

JAARVERANTWOORDING 2016

MAATSCHAPPELIJK VERSLAG

STICHTING DE WIJNGAERD

MADE MEI 2017



INTRODUCTIE

Dit Jaardocument verschaft informatie over de bestuurs- en beleidsverantwoording en de resultaten van Stichting de Wijngaerd in het verslagjaar 2016. Met de publicatie van dit Jaardocument voldoet Stichting de Wijngaerd aan de verplichte maatschappelijke verantwoording voor zorginstellingen, zoals vastgesteld door de Minister en staatssecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Aan dit document liggen onder meer ten grondslag het Korte Termijnplan 2015-2016, de begroting 2016 en het Meerjarenplan 2017-2020.

Met ingang van verslagjaar 2007 zijn zorgaanbieders die onder de reikwijdte van de Regeling Verslaglegging van de WTZi vallen, verplicht om het Jaardocument maatschappelijke verantwoording te gebruiken voor hun verantwoording.

De gegevens uit het Jaardocument worden verzameld, beheerd en uitgeleverd door het CIBG, een agentschap van het ministerie van VWS.

Met dit Jaardocument voldoet Stichting de Wijngaerd aan de volgende verplichting van zorginstellingen:

- Verplichting tot het leveren van een Jaarrekening volgens de eisen in het Burgerlijk Wetboek (BW, boek 2, titel 9)
- Verplichting tot het opgeven van de beloning voor bestuurders (Wet normering topinkomens)
- Verplichting tot het verstrekken van gegevens aan het CBS over de geleverde WTZi zorg
- Verplichting tot het leveren van een verslag over hoe is omgegaan met medezeggenschap in de instelling (art 8 Wet Medezeggenschap Cliënten Zorgsector)

De Jaarverantwoording 2016 wordt gevormd door een drietal documenten:

1. Het Maatschappelijk Verslag
2. De Jaarrekening
3. DIGIMV

INHOUDSOPGAVE

DEEL I	Maatschappelijk Verslag	pag
0	Inleiding	4
1	Profiel van de organisatie	5
2	Kernprestaties	6
3	Maatschappelijk ondernemen	6
4	Toezicht, bestuur en medezeggenschap	7
4.1	Governance Code	7
4.2	Toeziethoudend orgaan	7
4.3	Bestuur	8
5	Beleid, inspanningen en prestaties	8
5.1	Beleid	8
5.2	Bedrijfsinspanningen en prestaties	9
5.3	Kwaliteit	10
5.3.1	Kwaliteit van zorg, klachten en medezeggenschap	11
5.3.2	Personeelsbeleid en kwaliteit van het werk	16
5.4	Financieel beleid	16
5.4.1	Beschrijving positie op balansdatum	17
5.4.2	Toekomstverwachtingen	17

DEEL I MAATSCHAPPELIJK VERSLAG

0 Inleiding

De Wijngaerd is een kleine, zelfstandige aanbieder van zorg en ondersteuning van ouderen met een sterke lokale binding en marktpositie. De Wijngaerd richt haar activiteiten met name op de gemeente Drimmelen en directe omgeving vanuit één locatie in het gemeentelijk kerndorp Made. Het verslagjaar 2016 is voor de Wijngaerd een bijzonder jaar geweest. Eind 2015 is gestart met een grootschalige renovatie, die gedurende het gehele jaar 2016 heeft geduurd. Als gevolg van tijdelijke huisvesting van de verpleeghuiscliënten in locatie Buurstede van Stichting Volckaert in Oosterhout is sprake geweest van verzwaarde bedrijfsvoering op twee locaties. Op bestuurlijk vlak heeft in februari 2016 een bestuurswisseling plaatsgevonden en is gestart met de uitvoering van de nieuwe bestuursopdracht en de ontwikkeling en uitvoering van een nieuwe strategische toekomstvisie.

De koerswijziging van de Wijngaerd wordt het best uitgedrukt door de wijziging van de organisatorische duiding *zorgcentrum* in *Seniorenpartner*. De naamswijziging drukt uit dat de missie niet langer wordt beperkt tot het verlenen van zorg, maar het vanuit partnerschap ondersteunen van de inwoners van de gemeente Drimmelen bij het ouder worden op hun eigen manier. De Wijngaerd ziet kansen om de positie toekomstbestendig te maken door in te spelen op de veranderende behoeften van ouderen en goede en moderne vormen van zorg en ondersteuning te bieden. Ons motto is "*Aangenaam!*". Dit drukt uit dat wij een aangename partner willen zijn en elke cliënt zo veel mogelijk aangename momenten willen bezorgen.

In 2016 is het ingezette traject van transitie in de langdurige ouderenzorg voortgezet. De basis wordt gevormd door het inrichten van de organisatie op het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. Hiermee geeft de Wijngaerd een antwoord op de maatschappelijke discussie over transparantie en kwaliteit van verpleeghuiszorg. Hiervoor is een ondersteuningstraject voorbereid in het kader van het landelijk VWS-programma Waardigheid en Trots / Verbetering Kwaliteit Verpleeghuiszorg. Dit zal in de periode 2017-2018 worden uitgevoerd.

Intramurale verpleeghuiszorg wordt gekenmerkt door toenemende complexiteit van zorgvragen en een kortere gemiddelde verblijfsduur. Nieuwe, mondige ouderen en familie stellen eisen aan daginvulling en zorg. Het werken in de zorg is, mede als gevolg daarvan, ook volop in beweging. De Wijngaerd is trots en zuinig op haar medewerkers en maakt dit zichtbaar door het geven van vertrouwen en meer eigen verantwoordelijkheid en regelruimte. Ook is in 2016 veel geïnvesteerd in het verminderen van risico's en het verbeteren van werkomstandigheden.

