



Zó wil ik leven.

Jaarverslag 2016



Voorwoord

Hierbij bied ik het jaarverslag en de jaarrekening aan voor het boekjaar 2016, dat is geëindigd op 31 december 2016.

Met dit jaarverslag verschaft Radar informatie over en inzicht in de activiteiten die in 2016 zijn ontplooid en legt hiermee tevens verantwoording af aan de verschillende belanghebbenden.

In 2016 is Radar in staat geweest om impulsen te geven aan onze opdracht om de kracht van cliënten te versterken en de kwaliteit van onze ondersteuning verder te ontwikkelen.

Ook nu weer zijn we in staat gebleken om onze missie in al ons handelen centraal te stellen.

Iedereen binnen Radar heeft zich voor onze opdracht ingezet. We hebben dit niet alleen gedaan, maar samen met onze cliënten, hun netwerk en onze partners. Ik dank eenieder die hier op welke manier dan ook aan heeft meegewerkt.

Maastricht, mei 2017

Frans Wilms
Raad van Bestuur

Daar waar dit jaarverslag niet in informatie voorziet, kunnen de volgende bronnen nader geraadpleegd worden:

www.radar.org

www.jaarverslagenzorg.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
1. Profiel van de organisatie	4
2. Kernprestaties	5
3. Duurzaam en maatschappelijk ondernemen.....	6
4. Toezicht, bestuur en medezeggenschap.....	7
5. Beleid, inspanningen en prestaties	9
6. Bezoldiging bestuurder en toezichthouders	24
7. Ontwikkelingen 2017 en verder (toekomstparagraaf)	25



1. Profiel van de organisatie

1.1 Algemene gegevens

Rechtspersoon	Radar
Adres	Randwijcksingel 35 6229 EG Maastricht
Telefoonnummer	088-350 5000
Kamer van Koophandel	14072124
E-mail adres	info@radar.org
Website	www.radar.org
Rechtsvorm	Stichting

1.2 Kernactiviteiten en werkgebied

Radar biedt ondersteuning bij wonen, werken en dagbesteding, leren en vrije tijd voor kinderen en volwassenen met een (verstandelijke) beperking.

Radar beschikt over de Wlz toelatingen verblijf en verblijf met behandeling. Tevens biedt Radar ondersteuning vanuit de WMO, Participatiewet en Jeugdwet.

Het werkgebied van Radar bevindt zich in Zuid-Limburg en specifiek de regio's Parkstad, Maastricht en Heuvelland.

1.3 Structuur

Radar is juridisch georganiseerd in een stichting. De organisatie is verdeeld in 6 clusters op basis van een gemeentelijke indeling. Deze indeling leidt er toe dat de ondersteuning integraal georganiseerd kan worden, in de buurt waar de cliënt woont.

Het organogram is in bijlage 1 opgenomen.

2. Kernprestaties

Kerngegevens	Aantal/bedrag
Cliënten	
Aantal intramurale cliënten per einde verslagjaar	670
Aantal cliënten dagactiviteiten per einde verslagjaar	857
Aantal extramurale cliënten exclusief cliënten dagactiviteiten per einde verslagjaar	886
Capaciteit	
Aantal beschikbare plaatsen met Wlz-verblijf per einde verslagjaar	652
Productie	
Aantal intramurale bezettingsdagen in verslagjaar	250812
Aantal dagactiviteiten in verslagjaar verantwoord in dagdelen	272.425
Aantal dagactiviteiten in verslagjaar verantwoord in uren	32.112
Aantal uren extramurale productie in verslagjaar (exclusief dagactiviteiten)	82.446
Personeel	
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	931
Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	698
Bedrijfsopbrengsten	
Totale bedrijfsopbrengsten (in euro's) in verslagjaar	54.909.224
<i>Waarvan Opbrengsten zorgprestaties en maatsch. ondersteuning</i>	52.912.760
<i>Waarvan Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)</i>	590.580
<i>Waarvan Overige bedrijfsopbrengsten</i>	1.405.884

Verdere kwantitatieve informatie inzake bovenstaande tabel is opgenomen en te raadplegen via www.jaarverslagenzorg.nl onderdeel DigiMV.

