

Maatschappelijk jaarverslag
Stichting Mariënstede 2016

Inhoudsopgave

1. Inleiding
2. Profiel van de organisatie
 - 2.1 Profiel
 - 2.2 Rechtspersonen
 - 2.3 Verleende zorgtypes en werkgebied
3. Kernprestaties
4. Maatschappelijk ondernemen
5. Toezicht, bestuur en medezeggenschap
 - 5.1 Gouvernance code
 - 5.2 Toezichthoudend orgaan
 - 5.3 Bestuur
6. Beleid, inspanning en prestaties
 - 6.1 Kwaliteit
 - 6.1.1 Kwaliteit van zorg, klachten en medezeggenschap
 - 6.1.2 Personeelsbeleid en kwaliteit van werk
 - 6.2 Financieel beleid
 - 6.2.1 Hoofdpijnen financieel beleid
 - 6.2.2 Beschrijving positie op balansdatum
 - 6.2.3 Toekomstverwachtingen

1. Inleiding

2016 heeft zich in veel opzichten onderscheiden van voorgaande jaren. Het financieel resultaat van Vugherstede is daar een voorbeeld van. Vugherstede heeft sinds haar oprichting ruim 20 jaar geleden financiële voorspoed gekend. Zeker ook in de jaren 2010 tot en met 2014 kon jaarlijks een groot bedrag aan de reserve worden toegevoegd. Een en ander heeft geresulteerd in een sterke solvabiliteit van Mariënstede. Terwijl in 2015 al een kentering zichtbaar werd en het positief financieel resultaat begon te slinken, is 2016 fors verlieslatend gebleken. Door de vacature van de functie van Hoofd van de Economisch Administratieve Dienst, die in de periode september 2015 tot mei 2016 interim is ingevuld, alsmede door een fundamentele wijziging van de begrotingssystematiek heeft het bijsturen van de exploitatie pas in de tweede helft van 2016 de benodigde aandacht gekregen. De aandacht bestond daarin dat in overleg met alle medewerkers en inspraakorganen is gezocht naar mogelijkheden om de organisatie zodanig aan te passen dat in 2017 de tering naar de nering kan worden gezet.

2016 is niet alleen verlieslatend geweest. Mariënhoven heeft een dusdanig goed financieel jaar achter de rug dat Stichting Mariënstede 2016 met een positief resultaat afsluit. Op veel niet financiële gebieden is winst geboekt. Opnieuw heeft Vugherstede het gouden keurmerk behaald, hetgeen als een groot compliment gezien kan worden voor alle medewerkers in de organisatie. In de loop van 2016 kwam ook de film gereed over competentiezorg 'De kunst van het leven' genoemd. Op prachtige wijze is verfilmd hoe rijk en waardevol het leven in onze zorginstellingen en aanleunwoningen kan zijn.

De film biedt een goed tegenwicht tegen alle negatieve publiciteit over de verpleeghuissector die door de media niet aflatend over het Nederlandse volk wordt uitgestort. Het imago van de zorgsector zal een flinke verbetering moeten ondergaan, willen zorginstellingen voldoende personeel kunnen aantrekken. Ook Vugherstede heeft in 2016 te maken gehad met vacatures die niet of heel moeilijk zijn in te vullen, met name voor functies die om een verpleegkundige achtergrond op niveau 4 en 5 vragen.

In 2016 is een nieuwe huurder in Huize De Braacken gekomen en tevens is werk gemaakt van de verkoop van Huize de Braacken en de ontwikkeling van de nieuwbouw in de Merpatistraat. Beide projecten zullen in 2017 succesvol worden afgerond. Concreet betekent dit dat Huize de Braacken in het najaar 2017 wordt verkocht en de voorbereidingen voor de nieuwbouw Merpatistraat ertoe leiden dat gebouwd kan gaan worden.

In 2016 hebben activiteiten onder de vlag Waardigheid en Trots (W & T) een impuls gekregen. De financiering vanuit de W & T middelen maakten het mogelijk om een gevarieerd activiteitenprogramma aan te blijven bieden, ondanks de knellende financiën.

De gemeenschappelijke cliëntenraad is in 2016 formeel opgericht. Een volwaardige medezeggenschapspartner. Aan hun inbreng en verantwoordelijkheid wordt zeker ook door de zorgfinancier steeds meer belang toegekend. De OR is een constructieve gesprekspartner gebleken, die de niet gemakkelijke rol heeft om in tijden van schaarste enerzijds het belang van de werknemers te bewaken en anderzijds de continuïteit van de organisatie niet uit het oog te verliezen.

Dank aan alle medewerkers en aan de grote groep vrijwilligers voor hun grote inzet. Niet in de laatste plaats dank aan de leden van de Raad van Toezicht voor hun betrokkenheid bij onze organisatie en de bereidheid om hun deskundigheid in te zetten voor Stichting Mariënstede.

