



## MAATSCHAPPELIJK JAARVERSLAG 2019

| <b>INHOUD</b>   | <b>Pagina</b> |
|---|---------------|
| <b>Hoofdstuk 1: Inleiding</b><br>Aan de lezer: voorwoord door Stephan Bodde, bestuurder PSW<br>Verantwoording | <b>1</b>      |
| <b>Hoofdstuk 2: Beweging in de samenleving</b><br>Externe trends / ontwikkelingen                             | <b>2</b>      |
| <b>Hoofdstuk 3: Beweging bij PSW</b><br>Trends en ontwikkelingen in grote lijnen                              | <b>3</b>      |
| <b>Hoofdstuk 4: Resultaten en doorontwikkeling</b><br>PSW breed<br>Primair proces<br>Ondersteunende diensten  | <b>6</b>      |
| <b>Hoofdstuk 5: Financiën</b>   | <b>15</b>     |
| <b>Bijlage</b><br>Kerncijfers / gegevens PSW  | <b>18</b>     |

## 1. INLEIDING

### Aan de lezer

*2019 was een goed jaar voor PSW. Cliënten en medewerkers zijn meer dan gemiddeld in de zorg tevreden over de kwaliteit van zorg/ondersteuning en werk. Het financiële resultaat is positief. Medewerkers op alle niveaus in de organisatie hebben dit mooie resultaat samen tot stand gebracht, door hun waardevolle bijdrage en sterke betrokkenheid bij de kinderen en volwassenen die bij PSW aankloppen voor zorg/ondersteuning.*

*Naast kansen en nieuwe mogelijkheden zien we ook bedreigingen en ontwikkelopdrachten, zoals de schaarste op de arbeidsmarkt en de complexiteit en onzekerheid in de bekostiging. In dit jaarverslag kunt u lezen hoe we ons beleid en onze sterke punten inzetten om hier goed op in te spelen.*

*Naast ons dagelijks werk ten behoeve van het primair proces, hebben we in 2019 veel aandacht besteed aan transformatie van zorg en bedrijfsvoering. Door anders te werken en nieuwe paden in te slaan, met behoud van onze kernwaarden, kunnen we ook in de toekomst blijven wie we zijn: een organisatie die goede zorg op maat biedt; in de lokale samenleving; passend voor de mensen die een beroep op ons doen en duurzaam betaalbaar. Het strategietraject dat in 2019 is ingezet en voorjaar 2020 wordt afgerond, zal ons daarbij richting geven. De koers van PSW zal ook de komende jaren grote inzet, eigenaarschap en een lerende houding vragen van al onze medewerkers. Gezien de ervaringen heb ik er alle vertrouwen in dat we in 2020 en volgende jaren goede stappen kunnen maken.*

*Stephan Bodde, bestuurder PSW*

### Verantwoording

Het maatschappelijk jaarverslag 2019 ziet er wat anders uit dan voorheen. Het is korter en meer op hoofdlijnen geschreven. In het verslag leggen we verantwoording af over wat we hebben aangekondigd in het Jaarplan 2019 en over nieuwe ontwikkelingen. De kwaliteitsrapportage over 2019, verplicht vanwege het kwaliteitskader gehandicaptenzorg, wordt in mei 2020 apart uitgebracht.

## **2. Beweging in de samenleving**

### ***Externe trends / ontwikkelingen***

#### **Samenleving en zorgstelsel**

De samenleving verandert. Het huidige zorgstelsel is niet houdbaar, met name vanwege de toename van vragen en dito stijging van de totale kosten. Dat vraagt een andere manier van denken en werken. De beweging is naar denken vanuit positieve gezondheid, preventie en participatie; zorg/ondersteuning in de lokale samenleving, gericht op zelfredzame burgers en gemeenschappen; en doelmatige inrichting van de zorg/ondersteuning. De opdracht is *triple aim*: betere kwaliteit van bestaan, betere kwaliteit van zorg, voor minder geld. In 2019 wordt steeds duidelijker dat de dynamiek niet alleen in het sociaal domein speelt, maar ook in de Wlz. Gemeenten en zorgkantoor gaan in hun aanbestedingen en inkoopprocedures de komende jaren andere eisen stellen.

Andere trend in het zorglandschap is de regionalisatie, vanwege het groeiende besef dat regionale kenmerken belangrijker zijn dan landelijke. Er wordt steeds meer gekeken naar wat aanwezig en nodig is in de regio.

#### **Arbeidsmarkt**

De schaarste op de arbeidsmarkt heeft grote gevolgen voor de zorgsector. Het wordt in 2019 steeds moeilijker om voldoende gekwalificeerde medewerkers aan te trekken en te behouden.

#### **Veranderende doelgroepen en zorgvragen**

Het aantal kinderen en volwassenen met zorgvragen op verschillende domeinen neemt toe (senioren, LVB+ en EMB+). Dit vraagt om een beweging naar een multidisciplinaire aanpak en samenwerking tussen partners binnen en buiten de zorg.

#### **Digitalisering / technologie**

Technologische en digitale mogelijkheden nemen in snel tempo toe. Dat biedt zowel kansen als risico's voor PSW, cliënten en medewerkers.

#### **Veranderende wet- en regelgeving en regelarm werken**

In 2019 is "regelarm" een belangrijke trend geworden, vanuit het gedeelde besef dat de beschikbare middelen maximaal besteed moeten worden aan het primair proces. Organisaties blijken zichzelf veel onnodige regels op te leggen en overal starten trajecten en schrapessies. Van de andere kant worden vanuit overheid en toezicht nieuwe wetten en regels ingevoerd die de administratieve lasten verhogen.

#### **Kwaliteit**

Naast toezicht en controle op "harde" informatie kijken zorgkantoor, gemeenten en toezichthouders meer dan voorheen naar kwaliteit. Een goede ontwikkeling, maar wel een die van zorgaanbieders vraagt om kwaliteit zichtbaar te maken en daarover te rapporteren.

#### **Duurzaamheid**

Relatief nieuw binnen het zorgdomein is de (verplichte) aandacht voor duurzaamheid. Zorgorganisaties moeten laten zien dat zij duurzaamheid op de agenda hebben staan.

### **3. Beweging bij PSW**

#### ***Trends en ontwikkelingen in grote lijnen***

##### **Meer dan meebewegen**

De in hoofdstuk 2 genoemde trends zijn niet nieuw, maar in 2019 tekenen ze zich scherper af. De keuze is om actief te kijken waar nieuwe mogelijkheden liggen en wat die kunnen betekenen voor onze cliënten en organisatie, met het oog op de toekomst.