Bas Vos MSc
Bestuurder Stichting de Wijngaerd

1

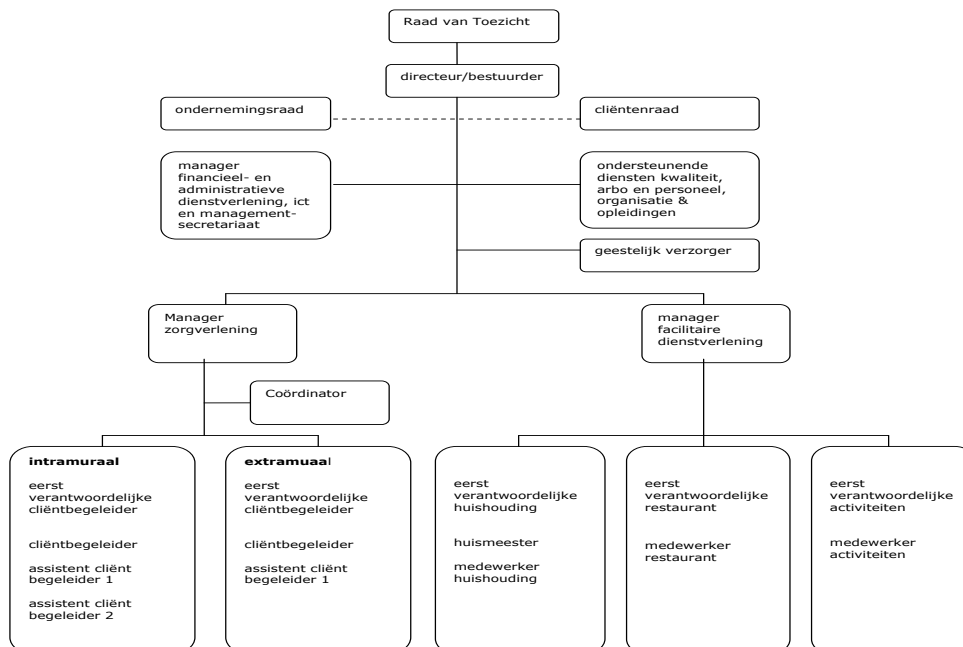
Profiel van de organisatie

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting de Wijngaerd
Adres	Cyclaamstraat 2A
Postcode	4921JC
Plaats	Made
Telefoonnummer	0162-690500
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41099111
E-mailadres	info@dewijngaerd.nl
Rechtsvorm	Stichting

De Wijngaerd is een stichting die geleid wordt door één directeur-bestuurder en is ingericht volgens het bestuursmodel Raad van Toezicht/Raad van Bestuur.

Stichting de Wijngaerd levert ondersteuning en zorg voor ouderen en is primair actief in de gemeente Drimmelen. Vanuit de locatie in Made biedt de Wijngaerd hulp bij huishouding en dagbesteding voor WMO cliënten; wijkverpleging voor ZVW cliënten en somatische en psychogeriatrische verpleeghuiszorg voor WLZ cliënten. In 2016 is gestart met het leveren van Tijdelijk Eerstelijnsverblijf en 24-uurs zorg in de vorm van VPT- en MPT zorgarrangementen. De extramurale voorzieningen zijn primair gericht op de bewoners van 87 aanleunwoningen en 32 appartementen, maar zullen in 2017 worden uitgebreid binnen de gemeente. Ook is gestart met het ontwikkelen van welzijns- en comfortdiensten voor de ondersteuning van langer thuis wonen. Dit pakket zal in 2017 beschikbaar komen.

Organogram huidige organisatie



De Wijngaerd is in 2016 gestart met de transitie van een traditionele lijn-stafmodel organisatie naar een organisatie die is ingericht op het model zelforganisatie. Kenmerken van dit model zijn een totale kanteling van het organisatiemodel, waarbij niet de Raad van Bestuur, maar de cliënt aan de top van het organisatiemodel wordt

weergegeven. Daaromheen is het operationeel proces ingericht, dat door horizontale afstemming een op maat gemaakt zorg- en dienstenarrangement per individuele cliënt moet opleveren. Lijnmanagement is opgegaan in een operationeel team dat coördinatievraagstukken oplost en vraagstukken rondom aanpassing van de randvoorwaarden ter besluitvorming voorlegt aan de bestuurder. Ter ondersteuning en beleidsvoorbereiding beschikt de bestuurder over een beleidsteam en voor kwaliteitsbewaking over een kwaliteitsteam.

Medezeggenschap van medewerkers en cliënten is voorzien middels de medezeggenschapsorganen Ondernemingsraad en Cliëntenraad.

2. Kernprestaties

Kerngegevens	Aantal/bedrag
Cliënten	Aantal
Cliënten per einde verslagjaar	149
Aantal cliënten in instelling op basis van ZZP	57
Aantal cliënten met verblijf op basis van volledig pakket thuis (VPT)	3
Aantal extramurale cliënten (inclusief cliënten met begeleiding of dagbesteding (op basis van de functies BGI en/of BGG) voor zover niet opgenomen in een stelling).	89
Capaciteit	
Aantal beschikbare bedden/plaatsen met verblijfszorg per einde verslagjaar	57
Productie gedurende het verslagjaar	Aantal
Aantal dagen zorg met verblijf	21006
Aantal dagen zorg op basis van volledig pakket thuis (VPT)	195
Aantal dagdelen dagbesteding (op basis van de functie Begeleiding in groepsverband (BGG)	592
Aantal uren extramurale productie (exclusief dagbesteding op basis van de functie Begeleiding in groepsverband (BGG) en Wmo-zorg)	10159
Personeel	Aantal
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	168
Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	100,59
Innovatie	Percentage van de bedrijfsopbrengsten
Bestedingen aan innovatie	0%

3. Maatschappelijk ondernemen

De maatschappelijke relevantie van de Wijngaerd is gebaseerd op de bijdrage aan de kwaliteit van leven van de ouder wordende inwoners van de gemeente Drimmelen. Hieraan wordt inhoud gegeven door het voorzien in dienstverlening en zorg volgens de wensen van de doelgroep met betrekking tot wonen, welzijn en zorg.

De Wijngaerd is van oudsher een begrip voor ouderenzorg en diep geworteld in de samenleving van Drimmelen. De Wijngaerd hecht aan de positie van zelfstandige zorgaanbieder, maar werkt samen met vele lokale en regionale partners om de cliëntdoelen te realiseren, vanuit de zekerheid dat samenwerking versterkt.

3.1

Samenwerkingsrelaties

- **Wonen en zorg**
De Wijngaerd werkt langdurig samen met woningstichting Volksbelang in het aanbieden van woon-zorg combinaties. Naast het bestaande aanbod van voor zorg ingerichte seniorenwoningen is de ontwikkeling gestart voor nieuwe combinaties voor kortdurend verblijf en 24-uurs zorg thuis.
- **Zorg**
In de directe zorgverlening aan de cliënt werkt de Wijngaerd samen met andere zorgverleners met als doel het beschikken over aanvullende zorgspecialismen. Voor de specialistische (intramurale) zorg wordt samengewerkt met Thebe. In de eerste lijn vindt samenwerking plaats met lokale huisartsenpraktijken en Fysiotherapie ter Heijden. In de wijk werken wijkverpleegkundigen samen met multidisciplinaire wijkteams.
- **Welzijn**
De Wijngaerd is gecontracteerde aanbieder van dagbesteding van het WMO-inkoopcollectief van 5 regionale gemeenten. Lokaal is een samenwerkingsovereenkomst met de Stichting Welzijn Ouderen Drimmelen en wordt deelgenomen aan het WMO-platform van de gemeente Drimmelen en de Werkgroep Dementie. Er worden diverse evenementen en activiteiten georganiseerd voor zowel mensen die wonen in een van onze locaties, als voor mensen uit de wijk. Samen met vrijwilligers- en welzijnsorganisaties waaronder KBO, het Rode Kruis en Stichting de Zonnebloem.
- **Netwerken**
De Wijngaerd neemt deel aan diverse lokale en regionale netwerken. In samenwerking met Alzheimer Nederland wordt het Alzheimer Café georganiseerd.
Regionaal is aangesloten bij het zorgnetwerk Zorgaanbieders West Brabant, het Dementienetwerk Breda e.o., het Netwerk Palliatieve Zorg Stadsgewest Breda, het Regionaal Electronisch Netwerk West Brabant, en TRANSVORM.