2. Profiel van de organisatie

2.1 Profiel van de organisatie

Tabel 2.1.1 Overzicht stichting Mariënstede

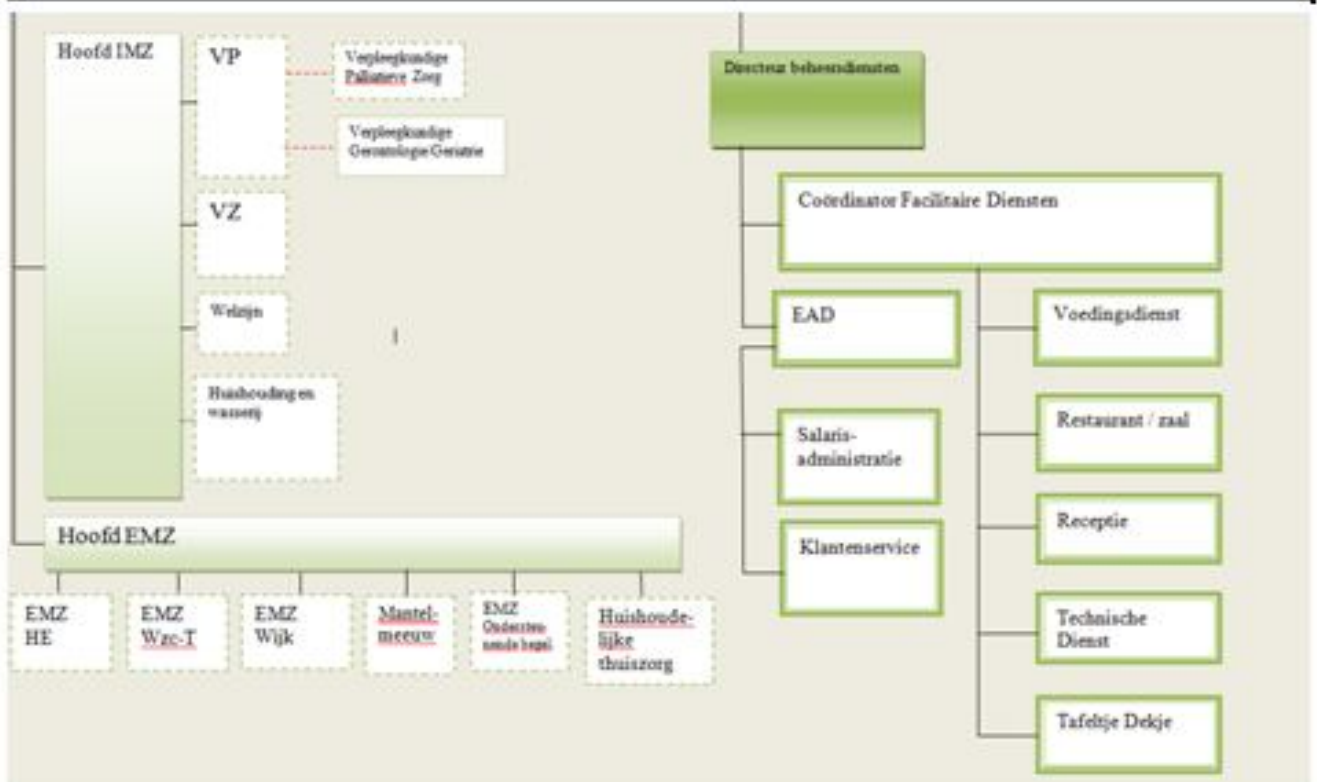
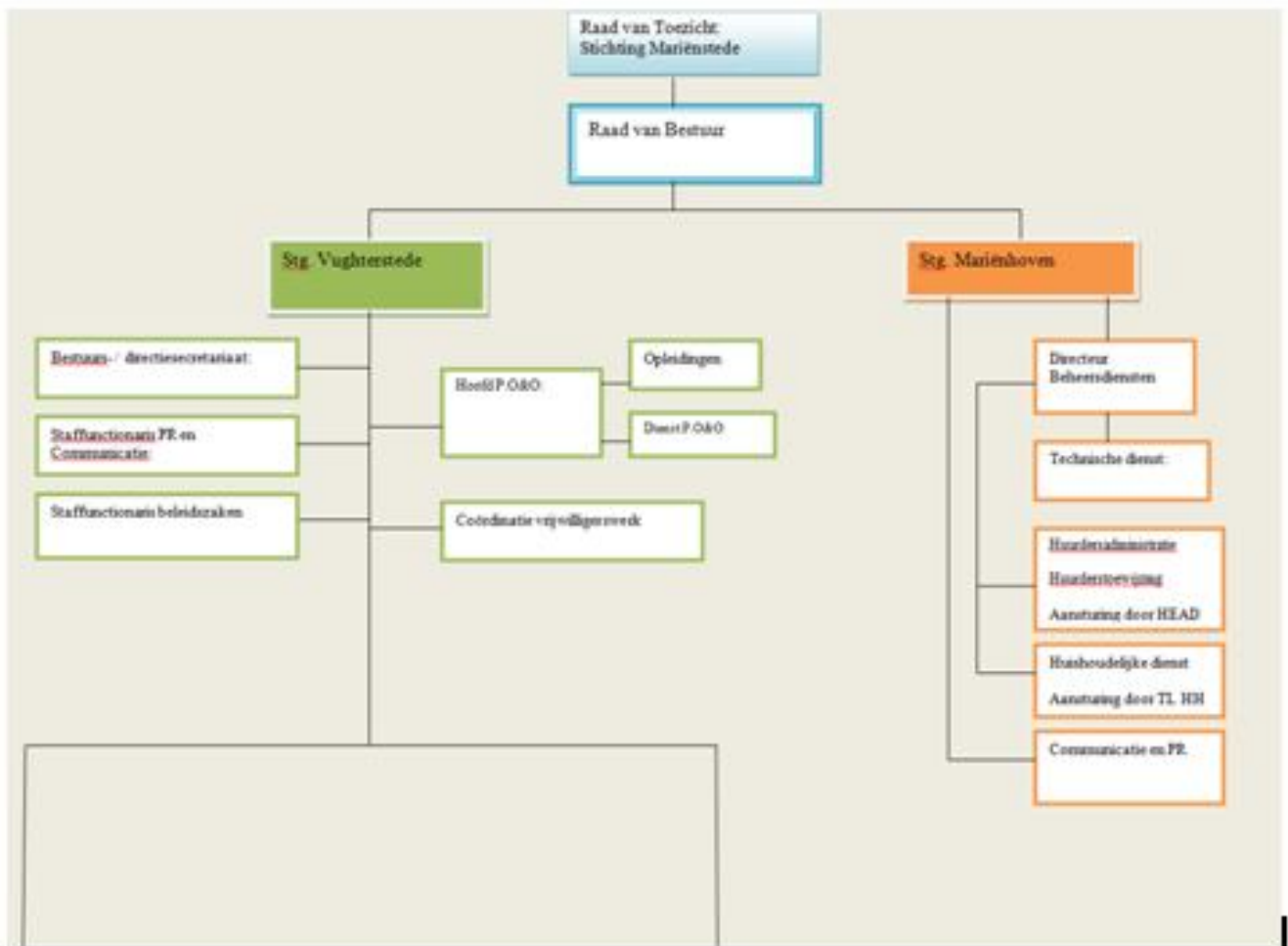
Naam verslaggevende rechtspersoon	Stichting Mariënstede
Adres	Molenrijnselaan 48
Postcode	5262 TN
Plaats	Vught
Telefoonnummer	0736581199
Identificatienummer Kamer van Koophandel	17225014
E-mail adres	
Internetpagina/adres	Vughterstede.nl
Rechtsvorm	Stichting

Stichting Mariënstede is in april 2008 voortgekomen uit een bestuurlijke fusie tussen Stichting Mariënhoven (seniorenhuisvesting) en Stichting Vughterstede (zorg- en dienstverlening).

Stichting Mariënstede

Stichting Mariënstede heeft een bestuursstructuur met een eenhoofdige, eindverantwoordelijke Raad van Bestuur. Om de span-of-control van de bestuurder enigszins te beperken is een splitsing aangebracht in de aansturing van de organisatie. De zorgdiensten en stafafdelingenvallen onder de Raad van Bestuur en de facilitaire zaken zijn ondergebracht bij de directeur beheersdiensten. Deze laatste is overigens ook directeur van Mariënhoven. Er is geen sprake van integraal management, omdat een aantal zaken op concernniveau wordt geregeld. De twee zorgdiensten worden aangestuurd door diensthoofden die verantwoordelijk zijn voor het realiseren van de productieafspraken, de inzet van personeel en het bewaken en bevorderen van de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening. Bij het realiseren van deze taken worden zij bijgestaan door de stafdiensten. De verschillende organisatieonderdelen zijn waar nodig opgedeeld in afzonderlijke teams die onder leiding staan van een teamleider.

Het organogram van Stichting Mariënstede ziet er als volgt uit:



2.2 Rechtspersonen

Onder de Stichting Mariënstede vallen de rechtspersonen Stichting Mariënhoven en de stichting Vughterstede.