##### **Strategietraject**

Begin 2019 is een brede strategische herijking gedaan. Dat heeft 2 nieuwe speerpunten opgeleverd: focus op strategisch HRM beleid en ontwikkeling van een visie op de inzet van behandeling voor onze cliënten.

Najaar 2019 is een “strategiereis gestart”, een traject naar een nieuw strategisch beleidsplan voor PSW. Daarbij zijn management, medewerkers, ouders/vertegenwoordigers en externe stakeholders betrokken. De strategie is voorjaar 2020 gereed en geeft PSW kaders voor de komende jaren.

##### **Sociaal domein**

De transformatie lijkt voorzichtig op gang te komen, na de transitie in 2015.

Dat vraagt om een multidisciplinaire aanpak en partnerschap tussen zorgaanbieders uit verschillende sectoren (Welzijn, VG, GGZ en V&V); en samenwerking met partners buiten de zorg (zoals onderwijs en bedrijfsleven). De gedachte achter de transformatie sluit goed aan bij de visie van PSW. PSW Junior / PSW Thuis en PSW Werk investeren fors in allerlei vormen van samenwerking en “anders werken”. De manager PSW Junior/PSW Thuis is hiervoor in 2020 tijdelijk vrijgemaakt.

##### **Wlz**

Tijdens inkoop- en ander overleg met het Zorgkantoor wordt de trend voor de toekomst binnen de langdurige zorg zichtbaar. De komende jaren ligt de focus steeds meer op zinnige zorg en innovatie. Dit versterkt het besef binnen PSW dat we ook in dat domein “anders” gaan werken.

Vooruitlopend op het strategisch beleidsplan is PSW gestart met een onderzoek naar wonen/dagbesteding voor mensen met een ernstig meervoudig beperking. De onderliggende vraag is hoe PSW passende zorg kan bieden binnen de mogelijkheden die er zijn.

##### **Organisatie**

In 2019 zijn veel stappen gezet om de organisatie beter in te richten voor de toekomst. Voorbeelden zijn er met name op de gebieden: eigenaarschap voor medewerkers, regelarm werken, betere stuurinformatie en functiedifferentiatie.

##### **Kwaliteit van zorg**

De kern van ons werk is en blijft bieden van zorg/ondersteuning van goede kwaliteit. Eigen regie en zo groot mogelijke zelfredzaamheid van cliënten zijn in 2019 belangrijke aandachtspunten geweest. Kwaliteit wordt gerealiseerd in de primaire zorg zelf, in de relatie tussen cliënten en medewerkers. Het kwaliteitssysteem is daaraan ondersteunend. De toenemende aandacht voor kwaliteit van interne en externe stakeholders en toezichthouders sluit aan bij die visie van PSW. We zoeken naar goede en regelarme manieren om die kwaliteit beter te borgen en aantoonbaar en zichtbaar te maken.

### **Governance: toezicht en medezeggenschap**

De RvT sluit in hun toezichthoudende rol aan bij de ontwikkelingen. De leden tonen zich betrokken. Daarbij bewaken zij of beleid en besluiten het belang dienen van cliënten en medewerkers. Meer dan voorheen kijkt de interne toezichthouder naar kwaliteit.

Zeggenschap ligt primair bij cliënten/vertegenwoordigers en bij medewerkers. Medezeggenschap is formeel belegd bij de CCOVR en lokale raden; en bij de Ondernemingsraad. Deze raden zijn, elk op hun terrein, zoekend naar een manier van werken die passend is bij de veranderende omgeving en de huidige dynamiek. De lokale cliënten- en ouder/verwantenraden en de CCOVR zijn een traject ingegaan om medezeggenschap in te richten op basis van de nieuwe WMCZ (Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen), die in 2020 van kracht wordt.

### **Medewerkers**

De kwaliteit van zorg/ondersteuning wordt voor een groot deel bepaald door de medewerkers. PSW heeft een hoge medewerkerstevredenheid. Door de schaarste op de arbeidsmarkt bestaat ook binnen onze organisatie een risico dat we onvoldoende medewerkers kunnen vasthouden en aantrekken. In 2019 ervaart PSW in een aantal sectoren de problemen op de arbeidsmarkt aan den lijve, met name in de woonbegeleidingscentra voor mensen met een ernstige beperking en bij PSW Junior. De ontwikkeling en implementatie van een nieuw personeelsbeleid heeft hoge prioriteit. We hebben ingezet op twee sporen: werving en selectie van nieuwe medewerkers en behoud van medewerkers die al bij PSW in dienst zijn.

### **Eigenaarschap**

De beweging naar meer eigenaarschap voor teams en medewerkers is gestart in de primaire zorg (de lijn). Vanaf medio 2018 is ook de staf ermee aan de slag gegaan: in antwoord op een veranderende vraag vanuit de lijn en een eigen ontwikkeling naar meer eigenaarschap. De ontwikkeling van eigenaarschap loopt door in 2020 en de jaren erna.

### **Innovatie**

Innovatie kent twee sporen: sociale innovatie en technologische innovatie.

Op het gebied van sociale innovatie (nieuwe antwoorden op dezelfde vragen) boekt PSW van oudsher goede resultaten. In de woonbegeleiding en dagbesteding/begeleid werken zijn vele voorbeelden van individueel maatwerk, gericht op eigen regie, participatie en zelfredzaamheid. We blijven zoeken naar en toepassen van nieuwe ideeën.

Op het gebied van technologische innovatie speelt PSW nog onvoldoende in op de stadia 'early adopter' of 'early majority' in de innovatiecyclus. In 2019 is al wel een aantal voorbereidende stappen gezet om in de nabije toekomst invulling te geven aan onze ambities hierin.

### **Compliance / voldoen aan de wetgeving**

In 2019 kreeg PSW te maken met nieuwe wetgeving die het nodige vraagt van de organisatie. PSW voldoet naar eer en geweten aan de wet- en regelgeving. Daarbij blijft onze insteek dat we de geest (bedoeling) van de wet volgen, ook als we op onderdelen (nog) niet voor 100 % voldoen aan de letter van de wet.

### **Regelarm werken**

Het besef dringt door dat PSW, zoals de meeste andere organisaties, zichzelf regels oplegt die geen wettelijke basis (meer) hebben. Op verschillende niveaus in de organisatie wordt met een andere bril gekeken naar de regels en proberen we te leren van goede voorbeelden elders. Dit gebeurt nog op beperkte schaal. Er ligt een verbinding met het project lean werken dat eerder binnen PSW heeft gelopen.