4. Toezicht, bestuur en medezeggenschap

4.1 Governance Code

Stichting de Wijngaerd hanteert de Zorgbrede Governance Code en heeft deze verankerd in de statuten. Deze code bevat gedragsregels voor goed bestuur, goed toezicht en adequate verantwoording. Dit dient transparant te worden gemaakt door informatie te verstrekken over de verdeling van taken en verantwoordelijkheden en de wijze waarop deze zijn verankerd.

4.2 Toezichthoudend orgaan

a. Samenstelling per 31 december 2016

Naam	Dhr/Mw	Bestuursfunctie
C.J.A.M. Segeren MRE	Dhr	Voorzitter
Mr. F.F. van Meerwijk	Dhr	Lid/Vice-voorzitter
Drs. S. de Pijper	Mw	Secretaris
Drs. F.C.J. van Disseldorp RA RB	Dhr	Lid

De nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht geven geen aanleiding tot vermoedens van belangenverstrengeling.

Gegevens leden Raad van Toezicht Stichting De Wijngaerd Made 2016

Zie voor meer gegevens DIGIMV tabel B.3 en B.4

Verslag Raad van Toezicht aan Jaardocument Care 2016

De Raad van Toezicht (RvT) is in 2016 vier maal in reguliere vergaderingen bijeen geweest in aanwezigheid van de (tijdelijke) directie. Drie keer is de RvT in vergadering geweest zonder directie. Gezien de complexiteit en omvang van de organisatie wordt een RvT van 4 personen als voldoende groot beoordeeld.

De voorzitter is de heer C.J.A.M. Segeren op voordracht van de cliëntenraad.

Zorgcentrum De Wijngaerd wil zich qua zorg, personeel en financiën in de komende jaren handhaven als zelfstandige zorgorganisatie. De compactheid van de organisatie en de korte lijnen tussen personeel, bewoners, vrijwilligers en directie bieden hiervoor goede mogelijkheden en interessante uitdagingen.

De RvT heeft per 9 juli 2015, vanwege een ontstane vacature van directeur-bestuurder de heer M. Meulemans benoemd als waarnemend bestuurder. Hij is op 14 februari 2016 eervol ontheven uit deze functie. Per 16 februari 2016, is dhr B. Vos benoemd als directeur-bestuurder. Om te komen tot de benoeming van een nieuwe directie is meerdere keren overleg gevoerd met zowel de Ondernemingsraad als de Cliëntenraad.

2016 stond voornamelijk in het teken van de herontwikkeling en renovatie van De Wijngaerd. Onze verpleeghuis cliënten zijn tijdelijk gehuisvest in Oosterhout, locatie Buurstede) in samenwerking met zorgorganisatie Volckaert. Door een bovenmatige logistieke inspanning zijn twee locaties in bedrijf gehouden en is de kwaliteit van zorg door cliënten en familie gewaardeerd als ruim voldoende.

In 2016 zijn de navolgende directie-besluiten goedgekeurd:

- Benoeming nieuwe bestuurder voor bepaalde tijd (t/m 15-02-2017)
- Aannemingsovereenkomst renovatie
- Korte termijnplan 2015-2016
- Meerjarenplan 2017-2020
- Jaarrekening 2015 en Jaardocument Care 2015
- Honorering RvT leden
- Begroting 2017
- Deelname programma Waardigheid en Trots / Verbetering Kwaliteit Verpleeghuiszorg
- Projectplan Zelforganiserende teams
- Verzoek subsidie gemeente renovatie dagcentrum

Onder andere vanwege de ingrijpende renovatie lopende tot voorjaar 2017 is meerdere keren samen met de directie overleg geweest met externe partners, zoals de gemeente Drimmelen, de aannemer Zwaluwebouw, de Rabobank, de accountant en diverse adviseurs zowel op het gebied van financiën, organisatie als daadwerkelijke bouwadvisering.

Zowel met de Ondernemingsraad als met de Cliëntenraad is in 2016 door de RvT overleg gevoerd over o.a. de renovatie.

De RvT is lid van de Nederlandse Vereniging voor Toezichthouders in de Zorg (NVTZ). Dit om verdere professionalisering en toetsing in haar functioneren mogelijk te maken. In 2016 is het accreditatieprogramma "Goed Toezicht" van de NVTZ tot stand gekomen op nadrukkelijke wens van het Ministerie van VWS en de Tweede kamer. Kern van de gekozen systematiek is de intrinsieke motivatie van de leden van de RvT om zich blijvend te ontwikkelen en toezicht als een professie te zien.

De honorering voor de leden van de RvT is in 2016 gebaseerd geweest op richtlijnen van de NVTZ en ongewijzigd ten opzichte van 2015. Per 31 december 2016 zal de voorzitter van de RvT, de heer Christiaan Segeren terugtreden vanwege het bereiken van de maximale zittingstermijn.

Op 21 september 2016 is de nieuwe Zorgbrede Governancecode 2017 gelanceerd. Het is een richtinggevend document voor de zorgsector. Centraal staan randvoorwaarden die goede zorg aan de cliënt moeten bieden. De Wijngaerd zal de nieuwe Governancecode implementeren in 2017.

4.3 Bestuur

a. Samenstelling per 31 december 2016

Naam	Dhr/Mw	Bestuursfunctie	Periode
M. Meulemans	Dhr	Wvd Directeur-bestuurder	01-01-2016 tot 15-02-2016
B.J. Vos MSc.	Dhr	Directeur-bestuurder	15-02-2016 t/m 31-12-2016

Het normatieve kader voor het handelen en het gedrag van de Raad van Bestuur is de Gedragscode voor de goede bestuurder van de NVZD, welke wordt aangevuld met de bestuursopdracht van de Raad van Toezicht.

De bezoldiging van de Raad van Bestuur valt binnen de Wet Normering Topinkomens 2 (WNT 2) 2016.

In het jaar 2016 is de WNT op een tweetal belangrijke punten gewijzigd:

- a. De bezoldiging van ingehuurde topfunctionarissen valt met ingang van 1 januari 2016 direct onder de reikwijdte van de WNT. De bestuurder is aangesteld per 15 februari 2016, de gehanteerde bezoldiging is in overeenstemming met de nieuwe wettelijke norm.
- b. De klasenindeling is gewijzigd ten opzichte van 2014 en 2015. De wijziging betreft het aantal klassen, de bezoldigingsmaxima en de criteria voor indeling in de klassen. De klassenindeling van de Wijngaerd is in 2016 bij besluit van de Raad van Toezicht herzien en ingedeeld in nieuwe klasse I.