Stichting Mariënhoven

Tabel 2.2.1: Overzicht Stichting Mariënhoven

Naam verslaggevende rechtspersoon	Stichting Mariënhoven
Adres	Molenrijnselaan 48
Postcode	5262 TN
Plaats	Vught
Telefoonnummer	0736581199
Identificatienummer Kamer van Koophandel	17137068
E-mail adres	algemeen@marienhoven.nl
Internetpagina/adres	www.marienhoven.nl
Rechtsvorm	Stichting

Stichting Mariënhoven is eigenaar van drie woonzorgcentra in de gemeente Vught, te weten: Woonzorgcentrum Theresia, Huize Elisabeth en Huize de Braacken. De locaties Elisabeth en Theresia zijn verhuurd aan Stichting Vughterstede. Hiervoor zijn langdurige huurcontracten afgesloten. Huize de Braacken is nog tot september 2017 in gebruik als interim-huisvesting door de zorggroep Elde. Het voornemen is de locatie medio 2017 af te stoten. Een externe partij begeleidt de stichting Mariënhoven hierin. De aanleunwoningen nabij WZC Theresia en Huize Elisabeth worden rechtstreeks aan zorgbehoevende ouderen verhuurd.

Woonzorgcentrum Theresia

Adres	Molenrijnselaan 48 5262 TN Vught
Bouwjaar	2008
Huurder	Stichting Vughterstede
Afloopdatum huurcontract	1 mei 2028
Aantal verzorgingsplaatsen	63
Aantal verpleegplaatsen	32
Aantal VPT-plaatsen	3
Aantal aanleunwoningen	111



Huize Elisabeth

Adres	Sint Elisabethstraat 2 5261 VM Vught
Bouwjaar	1985 (renovatie 2009 – 2011)
Huurder	Stichting Vughterstedede
Afloopdatum huurcontract	1 januari 2031
Aantal verzorgingsplaatsen	40
Aantal verpleegplaatsen	34
Aantal VPT-plaatsen	1
Aantal aanleunwoningen	76



Huize de Braacken

Adres	Loyolalaan 9 5263 AT Vught
Bouwjaar	1960
Huurder	Zorggroep Elde , Boxtel

Te realiseren 'Urban Villas' op het weiland

Adres	Merpatistraat in Vught
Bouwjaar	2018
Huurder	Rechtstreeks aan zorgbehoevende ouderen
Afloopdatum huurcontract	
Aantal driekamerappartementen	36



Stichting Mariënhoven is van plan een appartementencomplex te realiseren op het weiland,

grenzend aan de Merpatistraat in Vught en gelegen achter Woonzorgcentrum Theresia. Stichting Mariënhoven heeft voor deze locatie gekozen, omdat deze omgeving rijk is aan voorzieningen en openbaar vervoer in de nabijheid is. Het is ideaal wonen dichtbij Woonzorgcentrum Theresia. Het is mogelijk om daar deel te nemen aan de activiteiten in de ontmoetingsruimte. Professionele ondersteuning, in de vorm van zorg en diensten, is direct beschikbaar. Er worden 36 driekamerappartementen gebouwd waarvan de grootte varieert van 88 m² tot 108 m². Het huidige ontwerp gaat uit van twee 'Urban Villas' met portiekontsluiting. De verwachte oplevering is in het vierde kwartaal van 2018.

Stichting Mariënhoven is geen toegelaten instelling op grond van de Wet Toelating Zorginstellingen (WTZi) of de Woningwet / Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH). Stichting Mariënhoven levert zelf geen zorg- of dienstverlening aan haar huurders, anders dan de gebruikelijke diensten waar een particuliere huurder servicekosten voor verschuldigd is. Indien gewenst kunnen particuliere huurders gebruik maken van de extramurale zorg- en dienstverlening van Stichting Vughterstede.

Stichting Vughterstede

Tabel 2.2.2: Overzicht Stichting Vughterstede

Naam verslaggevende rechtspersoon	Stichting Vughterstede
Adres	Molenrijnselaan 48
Postcode	5262 TN
Plaats	Vught
Telefoonnummer	0736581199
Identificatienummer Kamer van Koophandel	141086298
E-mail adres	algemeen@vughterstede.nl
Internetpagina/adres	www.vughterstede.nl
Rechtsvorm	Stichting
ANBI	Stichting Vughterstede is aangemerkt als als 'algemeen nut beogende instelling' (ANBI). Het fiscale nummer van Vughterstede is 850609003.

2.3 Verleende zorgtypes en werkgebied

2.3.1 Verleende zorgtypes

De doelgroep van stichting Vughterstede bestaat uit senioren met een psychogeriatrische en/of een somatische aandoening of beperking. Stichting Vughterstede heeft voor het verlenen van deze zorg de volgende toelatingen voor WLZ-functies: verblijf, verpleging, begeleiding, persoonlijke verzorging en behandeling.

Ten behoeve van cliënten met een behandelindicatie bestaat een samenwerkingsverband met de Van Neynselgroep uit 's-Hertogenbosch. In het kader van deze samenwerking wordt

de WLZ-functie 'behandeling' door (para-)medische disciplines van het betreffende verpleeghuis binnen de locaties van Vugherstede geleverd.

Stichting Vugherstede levert t.b.v. de WMO zorg op het gebied van de specialistische begeleiding en huishouding in het kader van een schoon en leefbaar huis. Het gaat hierbij om ongeveer 400 cliënten.

Daarnaast worden aan circa 200 klanten diverse laagdrempelige servicediensten, zoals sociale alarmering en tafeltje-dek-je, geleverd. Daarnaast verwelkomden wij ongeveer 90 vaste restaurantgasten verdeeld over twee restaurants.

2.3.2 Werkgebied

Stichting Vugherstede exploiteerde in 2016 twee woonzorgcentra, te weten Woonzorgcentrum Theresia en Huize Elisabeth in Vught. Daarnaast heeft Stichting Vugherstede een wijksteunpunt Thuiszorg in het appartementencomplex De Vliertstate. Ouderen die in dit complex of in het centrum van Vught wonen, kunnen hier terecht met vragen op het gebied van zorg, begeleiding, diensten en wonen. Het werkgebied van Stichting bestaat uit de dorpen Vught en Cromvoirt (gemeente Vught). Het merendeel van de cliënten woont in of in de directe nabijheid van één van de woonzorgcentra van Vugherstede.

3. Kernprestaties

3.1 Aantal cliënten

Kerngegevens	Aantal / bedrag	
	<i>2016</i>	<i>2015</i>
<i>Cliënten</i>		
Aantal cliënten met zorg en verblijf per einde verslagjaar	175 cliënten	171 cliënten
Waarvan ZPZ-clieuten	170 cliënten	167 cliënten
Waarvan VPT-clieuten	4 cliënten	4 cliënten
Waarvan ELV-clieuten	1 cliënten	
Aantal cliënten dagactiviteiten per einde verslagjaar	7 cliënten	11 cliënten
Aantal extramurale cliënten (excl. dagactiviteiten) per einde verslagjaar WLZ	28 cliënten	35 cliënten
Aantal extramurale cliënten (excl. dagactiviteiten) per einde verslagjaar ZVW	155 cliënten	129 cliënten
Aantal extramurale cliënten (excl. dagactiviteiten) per einde verslagjaar WMO-OB	1 cliënten	11 cliënten

3.2 Capaciteit en productie

Kerngegevens	Aantal / bedrag	
	<i>2016</i>	<i>2015</i>
<i>Capaciteit</i>		
Aantal beschikbare plaatsen met WLZ-verblijf per einde verslagjaar (erkenning)	198 plaatsen	198 plaatsen
Aantal seniorenwoningen Stichting Mariënhoven	164 woningen	164 woningen