### **Samenwerking**

PSW zoekt actief naar samenwerking en partnerschap in verschillende vormen, met verschillende partijen: welzijn, zorg, onderwijs, en bedrijfsleven. In 2019 komt de noodzaak tot samenwerking om te komen tot integrale zorg in beeld. Uitdaging daarbij is wel behoud van de kernwaarden van PSW. Er ontstaat behoefte aan kaders, waaraan we samenwerking kunnen toetsen voor we die aangaan, ook met het oog op verantwoording aan de gremia en de toezichthouders.

### **Behandeling**

Cliënten van PSW vragen steeds vaker om behandeling. Vanwege hun verstandelijke beperking kunnen zij veelal niet terecht bij externe behandelaars. PSW Junior biedt al jaren behandeling; in de volwassenenzorg doen we dat (nog) nauwelijks. Er is een visie op behandeling ontwikkeld: wat doen we; wat kan een andere organisatie beter?

### **Duurzaamheid**

Bij (ver)bouwprojecten gaat veel aandacht uit naar duurzame systemen en materialen. Begin 2020 is een visie op duurzaamheid geformuleerd. Van daaruit wordt de komende jaren gewerkt. PSW kent verschillende ontwikkelpunten op het gebied van duurzaamheid. Deze worden opgepakt binnen de meerjaren onderhouds- en bouwplannen. Een strategieverandering is daarvoor niet nodig. In 2019 is geconstateerd dat de aandacht voor duurzaamheid ook PSW breed groeit, maar nog beter kan.

## 4. Resultaten en doorontwikkeling

### 4.1 PSW breed

#### Raad van Toezicht (RvT)

Uit de zelfevaluatie in 2019 komt een beeld naar voren van een professionele en kleurrijke Raad van Toezicht. De leden zien een toenemende dynamiek. Er is sprake van goede discussie, debat en dialoog.

Er is een aantal aandachtspunten benoemd, waaronder:

- expliciteren van de visie op toezicht, zoals benoemen eigen accenten en eigen ontwikkeling
- structurele koppeling agendering RvT aan planning en control cyclus
- nadrukkelijke reflectie op kwaliteit

Daarnaast is intensief het gesprek gevoerd over een specifiek onderdeel van de governance code: de verenigbaarheid van functies van RvT leden. Dit in vervolg op nieuwe (neven)functies van de leden.

#### Medezeggenschap

Cliënten/ouders/verwanten Vooruitlopend op de nieuwe WMCZ (Wet medezeggenschap cliënten zorgorganisaties) die medio 2020 van kracht wordt, is een nieuw medezeggenschapbeleid opgesteld, in samenspraak met cliënten en ouders/verwanten. Er is goed gekeken naar wat PSW breed en lokaal belegd gaat worden. Uitdaging is hierbij hoe de achterban (beter) betrokken kan blijven, in de langdurige en zeker ook in de ambulante zorg. PSW gaat onder meer werken met klankbordgroepen.

Medewerkers De relatie tussen ondernemingsraad en bestuur wordt door beide partijen als goed ervaren. Er is wederzijds vertrouwen en de houding is positief kritisch. Centrale vragen die spelen zijn hier: hoe sluiten we aan bij de huidige dynamiek in de zorg en bij eigenaarschap van medewerkers en hoe houden we contact met de achterban. Grote lijn is: (meer) aandacht voor inbreng op grote lijnen van beleid, bij voorkeur aan de voorkant; naast invulling van formele rechten zoals advies en instemming.

#### Regelarm

Er zijn verschillende initiatieven ingezet en gerealiseerd.

- Op verzoek van medewerkers is PSW breed de evaluatie van het OP vereenvoudigd. De aantoonbaarheid wordt gerealiseerd door rapportage in het dossier (en bij Wlz cliënten nog 1x/jaar ondertekening). Daarmee is een einde gekomen aan het rondsturen van OP's om handtekeningen te verzamelen.
- Voorbereid is een regelarme procedure voor het afsluiten van de overeenkomst tussen cliënten en PSW. Deze wordt in 2020 ingevoerd.
- Binnen PSW Junior en PSW Thuis worden procedures voorbereid om bijvoorbeeld het schrijven van uren te vereenvoudigen voor medewerkers.
- Eerder al is de begroting afgeschaft en is vervangen door het "beyond budgeting"-principe, met als kern: sturen op financiële en niet-financiële indicatoren die jaarlijks worden genormeerd en een periodieke Rolling Forecast. In 2019 is een eerste plan gemaakt voor het vereenvoudigen van de hele planning en control cyclus.
- In verschillende teams zijn schrapessies gehouden.
- Tijdens de eerste beleidsdag in 2019 is een collega organisatie uitgenodigd om ons mee te nemen in de aanpak van regelarm werken.

## **Eigenaarschap**

- Er is een intern onderzoek gedaan naar de stand van zaken eigenaarschap. Het resultaat is wisselend. Overal is de beweging zichtbaar, maar het blijft ook zoeken. Het onderzoek biedt goede handvaten voor doorontwikkeling.
- In het primair proces is ingezet op doorontwikkeling en facilitering van eigenaarschap in de teams. In alle sectoren zijn mooie voorbeelden te vinden. Er worden merkbaar meer beslissingen genomen door begeleiders over dagelijkse dingen direct rondom en met cliënten. Doordat teamleiders meer inzicht in bedrijfsvoering hebben, kunnen zij beter sturen. De stem van de client en het zelf oplossend vermogen van teams en medewerkers zijn hiermee echt toegenomen.
- Binnen PSW Junior en PSW Thuis zijn betere randvoorwaarden voor eigenaarschap gecreëerd. Het functiehuis en betere stuurinformatie zijn hier voorbeelden van. Eind 2019 hebben in deze sectoren “boostersessies” plaatsgevonden, met een mix van collega’s, om eigenaarschap nog verder vorm te geven in de teams.
- In 2018 en 2019 zijn ook de ondersteunende diensten aan de slag geweest met eigenaarschap. Met als doel dat de ondersteunende diensten vanuit hun kennis/expertise optimale ondersteuning bieden aan het primair proces. Op management niveau hebben verschillende “lijn-staf” bijeenkomsten plaatsgevonden. Als belangrijke basis kwam daar het begrip dialoog naar boven. Uitgangspunt is: welke waarde voegen de ondersteunende diensten toe aan het primair proces.
- Om eigenaarschap binnen de ondersteunende diensten beter te kunnen sturen, gaan deze net als de primaire zorg werken op basis van jaarnormen. Eind 2019 is dit ingericht.

