekening.

Vorderingen

Vorderingen worden opgenomen voor de nominale waarde. Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid.

Vorraden

De aanwezige voorraad wordt niet geactiveerd omdat de voorraad nodig is voor het logistiek proces en niet aangemerkt kan worden als handelsvoorraad

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Vorzieningen (algemeen)

Vorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen.

Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

Voor uitgaven voor groot onderhoud wordt een voorziening gevormd om deze lasten gelijkmatig te verdelen over een aantal boekjaren (zie paragraaf 5.1.5.10)

5.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.

De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben, uitgaande van historische kosten. Verliezen worden verantwoord als deze voorzienbaar zijn; baten worden verantwoord als deze gerealiseerd zijn.

Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

Pensioenen

Stichting Elisabeth heeft voor haar werknemers een toegezegd-pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen welke afhankelijk is van leeftijd, salaris en dienstjaren. De regeling is ondergebracht bij het pensioenfonds Zorg en Welzijn. Stichting Elisabeth heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij Pensioenfonds Zorg en Welzijn, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Stichting Elisabeth heeft daarom de pensioenregeling verwerkt als een toegezegde-bijdrage-regeling en heeft alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

5.1.4.4 Grondslagen van segmentering

In de jaarrekening wordt overeenkomstig de Richtlijn Zorginstellingen een segmentatie van de resultatenrekening gemaakt in de volgende segmenten:

- Segment AWBZ activiteiten
- Segment niet AWBZ Woningen Ulvenhout
- Segment niet AWBZ overige activiteiten

Bij de verdeling van de resultatenrekening per bedrijfssegment is zo ver als mogelijk de kosten en baten toegerekend op basis van de activiteiten.

Daarbij zijn de volgende uitgangspunten geformuleerd:

De inkomsten van de verschillende activiteiten op basis van kastransacties dan wel facturen.

Kosten op basis van werkelijke toewijsbare kosten dan wel de kosten in het maatschappelijk verkeer.

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

1. Immateriële vaste activa

De specificatie is als volgt :

	<u>31-dec-08</u>	<u>31-dec-07</u>
	€	€
Goodwill	0	0
Licenties	0	0
Overige	0	0
Totaal immateriële vaste activa	<u>0</u>	<u>0</u>

Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven :

	<u>2008</u>	<u>2007</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	0	174.558
Bij: investeringen	0	0
Af: afschrijvingen	0	9.655
Af: terugname geheel afgeschreven activa	0	0
Af: desinvesteringen	0	164.903
Boekwaarde per 31 december	<u>0</u>	<u>0</u>

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de immateriële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 5.1.6

2. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt :

	<u>31-dec-08</u>	<u>31-dec-07</u>
	€	€
Grond	1.190.090	1.190.090
Terreinvoorzieningen	327.522	352.635
Gebouwen	13.507.953	14.671.992
Bouwrente	473.789	491.746
Verbouwingen	2.136.635	2.498.555
Installaties	2.173.873	2.449.845
Onderhanden projecten	20.353.982	4.473.159
Trekkingsrechten	0	0
Instandhouding	2.410.516	1.898.657
Inventaris	1.389.852	1.455.738
Vervoermiddelen	0	0
Automatisering	384.130	284.679
Totaal materiële vaste activa	<u>44.348.342</u>	<u>29.767.096</u>

Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven :

	<u>2008</u>	<u>2007</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	29.767.096	24.524.701
Bij: investeringen	18.089.282	16.602.167
Af: afschrijvingen	2.674.110	1.999.446
Af: terugname geheel afgeschreven activa	0	0
Af: desinvesteringen	833.926	9.360.326
Boekwaarde per 31 december	<u>44.348.342</u>	<u>29.767.096</u>

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 5.1.7. In toelichting 5.1.8 zijn overzichten opgenomen voor de onderhanden en gereedgekomen projecten.

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

3. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt :

	31-dec-08	31-dec-07
	€	€
Deelnemingen	1	1
Vorderingen op deelnemingen		
Overige effecten		
Overige vorderingen		
Geactiveerde rente en afschrijvingen	29.308	264.520
Totaal financiële vaste activa	29.309	264.521

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt :

	€
Boekwaarde per 1 januari 2008	264.521
Bij: kapitaalstorting	
Bij: verstrekte lening	
Af: ontvangen aflossing leningen	
Af: waardeverminderingen	-235.212
Boekwaarde per 31 december 2008	29.309

Toelichting:

De nacalculatie 2006 is definitief afgerekend. Het bedrag van €235.212 is als opbrengst verantwoord en de afwaardering van van deze vordering is ten laste van het resultaat gebracht. Het resterende saldo financiële vaste activa is het gevolg van een financiering met een lineair aflossingspatroon.

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal	Kapitaalbelang (in %)	Eigen vermogen	Resultaat
				€	€
Rechtstreekse kapitaalbelangen >= 20%:					
Zeggenschapsbelangen:					
Breedband B.V.	Datacommunicatie	2.200	12%	-83.039	-22.232
Belangen samen met dochtermaatschappijen:					
Volledig aansprakelijk vennoot van VoF of CV:					

Toelichting:

Het eigen vermogen en het resultaat van Breedband B.V. heeft betrekking op de vastgestelde jaarrekening 2008

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

4. Voorraden

De specificatie is als volgt :

	31-dec-08	31-dec-07
	€	€
Medische middelen		
Voedingsmiddelen		
Hulpmiddelen		
Overige voorraden:		
Vorraad hotelfunctie		9.390
Vorraden kantoorbenodigdheden en drukwerk		1.400
Vorraden benodigdheden verpleging en verzorging		1.400
Vorraad technische dienst		
overige voorraden		1.075
Af: voorziening		
Totaal voorraden	0	13.265

5. Vorderingen en overlopende activa

De specificatie is als volgt :

	31-dec-08	31-dec-07
	€	€
Vorderingen op debiteuren	53.343	153.532
Vorderingen op groepsmaatschappijen		
Vorderingen op participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen		
Overige vorderingen:	46.869	206.552
Vooruitbetaalde bedragen:	113.113	336.157
Nog te ontvangen bedragen:	596.109	20.273
Overige overlopende activa:	98.429	111.600
Totaal vorderingen en overlopende activa	907.863	828.114

Toelichting:

Nog te ontvangen bedragen: De
 nog te ontvangen bedragen zijn toegenomen doordat er nog een bedrag van €474.175,= te vorderen is i.v.m. verbouwingen van locatie
 Galdersweg en door een vordering van €100.705,= voor extramurale productie.