Kerngegevens	Aantal / bedrag	
	<i>2016</i>	<i>2015</i>
<i>Productie</i>		
Aantal dagen zorg en verblijf in verslagjaar	62.059 dagen	63.103 dagen
Waarvan ZPZ-dagen	60.703 dagen	61.501 dagen
Waarvan VPT-dagen	1.282 dagen	1.602 dagen
Waarvan ELV-dagen	74 dagen	
Aantal dagdelen dagactiviteiten in verslagjaar WLZ	2.428 dagdelen	2.652 dagdelen
Aantal uren extramurale productie (excl. dagactiviteiten en WMO) in verslagjaar	32.600 uren	34.779 uren
Waarvan WLZ	7.414 uren	8.083 uren
Waarvan ZVW	25.186 uren	26.696 uren

3.3 Personeelsformatie

Kerngegevens	Aantal / bedrag	
	<i>2016</i>	<i>2015</i>
<i>Personeel</i>		
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	396 mdw.	406 mdw
Aantal FTE in loondienst per einde verslagjaar (contractpositie)	197 FTE	199 FTE
Gemiddeld aantal verloonde FTE's gedurende verslagjaar	242 FTE	238 FTE
Kosten ingehuurd personeel niet in loondienst en zelfstandigen in verslagjaar	€ 852.628	€ 519.404

3.4 Omzet

Kerngegevens	Aantal / bedrag	
	<i>2016</i>	<i>2015</i>
<i>Omzet</i>		
Totaal bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	€17.923.792	€ 17.996.075
Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	€ 11.925.309	€ 12.067.155
Waarvan Budget ZVW	€1.213.217	€ 1.227.670
Waarvan Budget WMO	€1.094.291	€ 1.467.795
Waarvan niet-gebudgetteerde zorgprestaties	€3.690.975	€ 3.233.455
Totaal bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	€17.923.792	€ 17.996.075

Hoofdstuk 4: Maatschappelijk Ondernemen

Dialogoog

Mariënstede ziet zichzelf als een maatschappelijk open en actieve onderneming en participeert in de diverse samenwerkingsverbanden om de (oudere) inwoners van Vught te bereiken. Deels doet zij dit in het kader van het plan innovatie en kanteling van de Wet maatschappelijke ondersteuning. Er wordt veel aandacht besteed aan het geven van voorlichting en het betrekken van de buurt bij de organisatie. Zo zijn er bijeenkomsten onder de noemer van kennis met koffie en vinden er maandelijks in het kader van het project (W)etenstijd bijeenkomsten plaats waarbij het gezamenlijk eten van een maaltijd gecombineerd wordt met een lezing.

Samenwerken

Mariënstede werkt samen met de diverse zorg- en welzijnsorganisaties in de gemeente Vught. ABZ, de Rode Rik, de scheve Schup en Divers. Op veel terreinen wordt intensief samengewerkt met de vrijwilligersorganisatie: Ouderen Samen. In deze samenwerking wordt altijd gezocht naar de gemene deler

Sociaal

Medewerkers van Mariënstede die binnen een paar jaar de pensioengerechtigde leeftijd bereiken en die geen ervaring hebben opgebouwd met het doen van vrijwilligerswerk, worden door Mariënstede in de gelegenheid een deel van hun werktijd te benutten om ervaring op te doen met vrijwilligerswerk. Mariënstede draagt hierdoor bij aan een samenleving waarin beginselen als gemeenschapszorg en participatie belangrijke waarden zijn. Daarenboven ondersteunt Mariënstede kwetsbare groepen in de Vughtse samenleving, bijvoorbeeld door het organiseren en uitvoeren van iPadlessen voor Vughtse ouderen, projecten rondom laaggeletterdheid van ouderen en door mensen met een laag profiel voor de arbeidsmarkt werkervaring te laten opdoen in haar instellingen.

Economisch

Een deel van het positief financieel resultaat van Mariënstede benut Mariënstede voor bovengenoemde activiteiten voor kwetsbare mensen in de Vughtse samenleving. Tevens hanteert Mariënstede een sociaal beleid voor cliënten met een smalle beurs.

Ecologisch

Mariënstede heeft oog voor het gebruik van duurzaam materiaal. Ook de warmteregulatie in de appartementen en in haar gebouwen is enerzijds energiezuinig en anderszins afgestemd op persoonlijke behoeften. In de planontwikkeling voor de nieuwbouw aan de Merpatistraat worden richtlijnen meegegeven voor een milieuvriendelijke bouw.

Hoofdstuk 5: Toezicht bestuur en medezeggenschap

5.1 Gouvernance code

Stichting Mariënstede past alle – op haar van toepassing zijnde – voorschriften uit de Zorgbrede Governance code toe. De topstructuur van Stichting Mariënstede voldoet aan de eisen van deze governance code. Met dien verstande dat vanaf 1-1-2017 de Governance code zal worden aangepast op basis van nieuwe richtlijnen.

In de statuten van Vughterstede is opgenomen dat de gezamenlijke cliëntenraden van deze organisatie de mogelijkheid hebben om gebruik te maken van het zogenaamde enquêterecht. Van deze mogelijkheid is in het verslagjaar geen gebruik gemaakt. Er is een klokkenluidersregeling voor medewerkers geïmplementeerd. In het verslagjaar is er geen beroep gedaan op deze regeling.

De verantwoordelijkheden van de Raad van bestuur en de leden van de Raad van Toezicht, zijn nader gezien en in overeenstemming gebracht met de actuele Governance code. De stukken zijn dienovereenkomstig aangepast en zullen waar nodig begin 2017 verder worden aangepast.

5.2 Toezichthoudend orgaan

De Raad van Toezicht van Stichting Mariënstede bestond in 2016 uit 5 leden, waarvan één de functie van voorzitter en één de functie van vicevoorzitter bekleedde. Per 1 april van het verslagjaar is de voorzitter dhr Croonen vervangen door een nieuwe voorzitter vanuit de Raad van Toezicht dhr Haarhuis. Toegetreten tot de raad is dhr. L van Nistelrooij. De werving en selectie van dit nieuwe lid heeft in lijn met het bepaalde uit de Zorgbrede Governancecode plaatsgevonden.

Vanuit de verschillende professionele en maatschappelijke achtergronden van de toezichthouders werd door hen een diversiteit aan deskundigheid ingebracht, te weten op sociaal-medisch, juridisch, financieel-economisch en algemeen maatschappelijk (w.o. specifiek de ouderenzorg) terrein. In de tabel hieronder wordt de samenstelling van de Raad van Toezicht nader toegelicht.