## **Innovatie / technologie**

- PSW is aangesloten bij het Digital Health Centre (DHC), een samenwerkingsverband tussen organisaties (waaronder 's Heerenloo, Philadelphia, Koraalgroep) gericht op zorgtechnologie. Als strategisch partner in het DHC heeft PSW een bijdrage geleverd aan het leernetwerk en de kennis en beschikbaarheid van kennis in een digitale kennisbank.
- Het managementteam van PSW heeft bezoeken gebracht aan collega-instellingen, om inspiratie en ideeën op te doen op het gebied van innovatie.
- PSW werkt met stuurinformatie uit de “power BI”. In 2019 is dat informatiesysteem verder gevuld en breder toegankelijk gemaakt. Managers en teamleiders hebben steeds betere informatie op basis waarvan zij kunnen sturen. De cijfers zijn echt gaan leven!

## **Samenwerking PSW breed**

Een aantal samenwerkingen is nieuw in 2019 of wordt nieuw leven ingeblazen. De meeste samenwerkingsinitiatieven worden vanuit de sectoren in de primaire zorg aangegaan, ondersteund vanuit de staf. Op bestuurlijk niveau is, op initiatief van Radar en PSW, het bestuurlijk provinciaal VG overleg nieuw leven ingeblazen.

## **Implementatie wetgeving**

- In vervolg op de invoering van de AVG (Algemene verordening gegevensbescherming) heeft PSW het beleid inzake privacy en gegevensbescherming geactualiseerd. Veel aandacht is besteed aan de implementatie, waarbij de focus als vanouds op bewustwording en gedrag ligt. Vanuit de overtuiging dat de privacy van onze cliënten en medewerkers alleen echt geborgd wordt door gezond gedrag van medewerkers.



- Voorbereidingen zijn getroffen voor de implementatie van de Wet zorg en dwang (miv 2020). Binnen PSW wordt al enkele jaren gewerkt op basis van het gedachtengoed achter de Wzd, zoals al was vastgelegd in de concept versie : *geen onvrijwillige maatregelen, tenzij*. Toch is ook hier vernieuwde aandacht voor bewustwording/gedrag en ook rapportage van groot belang. Omdat de inhoud van de definitieve Wzd wezenlijk is veranderd én omdat dit thema de kern van onze zorg raakt en dus regelmatig moet worden opgefrist.

## 4.2 Sectoren primair proces

### Algemeen: gelukscore cliënten

PSW houdt van cliënten PSW breed een “gelukscore” bij. Dit gebeurt aan de hand van een vragenlijst die de begeleider bespreekt met de cliënt. De gemiddelde gelukscore van mensen die wij begeleiden is in 2019 een 8,6.

### Wonen

#### Tevredenheid cliënten/ouders/verwanten

In 2019 heeft PSW de cliëntwaardering gemeten van cliënten en ouders/verwanten van wonen en dagbesteding. Het resultaat is positief. Cliënten scoren iets boven het landelijk gemiddelde; ouders/vertegenwoordigers scoren significant beter dan landelijk.

| Cliënten                          | Wonen | Dagbesteding | Ouders/vertegenwoordigers | Wonen | Dagbesteding |
|-----------------------------------|-------|--------------|---------------------------|-------|--------------|
| (Ze)er tevreden                   | 80%   | 82%          | Voldoende tot perfect     | 94%   | 98%          |
| Het gaat                          | 19%   | 17%          | Matig                     | 5%    | 2%           |
| (Ze)er ontevreden                 | 1%    | 1%           | Onvoldoende               | 1%    | 0%           |
| Waarderingscijfer op schaal van 3 | 2,8   | 2,8          | Rapportcijfer             | 7,8   | 8,2          |
| Landelijk gemiddelde              | 2,7   | 2,7          | Landelijk gemiddelde      | 7,1   | 7,2          |

#### Ondersteuningsplan

- In 2019 zijn alle OP's en OP besprekingen nadrukkelijk gericht geweest op de eigen regie van cliënten. Door specifieker te vragen naar wensen en dromen. Maar vooral ook door de doelen kleiner en concreter te maken. Met name bij de start van WBC Tegelen is dit een uitgangspunt geweest. Met zo min mogelijk regels en structuren vooraf zijn we met cliënten op zoek gegaan naar “wat is nodig om hier fijn te kunnen wonen, voor jezelf en in de groep waarin je woont”.

#### Domotica en technologie

- Op deze gebieden is minder doorontwikkeld dan voorgenomen, mede vanwege andere prioriteiten op ICT gebied. Incidenteel zijn nieuwe middelen ingezet om met name mensen te kunnen volgen en beschermen zonder hun vrijheid te beperken.

#### Nieuwe locaties

- Het nieuwe WBC Tegelen is in 2019 feestelijk geopend, in bijzijn van de 21 bewoners (3 woongroepen), medewerkers, familie, vrienden en burens.
- In Sevenum, Meijel en Reuver is de voorbereiding van de nieuwe WBC's in volle gang. In Sevenum en Reuver gaat de bouw van start in 2020. Inzake Meijel vindt in 2020 definitieve besluitvorming plaats.
- De voorbereiding is gestart voor een project met 6 Tiny Houses in Weert. Deze woonvorm wordt opgezet in de nabijheid van woonbegeleiding, voor mensen die beperkt zelfstandig kunnen wonen.

### Verpleegkundige en AVG

- Vanwege de toenemende medische problematiek bij een deel van onze cliënten heeft PSW in 2019 een coördinerend verpleegkundige aangetrokken.
- In 2019 heeft de arts verstandelijk gehandicapten (AVG) afscheid genomen van PSW. Het is nog niet gelukt om een nieuwe AVG aan te trekken. PSW spant zich in 2020 verder in om AVG expertise structureel te kunnen inzetten, vanuit de eigen organisatie of in samenwerking met (regionale) partners.

### Arbeidsmarkt

- In de woonbegeleidingscentra voor mensen met een ernstig meervoudige beperking (EMB) wordt de schaarste op de arbeidsmarkt sterk gevoeld. Trajecten als eigenaarschap krijgen daar minder aandacht, omdat de bezetting daar enigszins onder druk staat.

### Samenwerking

- PSW is in gesprek met verschillende collega instellingen over doorstroom en behandeling van cliënten.

### **Dagbesteding en Werk**

Het was een goed jaar voor PSW Dagbesteding / PSW Werk. Veel van wat eerdere jaren is ingezet, is in 2019 doorontwikkeld. Kleine en grote ontwikkelingen lopen door en naast elkaar en dragen alle bij aan een mooi resultaat.

### Tevredenheid cliënten/ouders/verwanten

In 2019 heeft PSW de cliëntwaardering gemeten van cliënten en ouders/verwanten van dagbesteding/begeleid werk die ook wonen bij PSW. Het resultaat is positief (zie hiervoor, p. 8 onder Wonen).