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

6. Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en/of schulden uit hoofde van financieringoverschot

	<u>t/m 2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>totaal</u>
	€	€	€	€	€
Saldo per 1 januari	-4.459	-250.132	179.012		-75.579
Financieringsverschil boekjaar				1.387.871	1.387.871
Correcties voorgaande jaren	4.459	267.154	708.356		979.969
Betalingen/ontvangsten	4.459	219.817	-590.360		-370.543
Sub-totaal mutatie boekjaar	4.459	486.971	117.996	1.387.871	1.997.297
Saldo per 31 december	0	236.839	297.008	1.387.871	1.921.718

Stadium van vaststelling (per erkenning):

	C	C	B	A
	[]	[]	[]	[]

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraars

c= definitieve vaststelling Nza

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	<u>2008</u>	<u>2007</u>
	€	€
Wettelijk budget aanvaardbare kosten	35.394.699	34.203.962
Af: ontvangen voorschotten	34.006.828	34.024.950
Af: overige ontvangsten	[]	[]
Totaal financieringsverschil	<u>1.387.871</u>	<u>179.012</u>

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

7. Effecten

De specificatie is als volgt :

	<u>31-dec-08</u>	<u>31-dec-07</u>
	€	€
		
Totaal effecten	<u>0</u>	<u>0</u>

8. Liquide middelen

De specificatie is als volgt :

	<u>31-dec-08</u>	<u>31-dec-07</u>
	€	€
Bankrekeningen	692.774	1.439.372
Kassen	24.501	20.369
		
Totaal liquide middelen	<u>717.275</u>	<u>1.459.741</u>

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

9. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	<u>31-dec-08</u>	<u>31-dec-07</u>
	€	€
Kapitaal	499	499
Collectief gefinancierd gebonden vermogen	7.619.237	7.028.868
Niet collectief gefinancierd vrij vermogen	794.100	576.131
Totaal eigen vermogen	<u>8.413.836</u>	<u>7.605.498</u>

Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-2008</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-2008</u>
	€	€	€	€
Kapitaal	499	█	█	499
	<u>499</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>499</u>

Collectief gefinancierd gebonden vermogen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-2008</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-2008</u>
	€	€	€	€
Reserve aanvaardbare kosten:				
Stichting Elisabeth	2.468.732	200.977	158.823	2.828.532
	<u>2.468.732</u>	<u>200.977</u>	<u>158.823</u>	<u>2.828.532</u>
Bestemmingsreserves:				
Reserve afschrijving instandhoudingsinvesteringen	2.219.806	379.091	█	2.598.897
Reserve ziekengeld	158.823	█	-158.823	0
Reserve woon-zorg-welzijn innovatie	301.251	█	█	301.251
Reserve huisvesting zorgsector	1.250.000	█	█	1.250.000
	<u>3.929.880</u>	<u>379.091</u>	<u>-158.823</u>	<u>4.150.148</u>
Reserve afschrijving inventarissen:				
Stichting Elisabeth	630.256	10.301	█	640.557
	<u>630.256</u>	<u>10.301</u>	<u>0</u>	<u>640.557</u>
Totaal collectief gefinancierd gebonden vermogen	<u>7.028.868</u>	<u>590.369</u>	<u>-158.823</u>	<u>7.619.237</u>

Niet collectief gefinancierd vrij vermogen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-2008</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-2008</u>
	€	€	€	€
Reserve exploitatieresultaten niet AWBZ Won.Ulvenhout	212.711	50.174	█	262.885
Reserve exploitatieresultaten niet AWBZ overige	363.420	167.795	█	531.215
█	█	█	█	0
█	█	█	█	0
Totaal niet-collectief gefinancierd vrij vermogen	<u>576.131</u>	<u>217.969</u>	<u>0</u>	<u>794.100</u>

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

10. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-2008	Dotatie	Onttrekking	Saldo per 31-dec-2008
	€	€	€	€
<u>Voorziening groot onderhoud:</u>				
AWBZ	1.209.231	306.544	210.509	1.305.266
Niet AWBZ	154.714	31.161	115.195	70.680
Kapel	850.269	19.190		869.459
<u>Overige voorzieningen:</u>				0
Wachtgeldregelingen/ID-banen				0
Voorziening Fusiekosten	100.000			100.000
Voorziening Jubileumuitkering	156.867	322		157.189
Voorziening Loondoorbetaling tweede ziekte jaar	443.000	291.350	345.350	389.000
Totaal voorzieningen	<u>2.914.081</u>	<u>648.567</u>	<u>671.054</u>	<u>2.891.594</u>

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moet worden beschouwd:

	31-dec-2008
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	294.500
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	2.597.094
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	606.270

11. Langlopende schulden

De specificatie is als volgt :

	31-dec-08	31-dec-07
	€	€
Schulden aan kredietinstellingen	13.411.108	14.271.030
Overige langlopende schulden		
Totaal langlopende schulden	<u>13.411.108</u>	<u>14.271.030</u>

Het verloop is als volgt weer te geven:

	31-dec-08	31-dec-07
	€	€
Stand per 1 januari	15.128.311	7.771.105
Bij: nieuwe leningen	0	8.862.288
Af: aflossingen	857.283	1.505.081
Stand per 31 december lopend boekjaar	<u>14.271.028</u>	<u>15.128.311</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	859.920	857.282
Stand per 31 december lopend boekjaar + 1 jaar	<u>13.411.108</u>	<u>14.271.029</u>