Tabel 5.2.1 Leden van de Raad van Toezicht

Naam	Functie in RvT	Nevenfuncties
De heer drs. F.J.M. Croonen Afgetreden per 31/3/2016	Voorzitter	– Directeur Croonen Organisatie & Management – Voorzitter Raad van Bestuur a.i. Severinus, Veldhoven – Voorzitter Raad van Toezicht Equipe Zorgbedrijven – Lid Raad van Toezicht Elkerliek ziekenhuis

Naam	Functie in RvT	Nevenfuncties
De heer mr. H.G. Haarhuis Benoemd per 1-4-2016	Vice-voorzitter tot 1-4-2016 Voorzitter vanaf 1-4-2016	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter Stichting Active Ageing - Lid adviescommissie Serviceflat De Pettelaer - Voorzitter Raad van Toezicht Woonwijze
Mevrouw drs. C.D.M.M. Beks	Lid	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur bestuurde Archipel Thuis - Directeur bedrijfsvoering Archipel Zorggroep - Lid bestuur Stichting Fundatie Gezondheidszorg - Auditor bij Stichting Perspekt
De heer A.J.M. Donkers	Lid	<ul style="list-style-type: none"> - Wethouder gemeente Bernheze (tot 9 mei 2014) - Raadslid gemeente Bernheze - Bestuurslid Natuurtheater De Kersouwe (Heeswijk) - Voorzitter Brabantse Openluchttheaters (SBO) - Lid Raad van Advies Zorgkantoor Noordoost Brabant
De heer E.J.O.M. Blomjous	Lid	<ul style="list-style-type: none"> - Penningmeester Ch. E. van Beuningestichting - Penningmeester Stichting Active Ageing - Penningmeester Vrienden Vughts Historisch Museum - Penningmeester Probusclub
Dhr. L. van Nistelrooij	Lid (vanaf 1-4-2016)	<ul style="list-style-type: none"> - Lid van het Europees Parlement. In de huidige politieke termijn (2014-2019) is hij in het Europees Parlement EVP-coördinator van de Commissie Regionaal Beleid en plaatsvervangend lid van de Commissie Interne Markt en Consumentenbescherming. - voorzitter van de Raad van Toezicht van PRISMA.

De toezichthouders opereerden onafhankelijk; geen van hen was in dienst van Stichting Mariënstede of van een van de dochterstichtingen of verrichtte diensten ten behoeve van de aan bedoelde stichtingen verbonden instellingen; geen van de toezichthouders was als bestuurder verbonden aan of in dienst van een organisatie die doorgaans betrokken is bij de vaststelling van de arbeidsvoorwaarden van de medewerkers van Vughterstede; kortom, geen van de toezichthouders bekleedde een zodanige functie dat het lidmaatschap van de Raad van Toezicht kon leiden tot onverenigbaarheid dan wel strijdigheid van deze functie met het belang van de (dochter)stichtingen dan wel tot ongewenste vermenging van belangen. Evenmin genoot enig lid van de Raad van Toezicht rechtstreeks of zijdelings persoonlijk voordeel uit leveringen aan of overeenkomsten met de (dochter)stichtingen.

De bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht is vastgesteld op basis van de richtlijnen van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorginstellingen (NVTZ). In 2016 heeft de Raad van Toezicht besloten af te zien van de verhoging van de reguliere vergoeding,

De leden Haarhuis en Blomjous zijn respectievelijk voorzitter van de Raad van Toezicht van Woonwijze en bestuurslid van Charlotte Elisabeth van Beuningenstichting. Teneinde te voorkomen dat er (een schijn van) belangverstremgeling kan optreden is er binnen de Raad afgesproken dat deze leden niet deelnemen aan besluitvorming betreffende eventuele, al dan niet projectmatige, samenwerking tussen Mariënstede (of haar dochters) en Woonwijze cq. Charlotte Elisabeth van Beuningenstichting.

De Raad van Toezicht heeft tot taak integraal toezicht te houden op het beleid van de Raad van Bestuur. In 2016 is de Raad van Toezicht van Stichting Mariënstede vijf keer in vergadering met de Raad van Bestuur bijeengekomen. Het betrof hier reguliere vergaderingen. De agenda voor deze vergaderingen volgde een vast stramien waarin onderscheid wordt gemaakt tussen zaken die de Stichting Mariënstede (A) betreffen en zaken die van belang zijn voor een van de beide (dochter)stichtingen, Stichting Mariënhoven (B) en Stichting Vughterstede (C). Vaste agendapunten waren: algemene zaken (waaronder samenwerkingsrelaties en vastgoed), zorgdiensten, personele zaken (waaronder verzuim- en vacatureoverzichten) en financiële zaken (waaronder financiële maandoverzichten). In 2016 heeft de Raad van Toezicht goedkeuring verleend aan: de jaarrekening 2015 en aan de begroting 2017. Op 16 november 2016 vond met de Raad van Bestuur en de directie een themamiddag plaats. Tijdens deze themamiddag hebben de MT leden van Vughterstede een presentatie gehouden over de ontwikkelingen op hun werkgebied. Daarnaast is er veel aandacht geweest voor de financiële ontwikkelingen binnen Vughterstede.

Om optimaal gebruik te kunnen maken van de expertise en affiniteit van de afzonderlijke toezichthouders, en de besluitvorming in de Raad van Toezicht zo goed mogelijk te kunnen voorbereiden, werkt de Raad van Toezicht met een viertal 'duocommissies', te weten: een commissie huisvesting, een commissie financiën (auditcommissie), een kwaliteitscommissie en een evaluatiecommissie. Tussentijds bilateraal overleg tussen de voorzitter van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur, c.q. tussentijds overleg tussen de commissies en de Raad van Bestuur, ter voorbereiding van de vergaderingen tussen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur, vonden met een zekere frequentie plaats.

Het functioneren van de Raad van Bestuur wordt gewoonlijk eens per jaar (december) met betrokkene en de remuneratie commissie (waaronder de voorzitter van de Raad van Toezicht) besproken. Daarnaast evalueert de Raad van Toezicht eenmaal per jaar het eigen functioneren. Beide evaluaties hebben in 2016 plaatsgevonden.

In 2016 sloot de Raad van Toezicht aan bij zowel een cliëntenraadsvergadering als een ondernemingsraadvergadering, voor informele ontmoeting en contact.

5.3 Bestuur

Stichting Mariënstede heeft gekozen voor een eenhoofdige Raad van Bestuur. De omzet en het aantal FTE's zijn, naar de mening van de Raad van Toezicht, van een te beperkte omvang voor een meerhoofdige Raad van Bestuur. De bezoldiging van de Raad van Bestuur is door de Raad van Toezicht vastgesteld conform de huidige NVZD / VDZ regeling. Door het toepassen van deze beloningsregeling is er sprake van een maatschappelijk passende bezoldiging van de Raad van Bestuur.

De werkzaamheden en al hetgeen het functioneren van de Raad van Bestuur betreft, is vastgelegd in het reglement Raad van Bestuur. Dit reglement is in 2008 opgesteld door de Raad van Bestuur en conform de statuten van Stichting Mariënstede door de Raad van Toezicht vastgesteld. In dit reglement wordt ondermeer beschreven hoe de Raad van Bestuur de Raad van Toezicht van informatie voorziet en welke eisen met betrekking tot deskundigheid aan de Raad van Bestuur worden gesteld. De Raad van Bestuur heeft geen tweede dienstverband naast dat van Stichting Vughterstedede. Sinds juni 2011 bekleedt de Raad van Bestuur een leerstoel 'Active Ageing' aan de Vrije Universiteit van Brussel. Dit bijzondere hoogleraarschap is onbezoldigd en conflicteert niet met de werkzaamheden van de Raad van Bestuur bij Stichting Mariënstede. Daarnaast is de Raad van Bestuur voorzitter van de Wmo-adviesraad in de gemeente Uden en adviseur van Stichting Ouderen Samen in Vught.