### Zorginnovatie

- Begin 2019 is "Tech It" van start gegaan, een living lab in de voormalige moutfabriek in Roermond. Cliënten en medewerkers kunnen er terecht met vragen over zorgtechnologie. Er zijn veel vragen gesteld en beantwoord. De uitdaging is om, anders dan in andere activiteitencentra, de focus echt op innovatie te houden!
- Kleine initiatieven vinden overal plaats. Mooie voorbeelden zijn: de muziekiets van Activiteitencentrum 't Zonnehuis in Weert, die de beweging van mensen met een ernstig meervoudige beperking stimuleert; en de slimme weegschaal van AC Reuver, waarmee cliënten zelf producten kunnen afwegen.

### Samenwerking

- PSW en de Risse (werkbedrijf Weert) hebben een Intentie overeenkomst gesloten. De ambitie is gezamenlijke dienstverlening zo in te richten dat cliënten/werknemers gemakkelijker stapjes op en neer kunnen maken, ook binnen één dag, op de participatieladder.
- PSW en andere partijen bekijken samen de mogelijkheden om in Venray gezamenlijke dagbesteding op te zetten.
- Dagbesteding/Werk: PSW verkent samen met andere partijen de vragen en mogelijkheden in de Westelijke Mijnstreek.

### Bedrijfsvoering

- Ziekteverzuim en meldingsfrequentie zijn significant verbeterd; teamleiders hebben hier actief op ingezet.
- De adviseurs P&O en de sectorcontrollers die zijn gekoppeld aan de sector, zijn beter verbonden, onder meer via studie/themadagen en teambuilding. Vragen worden steeds vaker rechtstreeks opgepakt en afgewikkeld tussen teamleiders en adviseurs/sectorcontrollers.

- De bedrijfsvoering van PSW Werk is verbeterd; het resultaat is beter dan de afgesproken norm.
- In de Graasj in Roermond, een samenwerking tussen PSW en Rendiz, is ingezet is op verbetering van de bedrijfsvoering en juridische borging, zodat partijen beter in control zijn en de continuïteit beter geborgd.

### **PSW Junior/PSW Thuis**

PSW Junior en PSW Thuis werken voor driekwart in het sociaal domein. In 2019 zijn we aan de slag gegaan met de uitvoering van het meerjarenplan van Junior en Thuis. Resultaten/ontwikkelingen:

#### Logeerhuis

- Eind 2019 is er een tweede logeerhuis voor kinderen/jeugdigen geopend in Horn.

#### Samenwerking

- Start van het OnderwijsZorgCentrum in Haelen. De locatie heeft de officiële status van onderwijshuisvesting gekregen. Verschillende kinderen ontvangen inmiddels onderwijs én zorg. Voorbereidingen zijn getroffen om meer geïntegreerd te werken. Ouders zijn hierbij nauw betrokken.
- DOEN is een samenwerking tussen PSW, Vincent van Gogh (GGZ) en de Zorggroep (VVT) met als uiteindelijk doel om met een aantal partijen samen integraal in een wijk te werken. Doorontwikkeling in 2019 betekent dat op verschillende plekken welzijn en informele zorg zijn verbonden met DOEN en een versnelling is bereikt.
- BSO+ in Venlo is een samenwerking tussen HumanKind (reguliere kinderopvang) en PSW Junior, met als doel kinderopvang voor kinderen met en zonder achterstand integraal aanbieden. Er is een samenwerkingsovereenkomst gesloten en de BSO+ gaat in 2020 van start. Tevens zijn er op diverse plekken in de regio voorbereidingen, zodat BSO+ in 2020 ook elders kan gaan draaien.
- PSW is in de gemeente Venlo betrokken bij de totstandkoming van het Ambulatorium, een samenwerking in een netwerk binnen jeugdzorg met Vincent van Gogh, Rubicon en onderwijspartners.
- Ter voorbereiding op de aanbesteding voor 2020 voor de Sociale Basis in Venlo heeft PSW zich aangesloten bij een samenwerking tussen 14 partijen. Als “Combinatie” hebben zij gezamenlijk ingeschreven. De Combinatie heeft de gunning hiervoor niet verkregen.
- PSW en 's Heerenloo hebben een overeenkomst afgesloten voor samenwerking op het gebied van logeren. De samenwerking dient als basis voor eventuele contractuele overeenkomsten met gemeenten in Noord-Limburg.

#### Deskundigheidsbevordering

- Elke twee jaar vindt een inspiratiedag plaats binnen PSW Junior en PSW Thuis. Afgelopen jaar was de beurt aan PSW Junior. Op het programma stonden thema's als blended care, zorgtechnologie, nieuwe autoriteit, hechting en versterking sociale netwerken. In vervolg op de inspiratiedag in 2018 is binnen PSW Thuis aandacht besteed aan de methodieken RACT (Resource Group Assertive Community Treatment; een innovatieve methode om de samenwerking tussen formele en informele steunsystemen te verbeteren) en Yucell (methode om mensen te stimuleren zelf op een positieve manier hun leven te beïnvloeden).

#### Bedrijfsvoering

- Het traject om te komen tot een hernieuwd functiehuis PSW Junior en PSW Thuis is afgerond en alle medewerkers zijn opnieuw ingedeeld.
- Werkprocessen zijn ontworpen en worden stapsgewijs ingevoerd. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om het gebruik van een voorlopig dossier, informeren van de huisarts bij start zorg, etc.

## **Samenwerking intern**

Binnen PSW loopt in 2019 een aantal mooie samenwerkingen. Een greep uit de voorbeelden.

- In navolging van de kennismarkt van medewerkers in 2018 is, op verzoek van cliënten, een kennismarkt voor cliënten georganiseerd. Organisatie en deelnemers waren enthousiast!
- Tijdens de landelijke e-health week zijn op verschillende locaties voor cliënten inloopsessies georganiseerd. Cliënten en begeleiders konden er allerlei verschillende technologische toepassingen uitproberen. De sessies waren goed bezocht.
- In Reuver is een intern samenwerkingsproject voorbereid in regionaal werken, voor mensen met een ernstig meervoudige beperking(EMB). De teams van de woonlocatie Oude Baan in Reuver en Activiteitscentrum Reuver zijn aan elkaar gekoppeld en worden integraal aangestuurd door één teamleider. Doel is de zorg voor EMB cliënten verbeteren door integraal te werken. Het project start in 2020. Ook elders in de organisatie is een duidelijke beweging ingezet naar meer samenwerking en afstemming tussen wonen en dagbesteding, zoals gezamenlijke scholing en combicontracten voor medewerkers.
- PSW voelt de opdracht om meer differentiatie in woonvormen te realiseren. In 2019 is door PSW Wonen en PSW Thuis gewerkt aan een “woonladder”, met daarin verschillende niveaus van zelfstandigheid.
- Start leergroep Innovate-it, een groep medewerkers van wonen en dagbesteding die gericht op zoek gaan naar innovaties die toepasbaar zijn voor PSW en anderen enthousiast willen maken.