Toelichting in welke mate het totaal als langlopend moet worden beschouwd:

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	859.920	857.282
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	13.411.108	14.271.030
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	9.910.190	10.785.395

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar bijlage overzicht langlopende leningen. De aflossingsverplichtingen zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

12. Kortlopende schulden en overlopende passiva

De specificatie is als volgt :

	<u>31-dec-08</u>	<u>31-dec-07</u>
	€	€
Schulden aan kredietinstellingen	2.171.897	922.143
Nog te betalen intrest	83.442	86.716
Reguliere Crediteuren	1.003.580	1.072.820
Bouw Crediteuren	13.383.244	[redacted]
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	859.919	857.282
Belastingen en sociale premies	914.024	1.036.978
Schulden terzake pensioenen	476.180	556.280
Nog te betalen salarissen	327.693	363.889
Vakantiegeld	948.000	910.000
Vakantiedagen	332.050	277.891
Overige schulden:	1.043.506	14.604
[redacted]	[redacted]	[redacted]
Nog te betalen kosten:	1.664.434	1.367.947
[redacted]	[redacted]	[redacted]
Vooruitontvangen opbrengsten:	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
Overige passiva:	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
Totaal kortlopende schulden en overlopende passiva	<u>23.207.969</u>	<u>7.466.549</u>

13. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Verloopoverzicht investeringsruimte trekkingsrechten

Het verloop is als volgt weer te geven :

	<u>2008</u>	<u>2007</u>
	€	€
Nog niet bestede investeringsruimte per 1 januari	7.739.802	7.425.080
Bij : indexering niet-bestede investeringsruimte	618.410	184.885
Bij : investeringsruimte verslagjaar	140.214	129.837
Af: investeringen verslagjaar	[redacted]	[redacted]
Beschikbare investeringsruimte 31 december	<u>8.498.426</u>	<u>7.739.802</u>

Gemelde lopende investeringsprojecten leggen het volgende beslag op de beschikbare investeringsruimte

Huurverplichtingen op jaarbasis per 31-12-2008 € 1.625.000,--
 Investeringsverplichtingen per 31-12-2008 zijn € 52.891.294,- exclusief BTW

Toelichting:

Zie par.5.2.3 voor een toelichting op bovenstaande investering.

5.1.6 MUTATIEOVERZICHT IMMATERIELE VASTE ACTIVA

	Niet-WTZi/WMG-gefinancierde vaste activa				Totaal Immateriële vaste activa
	Goodwill	Licentie- kosten	Overige	Sub- totaal	
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2008					
- aanschafwaarde					0
- cumulatieve afschrijvingen					0
Boekwaarde per 1 januari 2008	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen					0
- afschrijvingen					0
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>					
.aanschafwaarde					0
.cumulatieve afschrijvingen					0
- <i>desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde					0
cumulatieve afschrijvingen					0
per saldo	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Stand per 31 december 2008					
- aanschafwaarde	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0
Boekwaarde per 31 december 2008	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>					

5.1.7 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

5.1.7.1 WTZi - vergunningsplichtige materiële vaste activa

	Grond	Terreinen- voorzieningen	Gebouwen	Bouwrente	Verbou- wingen	Installaties	Onder- handen projecten	Sub-totaal vergunning	Totaal materiële vaste activa
	€	€	€		€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2008									
- aanschafwaarde	1.174.277	531.418	20.227.909	718.289	3.430.800	5.118.092	4.212.293	35.413.078	45.530.095
- cumulatieve afschrijvingen		237.699	7.653.803	226.543	1.088.280	2.946.326	0	12.152.651	15.762.999
Boekwaarde per 1 januari 2008	<u>1.174.277</u>	<u>293.719</u>	<u>12.574.106</u>	<u>491.746</u>	<u>2.342.520</u>	<u>2.171.766</u>	<u>4.212.293</u>	<u>23.260.427</u>	<u>29.767.096</u>
Mutaties in het boekjaar									
- investeringen			1.971		29.464	42.583	16.061.486	16.135.504	18.089.282
- afschrijvingen		21.649	1.121.636	17.957	271.288	295.510		1.728.040	2.674.110
- terugname geheel afgeschreven activa									
.aanschafwaarde								0	0
.cumulatieve afschrijvingen								0	0
- desinvesteringen									
aanschafwaarde		59.832	4.900.900					4.960.732	6.056.559
cumulatieve afschrijvingen		59.832	4.900.900					4.960.732	5.222.633
per saldo	0	0	0	0	0	0	0	0	833.926
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>0</u>	<u>-21.649</u>	<u>-1.119.665</u>	<u>-17.957</u>	<u>-241.824</u>	<u>-252.927</u>	<u>16.061.486</u>	<u>14.407.464</u>	<u>14.581.246</u>
Stand per 31 december 2008									
- aanschafwaarde	1.174.277	471.586	15.328.980	718.289	3.460.264	5.160.675	20.273.779	46.587.850	57.562.818
- cumulatieve afschrijvingen	0	199.516	3.874.539	244.500	1.359.568	3.241.836	0	8.919.959	13.214.476
Boekwaarde per 31 december 2008	<u>1.174.277</u>	<u>272.070</u>	<u>11.454.441</u>	<u>473.789</u>	<u>2.100.696</u>	<u>1.918.839</u>	<u>20.273.779</u>	<u>37.667.891</u>	<u>44.348.342</u>
Afschrijvingspercentage	0,0%	5,0%	2,0%	2,5%	5,0%	5,0%			