3. Duurzaam en maatschappelijk ondernemen

3.1 Maatschappelijk ondernemen

Het maatschappelijk ondernemen zit impliciet besloten in onze missie en visie en daar proberen we zoveel mogelijk naar te handelen. In de praktijk leidt dit er toe dat we investeren in lokale initiatieven door een bijdrage te leveren in de vorm van menskracht waar niet altijd een vergoeding tegenover staat. Hierbij dient gedacht te worden aan wijkteams, sociale teams, wijkservicepunten en andere vormen van maatschappelijke samenwerking om onze cliënten midden in de samenleving te kunnen laten meedoen. Vaak vervullen we hierin een kartrekkersrol, zonder dat er direct financiering tegenover staat en betreft daarmee feitelijk een maatschappelijke investering.

Mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt proberen we een plek te geven in onze organisatie. Dit kunnen ook cliënten zijn die door jobcoaches begeleid worden. Een andere manier om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan de slag te krijgen is jobcarving. Hiermee snijdt het mes aan twee kanten: Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt krijgen een baan en de begeleiding heeft meer tijd voor ondersteuning van de cliënt. In dit filmpje (www.vimeo.com/192791417) zijn de ervaringen met jobcarving in beeld gebracht.

3.2 Duurzaam ondernemen

Om onze ecologische voetafdruk te verkleinen is gekeken naar energieverbruik en mogelijke maatregelen om dit terug te dringen. Dit heeft op aantal locaties binnen Radar al een zichtbaar positief effect. Naast kostenbesparing wordt ook het milieu gespaard. Naar de toekomst toe gaan we dit verder uitbreiden doordat we voor 2017 voor ruim € 800.000,- begroot hebben voor investeringen in energiemaatregelen.

4. Toezicht, bestuur en medezeggenschap

4.1 Governancecode

Bestuur en toezicht nemen de Zorgbrede Governance code in acht in de uitvoering van hun taken en verantwoordelijkheden. De richtlijnen en vereisten uit de code zijn opgenomen in de statuten van de stichting en de reglementen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur.

4.2 Toezichthoudend orgaan

Het toezichthoudend orgaan van Radar is georganiseerd middels een Raad van Toezicht. De raad houdt toezicht op de strategie, prestaties en interne beheersings- en controlesystemen van de organisatie en adviseert de Raad van Bestuur.

De raad heeft een drietal commissies geformeerd: de commissie financiën, de commissie transitie en de commissie kwaliteit en veiligheid.

In de raad is een evenwichtige verdeling van relevante kennis en ervaring aanwezig, zoals zorginhoudelijke, organisatorische en economisch-financiële kennis. Jaarlijks evalueert de raad haar eigen functioneren en deskundigheidsbevordering is onderdeel van deze evaluatie.

Leden van de Raad van Toezicht zijn onafhankelijk van Radar. Dit is geborgd middels de statuten van de stichting en het reglement Raad van Toezicht.

De voorzitter en de vicevoorzitter van de Raad van Toezicht evalueren in hun rol als werkgever van de Raad van Bestuur jaarlijks het functioneren van de Raad van Bestuur.

In 2016 heeft de raad voltallig vijf keer vergaderd; de Raad van Bestuur heeft alle vergaderingen bijgewoond. Daarnaast vinden er ook vergaderingen van de commissies plaats en vindt er twee keer per jaar overleg plaats met CCR cliënten, CCR ouders/(wettelijk)vertegenwoordigers en de Ondernemingsraad. Tevens is minimaal één keer per jaar de accountant aanwezig bij de vergadering van de raad en, indien nodig, wordt deze ook uitgenodigd in de vergadering van de commissie financiën.

Er is separaat een verslag 2016 van de Raad van Toezicht beschikbaar (bijlage 2).