## **4.3 Ondersteunende diensten**

### **Zorgondersteuning/kwaliteit**

#### Ondersteuningsplan (OP)

- Voorjaar 2019 is een tevredenheidsonderzoek gehouden onder medewerkers over het OP/ECD. Doel was ophalen van ervaringen om beter zicht te krijgen op waar verbeteringen nodig zijn en welke aanpassingen prioriteit hebben. Het gemiddelde tevredenheidscijfer was een 6,4; zowel voor OP als ECD.
- Veel aandacht is besteed aan het vereenvoudigen van het aantoonbaar evalueren. Medewerkers zijn getraind in de nieuwe werkwijze die nog beter aansluit bij de visie achter het OP, namelijk doorlopend met de cliënt samenwerken aan diens wensen en dromen.
- Start van de pilot cliënt/ouder/verwantenportaal (COV). Via het COV krijgen cliënten, ouders en verwanten digitaal toegang tot het elektronisch cliëntdossier bij PSW.
- Het incidentmeldingssysteem is rechtstreeks gekoppeld aan het dossier van de cliënten.

#### Behandeling

Gedurende het afgelopen jaar is een nieuwe visie ten aanzien van behandeling geformuleerd en deels uitgewerkt. Afweging daarbij is vooral: wat kunnen/doen we zelf; en wat kunnen we beter samen met andere, meer gespecialiseerde organisaties doen? De grote lijnen zijn:

- Cliënten bij Wonen/Dagbesteding met bijkomende vragen kunnen psychologische behandeling door gedragskundigen van PSW krijgen.
- Behandeling van Wmo cliënten bij wie er naast een LVB ook sprake is van psychiatrische problematiek is PSW in gesprek met een GGZ aanbieder om deze zorg gezamenlijk aan te bieden. De verwachting is dat dit in de eerste helft van 2020 gerealiseerd kan worden.

Binnen PSW Junior wordt al jaren behandeling geboden, door gedragskundigen en therapeuten.

## Kwaliteitssysteem

In 2019 is een begin gemaakt met de introductie van een nieuw kwaliteitssysteem. Niet langer op basis van een uitgebreid document, maar op basis van een interactieve tekening, gevuld met verschillende items die allemaal samen het kwaliteitssysteem vormen, nader ingekleurd door middel van beelden en korte impressies. Het systeem is najaar 2019 op de website gezet en wordt in 2020 verder ingevuld. Uitdaging is de tekening doorlopend gevuld te houden met beelden van kwaliteit uit de dagelijkse praktijk.

## Meting cliëntwaardering

Een ander groot thema voor de zorgondersteuning/kwaliteit was het meten van cliënttevredenheid.

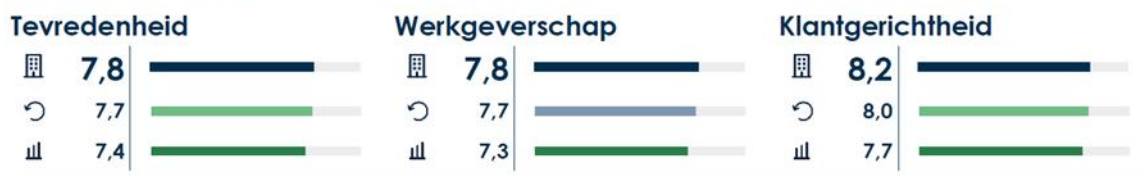
- Voor cliënten in het Wlz domein moet PSW minimaal eens per 3 jaar een cliëntwaardering meting worden gedaan met behulp van een instrument uit de verplichte landelijke Waaier. PSW zoekt naar een instrument dat aansluit bij onze visie en manier van werken en bruikbare verbeterinformatie oplevert. In 2019 is gekozen voor de verkorte versie van de Quality Qube (Buntinx Training & Consultancy). In 2020 wordt een keuze gemaakt voor de langere termijn.
- Voor cliënten in het sociaal domein is het besluit genomen tevredenheid te meten vanuit de ondersteuningsplansystematiek, aangezien deze werkwijze volledig aansluit bij de visie en past bij het uitgangspunt 'zo minimaal mogelijk'. Binnen PSW Junior en PSW Thuis is gestart met doelrealisatiemetingen in het OP.

## **P&O**

### Tevredenheid medewerkers

In het medewerkers tevredenheidsonderzoek over 2019 scoren we op alle hoofdthema's bijzonder goed. Effectory, de organisatie die de meting uitvoert, heeft PSW 3 sterren toegekend (2 in 2018), omdat het resultaat 0,5 procent boven het branche gemiddelde ligt. Een resultaat om trots op te zijn. Temeer daar we in november 2019 door Meet the Youngsters zijn uitgeroepen tot aantrekkelijkste werkgever van Midden-Limburg, in de categorie Groot Bedrijf.

Hoe medewerkers PSW beoordelen als werkgever



### eNPS gemiddelde

35,7

Vorige meting: -  
Benchmark: 12,7

### eNPS verdeling

De eNPS (employer Net Promotor Score) toont de mate waarin medewerkers PSW aan anderen aanraden als werkgever. De score wordt bepaald door: % promotors - % criticasters.



- De score voor PSW
- De score voor Vorige meting
- De score voor Benchmark Gehandicaptenzorg

## Employer Net Promotor Score (eNPSO)

De Net Promotor Score (NPS) is een belangrijke indicator voor tevredenheid. Het geeft bovendien een indicator voor de loyaliteit van medewerkers. Centraal staat de vraag hoe waarschijnlijk het is

dat medewerkers PSW als werkgever zouden aanbevelen aan anderen. De formule voor de berekening is: het percentage promotors min het percentage criticasters. Hoe hoger de score, hoe meer tevreden de medewerkers zijn.

### Verzuim

De dalende trend in het verzuimpercentage zet door in 2019. Met een gemiddeld verzuim van 4,53% over geheel 2019 scoort PSW ver onder het gemiddeld verzuim in de branche (6,38 %).