Zie voor meer gegevens DIGIMV deel B 2.

5. **Beleid, inspanningen en prestaties**

5.1 **Beleid**

In de vorige beleidsperiode 2011-2014 is de transitie ingezet voor de migratie van verpleeghuis naar verzorgingshuis. Als gevolg van de verdergaande wijziging van het zorgstelsel en de wisseling van de bestuurder is gedurende de beleidsperiode 2015-2016 een interim beleid gevoerd, gericht op uitvoering van de renovatie en verdere aanpassing van de organisatie om uitvoering te geven aan de vernieuwde missie en visie. In 2016 is het langetermijnbeleid herijkt en uitgewerkt in het strategisch beleid voor een volgende periode van 4 jaar: 2017-2020.

Grondslag voor het langetermijnbeleid van de Wijngaerd is de missie en visie. De Wijngaerd speelt in op de veranderende wensen van ouderen door het ondersteunen van langer wonen in het eigen huis door het bieden van een flexibel aanbod van zorg en diensten. Als dit niet meer toereikend is kan op termijn ook het wonen worden aangepast; in eerste instantie door (aanleun-)zorgwoningen en later door intramurale verpleeghuisappartementen.

Dit langdurige partnerschap wordt uitgedrukt in de missie van de Wijngaerd:
“De Wijngaerd is de betrouwbare partner die u als inwoner van de gemeente Drimmelen ondersteunt en voor u zorgt bij het ouder worden op uw eigen manier”.

De focus van de Wijngaerd wordt in de komende beleidsperiode ‘van binnen naar buiten’ gericht. De Wijngaerd zal, niet vanuit de eenzijdige functie van zorgcentrum, maar vanuit de meervoudige functie van open, wijkgerichte seniorenpartner haar maatschappelijke opdracht voor de doelgroep nastreven.

Visie op zorg en ondersteuning

Vanuit de visie van zorg en ondersteuning, die gebaseerd is op langdurig partnerschap vanaf de eerste ondersteuningsvraag tot en met het levenseinde, worden zorg en diensten in een passend individueel arrangement met de cliënt en zijn netwerk omgeving ingericht. Kernpunten uit de zorgvisie zijn:

- De zorgverlening is veilig, transparant en voldoet aan de geldende kwaliteitsnormen.
- De zorg is afgestemd op de levenssituatie van de cliënt en op diens mate van autonomie en vermogen tot zelfmanagement.
- De zorg is de uitkomst van het overleg tussen hulpvrager, diens netwerk en de uitvoerende zorgprofessional(s), die hierin als ketenpartners samenwerken.

5.2 **Bedrijfsinspanningen en prestaties**

De Wijngaerd richt de bedrijfsvoering in op het aanbieden van een compleet pakket aan ondersteuning, diensten en zorg voor de ouder wordende mens met een ondersteuningsvraag. Wij laten ons aanbod flexibel ‘mee bewegen’ met de vraag, binnen de vastgestelde grenzen van de inkooptrajecten.

Wij zetten nadrukkelijk in op een optimale mix van gecontracteerde zorg en ondersteuning en particulier gefinancierde arrangementen. Juist door de samenhang van de gecontracteerde zorgvoorzieningen kan de Wijngaerd invulling geven aan de ambitie voor continuïteit van het ondersteunings- en zorgtraject.

a. Zorgproductie

(1) Intramurale zorg (WLZ)

In 2017 wordt de transitie afgerond van verzorgingshuis naar verpleeghuis. In de gerenoveerde locatie worden 56 toegewezen intramurale plaatsen geëxploiteerd in de vorm van kleinschalig wonen van 7 woongroepen van 8 bewoners. Daarnaast wordt ingezet op aanvullende 24-uurs zorg thuis in de vorm van Volledig Pakket Thuis (VPT) en Modulair Pakket Thuis (MPT) arrangementen. In 2016 is gestart met de productieafpraak voor 2 VPT's. In 2017 is een uitbreiding van VPT's / MPT's overeen gekomen. De productieafpraak voor 2018 e.v. wordt gemaakt op basis van de realisatie van 2017 in combinatie met de omvang van de wachtlijsten.

(2) Extramurale zorg

De Wijngaerd verwacht een geleidelijke groei van de wijkverpleging in het werkgebied van 10% in 2017 als gevolg van toename van het aantal ouderen en het besluit om thuiszorg ook buiten de aanleunwoningen te leveren. In 2017 wordt de zorglevering beperkt tot de kern Made. De productieafpraak voor 2018 wordt afgestemd op de realisatie van 2017.

In het kader van de maatregelen, die worden ingezet om de zorg voor kwetsbare ouderen beter te regelen wordt de prestatie "tijdelijk eerstelijns verblijf" (ELV/logeerszorg) ingezet. De Wijngaerd heeft productieafspraken voor deze prestatie en levert deze zorgprestatie vanaf het laatste kwartaal van 2016.

b. WMO voorzieningen

(1) Dagbesteding

De Wijngaerd is aanbieder van dagbegeleiding (met en zonder behandeling) van de gemeente Drimmelen. Het inkooptraject voor de voorziening begeleiding start in het najaar van 2016.

(2) Hulp bij Huishouding

De Wijngaerd is als aanbieder van de WMO-voorziening Hulp bij Huishouding en gecontracteerd op grond van de bestuurlijke aanbesteding door het samenwerkingsverband van de Dongemond gemeenten.

(3) Maatschappelijk ondernemerschap

De Wijngaerd wil zich manifesteren als innovatief maatschappelijke onderneming. In dit kader wordt actief aansluiting gezocht bij publiek-private combinaties voor de ontwikkeling van nieuwe combinaties van wonen en zorg.

(4) Service en diensten

Het plan om in 2016 te starten met een pilot voor de levering van ondersteuning en diensten, uitgevoerd door een Service Plus dienst, is niet uitgevoerd. De inzet van de personele capaciteit is in het geheel benut om de bedrijfsvoering tijdens de renovatie doorgang te kunnen laten vinden. In het najaar van 2016 is deze pilot verder doorontwikkeld tot een dienstencatalogus, die in 2017 ten uitvoer wordt gebracht.