5.1.7 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

5.1.7.2 WTZi - Instandhoudings materiële vaste activa

	Trekkings- rechten	Onder- handen projecten	Sub-totaal	Instand- houdingen	Onder- handen projecten	Sub-totaal	Sub-totaal meldingen
	€	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2008							
- aanschafwaarde			0	2.616.100	260.866	2.876.966	2.876.966
- cumulatieve afschrijvingen			0	717.443		717.443	717.443
Boekwaarde per 1 januari 2008	0	0	0	1.898.657	260.866	2.159.523	2.159.523
Mutaties in het boekjaar							
- investeringen			0	833.926	653.263	1.487.189	1.487.189
- afschrijvingen			0	322.067		322.067	322.067
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>							
.aanschafwaarde			0				0
.cumulatieve afschrijvingen			0				0
- <i>desinvesteringen</i>							
aanschafwaarde			0	33.728	833.926	867.654	867.654
cumulatieve afschrijvingen			0	33.728		33.728	33.728
per saldo	0	0	0	0	833.926	833.926	833.926
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	0	0	0	511.859	-180.663	331.196	331.196
Stand per 31 december 2008							
- aanschafwaarde	0	0	0	3.416.298	80.203	3.496.501	3.496.501
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	1.005.782	0	1.005.782	1.005.782
Boekwaarde per 31 december 2008	0	0	0	2.410.516	80.203	2.490.719	2.490.719
Afschrijvingspercentage				10,0%			

5.1.7 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

5.1.7.3 WMG gefinancierde materiële vaste activa

	Grond	Terreinen- voor- zieningen	Gebouwen	Verbou- wingen	Installaties	Inventaris	Vervoer- middelen	Automati- sering	Onder- handen projecten	Sub-totaal WMG
	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2008										
- aanschafwaarde						3.495.380		259.204		3.754.584
- cumulatieve afschrijvingen						2.058.662		222.080		2.280.742
Boekwaarde per 1 januari 2008	0	0	0	0	0	1.436.718	0	37.124	0	1.473.842
Mutaties in het boekjaar										
- investeringen						290.286		176.303		466.589
- afschrijvingen						351.876		57.048		408.924
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>										
.aanschafwaarde										0
.cumulatieve afschrijvingen										0
- <i>desinvesteringen</i>										
aanschafwaarde						147.164		77.597		224.761
cumulatieve afschrijvingen						147.164		77.597		224.761
per saldo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	0	0	0	0	0	-61.590	0	119.255	0	57.665
Stand per 31 december 2008										
- aanschafwaarde	0	0	0	0	0	3.638.502	0	357.910	0	3.996.412
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	2.263.374	0	201.531	0	2.464.905
Boekwaarde per 31 december 2008	0	0	0	0	0	1.375.128	0	156.379	0	1.531.507
<i>Afschrijvingspercentage</i>						10,0%		20,0%		

5.1.7 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

5.1.7.4 Niet WTZI/MMG gefinancierde materiële vaste activa

	Grond	Terreinen- voor- zieningen	Gebouwen	Verbou- wingen	Installaties	Inventaris	Vervoer- middelen	Automati- sering	Onder- handen projecten	Sub-totaal Niet WTZI/WTG
	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2008										
- aanschafwaarde	15.813	66.987	2.198.775	427.865	411.716	67.246		297.065		3.485.467
- cumulatieve afschrijvingen		8.071	100.889	271.830	133.637	48.226		49.510		612.163
Boekwaarde per 1 januari 2008	<u>15.813</u>	<u>58.916</u>	<u>2.097.886</u>	<u>156.035</u>	<u>278.079</u>	<u>19.020</u>	<u>0</u>	<u>247.555</u>	<u>0</u>	<u>2.873.304</u>
Mutaties in het boekjaar										
- investeringen										0
- afschrijvingen		3.464	44.374	120.096	23.045	4.296		19.804		215.079
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>										
aanschafwaarde										0
cumulatieve afschrijvingen										0
- <i>desinvesteringen</i>										
aanschafwaarde				3.412						3.412
cumulatieve afschrijvingen				3.412						3.412
per saldo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>0</u>	<u>-3.464</u>	<u>-44.374</u>	<u>-120.096</u>	<u>-23.045</u>	<u>-4.296</u>	<u>0</u>	<u>-19.804</u>	<u>0</u>	<u>-215.079</u>
Stand per 31 december 2008										
- aanschafwaarde	15.813	66.987	2.198.775	424.453	411.716	67.246	0	297.065	0	3.482.055
- cumulatieve afschrijvingen	0	11.535	145.263	388.514	156.682	52.522	0	69.314	0	823.830
Boekwaarde per 31 december 2008	<u>15.813</u>	<u>55.452</u>	<u>2.053.512</u>	<u>35.939</u>	<u>255.034</u>	<u>14.724</u>	<u>0</u>	<u>227.751</u>	<u>0</u>	<u>2.658.225</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>		5,0%	2,0%	5,0%	5,0%	10,0%		6,7%		

5.1.8.1 SPECIFICATIE ULTIMO BOEKJAAR ONDERHANDEN PROJECTEN

Projectgegevens					Investerings				Goedkeuringen			Jaar van oplevering
Nummer	Briefnummer	Datum	Omschrijving	WTZi-type	t/m 2007	2008	t/m 2008		Nominiaal bedrag	Index	Aangepaste goedkeuring	
							gereed	onderhanden				
					€	€	€	€	€	€	€	
			Herinrichting kapel	B	66.301	-966		65.335	1.000.000		1.000.000	2008
			Locatie Galderseweg	A	332.109	-332.109					0	
b05622003n4	22-9-2003		Nieuwbouw Leuv.str	A	3.770.455	15.267.692		19.038.147			0	2011
			interim voorz.nwbw Elis	A	75.585	1.118.301		1.193.886			0	2010
			Zorghotel	A	26.241	15.505		41.746			0	2010
			Onvoorzien Elis	B	0	18.900	18.900		20.000			2008
			Project LTOP Elis	B	0	9.673	9.673					2008
			Project LTOP DD	B	0	166.299	166.299					2008
			Verlichting DD	B	0	8.534	8.534		15.000			2008
			vervangen zusteroproep ov	B	34.808	97.711	132.519		130.000		130.000	2008
			Project LTOP OV	B	0	11.743	11.743					2008
			Aanpassen Trefpunt OV	B	0	2.459		2.459	115.000			2009
			vervangen zusteroproep vu	B	107.257	32.057	139.314		130.000		130.000	2008
			Project LTOP VU	B	0	178.620	178.620					2008
			Modernisering centr. Hal VU	B	0	57.826	57.826		50.000			2008
			Onvoorzien VU	B	0	9.550	9.550		20.000			2008
			Assemblagekeuken VU	B	0	6.699		6.699	211.000			2009
			Project LTOP WW	B	0	49.252	49.252					2008
			Onvoorzien WW	B	0	9.874	9.874		20.000			2008
			Assemblagekeuken WW	B	0	5.710		5.710	200.000			2009
			Gevels WW	B	60.403	-18.581	41.822		18.000		18.000	2008
Totaal					4.473.159	16.714.749	833.926	20.353.982	1.929.000	0	1.278.000	