### Verloop en behoud

Ondanks de hoge mate van tevredenheid kent PSW een hoog verloop. Reden voor PSW om voor iedere vrijwillig vertrokken medewerker de belangrijkste vertrekredenen te achterhalen. Medewerkers geven aan dat zij weinig loopbaanperspectief zien en dat er (te) weinig contracturen geboden worden. Dit was een van de redenen om in 2019 te starten met het creëren van de mogelijkheid om op verschillende locaties en binnen verschillende sectoren te werken. De eerste resultaten stemmen hoopvol.

### Instroom

Net als bij collega-instellingen wordt het steeds moeilijker om gekwalificeerd en gemotiveerd personeel aan ons te binden. Reden voor ons om een begin te maken met het zelf opleiden van gemotiveerde zij-instromers zonder startkwalificaties. Samen met enkele partners in zorg en onderwijs hebben we de eerste zij-instromers via een persoonlijke leerweg opgeleid richting de zorg voor onze cliënten. In 2020 wordt dit beleid onverkort doorgezet en uitgebreid.

### Vaste dienstverbanden

We zijn ervan overtuigd dat met een grondige selectie van nieuw personeel en een goed inwerk- en opleidingsprogramma het gerechtvaardigd is om vaste dienstverbanden te bieden in de directe cliëntenzorg. *Vast, tenzij* is hier het motto. Hiermee kunnen we bovendien meer kandidaten interesseren voor een baan bij PSW.

### Functiedifferentiatie

De dynamiek waarmee de sectoren PSW Thuis en PSW Junior te maken hebben, is anders dan die van de andere sectoren (Wonen en Dagbesteding/Werk). Reden om hier reeds in 2018 een begin te maken met functiedifferentiatie. In 2019 is dit traject met succes afgerond en kent PSW een nieuw functie- en loongebouw voor zowel PSW Junior als PSW Thuis. Beide toegespitst op de eigen specifieke context waarbij de functies resultaat- en competentiegericht beschreven zijn.

### **Communicatie**

Marketingcommunicatie heeft veel aandacht gekregen in 2019. Opdracht is om beter te laten zien waarin PSW zich onderscheidt. De afspraak is: we maken het niet mooier dan het is! Rondom alle thema's die spelen is actief ingezet op een brede mix van interne en externe marketing- en communicatiemiddelen: nieuwsbrieven, lunchsessies, blogs en vlogs, storytelling, inzet van interne en externe sociale media etc.

### **ICT**

- Veel aandacht is besteed aan cybersecurity ofwel gegevensbeveiliging, in vervolg op de toenemende digitalisering van systemen en nieuwe privacywetgeving:
  - autorisatiematrix (beschrijving welke functies welke gegevens mogen bewerken);
  - nieuw wachtwoordenbeleid, zodat alle devices met veilige wachtwoorden beveiligd zijn;

- multi factor authenticatie (MFA), zodat de toegang tot het PSW Portaal vanaf een externe locatie extra beveiligd is;
- Zivver veilig mailen geïmplementeerd;
- Mobile Device Management geïmplementeerd.
- De pilotfase van OWS, een digitaal roosterpakket, is afgesloten. Zelf roosteren is nu op verzoek beschikbaar voor alle locaties.
- De implementatie van een nieuwe PSW-brede telefonie omgeving is voorbereid.
- Er is hard gewerkt om de kantoorssystemen te verbeteren en gebruikersvriendelijker te maken.

### **Vastgoed**

In 2019 is een begin gemaakt met een nieuw strategisch meerjaren vastgoedplan. De vastgoedportefeuille van PSW is in zeer goede staat. Het is een mix van huur en koop. Belangrijke projecten in 2019 zijn:

- verbouwing Woonbegeleidingscentrum Conrardusstraat te Melick;
- ontwikkeling WBC Korenhuys te Sevenum;
- ontwikkeling WBC Meijel te Meijel;
- ontwikkeling 6 Tiny Houses te Weert;
- voorbereiding WBC Parklaan te Reuver;
- voorbereiding aanbouw KDC de Heisterkes te Haelen tbv van start OnderwijsZorgCentrum;
- voorbereidingen tot verkoop van 2 percelen in Midden-Limburg.

## 5. Financiën

### Algemeen

PSW heeft zich in 2019 financieel verder verbeterd ten opzichte van het boekjaar 2018. Gewijzigde bekostiging, met name op het gebied van vervoer, verbeterde sturing en omzetgroei hebben bijgedragen aan de verbetering van het exploitatiesaldo.

### Exploitatie

De omzet 2019 is gestegen met 10% ten opzichte van 2018. De langdurige zorg is wettelijk geregeld in de Wlz; voor PSW betreft dit circa 74% (was in 2018 76%) van de omzet. De Wlz-omzet is gestegen met 8% ten opzichte van 2018.

PSW realiseert circa 19% (was in 2018 18%) van de omzet in het gemeentelijke sociaal domein. De omzet in het sociaal domein is gestegen met 19%.

De resterende 7% procent bestaat uit PGB, onderaannemerschap en diverse opbrengsten (was in 2018 6%). Met name de PGB-inkomsten zijn sterk gestegen met 20% ten opzichte van 2018.

Het exploitatieresultaat in 2019 is gestegen naar +€ 1,9 mln positief (+3,4% van de omzet).

Het exploitatieresultaat in 2018 bedroeg +€ 0,6 mln positief, zijnde +1,2% van de omzet.

De stijging van het exploitatieresultaat in 2019 ten opzichte van 2018 wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt doordat:

- de resultaten in het primair proces sterk zijn verbeterd met + € 1 mln. Met name de zorgvormen Activiteitencentra (toename inkomsten Vervoer), PSW Werk en PSW Thuis hebben zich sterk verbeterd ten opzichte van 2018;
- het overhead% in 2019 verder is gedaald. In 2018 bedroeg de overhead 19,8%, terwijl in 2019 de overhead 18,5% bedraagt. De absolute overheadkosten zijn nagenoeg gelijk gebleven, terwijl de omzet met 10% is gestegen;
- alle productie wordt in 2019 nagenoeg betaald. In 2018 bedroeg de niet betaalde (over)productie nog circa € 0,2 mln, met name doordat de vervoersproductie niet geheel vergoed werd in voorgaande jaren. De vervoersproductie is in 2019 wel volledig vergoed.

### Terugname Impairment

In de Jaarrekening 2019 heeft PSW de in het verleden gedane afwaarderingen van Vastgoed (Impairment) teruggenomen. Tevens zijn de vergelijkende cijfers 2018 aangepast. Dit heeft er toe geleid dat de Materiële Vaste Activa en het Eigen Vermogen met € 2,3 mln zijn gestegen.

### Beleid weerstandsvermogen

Kern is dat het weerstandsvermogen voldoende moet zijn om toekomstige risico's die financiële consequenties hebben op te vangen, zodat de continuïteit van de organisatie gewaarborgd blijft.