5.3

Kwaliteit

Over 2016 kan worden vastgesteld dat de kwaliteitsregistratie in deze periode is onderhouden en uitgevoerd, zoals gebruikelijk op basis van het uitgevoerde interne- en externe auditprogramma. De geconstateerde tekortkomingen zijn opgevolgd met verbeteracties. De kwaliteitsregistratie laat zien, dat de audits een goed inzicht opleveren in geconstateerde onvolkomenheden en dat de juiste verbeteracties worden voorgesteld. Hiermee is het 'plan- do' gedeelte van managementcyclus in beeld. In 2016 heeft een TÜV-audit plaatsgevonden. Deze is met goed gevolg afgesloten op basis waarvan het certificaat is verlengd. Voorts heeft 2016 in het teken gestaan van de kwaliteitseisen van de renovatie van de intramurale infrastructuur voor verpleeghuiszorg. Tegelijkertijd werd aandacht gevraagd voor nieuwe kwaliteitsnormen als uitkomst van de maatschappelijke discussie rondom verbetering van de kwaliteit verpleeghuiszorg.

.3.1

Kwaliteit van zorg, klachten en medezeggenschap

De Wijngaerd monitort en verbetert de kwaliteit van zorg- en dienstverlening volgens vastgesteld kwaliteitsbeleid. De metingen en de vordering worden cyclisch vastgelegd in een auditplan, auditrapportages en vervolgens samengevat en beoordeeld in de cyclus Managementreview en Bestuursbeoordeling.

Het kwaliteitssysteem dat voldoet aan de ISO 9001-normering en is gecertificeerd door TÜV. De auditcyclus en hercertificering heeft in 2016 plaatsgevonden.

a. Kwaliteit en veiligheid van wonen en werken

Het jaar 2016 heeft vooral in het teken gestaan van het in bedrijf houden van twee gescheiden locaties als gevolg van een grootschalige renovatie. Enerzijds is middels een tijdelijke RI&E de veilige leef- en werkomgeving van de tijdelijke huisvesting vastgesteld in Buurstede, Oosterhout geïnventariseerd en op norm gebracht; anderzijds is de veiligheid van de werkomgeving in de locatie Made in combinatie met de lopende renovatie gewaarborgd. In het renovatiecontract zijn hiervoor BLVC-verantwoordelijkheden van de aannemer opgenomen. De brandveiligheid van het gebouw na renovatie is aanzienlijk verbeterd en de brandmeldingsinstallatie en het BHV-plan is geheel vernieuwd. Ook zijn er voor beide locaties ontruimingsoefeningen uitgevoerd door de medewerkers. De communicatie over veiligheid, bereikbaarheid en leefbaarheid met bewoners/mantelzorgers – medewerkers en de inzet van preventiemedewerkers zijn in 2016 zwaar beproefd geweest vanwege de renovatie.

Door de renovatie is een extra personele inspanning gevraagd van medewerkers voor een veilige begeleiding van niet-mobiele cliënten van en naar de voorzieningen. In de loop van de renovatieperiode is de intensiteit hiervan toegenomen en daarmee de fysieke belasting van de medewerkers. Hierop zijn maatregelen ter verlichting van deze belasting ingezet, zoals aanpassing aan de opritten van de aanleunwoningen en gebruik van elektrisch aangestuurde extra rolstoelen.

De Arbo commissie van de Wijngaerd is nauw betrokken geweest bij de beoordeling van de veiligheid van de werk- en leefomgeving gedurende de renovatie. Hiervoor zijn ook maatregelen getroffen door de aannemer in het kader van de contractverantwoordelijkheid.

b. Kwaliteit van zorg

Speerpunten in het interne auditprogramma van 2016 waren 'beweegerichte zorg'; 'kwaliteit van rapporteren in het ECD'; 'Activerende Begeleiding'; 'Persoonlijke hygiëne / Handenwassen' en 'Voedingsveiligheid / HACCP'. Daarnaast zijn er projecten uitgevoerd op het gebied van risicosignalering en valpreventie, persoonsgerichte communicatie met cliënt en netwerk en de invoering van een elektronisch cliëntendossier.

De Wijngaerd is in 2015/2016 niet geïnspecteerd door de IGZ. Naar aanleiding van de geconstateerde tekortkomingen binnen de sector door de IGZ, is door de Wijngaerd een extra intern auditprogramma uitgevoerd over de kwaliteit van de verpleeghuiszorg. Hieruit is een verbeterprogramma voor risicosignalering en valpreventie ontwikkeld en ingevoerd.

Een tweede verbeterprogramma is ingezet op de medicatieveiligheid. Naar aanleiding van de constatering van onvolkomenheden en risico's met betrekking tot zorgregistratie, is de Wijngaerd vanaf 9 november 2016 versneld overgegaan op digitale zorgdossiers.

In 2016 is deelgenomen aan de Landelijke Prevalentiemeting Zorgproblemen (LPZ). De prevalentiecijfers voor 2016 geven een gunstig beeld ten opzichte van de landelijke benchmark. Uitzondering hierop is de prevalentie van ondervoeding, die door een stijging de landelijke prevalentie overstijgt. Incontinentie, vallen en pijnbeleving zijn de andere aandachtsgebieden voor 2017.

In november 2015 is een cliëntwaarderingsonderzoek uitgevoerd. Het betreffende onderzoek is uitgevoerd door KIWA met de CQ-index. De rapportage is in januari 2016 ontvangen. De uitkomsten, onderverdeeld in zorgtypen geven het volgende beeld:

a. Zorg thuis / wijkverpleging: De doelgroep wordt gevormd door cliënten van de Wijngaerd die thuiszorg/wijkverpleging ontvangen. De gemiddelde leeftijd van de cliënten is 84 jaar. Het gemiddelde aanbevelingscijfer (NPS score) is 8.3.

b. Bewoners / Intramurale zorg: De gemiddelde leeftijd van de doelgroep is 85 jaar. Het gemiddelde aanbevelingscijfer (NPS score) is 8.2

b. Klachten

De klachtencommissie van de Wijngaerd heeft in 2016 één klacht behandeld. Daarnaast is één klacht rechtstreeks ingediend bij de Regionale Klachtencommissie Breda e.o. Deze klacht is ook door de Wijngaerd gemeld aan de Inspectie voor de Gezondheidszorg in het kader van de Richtlijn Calamiteitenmelding. De rapportage is door de IGZ in behandeling genomen. In november 2016 heeft de IGZ aangegeven nadere toelichting op onderdelen te willen ontvangen. Hieraan is in december 2016 gevolg gegeven.

De Wijngaerd heeft in 2016 de klachtenregeling opnieuw ingericht om te voldoen aan de nieuwe wettelijke eisen van de Wkkgz.

c. Medezeggenschap

(1) Verslag Cliëntenraad

Samenstelling cliëntenraad Stichting de Wijngaerd per 31 december 2016:

Naam	Dhr/Mw	Functie
M. Jacobs	Mw	Voorzitter
P. van Ginneken	Dhr	Penningmeester
C. van Oorschot	Mw	secretaris
M. Wilting	Mw	Lid
J. Broeken	Dhr	Lid
J. van Gurp	Dhr	Lid

Ondanks de wisselingen op bestuursniveau in 2016 was er een goede samenwerking met de waarnemende directie en de nieuwe bestuurder.