4.3 Bestuur

Radar heeft een eenhoofdige Raad van Bestuur (verder genoemd de bestuurder). De bestuurder is eindverantwoordelijk voor het besturen van de zorgorganisatie. Dit behelst onder meer verantwoordelijkheid voor de

realisatie van de doelstellingen van de zorgorganisatie, de strategie, het beleid en de daaruit voortvloeiende resultaten. De bestuurder legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Dit gebeurt jaarlijks middels een separate rapportage.

De bestuurder heeft in 2016 één nevenfunctie bekleed:

- Auteur/spreker/coach leiderschap.

De bestuurder laat zich door de leden van het management team en andere medewerkers informeren tijdens pitch- en themabijeenkomsten, bilaterale overleggen ten einde in besluitpuntenoverleggen weloverwogen besluiten te nemen. Daarnaast vergadert de bestuurder met de Ondernemingsraad en met de CCR cliënten en CCR ouders/(wettelijk) vertegenwoordigers. Extern vertegenwoordigt de bestuurder Radar in diverse bestuurlijke overlegvormen.

4.4 Medezeggenschap cliënten en ouders/(wettelijk) vertegenwoordigers

Cliënten en ouders/(wettelijk) vertegenwoordigers zijn op twee niveaus georganiseerd. Decentraal kennen we binnen Radar deelraden. Deze zijn er zowel van cliënten als ook van ouders/(wettelijk) vertegenwoordigers. Hoofden van clusters zijn gesprekspartner van deelraden en naast het gesprek over dagelijkse onderwerpen die van belang zijn voor cliënten en ondersteuning, worden ook de onderwerpen die aan de orde moeten komen vanuit de WMCZ besproken.

Op centraal niveau is een CCR cliënten en een CCR ouders/(wettelijk) vertegenwoordigers actief. De bestuurder is de gesprekspartner van beide organen. In 2016 heeft de bestuurder alle afgegeven (verzwaarde) adviezen opgevolgd.

Beide gremia vergaderen maandelijks, waarvan één keer per twee maanden de bestuurder gesprekspartner is. Twee keer per jaar vergaderen de beide gremia met elkaar en streven de CCR ouders/(wettelijk) vertegenwoordigers en Ondernemingsraad ook twee keer per jaar met elkaar te overleggen. CCR cliënten en CCR ouders/(wettelijk) vertegenwoordigers vergaderen twee keer per jaar met de Raad van Toezicht.

5. Beleid, inspanningen en prestaties

5.1 Gevoerd beleid

Het beleid van Radar wordt uitgevoerd en gekaderd conform schema zoals dat is opgenomen in de planning en control cyclus van Radar.

Samenhang documenten Jaarplancycclus

	Inhoud	Niveau	Periode	Herzien
Visiedocument	Missie en visie	Hele organisatie	2013-2017	2017 of indien nodig
↓				
Meerjarenbeleid met strategiekaart	Ambitie, strategie, programma's en projecten	Hele organisatie	2013-2017	Jaarlijks aanscherping van speerpunten
↓				
Kaderbrief	Kaders en operationele resultaten	Hele organisatie	1 jaar	jaarlijks
↓				
Jaarplannen	Operationele resultaten en verbeteracties	Per management-gebied voor lijn en staf	1 jaar	jaarlijks

5.1.1 Missie, visie en doelen van Radar

De doelstelling van Radar luidt op basis van de statuten als volgt:

"De zorg- en dienstverlening aan mensen met een beperking, in relatie tot hun functioneren in hun directe omgeving, de samenleving en voorts in samenhang met al hetgeen daarmee in verband houdt of daartoe bevorderlijk is."

In onze missie en visie en strategische doelen is deze statutaire doelstelling concreter uitgewerkt.

5.1.2 Missie en visie

In 2012 is de missie en visie geformuleerd. "We versterken de eigen kracht van de cliënt". Deze missie wil Radar realiseren op basis van de volgende drie principes:

1. We versterken de kracht rondom de cliënt;
2. We organiseren onze ondersteuning in nabijheid, met maatwerk;
3. We zijn authentiek en ondernemend.