Door het positieve exploitatiesaldo in 2019 en de teruggenomen Impairment bedraagt het Weerstandsvermogen ultimo 2019 37%.



### *Liquiditeit*

De kasstroom uit operationele activiteiten (positief exploitatiesaldo, afschrijvingskosten en verandering in werkkapitaal) was positief. De investeringen in 2019 bedroegen circa € 1 mln. De Current Ratio (vlottende activa/kortlopende schulden) is in 2019 gestegen van 1,3 naar 1,5. De Liquiditeitsratio (Liquide Middelen/Omzet) is in 2019 gestegen van 18% naar 23%.

### *Regeling Administratieve Organisatie/Interne Controle*

De accountant heeft de AO/IB getoetst van PSW en akkoord bevonden. Daarnaast heeft de accountant een goedkeurende controleverklaring voor de gefactureerde productie 2019 afgegeven.

### *Afwikkeling nacalculaties voorgaande jaren*

Ter beoordeling van de financiële betrouwbaarheid van een zorginstelling is onder andere post 3 van de toelichting op de balans (vorderingen uit hoofde van financieringstekort) van belang. Deze post geeft een indruk welk bedrag over voorafgaande jaren nog afgewikkeld dienen te worden door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa). Tot en met dit verslagjaar zijn de nacalculaties tot en met 2018 afgewikkeld. Daarmee zijn alle nacalculaties en de definitieve inkomsten, voorafgaand aan 2019 ten tijde van dit jaardocument, afgewikkeld en definitief vastgesteld. Geconcludeerd kan worden dat er geen risico's zitten in deze balanspost.

### **Informatie over de voornaamste risico's en onzekerheden**

PSW maakt met name het verschil door betrokken en goed gekwalificeerd personeel. Een aantal risico's zit dan ook aan de personeelskant:

- Verloop: houdt PSW voldoende betrokken, gekwalificeerd personeel vast en wordt daarmee gezorgd voor voldoende continuïteit van zorg? Het verloop is in 2019 verder gestegen naar 14% (was in 2018 12%).
- Werving en selectie van nieuw personeel: krijgt PSW voldoende gekwalificeerd personeel, passend in het huidige loongebouw?
- Tevredenheid: houdt PSW de huidige, relatief hoge tevredenheid bij de medewerkers vast? De medewerkerstevredenheid in 2019 is 7,8 (was in 2018 is 7,7).

Verder zijn er risico's en onzekerheden die met de toekomstige bekostiging van de zorg te maken hebben, waarbij de risico's in het sociaal domein het grootst zijn.

- Concurrentie: het risico om niet gecontracteerd te worden.
- Onderaannemer: het risico om niet gecontracteerd te worden als hoofd-zorgaanbieder, maar indirect zaken moeten doen als onderaannemer.
- Tariefdruk.
- Beperkte middelen in het sociaal domein. Dit kan leiden tot wachtlijsten met mogelijk ontevreden cliënten dan wel niet betaalde overproductie.

De risico's in de Wlz:

- Is de regionale en landelijke contracterruimte Wlz voldoende om de zorg die PSW levert ook betaald te krijgen?
- Vastgoed. De Normatieve Huisvestingscomponent (NHC) wordt vrij onderhandelbaar. Mogelijk dat in de toekomst wonen en zorg gescheiden wordt.

### **Financiële instrumenten**

PSW maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten. Voor een verdere toelichting wordt verwezen naar de algemene waarderingsgrondslagen van de jaarrekening.

### **Interne beheersing**

Het bestuur verklaart dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen adequaat en effectief zijn. In 2019 is een strategie-traject ingezet dat in 2020 moet leiden tot een nieuwe strategie.

PSW hanteert als instrumenten van het interne risicobeheersings- en controlesysteem:

- Risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen van de stichting.
- Gedragscodes die op het intranet en op de website van PSW zijn geplaatst.
- Handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving en de voor de opstelling daarvan te volgen procedures.
- Een systeem van monitoring en rapportering.

### **Interne sturing**

Vanaf eind 2014 is PSW overgestapt op het concept van beyond budgeting. Er wordt geen begroting meer gemaakt. Er wordt een jaarplan gemaakt waarin de inhoudelijk plannen worden beschreven, alsmede normen zijn opgenomen voor de indicatoren opgenomen in de balanced scorecard (het betreft zowel financiële als niet financiële normen). Periodiek wordt een rolling forecast verstrekt die 15 maanden vooruit kijkt en waarin de actuele ontwikkelingen zijn weergegeven.

PSW heeft nu meer dan 5 jaar gewerkt met dit concept en de sturing is hierdoor verbeterd. Er is meer aandacht voor de prognoses en de onderliggende drivers. De technologische ondersteuning vindt plaats middels Power BI.

## BIJLAGE: KERNGEGEVENS/CIJFERS PSW

### Aantal cliënten

|                   | 2018  | 2019  |
|-------------------|-------|-------|
| Aantal cliënten * | 2.109 | 2.240 |

### Medewerkers

|                         |        |        |
|-------------------------|--------|--------|
| Aantal Fte's *          | 744    | 777    |
| Verloop                 | 12,1 % | 14,3 % |
| Ziekteverzuim           | 4,58 % | 4,53 % |
| Ziekteverzuim VG sector | 6,28 % | 6,38 % |
| Medewerkerstevredenheid | 7,7    | 7,8    |
| Aantal vrijwilligers *  | 476    | 467    |

### Financiën

|                      |            |            |
|----------------------|------------|------------|
| Omzet                | € 50,3 mln | € 55,2 mln |
| Exploitatieresultaat | +€ 0,6 mln | +€ 1,9 mln |

### Klachten, meldingen 2019

- 2 formele klachten bij de klachtencommissie (waarvan 2 afgewikkeld en 1 doorgezet naar 2020)
- 3 informele klachten bij de klachtenfunctionaris (waarvan 2 afgewikkeld en 1 doorgezet naar 2020)
- 19 vragen bij de vertrouwenspersonen cliënten
- 9 vragen bij de vertrouwenspersoon medewerkers
- 3 meldingen bij de IGJ (waarvan 1 doorgezet in 2020)

### Bestuurder

De heer drs. S.C.J.H. Bodde

### Raad van Toezicht \*

De heer R.J.H. Burllet MBA, voorzitter

De heer drs. M.M.J.E. Foppen

De heer J.A.J. Moolenschot MBA

Mevrouw drs. M. Mulder Msc

Mevrouw dr. M-J. Smits

\* per 31-12-2019