Onderwerpen	Resultaten
Vergaderingen Cliëntenraad 6 x Overleg met bestuurder 6 x	Gerealiseerd
Deelname werkgroep inrichting	Gerealiseerd
Deelname werkgroep verhuizing	Gerealiseerd
Raadpleging benoeming bestuurder	Gerealiseerd
Deelname bestuurlijk overleg zorgkantoor	Gerealiseerd
Beleidsplan ongewenst gedrag	Advies
Inrichting en tarieven Service Plus Dienst	Advies
Project beweeggerichte zorg	Advies
Project Communicatie	Advies
Project Waardigheid & Trots Kwaliteit Verpleeghuiszorg	Advies

Toelichting:

- Renovatie/ verbouwing

De cliëntenraad heeft deelgenomen aan de projectgroep renovatie en inzicht en enige inspraak gehad in de renovatie van de Wijngaerd. Met name de inrichting van de appartementen, de woongroepen en de tuinen zijn onderwerp van overleg geweest. Over het algemeen vinden wij dat de leefomgeving Wijngaerd er voor de cliënten op vooruit is gegaan met nieuwe woningen en nieuwe gemeenschappelijke woonkamers.

- Tijdelijke verhuizing

Na de verhuizing in oktober 2015 hebben alle verpleeghuiscliënten in heel 2016 tijdelijk in Oosterhout (Volckaert/Buurstede) gewoond. Over het algemeen zijn wij van mening dat het een goede tijdelijke oplossing was zodat de Wijngaerd verbouwd kon worden. Er zijn voorlichtingsbijeenkomsten gehouden voor cliënten en familie. Tijdens familie avonden is de gelegenheid geboden om de huisvesting te bespreken. De algehele mening over de tijdelijke huisvesting en de kwaliteit van zorg was positief. Het was een intensieve tijd voor cliënten en voor medewerkers in een andere woon-werk omgeving.

- Beweeggerichte zorg

Dit houdt in dat bewegen meer geïntegreerd/vanzelfsprekend wordt in het dagelijks doen en laten van de cliënt. Als zorgverlener of mantelzorger is men snel geneigd om dingen voor de bewoner te doen.

Het gevolg is vaak dat de cliënt sneller achteruit gaat dan gewenst, doordat hij/zij zelf niets meer doet. De cliëntenraad heeft actief deelgenomen aan deze werkgroep. Alle medewerkers in de Wijngaerd zijn inmiddels intern geschoold in hoe hier mee om te gaan. De aan de Wijngaerd verbonden fysiotherapeuten houden nu de voortgang in de gaten. Beweggerichte zorg is maatwerk en dient in het dagelijks handelen geborgd te worden. Ook bij de inrichting van de Wijngaerd en de binnentuinen is veel aandacht voor bewegen.

- Ontwikkelplan communicatie

Dit ontwikkelplan is een onderdeel van het project Invoering Zelforganiserende Teams. De cliëntenraad is bij de opzet van dit plan betrokken geweest.

Plan: Verbeteren van de communicatieve vaardigheden van medewerkers, mantelzorgers en vrijwilligers.

(2) Verslag Ondernemingsraad

a. Samenstelling Ondernemingsraad per 31 december 2016:

In april 2016 zouden er OR-verkiezingen gehouden worden. In overleg met de directie is besloten om de verkiezingen een jaar uit te stellen. Dit i.v.m. alle hectiek rond de renovatie, de verhuizing naar de Buurstede en het op twee locaties werken van het personeel van de Wijngaerd. Het personeel is via de persoonlijke en interne mail op de hoogte gebracht en men kon bezwaar aantekenen. Er is door het personeel geen bezwaar gemaakt. Vakbonden zijn ook aangeschreven. De vakbonden FNV / ABVA KABO en CNV Zorg & Welzijn zijn akkoord. Nu 91 heeft niet gereageerd. In november 2016 zijn de voorbereidingen getroffen voor de verkiezingen voor april 2017.

Naam	Functie	Portefeuille
Mevr. C. François	Voorzitter	Arbo en milieu
Mevr. P. van Oorschot	Lid	Sociaal beleid
Mevr. S. Oonincx	Secretaris	Arbo en milieu
Mevr. S. Reedijk	Tweede Secretaris	Sociaal beleid
Mevr. G. Rombouts	Lid	Arbo
Mevr. G. van Strien	Lid	Arbo
Mevr. A. Vissers	Lid	Arbo

In 2016 zijn de volgende onderwerpen geagendeerd en afgeprocedeerd:

Onderwerpen	Resultaten
Vergaderingen OR 6 x Overleg met bestuurder 6 x	Gerealiseerd
Deelname arbocommissie	Gerealiseerd
Deelname werkgroep inrichting	Gerealiseerd
Deelname werkgroep verhuizing	Gerealiseerd
Raadpleging benoeming bestuurder	Gerealiseerd
Deelname bestuurlijk overleg zorgkantoor	Gerealiseerd
Beleidsplan ongewenst gedrag	Instemming
Anti-verzuimbeleid	Instemming
Medewerkertevredenheid	Instemming
Herinrichting Werkzaamheden Cliëntenservice	Instemming
Werkzaamheden niveau 2 helpenden	Instemming
Inzet extra middelen Waardigheid & Trots	Advies
Deelname project Waardigheid en Trots Kwaliteit Verpleeghuiszorg	Instemming
Actualisering functiehuis	Instemming
Herziening functiebeschrijvingen niveau 4 en 5	Instemming
Regeling bedrijfskleding	Instemming
Protocol ongewenst gedrag	Instemming
Project invoering ECD	Instemming
Invoering Kanteling Werktijden	Instemming

Toelichting:

- Nieuwe bestuurder

De ondernemingsraad heeft gesprekken gevoerd met 2 kandidaten die door de Raad van Toezicht voorgedragen zijn. In februari 2016 is Dhr. Bas Vos aangesteld als directeur.

- Verzuimbeleid

De uitvoering van de verzuimbegeleiding is kritisch gevolgd. Er hebben meerdere gesprekken plaatsgevonden met uitvoerende contractpartij Synthra en de directie. De ondernemingsraad heeft dit meerdere malen op de agenda gezet. In 2016 zijn verbetermaatregelen ingevoerd binnen de bestaande overeenkomst. In 2016 is door de directie, met instemming van de ondernemingsraad, gestart met de vernieuwing van het anti-verzuimbeleid. Het bestaande beleid sloot niet voldoende aan bij de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer en de werkwijze van zelforganisatie op teamniveau. De bestaande samenwerkingsovereenkomst voor verzuimbegeleiding wordt ook aangepast.

- Medewerker-tevredenheidsonderzoek

Het laatst gehouden Medewerker-tevredenheidsonderzoek heeft in oktober 2015 plaatsgevonden. De resultaten zijn begin 2016 bekend gemaakt. Een respons van 54%.