5.1.3 Strategisch doel

Met de missie en visie probeert Radar een strategisch doel te realiseren: "We realiseren Kwaliteit van Bestaan voor burgers met een (verstandelijke) beperking midden in de samenleving".

5.1.4 Meerjarendoelen

In het meerjarenbeleid zijn ambitie en strategie tot en met 2017 vastgelegd, afgeleid van de missie en visie. Recent zijn de meerjarendoelen aangescherpt waarlangs Radar zijn ambities de komende jaren wilt realiseren:

- We ondersteunen de cliënt en diens netwerk om wensen, ondersteuningsbehoeften en mogelijkheden in kaart te brengen.
- Met de cliënt en diens netwerk ontwikkelen we een persoonlijke strategie voor het bevorderen van diens Kwaliteit van Bestaan. Dit doen we met behulp van het Persoonlijk Ondersteuningsplan.
- Onze professionele ondersteuning is altijd aanvullend of ter ondersteuning aan de eigen kracht van de cliënt, kracht van het netwerk en voorliggende voorzieningen.
- We ontwikkelen de eigen organisatie om de missie zo effectief en zo efficiënt mogelijk te realiseren. Ons kwaliteitsbeleid is daarop gericht.
- We werken actief samen met (informele en formele) partijen om Kwaliteit van Bestaan te realiseren voor burgers met een (verstandelijke) beperking.

De missie en visie blijven kader stellend. De meerjaren doelen waarlangs de jaardoelen zijn geformuleerd, zijn aangescherpt zodat we meer gedwongen worden uit te gaan van meer regie en eigen verantwoordelijk bij de cliënt en diens netwerk. Gedurende 2017 wordt toegewerkt naar een nieuw meerjarenbeleid (ingaaande 2018).

5.1.5 Jaardoelen 2016

De jaardoelen geven steun in de beweging die Radar wil maken, waarbij de focus ligt op meer regie bij de cliënt en diens netwerk.

Het betreft de volgende drie doelen:

- De cliënt is eigenaar van zijn ondersteuningsplan;
- Het team is integraal verantwoordelijk voor de ondersteuning van de cliënt;
- We hebben een intensieve samenwerking met partners die van betekenis zijn voor de ondersteuning van de cliënt.

5.1.6 Realisatie jaardoelen

Cliënt is eigenaar van zijn ondersteuningsplan

Met deze doelstelling realiseren wij dat de cliënt enerzijds meer regie voert over zijn eigen ondersteuningsplan en anderzijds dat we het zorgproces borgen. Het ondersteuningsplan geeft de persoonlijke wensen en behoeften van de cliënt weer in de vorm van SMART geformuleerde doelen. De integrale teams brengen de wensen en ondersteuningsbehoeften van de cliënt in kaart aan de hand van de Support Intensity Scale (S.I.S.) en aanvullende informatie zoals diagnose, uitkomst ZRM+, beschikking of indicatie. De uitkomst hiervan wordt altijd met de cliënt en indien mogelijk in aanwezigheid met diens netwerk besproken. Vervolgens worden de wensen en behoeften vertaald naar een ondersteuningsplan. Daarbij gaan we altijd uit van de volgorde; wat kan door de cliënt zelf gedaan worden, het directe netwerk, voorliggende voorzieningen en uiteindelijk de professionele voorziening. Hiermee beogen we de cliënt minder afhankelijk te maken van professionele ondersteuning dan wel het efficiënt inzetten van professionals daar waar dat echt nodig is om duurzame kwaliteit van zorg te kunnen blijven garanderen. In de uitvoering is de rol van de medewerker en/of persoonlijk ondersteuner, naast de directe professionele ondersteuning in het realiseren van de doelen, die hij biedt, het in positie brengen van de cliënt, het directe netwerk en voorliggende voorzieningen om een integraal aanbod aan ondersteuning te realiseren. De voortgang van de uitvoering van het ondersteuningsplan wordt minimaal twee keer per jaar geëvalueerd en (zo nodig) bijgesteld in aanwezigheid van de cliënt en indien mogelijk met diens netwerk. Wij monitoren middels de Personal Outcome Scale (POS) de verbetering van kwaliteit van bestaan.