6 Beleid, inspanning en prestaties

6.1 Kwaliteit

6.1.1. Kwaliteit van zorg, klachten en medezeggenschap

Goud!

Na de initiële audit van Prezo in 2015, waarna Vugherstede in 2016 drie gouden keurmerken mochten ontvangen, is einde 2016 opnieuw een toets uitgevoerd door de certificerende instantie, Perspekt. Met positief resultaat: Vugherstede werd opnieuw beloond met drie gouden keurmerken.

Waardigheid en Trots

De overheid stelde in 2016 extra middelen ter beschikking in het kader van het ontwikkelprogramma 'Waardigheid en Trots'. De uitgangspunten sluiten naadloos aan bij het zorgconcept van competentiezorg: aandacht voor de regie over het eigen leven door de bewoner. De speerpunten "zinnvolle dagbesteding" en "deskundigheidsbevordering" konden naar onze mening een grote bijdrage leveren aan verdere borging van competentiezorg. Er is daarom een plan van aanpak ingediend op de genoemde onderdelen. De subsidie werd toegekend en onder andere besteed aan een uitbreiding van het activiteitenaanbod, met name erop gericht om de meest kwetsbare bewoners te activeren en te stimuleren. Naast de aanvulling op de dagactiviteiten is ingezet op deskundigheidsbevordering. Zo zijn medewerkers van de intramurale teams verder geschoold in palliatieve zorg bij bewoners met dementie. Daarnaast hebben intervisiebijeenkomsten plaatsgevonden voor medewerkers en vrijwilligers en werd er een scholing georganiseerd voor de aandachtsfunctionarissen palliatieve zorg.

Een nieuw zorgdossier

In mei 2016 is Vugherstede begonnen met de introductie van een digitaal zorgdossier: het zogenaamde "ONS" van leverancier Nedap. Einde 2016 had iedere cliënt van Vugherstede een digitaal zorgdossier. In 2017 wordt gewerkt aan het beschikbaar maken van een cliëntenportaal, waarmee het zorgdossier voor cliënten zelf ook inzichtelijk wordt.

Film "Kunst van het leven"

Dit jaar is onze film over de zeven speerpunten van competentiezorg gemaakt. De film werd reeds getoond op verschillende evenementen, zoals de open dag.

Diepte interviews

In 2016 is een aantal diepte- interviews gehouden met bewoners. Daarin hebben bewoners hun tevredenheid of ontevredenheid geuit met de gang van zaken in Vugherstede. Opmerkelijk is dat bewoners zich voornamelijk hebben gericht op het activiteitenprogramma van Vugherstede.

Klachten

In 2016 zijn geen formele klachten ingediend bij de regionale klachtencommissie.

Medezeggenschappen

Gemeenschappelijke Cliëntenraad

Met de cliëntenraad van Huize Elisabeth en WZC Theresia is in 2015 overeengekomen dat een jaar lang geëxperimenteerd zou gaan worden met een Gemeenschappelijke Cliëntenraad, gezien de stichtingsbrede ontwikkelingen die soms besproken worden met de Cliëntenraad. Medio 2016 is de nieuwe opzet geëvalueerd, waarna besloten werd de nieuwe structuur vast te houden. De Gemeenschappelijke Cliëntenraad kwam in 2016 vier maal bijeen, waarvan één maal met aanwezigheid van de voorzitter Raad van Bestuur. De Gemeenschappelijke Cliëntenraad werd nauw betrokken bij de ontwikkelingen met betrekking tot zorginkoop Wlz, de Waardigheid en Trots gelden en de geplande nieuwbouw op de Merpatistraat.

Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad van Vughterstede telt acht leden. Twee van hen zijn in 2016 afgetreden en twee van hen stelden zich opnieuw verkiesbaar. Inmiddels zijn twee nieuwe leden verwelkomd en werden twee leden opnieuw verkozen. De Ondernemingsraad vergadert maandelijks plenair en vindt tevens maandelijks overleg plaats met de Voorzitter Raad van Bestuur.

In 2016 passeerden diverse onderwerpen de revue waarover de Ondernemingsraad om instemming of advies werd gevraagd. Bijvoorbeeld het plan van aanpak Waardigheid en Trots, de nieuwe klokkeluidersregeling en de aanpassingen van formatie die hebben plaatsgevonden. Daarnaast heeft een werkgroep zich intensief bezig gehouden met het onderwerp *kanteling werktijden* en *zelf roosteren*. Met betrekking tot het laatsgenoemde onderwerp is de achterban middels een enquête bevraagd over het draagvlak

6.1.2 Personeelsbeleid en kwaliteit van werk

Actie Dis

In 2016 is het aantal werknemers enigszins afgenomen ten opzichte van 2015 (-/- 10). Ultimo 2016 had Vughterstede 396 werknemers in dienst. De omvang personeelsleden is in 2016 met een kleine 2 FTE afgenomen. In 2017 verwachten we een verdere daling van het aantal medewerkers.

Tabel 6.1.2.1: Verloop Personeel

Verloop personeel	2016	2015
	Aantal werknemers	Aantal werknemers
Instroom personeel in loondienst (totaal) in verslagjaar	108 (32.98 FTE)	122 (59,14 FTE)
Uitstroom personeel in loondienst (totaal) in verslagjaar	118 (34.89 FTE)	94 (42,34 FTE)

Doelstelling: Gemiddelde leeftijd medewerkers zo min mogelijk laten stijgen

Uit 2016 bedroeg de gemiddelde leeftijd van de werknemers van Vugherstede 44,1 jaar. Ondanks de stijging van de AOW-gerechtigde leeftijd is er in 2016 toch sprake geweest van een lichte verjonging (van 44,5 naar 44,1 jaar). Hiermee ligt de gemiddelde leeftijd van medewerkers binnen Vugherstede nog steeds onder het landelijk gemiddelde van de VVT sector. Daarmee is het doel voor 2016 bereikt. In 2016 zien we vooralsnog een geringe stijging van het aantal werknemers van 55 jaar en ouder. In onderstaande tabel is de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand van Vugherstede weergegeven.

Tabel 6.2.1.2: Leeftijdsopbouw Vugherstede

Leeftijdscategorie	2016			2015		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
≤ 24 jaar	9	49	58	9	37	46
25 – 34 jaar	8	46	54	9	56	65
35 – 44 jaar	4	50	54	5	59	64
45 – 54 jaar	9	105	114	11	108	119
55 – 59 jaar	9	60	69	5	60	65
≥ 60 jaar	6	41	47	7	40	47
Totaal	45	351	396	46	365	406

Doelstelling: Verzuimpercentage lager dan 5 procentpunt

Het ziekteverzuimpercentage is in 2016 gestegen naar 5,58%. De stijging ten opzichte van 2015 betrof 0,91 procentpunt. We zagen met name een toename van het langdurig verzuim (> 3 maanden). Vugherstede heeft hiermee haar doelstelling voor 2016 niet gehaald. In 2017 zal er extra aandacht besteed gaan worden aan vitaliteit, gezondheid en duurzame inzetbaarheid van de medewerkers.