Aandachtspunten zijn werkdruk, autonomie, functioneringsgesprekken.

30% van de 13 mensen die een andere baan zoeken geven aan dat het met de sfeer te maken heeft. De aandachtspunten zijn opgepakt door het MT.

- Beleidsnotitie 25 okt. 2016 cliëntservice

De OR verleent haar instemming aan de beleidsnotitie cliëntservice.

- Notitie toekomst helpende 24 nov. 2016

De OR verleent haar instemming aan de notitie toekomst helpende.

- Waardigheid en Trots

Verkrijgen van extra (financiële) middelen voor zinvolle dag invulling en deskundig personeel.

Het zorgkantoor stelt als enige voorwaarde voor het verstrekken van de middelen dat de CR en OR instemmen met het plan, waarbij de CR zich concentreert op de daginvulling en de OR op deskundigheid. De indicatie voor de verhouding tussen de middelen voor besteding en opleidingen is 65% besteding en 35% opleiding, maar de aanbieder kan beargumenteerd afwijken van die verdeling. Indien hij dat doet, zal ook de CR en OR goedkeuring moeten geven. De directie gaat met de cliëntenraad (CR) en Ondernemingsraad (OR) de dialoog aan over de vraag wat een zinvolle daginvulling is en hoe zorgverleners goed toegerust kunnen worden om de desbetreffende cliënten te zorgen. Deze dialoog leidt ertoe dat de directie gezamenlijk met CR en OR een plan maakt, evalueert en zo nodig bijstelt over deze onderwerpen en de inzet van de extra middelen. Plannen zijn ingediend en toegekend.

- Project "kwaliteit Verpleeghuiszorg"

De Wijngaerd wil met dit project meedoen met betrekking tot kwaliteitsverbetering. Hiervoor moet een plan van aanpak aangeleverd worden.

Als het plan akkoord bevonden wordt, krijgen we anderhalf jaar een projectleider dhr. Arjan Rosens die de Wijngaerd gaat begeleiden.

- Actualisering functiehuis de Wijngaerd

De kwaliteitseis voor de samenstelling van de teams geldt als uitgangspunt.

Het huidige functiebestand is niet meer actueel en dient op orde te worden gebracht. Dit doen we door de herinrichting van het gehele functiehuis van de Wijngaerd. De directie heeft hiervoor een plan van aanpak ontwikkeld.

- Herziening functiebeschrijvingen niveau 4 en 5

De OR heeft instemming verleend met de functieomschrijving van niveau 4 en 5. Inmiddels is niveau 4 en 5 werkzaam in de Wijngaerd.

- Protocol ongewenst gedrag

De OR geeft haar instemming aan het document ongewenst gedrag, januari 2016.

- Project Zelforganiserende teams

Instemming werd verleend aan het projectplan "Invoering Zelforganiserende Teams. De Wijngaerd wordt ondersteund door het bureau J.C groep o.l.v. dhr. Kees Verhoecks.

Het onderdeel communicatie is afgerond. Er moet nog een personeelsanalyse plaats vinden.

- Invoering ECD.

De papieren versie van het zorgdossier is in de tweede helft van 2016 vervangen door het Electronisch Cliënt Dossier NEDAP/ONS.

- Kanteling werktijden

Medewerkers zijn geïnformeerd d.m.v. een brief en vragenlijst.

Van de 166 medewerkers zijn er 63 enquêtes teruggezonden.

In de jaarvergadering is dit onderwerp nogmaals besproken.

De directie heeft inmiddels de kaders in concept bij OR neergelegd in 2017 zullen de definitieve kaders aan de bonden voorgelegd worden. Daarna zal het geheel aan de achterban voorgelegd worden in een raadpleging.

5.3.2

d. Personeelsbeleid en kwaliteit van het werk

De inspanningen op het gebied van HRM en opleidingen zijn in 2016 gericht op het voldoen aan wettelijke eisen en het actualiseren van de rechtpositionele positie van de medewerkers. In volgorde van prioriteit is een ontwerp gemaakt voor de herinrichting van het functiehuis van de Wijngaerd en de actualisering van de functiebeschrijvingen. De structuur voor deze aanpassing is hiervoor ingericht met de OR en de instelling van een Interne Bezwaren Commissie (IBC). Voorts is ingezet op de implementatie van de door de cao opgelegde Kanteling Werktijden. Hiervoor is ondersteuning ingezet door een externe adviseur. Het aanstellingsbeleid is geactualiseerd en ingericht op de gewijzigde kwaliteitseisen en de veranderende arbeidsmarkt in de gezondheidszorg. De Wijngaerd is aangesloten bij Transvorm voor regionale coördinatie op het gebied van personeelsvoorziening. In 2016 is de Wijngaerd erin geslaagd alle opengevallen vacatures binnen redelijke termijn te vullen, waarbij gelijktijdig verbetering van kwaliteit kon worden gerealiseerd. Deze maatregelen hebben bijgedragen aan een meer evenwichtig personeelssysteem.

In 2016 is een start gemaakt met de ontwikkeling van een strategisch HRM en Opleidingsbeleid. Als vertrekpunt hiervoor geldt de personele analyse die in 2016 is gemaakt in het kader van het project Verbetering Kwaliteit Verpleeghuiszorg.

In het jaar 2016 was het verzuimpercentage bij de Wijngaerd 3,92%. Dit betekent dat gemiddeld 3,6 van de 92 FTE niet inzetbaar was. Dit is lager dan het gemiddelde in de branche. Ook het verzuim in de groepen 46-55 jaar en > 55 jaar ligt onder het gemiddelde in de branche.

In 2016 is er veel geïnvesteerd in het bevorderen van de deskundigheid op het gebied van dementie. Daarnaast is er een aantal nieuwe e-learningmodules geïntroduceerd en hebben medewerkers elearningmodules gevolgd op het gebied van oorbekende en risicovolle handelingen.

5.4 Financiële beleid

De Wijngaerd is een stichting en hoort daarmee tot de categorie “maatschappelijke ondernemingen zonder winstoogmerk”. De ontwikkelingen in de zorgsector zijn in 2016 minder intensief en ingrijpend dan in 2015. De transitie van de WLZ heeft zijn beslag gekregen en partijen raken gewend aan de nieuwe inrichting van het zorgdomein. Tegelijkertijd zijn de naweën van de snel doorgevoerde transitie nog duidelijk merkbaar waardoor er druk staat op het in orde krijgen van financiële registraties en controles. Voor een kleine organisatie brengt dit onzekerheden en risico's met zich mee.