Legenda

- A WTZI/WMG Vergunningsplichtige activa
- B WTZI/WMG Meldingsplichtige activa
- C WTZI/WMG Gefinancierde activa
- D Niet WTZI/WMG Gefinancierde activa
- E Kleinschalige woonvoorzieningen

5.1.8.2 SPECIFICATIE IN HET BOEKJAAR GEREED GEKOMEN PROJECTEN

Projectgegevens						Investerings				Toekomstige lasten		
Num- mer	Brief- nummer	Datum	Omschrijving	WTZi-type	Activa-post	WTZi	WMG	Overige	Totaal	Afschrij- ing WTZi	Rentekosten	
						€	€	€	€	€	€	
			Onvoorzien Elis	B	Installaties	18.900			18.900	1.890		
			Project LTOP Elis	B	Installaties	9.673			9.673	967		
			Project LTOP DD	B	Verbouwing	166.299			166.299	16.630		
			Verlichting DD	B	Installaties	8.534			8.534	853		
			vervangen zusteroproep ov	B	Installaties	132.519			132.519	13.252		
			Project LTOP OV	B	Verbouwing	11.743			11.743	1.174		
			vervangen zusteroproep vu	B	Installaties	139.314			139.314	13.931		
			Project LTOP VU	B	Verbouwing	178.620			178.620	17.862		
			Modernisering centr. Hal VU	B	Verbouwing	57.826			57.826	5.783		
			Onvoorzien VU	B	Installaties	9.550			9.550	955		
			Project LTOP WW	B	Verbouwing	49.252			49.252	4.925		
			Onvoorzien WW	B	Installaties	9.874			9.874	987		
			Gevels WW	B	Verbouwing	41.822			41.822	4.182		
Totaal						0	833.926	0	0	833.926	83.393	0

Legenda

- A WTZI/WMG Vergunningsplichtige activa
- B WTZI/WMG Meldingsplichtige activa
- C WTZI/WMG Gefinancierde activa
- D Niet WTZI/WMG Gefinancierde activa
- E Kleinschalige woonvoorzieningen

5.1.9 Overzicht langlopende schulden ultimo 2008

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke-rente	Restschuld 31 december 2007	Nieuwe leningen in 2008	Aflossing in 2008	Restschuld 31 december 2008	Rest-schuld over 5 jaar	Resteren-de looptijd in jaren eind 2008	Aflossings-wijze	Aflossing 2009	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€	€	€	€			€	
Fortis Bank Ned.	8-jun-05	3.718.094	11	Onderhands	3,15%	2.873.064		338.012	2.535.052	844.992	7	Liniair	338.012	Gemeente garantie
Bank Ned. Gem.	30-dec-87	2.168.162	40	Onderhands	4,40%	1.656.166		49.570	1.606.596	1.336.042	20	Annuiteit	49.052	Gemeente garantie
Bank Ned. Gem.	30-dec-88	1.069.560	17	Onderhands	7,30%	34.410		4.916	29.494	4.916	6	Liniair	4.916	Gemeente garantie
Bank Ned. Gem.	30-dec-04	2.009.112	23	Onderhands	3,27%	1.747.053		87.353	1.659.700	1.222.938	19	Liniair	87.353	Gemeente garantie
Fortis Bank Ned.	15-apr-07	980.949	13	Onderhands	4,84%	936.279		47.629	888.650	598.781	11	Annuiteit	50.784	Hyp.verklaring
Fortis Bank Ned.	29-okt-07	2.570.558	30	Onderhands	5,12%	2.570.558		64.264	2.506.294	2.184.974	29	Liniair	64.264	Hyp.verklaring
Fortis Bank Ned.	29-okt-07	5.310.781	20	Onderhands	4,90%	5.310.781		265.539	5.045.242	3.717.547	19	Liniair	265.539	Pos./neg. hyp.verkl.
									0					
									0					
									0					
									0					
									0					
									0					
									0					
									0					
									0					
Totaal						15.128.311	0	857.283	14.271.028	9.910.190			859.920	

5.1.10 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

5.1.10.1 GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2008

SEGMENT AWBZ ACTIVITEITEN

	<u>2008</u>	<u>2007</u>
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en/of subsidie	36.374.668	34.203.962
Niet gebudgetteerde zorgprestaties	1.141.451	1.707.541
Overige bedrijfsopbrengsten	1.331.134	-1.259.600
Som der bedrijfsopbrengsten	<u>38.847.253</u>	<u>34.651.903</u>
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	25.658.905	23.899.723
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	2.694.243	1.672.444
Overige bedrijfskosten	9.372.437	8.236.230
Som der bedrijfslasten	<u>37.725.585</u>	<u>33.808.397</u>
BEDRIJFSRESULTAAT	1.121.668	843.506
Financiële baten en lasten	531.299	288.989
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	<u>590.369</u>	<u>554.517</u>
Buitengewone baten en lasten	[REDACTED]	[REDACTED]
RESULTAAT BOEKJAAR	<u><u>590.369</u></u>	<u><u>554.517</u></u>

RESULTAATSBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	<u>2008</u>	<u>2007</u>
	€	€
Reserve aanvaardbare kosten	200.978	7.960
Reserve huisvesting zorgsector	[REDACTED]	150.000
Reserve afschrijving instandhoudingsinvesteringen	379.091	345.932
Reserve afschrijving inventarissen	10.301	50.625
Reserve exploitatieresultaten niet AWBZ Woningen Ulvenhout	[REDACTED]	0
Reserve exploitatieresultaten niet AWBZ Overige	[REDACTED]	[REDACTED]
	<u><u>590.370</u></u>	<u><u>554.517</u></u>

5.1.10 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

5.1.10.1 GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2008

SEGMENT NIET AWBZ WONINGEN ULVENHOUT

	<u>2008</u>	<u>2007</u>
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en/of subsidie		0
Niet gebudgetteerde zorgprestaties		16.000
Overige bedrijfsopbrengsten	277.072	316.814
Som der bedrijfsopbrengsten	<u>277.072</u>	<u>332.814</u>
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	17.742	76.310
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	46.116	78.751
Overige bedrijfskosten	46.628	102.965
Som der bedrijfslasten	<u>110.486</u>	<u>258.026</u>
BEDRIJFSRESULTAAT	166.586	74.788
Financiële baten en lasten	116.413	20.308
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	<u>50.173</u>	<u>54.480</u>
Buitengewone baten en lasten		
RESULTAAT BOEKJAAR	<u><u>50.173</u></u>	<u><u>54.480</u></u>
RESULTAATSBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	<u>2008</u>	<u>2007</u>
	€	€
Reserve aanvaardbare kosten		
Reserve afschrijving instandhoudingsinvesteringen		
Reserve afschrijving inventarissen		
Reserve exploitatieresultaten niet AWBZ Woningen Ulvenhout	50.173	54.480
Reserve exploitatieresultaten niet AWBZ Overige		
	<u>50.173</u>	<u>54.480</u>

5.1.10 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

5.1.10.1 GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2008

SEGMENT NIET AWBZ OVERIGE ACTIVITEITEN

	<u>2008</u>	<u>2007</u>
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en/of subsidie		
Niet gebudgetteerde zorgprestaties		
Overige bedrijfsopbrengsten	262.442	61.509
Som der bedrijfsopbrengsten	<u>262.442</u>	<u>61.509</u>
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	25.575	
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	168.963	37.841
Overige bedrijfskosten	-115.765	14.438
Som der bedrijfslasten	<u>78.773</u>	<u>52.279</u>
BEDRIJFSRESULTAAT	183.669	9.230
Financiële baten en lasten	15.874	
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	167.795	9.230
Buitengewone baten en lasten		
RESULTAAT BOEKJAAR	<u><u>167.795</u></u>	<u><u>9.230</u></u>

RESULTAATSBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	<u>2008</u>	<u>2007</u>
	€	€
Reserve aanvaardbare kosten		
Reserve afschrijving instandhoudingsinvesteringen		
Reserve afschrijving inventarissen		
Reserve exploitatieresultaten niet AWBZ Woningen Ulvenhout		
Reserve exploitatieresultaten niet AWBZ Overige	167.795	9.230
	<u><u>167.795</u></u>	<u><u>9.230</u></u>

5.1.10 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

5.1.10.2 AANSLUITING TOTAAL RESULTAAT MET RESULTAAT SEGMENTEN

	<u>2008</u>	<u>2007</u>
	€	€
Resultaat volgens gesegmenteerde resultatenrekeningen:		
SEGMENT AWBZ ACTIVITEITEN	590.369	554.517
SEGMENT NIET AWBZ WONINGEN ULVENHOUT	50.173	54.480
SEGMENT NIET AWBZ OVERIGE ACTIVITEITEN	167.795	9.230
	<u>808.337</u>	<u>618.227</u>
Resultaat volgens resultatenrekening	<u><u>808.337</u></u>	<u><u>618.227</u></u>

5.1.10 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

14. Wettelijk budget aanvaardbare kosten

	2008		2007	
	€	€	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten voorgaand jaar		34.203.962		30.731.818
Productieafspraken verslagjaar		-942.390		260.125
Overheidsbijdrage in de arbeidskostenontwikkeling	155.293		381.522	
Prijsindexatie materiële kosten	-90.754		76.881	
Groei normatieve kapitaalslasten	32.755		32.149	
		97.294		490.552
Uitbreiding erkenning en toelating:				
- loonkosten	187.822		578.893	
- materiële kosten	621.940		75.826	
- normatieve kapitaalslasten	77.322		109.998	
		887.084		764.717
Beleidsmaatregelen overheid:				
Zorgvernieuwing (inkl. Intramurale zorgproducten)	-219.568		261.641	
		-219.568		261.641
Nacalculeerbare kapitaalslasten:				
- rente	311.149		349.973	
- afschrijvingen	684.329		290.168	
- huurkosten	377.216		1.120.837	
		1.372.694		1.760.978
Overige mutaties:				
Extra middelen verpleging	85.992		155.312	
Vergoeding bij verhuizing	-120.000		120.000	
Totaal financieel effect bonus/Malus-regeling	29.631			
		-4.377		275.312
Sub-totaal wettelijk budget boekjaar		35.394.699		34.545.143
Correcties voorgaande jaren		979.969		-341.181
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten		36.374.668		34.203.962

5.1.10 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

BATEN

15. Toelichting niet-gebudgetteerde zorgprestaties

De specificatie is als volgt :

	<u>2008</u>	<u>2007</u>
	€	€
Zorgprestaties tussen instellingen		
Zorgprestaties cliënten		
Zorgprestaties derde compartiment		
Persoonsgebonden- en volgende budgetten		
Overige zorgprestaties	1.141.451	1.392.238
Eigen bijdragen cliënten		
Totaal	<u>1.141.451</u>	<u>1.392.238</u>