Tabel 6.1.2.3 : Ziekteverzuim exclusief zwangerschapsverlof, volgens de definitie van Vernet

Ziekteverzuim (excl. zwangerschapsverlof) cf. Vernet	2016	2015
Verzuim totaal personeel in loondienst	5,58 %	4,67 %

Ziekteverzuim exclusief zwangerschapsverlof, volgens de definitie van Vernet in percentages

Het gemiddelde ziekteverzuim van de gehele VVT-branche bedroeg in het verslagjaar 6,11%

Doelstelling: Als gevolg van bezuinigingen binnen de VVT sector worden er personele maatregelen genomen

Als gevolg van de bezuinigingen binnen de VVT sector heeft Vugherstede in 2015 een sociaal kader opgesteld. Het sociaal kader is niet actief toegepast in 2016. Echter Vugherstede heeft wel voorgenomen om vanaf 2017 diverse personele bezuinigingen door te voeren. Er zal vooral bezuinigd worden op de overhead en de inzet in de zorg zal slimmer georganiseerd moeten worden. Er zal de komende jaren op adequate en zorgvuldige wijze ingespeeld moeten worden op de wijziging van de financiering in de ouderenzorg en de gevolgen die dit kan hebben voor de organisatie. Het is van groot belang dat bij een dergelijk proces optimaal recht wordt gedaan aan de continuïteit van de bedrijfsvoering en aan de (rechts)positie van de werknemers.

Tabel 6.1.2.4: vacatures eind 2016 en 2015

Vacatures	Ultimo 2016		Ultimo 2015	
	Vacatures	Moeilijk vervulbare vacatures	Vacatures	Moeilijk vervulbare vacatures
Totaal personeel	2	1	4	1
Personeel met patiënt-/cliëntgebonden functies	1	1	4	1

Kwaliteit van het werk

De arbocommissie, als onderdeel van de KAM-commissie, inventariseert continu knelpunten op het gebied van gezondheid, veiligheid en welzijn van de werknemers binnen Vugherstede. Met behulp van een actielijst coördineert de arbocommissie de aanpak en het verhelpen van geconstateerde knelpunten. Het oplossen van knelpunten vindt zoveel mogelijk in de lijn plaats. Arbo-aangelegenheden komen ook aan de orde in werkoverleggen en in overleggen met de ondernemingsraad (VGW-commissie).

6.2 Financieel beleid

6.2.1 Hoofdlijnen financieel beleid

Het resultaat van de stichting Mariënstede heeft in 2016 zwaar onder druk gestaan door de negatieve resultaten van Vughterstede. Deze negatieve resultaten zijn ontstaan door hogere personele inzet dan dat op basis van de gerealiseerde productie de norm zou zijn. Ook speelt de implementatie van het Elektronische Cliënten dossier en de voorziening rondom de nabetaaling ORT eenmalig een rol bij de kostenontwikkeling. De resultaatratio is dan ook gedaald van 3,81% naar 1,02%

Tabel 6.2.1.1: Resultaatsratio Stichting Mariënstede

	2016	2015
Resultaat ratio		
Exploitatieresultaat gedeeld door het totaal budget	1,02%	3,81%
Solvabiliteit		
Totaal eigen vermogen/balanstotaal	39,12%	38,21%
Eigen vermogen/ totaal opbrengsten	92,92%	91,53%
Liquiditeit		
Vlottende activa gedeeld door vlottende passiva	456,84%	403,44%

6.2.2 Positie op balansdatum

6.2.2.1 Solvabiliteit

De solvabiliteit (totaal eigen vermogen / balanstotaal) van Stichting Mariënstede is als gevolg van het resultaat met 0,91% toegenomen. Het blijvend verder versterken van de financiële positie en het voldoen aan financierings- en liquiditeitsvereisten is van belang voor de continuïteit van stichting Mariënstede. Door het toegenomen financiële risico van instellingen is een marktconforme vermogens eis van 25% gewenst.

6.2.2.2 Liquiditeit

De Stichting Mariënstede realiseert al sinds een aantal jaar een positieve kasstroom. Deze positieve kasstroom heeft tot gevolg dat relatief grote investeringen met eigen middelen kunnen worden gefinancierd. Een goede liquiditeitsprognose blijft van levensbelang. Dit is de basis voor de financiering van grootschalige bouwprojecten. Stichting Mariënstede heeft een vermogensbeheerplan opgesteld waarin op basis van uitgangspunten over een periode van 20 jaar exploitaties en balansen worden doorgerekend. De toekomstige kasstromen ofwel de financierbaarheid wordt zo inzichtelijk gemaakt.

6.2.2.3 Risico beheersing

Vanuit de regelgeving verslaggeving WTZI is het een verplichting om binnen het jaarverslag verslag te doen over de risico's van de organisatie.

Mariënstede heeft de risico's ingedeeld in 5 gebieden. In onderstaande tabellen zijn de voornaamste risico's op deze gebieden benoemd met daarnaast de maatregelen die getroffen zijn om de risico's te beperken met daarbij een beschrijving van de eventuele impact op de organisatie mocht het risico zich voordoen.

Strategie

Risico	beschrijving	Getroffen maatregel	Impact mocht het risico zich voordoen
Niet gefinancierde productie	Binnen de stichting wordt lopende het boekjaar actief gestuurd op het voorkomen en/of het afbouwen van niet gefinancierde productie	Volgens de management informatie cyclus wordt maandelijks gerapporteerd over de realisatie vs de gemaakte afspraken. Productie afspraken worden meegenomen bij het toetsen van solvabiliteit, liquiditeit en resultaat van de organisatie	Bij niet gefinancierde productie is er sprake van een exploitatie tekort.
Nakomen aangegane verplichtingen met financiers	De stichting heeft verplichtingen aangegaan omtrent de manier van zorgverlening, financiering en rapportage.	Door het opstellen van contracten register voor aangegane verplichtingen worden alle eisen bij elkaar gebracht. De financial controller op uitvoering van alle afspraken in de organisatie	Bij het niet voldoen aan de eisen vind budgetkorting plaats of wordt een contract ontbonden.

Operationele activiteiten

Risico	beschrijving	Getroffen maatregel	Impact mocht het risico zich voordoen
Bezetting en leveringseisen zorg	De organisatie moet voldoen aan de diverse eisen van wet- en regelgeving en contractuele verplichtingen rondom het in te	Er wordt gedurende het jaar gestuurd op het voldoen aan de eisen. Indien nodig wordt actie ondernomen.	Minder inkomsten door het niet voldoen aan de eisen waardoor contracten ontbonden kunnen worden.