De Wijngaerd is een stichting en hoort daarmee tot de categorie “maatschappelijke ondernemingen zonder winstoogmerk”. Het ontbreken van een winstoogmerk wil niet zeggen dat er geen sprake hoeft te zijn van een verantwoorde financiële positie. In 2016 is de druk op de administratieve organisatie onverminderd groot. Het financiële resultaat van 2016 is met name het gevolg van de renovatie, de daarmee samenhangende tijdelijke huisvesting, de bedrijfsvoering van twee locaties en de implementatie van het elektronisch cliëntendossier. Daarnaast is het resultaat beïnvloed door de in de CAO vastgelegde verplichting van de uitkering van ORT-tegoeden. Over het in 2016 gevoerde financiële beleid van de Wijngaerd is vastgesteld dat de kwaliteit van de interne beheersingsmaatregelen binnen de financiële processen over het geheel genomen van toereikend niveau is, gegeven de aard en omvang van de (administratieve) organisatie.

Voor het interne financiële toezicht beschikt de Wijngaerd over de volgende periodieke informatie:

- Meerjarenbegroting in de vorm van een businesscase
- Jaarbegroting en halfjaarlijkse financiële rapportages
- Jaarplan
- Activiteitenrapportage van de bestuurder
- Jaarverslag en accountantsrapportage

De tussentijdse financiële informatievoorziening bestaat uit maandrapportages ten behoeve van de bestuurder waarin wordt gerapporteerd over:

- Werkelijke personele formatie versus begrootte formatie
- Verzuimcijfers
- Productiegegevens

Hiermee beschikt de Wijngaerd over belangrijke instrumenten voor financieel toezicht.

5.4.2

Beschrijving positie op balansdatum

Het gerapporteerde resultaat 2016 van De Wijngaerd bedraagt € 176.000 negatief. Dit resultaat is beïnvloed door enkele noemenswaardige incidentele posten. Het betreft de Nabetalings onregelmatigheidstoeslag (voor de Wijngaerd gekapitaliseerd op K€ 131) en de Extra Kosten Tijdelijke Huisvesting (K€231)

Het genormaliseerde resultaat na eliminatie van deze bijzondere posten bedraagt daarmee K€ 80 positief. Intern is een uitgebreide analyse beschikbaar waarin de verschillen tussen het begrote- en het gerapporteerde resultaat worden verklaard.

Voor externe financiers is de zogenaamde Debt Service Coverage Ratio (DSCR) ofwel schuldekkingsgraad vaak een belangrijk criterium. Deze ratio geeft aan in hoeverre het bedrijfsresultaat (gecorrigeerd voor de afschrijvingskosten) ruimte biedt om aan rente- en aflossingsverplichtingen te voldoen. De norm die financiers aan de DSCR stellen ligt meestal rond 1,4, waarbij tijdelijk ook wel lagere normen worden geaccepteerd. Bijvoorbeeld in de beginfase van de exploitatie van het vastgoed (badkuipeffect). De DSCR-berekening geeft aan dat onder invloed van de genoemde incidentele posten in de operationele resultaten van De Wijngaerd in 2016 niet toereikend zijn om aan de huidige aflossingsverplichtingen en rente- en huurlasten te voldoen.

Voor meer gedetailleerde gegevens wordt verwezen naar de Jaarrekening.

5.4.3

Toekomstverwachtingen

a. Landelijke ontwikkelingen

Ondanks de jarenlange relatief vaste koers van het Ministerie van VWS, zullen de uitslagen van de verkiezingen voor de Tweede Kamer en de daaropvolgende kabinetsformatie zeer waarschijnlijk hun invloed hebben op de landelijke beleidsvorming rond het zorgdomein. Er zijn landelijk extra financiële middelen beschikbaar gesteld met nieuwe kwaliteitseisen als randvoorwaarde. De krapte op de arbeidsmarkt voor verpleegkundig personeel neemt toe, waardoor extra financiële middelen nauwelijks omgezet kunnen worden in 'extra handen aan het bed'.

De NZa doet onderzoek naar de mogelijkheden voor een persoonsvolgende zorginkoop voor de Wlz. Het doel is dat geen productieafspraken meer worden gemaakt met zorgaanbieders, maar dat alleen het tarief wordt afgesproken. Het 'geld-volgt-cliënt'-principe dus, ter vergroting van de keuzevrijheid van de cliënt. Voor 2017 wordt hiermee geëxperimenteerd in de regio Rotterdam (GHZ) en de regio Zuid-Limburg (VVT). Er wordt een grootschalig kostenonderzoek uitgevoerd naar de werkelijke kosten van zorgaanbieders aangaande de langdurige zorg, met als doel in 2019 nieuwe tarieven te kunnen vaststellen. Met betrekking tot het laatste punt verwachten wij op grond van ons beeld van de care sector dat de tarieven voor de Wlz (exclusief normatieve huisvestingscomponent) zullen stijgen voor de ouderenzorg.

Normatieve huisvestings- en inventariscomponent vanaf 2018

Vanaf 2018 zullen de tarieven voor de normatieve huisvestingscomponent (NHC) onderhandelbaar worden met de huidige tarieven als maximum. Voorafgaand daaraan zal de NZa de hoogte van de huidige NHC-tarieven evalueren. De verwachting is dat de tarieven ingaande het jaar 2018 aanzienlijk zullen dalen. Als eerste door bijstelling van de in de huidige NHC begrepen normatieve rentecomponent (5,5%) tot een meer actueel en marktconform percentage en daarnaast door de onderhandelingsruimte die zorgkantoren krijgen.

Naast de specifieke materie rond tariefsontwikkelingen, zal de Wijngaerd moeten anticiperen op de andere genoemde ontwikkelingen. Daarbij zijn vooral de volgende zaken van belang:

- De afstemming van het (vastgoed)beleid op lange termijn op uiteenlopend en wisselend beleid van zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten. De geschiktheid en aantrekkelijkheid van het vastgoed zal bij een persoonsvolgende bekostiging belangrijker worden.
- Het voldoen aan bestaande en nieuwe kwaliteitseisen (Kwaliteitskader verpleeghuiszorg). Een hoge cliënttevredenheid blijkt geen garantie om de 'toets der kritiek' van de IGZ te doorstaan. Daarbij voert de IGZ een actief en stringent handhavingsbeleid en een "naming and shaming"-publicatiebeleid. Voor 2017 ligt de focus van de IGZ bij de kwaliteit van bestuur en toezicht (zie ook https://www.igz.nl/onderwerpen/handhaving_en_toezicht/).
- De aantrekkelijkheid als werkgever. Brancheorganisaties en (overheids)-instanties verwachten een toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Naast een sectorbrede aanpak, vraagt dit strategisch personeelsbeleid van individuele zorgorganisaties.
- Een goed contractmanagement: Het anticiperen op/monitoren van kansen en risico's vanuit contracten met zorgkantoren/zorgverzekeraars/gemeenten blijft complex. Dit raakt zowel de tarieven en volumes als de inhoudelijke eisen. Verder blijft er veel onzekerheid bestaan over de handelswijze bij overproductie.