16. Toelichting overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	<u>2008</u>	<u>2007</u>
	€	€
Opbrengsten uit externe maaltijdverstrekkingen	659.491	622.239
Overige dienstverlening:		
Overige subsidies:		
Overige opbrengsten (waaronder uitlenen personeel)	1.211.157	995.829
Kassierfunctie		-2.168.042
Totaal	<u>1.870.648</u>	<u>-549.974</u>

Toelichting:

De kassierfunctie is negatief omdat de opbrengsten meegenomen zijn in het wettelijk budget aanvaardbare kosten.
Per 1-1-2008 is deze kassierfunctie beëindigd

5.1.10 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

LASTEN

17. Personeelskosten

De specificatie is als volgt :

	<u>2008</u>	<u>2007</u>
	€	€
Lonen en salarissen	18.974.145	17.939.781
Sociale lasten	3.942.799	3.608.704
Pensioenpremie	1.562.006	1.460.903
Andere personeelskosten:	647.069	664.726
	<u> </u>	<u> </u>
Sub-totaal	25.126.019	23.674.113
Personeel niet in loondienst	576.203	301.920
	<u> </u>	<u> </u>
Totaal personeelskosten	<u>25.702.222</u>	<u>23.976.033</u>
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:		
Verpleeghuizen	368	340
Verzorgingshuizen	237	257
	<u> </u>	<u> </u>
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>605</u>	<u>597</u>

18. Afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt :

	<u>2008</u>	<u>2007</u>
	€	€
Nacalculeerbare afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	<u> </u>	9.655
- materiële vaste activa	1.919.019	1.125.386
Overige afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	<u> </u>	0
- materiële vaste activa	755.091	652.768
Dotatie/vrijval egalisatierekening afschrijvingen instandhouding	<u> </u>	<u> </u>
Afschrijving Kapitaalslasten	235.212	1.227
	<u> </u>	<u> </u>
Totaal afschrijvingen	<u>2.909.322</u>	<u>1.789.036</u>

Aansluiting afschrijvingen resultatenrekening - verloopoverzichten materiële vaste activa

	<u>2008</u>
	€
Afschrijving immateriële vaste activa	<u> </u>
Afschrijving WTZi - vergunningsplichtige materiële vaste activa	1.728.040
Afschrijving WTZi - instandhoudings materiële vaste activa	322.067
Afschrijving WMG gefinancierde materiële vaste activa	408.924
Afschrijving niet WTZi/WMG gefinancierde materiële vaste activa	215.079
	<u> </u>
Totaal afschrijvingen volgens mutatieoverzichten	<u>2.674.110</u>
	<u> </u>
Totaal afschrijvingen resultatenrekening (excl. afschrijving kapitaalslasten)	<u>2.674.110</u>

5.1.10 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

LASTEN

19. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt :

	<u>2008</u>	<u>2007</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	3.231.091	3.355.787
Algemene kosten	1.115.619	1.439.716
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	750.784	685.107
Onderhoud en energiekosten	1.132.229	888.131
Huur en leasing	1.565.329	1.173.258
Dotaties en vrijval voorzieningen	1.508.248	811.634
Totaal bedrijfskosten	<u>9.303.300</u>	<u>8.353.633</u>

20. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt :

	<u>2008</u>	<u>2007</u>
	€	€
Rentebaten	0	-56.028
Resultaat deelnemingen	0	0
Waardeverandering financiële vaste activa en effecten	0	0
Overige opbrengsten financiële vaste activa en effecten	0	0
Sub-totaal financiële baten	0	-56.028
Rentelasten	663.586	365.324
Resultaat deelnemingen	0	0
Waardeverandering financiële vaste activa en effecten	0	0
Overige financiële lasten	0	0
Sub-totaal financiële lasten	663.586	365.324
Totaal financiële baten en lasten	<u>663.586</u>	<u>309.296</u>

21. Buitengewone baten en lasten

De specificatie is als volgt :

	<u>2008</u>	<u>2007</u>
	€	€
Buitengewone baten	0	0
Buitengewone lasten	0	0
Totaal buitengewone baten en lasten	<u>0</u>	<u>0</u>

5.1.10 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

22. Bezoldiging bestuurders en toezichthouders

De bezoldiging van de bestuurders en gewezen bestuurders van de zorginstelling over het jaar 2008 is als volgt:

	2008	2007	2008	2007
1 Naam	P.H.Smittenaar	P.H.Smittenaar		A.A. v/d Graaf
2 Aard bestuurder*	S	S		N
3 In dienst vanaf (datum)	1-dec-96	1-dec-96		1-nov-70
4 In dienst tot (datum)				30-jun-07
5 Voorzitter	J	J		J
6 Als voorzitter in dienst vanaf (datum)				
7 Als voorzitter in dienst tot (datum)				
8 Beëindiging dienstverband ultimo verslagjaar	N	N		N
9 Afspraken werktijden	N	N		N
10 Deeltijdfactor (percentage)				
11 Brutosalaris	127.539	124.075		45.959
12 Bruto-onkostenvergoeding	1.361	1.361		
13 Werkgeversbijdrage sociale lasten	7.134	6.569		2.691
14 Werkgeversbijdrage pensioen, vut	13.719	13.283		2.639
15 Ontslagvergoeding				
16 Bonussen				
17 Totaal bruto inkomen	149.753	145.288	0	51.289
18 Cataloguswaarde auto van de zaak				
19 Eigen bijdrage auto van de zaak				
20 Belastbaar loon				

- * S = Statutair bestuurder
 I = Interim bestuurder
 N = Niet statutair bestuurder
 G = Gewezen bestuurder

Toelichting:

De heer A.A. v.d.Graaf was in dienst tot 30 juni 2007.