Risico	beschrijving	Getroffen maatregel	Impact mocht het risico zich voordoen
	zetten zorgpersoneel.		
Declaratie proces	Door de veelheid aan financiers en regels is de declaratie van zorg een bewerkelijke taak geworden waarbij inspanning moet worden geleverd om volledigheid van de declaratie te garanderen	Door het opstellen van een declaratie schema en het aansluiten van de declaraties bij het productieregistratie systeem wordt de volledigheid van declaratie gegarandeerd.	Minder inkomsten

Financiële positie

Risico	beschrijving	Getroffen maatregel	Impact mocht het risico zich voordoen
Niet gefinancierde gerealiseerde productie	Door het realiseren van de productie boven gemaakte afspraken is er de kans dat er productie wordt gerealiseerd waar geen vergoeding tegenover staat.	Volgens de management informatie cyclus wordt maandelijks gerapporteerd over de realisatie vs de gemaakte afspraken. Indien nodig wordt er bijgestuurd	Voor 2016 is dit risico uiteindelijk niet voorgekomen. In 2017 zal dit wel kunnen voorkomen. Gevolg zou kunnen zijn een exploitatie verlies.
Normatieve huisvestingscomponent	Door de komst van de NHC loopt de stichting een groot financieringsrisico van haar kapitaalslasten . Dit gaat ten laste van de zorgexploitatie.	Het effect is meegenomen in de meerjarenbegroting. In 2017 worden besluiten genomen hoe de komende jaren het zorgvastgoed gefinancierd wordt.	Dalende inkomsten met als gevolg dalende solvabiliteit.

Financiële verslaggeving

Risico	beschrijving	Getroffen maatregel	Impact mocht het risico zich voordoen
Kwetsbaarheid van de rapportering	Door de hoeveelheid aan werkzaamheden is er niet altijd voldoende tijd om over alle onderwerpen voldoende te rapporteren.	Door prioriteitsstelling en verdere introductie van de BI-Tool in de organisatie wordt getracht het informatie gap te beperken	Door het niet tijdig en volledig verstrekken van informatie aan bestuur en managers wordt de organisatie beperkt in haar sturingsmogelijkheden
Niet tijdig signaleren van onvolkomenheden die financiële consequenties hebben voor de organisatie	Door de hoeveelheid aan werkzaamheden is er niet voldoende tijd om de interne controle op niveau uit te voeren.	Prioriteitsstelling in de uit te voeren interne controles; onder meer door het opstellen van een intern controle plan.	Door het niet compleet uitvoeren van de Control functie loopt de organisatie het risico dat zij niet kan voldoen aan in- en externe eisen aan de bedrijfsvoering

Wet- en regelgeving

Risico	beschrijving	Getroffen maatregel	Impact mocht het risico zich voordoen
Niet gefinancierde gerealiseerde productie	Door het moeten voldoen aan een veelheid van eisen vanuit de verschillende financieringsvormen van de zorg kan het voorkomen dat niet aan alle eisen tijdig wordt voldaan.	Vanaf 2016 is een contract register actief waarin alle eisen bij elkaar zijn gebracht. De financial controller controleert op uitvoering van de afspraken in de organisatie	Tariefskorting en/of beperkte verklaring van de accountant
Het hoog houden van de kwaliteit van dienstverlening in de ruimste zin	Door de diversiteit aan eisen die aan ons gesteld worden vanuit overheid, financiers en certificerende instanties kan borging van de verschillende uitgangspunten bemoeilijkt worden. Daarnaast kunnen	In 2017 wordt bezien welke overkoepelende uitkomstindicatoren wij kunnen benoemen binnen de contouren van onze visie, aansluitend bij alle bindende kaders. Daarnaast moeten de indicatoren te	Voor 2016 is dit risico niet voorgekomen. In 2017 kan dit wel voorkomen, zeker gezien de publicatie van het nieuwe kwaliteitskader (en de tot op heden onvoldoende uitwerking overheidshalve) .

Risico	beschrijving	Getroffen maatregel	Impact mocht het risico zich voordoen
	systeem- en regeldruk ontstaan wanneer de gestelde eisen los van elkaar worden geïmplementeerd.	integreren zijn binnen de bestaande informatiecycclus, zodat op kwaliteit gestuurd kan blijven worden. Belangrijk streven is dat administratieve lastendruk voor medewerkers niet mag toenemen.	Gevolg kan zijn het verlies van kwaliteit vanwege het gebrek aan handvatten tbv sturing.

6.2.3 Toekomstverwachtingen

De omgeving waarin Mariënstede opereert is de afgelopen jaren sterkt veranderd. Ook de komende jaren staan er nog veranderingen op stapel. Zo zal er de komende jaren veel aandacht zijn voor het kostendekkend werken van de zorgexploitatie in zoveel intramurale als extramurale setting. De invulling van het kwaliteitskader zal blijvende aandacht en budget vergen. De organisatie zal zich de komende jaren blijvend moeten inspannen om zo efficiënt mogelijk te werken waardoor de kwaliteit van zorg gewaarborgd blijft. Voor het goed sturen is kwalitatief hoogwaardige informatie en lange termijn inzichten zoals een meerjarenbegroting van grootbelang. Om dit te bewerkstelligen zal de basis die in 2016 bereikt is verder moeten worden uitgebouwd de komende jaren.

Om een voldoende en kwalitatief deskundige personeelsformatie te krijgen, zal Vughterstede meer dan in het verleden de samenwerking met ROC's, MBO- en HBO opleidingen moeten zoeken. Door een fors tekort op de arbeidsmarkt zal tevens de concurrentie moeten worden aangegaan met andere zorgaanbieders. De aantrekkelijkheid van de secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden moeten goed tegen het licht worden gehouden en waar nodig worden geoptimaliseerd.

Ook de klant heeft meer keuzemogelijkheden. De druk op de institutionele zorg en de aandacht voor langer thuis blijven wonen, zorgen ervoor dat Vughterstede meer nog dan in het recente verleden haar kwaliteiten, diensten en producten voor het voetlicht moet brengen. Marketing, p.r. en communicatie zullen tegen die achtergrond belangrijke instrumenten moeten zijn.

Druk op de financiën, zoals hierboven aangegeven, nopen ook tot een doelmatige inzet van mensen en middelen. De schaal van Vughterstede vraagt om lokale, subregionale of regionale samenwerkingsverbanden waar het delen van de kosten voor diensten het oogmerk is. Voorbeeld hiervan zijn de automatiserings- en inkoopkosten.

Het positieve imago van Vughterstede en haar innovatieve bezigheden hebben de afgelopen jaren tot gevolg gehad dat overheidssubsidies, waaronder Europese subsidies, naar

Vugherstede zijn gevloeid. Het heeft tot succesvolle projecten geleid die Vugherstede mede op de kaart hebben gezet en die geen windeieren hebben gelegd. Continuering van deze activiteiten is van vitaal belang voor Vugherstede, ook vanwege de aantrekkingskracht die er van uitgaat voor hoger opgeleid personeel.

De realisatie van de woontorens aan de Merpatistraat in 2018 betekent een mooie uitbreiding van het areaal van Mariënhoven. Er wordt tevens een nieuwe doelgroep mee bereikt die diensten van Vugherstede gaat afnemen. Zeer van belang is het toewijzingsbeleid voor deze appartementen. Daarbij moet het onderscheidend karakter t.o.v. de aanleunwoningen in het vizier worden gehouden. Bij 'een korte termijn visie' is het aantrekkelijk om mensen toe te laten die de nodige zorg behoeven, maar gepleit wordt voor een lange termijn visie, waarbij een behoorlijke mate van zorgbehoefendheid eerder een 'uitsluitingscriterium' zal zijn dan een pluspunt. Dit omwille van de beperking van mutaties, de verhuurbaarheid, het imago en de bezetting van meer op zorg geënte appartementen.