De bezoldiging van de leden van de raad van toezicht van de zorginstelling over het jaar 2008 is als volgt:

naam	functie	2008 bezoldiging €	belastbaar loon €	2007 bezoldiging €	belastbaar loon €
Dhr.A.A.P.M.van Baal	Toezichthouder	810		810	
Mw.C.A.van Faassen	Toezichthouder	810		810	
Dhr.C.J.den Heijer	Toezichthouder	810		810	
Dhr.drs. J.P.G.M. Renard	Toezichthouder	810			
Dhr.A.J.M. Mol	Toezichthouder	1.615		1.615	
Dhr.G.A.F. Saes	Toezichthouder	810		810	
Dhr.Mr.H.W.P.B.Taminiau	Toezichthouder	810		810	
Dhr.N.G.M.van Os	Toezichthouder	810		810	
Dhr.Mr.E.F. Kiepe	Toezichthouder	810		810	
Totaal		<u>8.095</u>	<u>0</u>	<u>7.285</u>	<u>0</u>

5.1.10 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

23. Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens (Wopt)

De bezoldiging van de functionarissen die over 2008 in het kader van de Wopt verantwoord worden is als volgt:

1 Functionaris (functienaam)				
2 In dienst vanaf (datum)				
3 In dienst tot (datum)				
4 Belastbaar loon (in €)				
5 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar				
6 Uitkeringen in verband met beëindiging van het				
Totaal beloning in kader van de Wopt (4,5 en 6)	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>

Motivatie overschrijdingen van het gemiddeld belastbaar loon van de Ministers:

Toelichting:
n.v.t.

24. Honoraria accountant 0
€

De honoraria van de accountant over 2008 zijn als volgt:

1 Controle van de jaarrekening	60.358
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	25.654
3 Fiscale advisering	5.144
4 Niet controle-diensten	56.577
Totaal honoraria accountant	<u>147.733</u>

5.2 OVERIGE GEGEVENS

5.2.1 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur heeft de jaarrekening 2008 vastgesteld in de vergadering van 4 mei van 2009.

De raad van toezicht heeft de jaarrekening 2008 goedgekeurd in de vergadering van 18 mei van 2009.

5.2.2 Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in de resultatenrekening.

5.2.3 Gebeurtenissen na balansdatum

De financiering van het nieuwbouwproject aan de Leuvenaarstraat is gerealiseerd voor een bedrag van € 45.000.000 waarmee de financiering van fase 1 is afgedekt.

Voor fase 2 zal in de loop van 2009 ook nog een financiering worden overeengekomen aangezien een deel van de verplichting inmiddels is aangegaan.

In het kader van deze financiering zijn zekerheden verstrekt in de vorm van een hypotheek aan de BNG en de Binnenkort zal hypotheek verstrekt worden aan Fortis Bank Nederland.

5.2.4 Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G. Dhr. Smittenaar

Dhr.P.H.Smittenaar (Algemeen Directeur)

W.G. Dhr. Mol

Dhr.A.J.M. Mol (Voorzitter Raad van Toezicht)

W.G. Dhr. Taminiau

Dhr. H.W.P.B. Taminiau (Secretaris Raad van Toezicht)

5.2.5 Accountantsverklaring

De accountantsverklaring is opgenomen op de volgende pagina.

Accountantsverklaring

Aan de Raad van Toezicht en
Raad van Bestuur van
Stichting Elisabeth

ACCOUNTANTSVERKLARING

VERKLARING BETREFFENDE DE JAARREKENING

Wij hebben de in dit jaardocument opgenomen jaarrekening 2008, van pagina 65 tot en met pagina 98, van Stichting Elisabeth te Breda bestaande uit de balans per 31 december 2008 en de resultatenrekening over 2008 met de toelichting gecontroleerd.

VERANTWOORDELIJKHEID VAN HET BESTUUR

De Raad van Bestuur van de stichting is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven, alsmede voor het opstellen van het maatschappelijk verslag, beide in overeenstemming met de Regeling Verslaggeving WTZi. Deze verantwoordelijkheid omvat onder meer: het ontwerpen, invoeren en in stand houden van een intern beheersingssysteem relevant voor het opmaken van en getrouw weergeven in de jaarrekening van vermogen en resultaat, zodanig dat deze geen afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten bevat, het kiezen en toepassen van aanvaardbare grondslagen voor financiële verslaggeving en het maken van schattingen die onder de gegeven omstandigheden redelijk zijn.

VERANTWOORDELIJKHEID VAN DE ACCOUNTANT

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht. Dienovereenkomstig zijn wij verplicht te voldoen aan de voor ons geldende gedragsnormen en zijn wij gehouden onze controle zodanig te plannen en uit te voeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De keuze van de uit te voeren werkzaamheden is afhankelijk van de professionele oordeelsvorming van de accountant, waaronder begrepen zijn beoordeling van de risico's van afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. In die beoordeling neemt de accountant in aanmerking het voor het opmaken van en getrouw weergeven in de jaarrekening van vermogen en resultaat relevante interne beheersingssysteem, teneinde een verantwoorde keuze te kunnen maken van de controlewerkzaamheden die onder de gegeven omstandigheden adequaat zijn maar die niet tot doel hebben een oordeel te geven over de effectiviteit van het interne beheersingssysteem van de stichting.

Tevens omvat een controle onder meer een evaluatie van de aanvaardbaarheid van de toegepaste grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van schattingen die de Raad van Bestuur van de stichting heeft gemaakt, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening. Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Elisabeth per 31 december 2008 en van het resultaat over 2008 in overeenstemming met de Regeling Verslaggeving WTZi.

VERKLARING BETREFFENDE ANDERE WETTELIJKE VOORSCHRIFTEN

Op grond van de wettelijke verplichting ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder f BW melden wij dat het maatschappelijk verslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Bergen op Zoom, 4 mei 2009

MAZARS PAARDEKOOPER HOFFMAN N.V.

w.g.

W.J.W. van Egeraat RA