Hiermee is het ondersteuningsproces geborgd in een methodisch zorgproces. Het zorgproces dient conform de wet- en regelgeving verankerd te zijn in het Elektronisch Cliënt Dossier (ECD). Het behoort tot iedere verantwoordelijke medewerker om aan deze norm te voldoen. Verantwoording vindt plaats middels de managementrapportages en toetsing zal plaatsvinden door de interne visitatieteams, die binnen het kader kwaliteitsborging en methodisch werken een plek hebben.



Het ECD wordt toegankelijk gemaakt voor de cliënt en het directe netwerk en is ondersteunend aan het zorgproces.

Het team is integraal verantwoordelijk voor de ondersteuning van de cliënt

Een integraal team, op operationeel niveau, is een team dat verantwoordelijk is voor de ondersteuning aan cliënten binnen een bepaald gebied in een cluster. Medewerkers binnen het integraal team, die uitvoering geven aan het ondersteuningsproces, kunnen de voortgang van de persoonlijke doelen van cliënten aantoonbaar maken binnen het ECD. Integraal betekent dat in het team de kwalitatieve expertise en kwantitatieve inzet aanwezig is om de cliënten op het gebied van wonen, werken, leren en vrijetijd te ondersteunen of te organiseren dat de ondersteuning aanwezig is, in de vorm van het regelen/ondersteunen inzet van het directe netwerk, voorliggende voorzieningen en/of samenwerkende partners.

In 2016 zijn de integrale teams verder vormgegeven. Veranderingen hebben plaatsgevonden, daar waar de indeling en samenstelling van teams niet optimaal was. Eind 2016 waren alle teams gevormd.

We hebben een intensieve samenwerking met partners die van betekenis zijn voor de ondersteuning van de cliënt

Op het gebied van samenwerking hebben in 2016 verschillende initiatieven plaatsgevonden.

In Heerlen is de samenwerking gestart in de vorm van een coöperatie (Stand By!) met diverse zorg- en welzijnspartners. In eerste instantie is gestart in de wijk Hoensbroek met een pilot en vervolgens voor de gehele gemeente Heerlen voor de Wmo 2017.

De pilot Hoensbroek wordt in 2017 gecontinueerd omdat een tussentijdse evaluatie liet zien dat deze nieuwe samenwerkingsvorm zijn eerste vruchten begon af te werpen voor cliënten en medewerkers. Het betrof meer snelle, gerichte en integrale ondersteuning die in de oude wijze van werken onvoldoende mogelijk is gebleken.

Tevens zijn in twee wijken in Maastricht voorbereidingen getroffen om te komen tot ontschotte zorg in de wijk tussen cure-care, waarbij Radar is aangesloten.

Op het gebied van Jeugd is Radar eind 2016 met XONAR, Mondriaan, Koraal Groep en SJSJ het samenwerkingsverband "Rondom Jeugd" aangegaan. Samenwerkingsafspraken zijn geconcretiseerd en er zijn gezamenlijke stappen gezet richting financiers en het voorliggende veld (via bestuurlijke overleggen), om de ambities te delen met anderen en te komen tot veranderingen in de praktijk. Dit samenwerkingsverband behelst de keten van licht tot zwaar en alle denkbare segmenten in de geïndiceerde jeugdhulp binnen ons werkgebied.

Ook op het niveau van integrale teams zijn diverse samenwerkingen gestart.



Zo is er op diverse plekken gestart met het Zelfstandig Integraal Team (ZIT) waarbij medewerkers van Radar met medewerkers van andere organisaties (bijv. Levanto en Meander) intensief samenwerken rondom cliënten in de wijk. Doel van de samenwerking is om expertise bij elkaar te brengen en meer gebruik te maken van krachten die in de buurt aanwezig zijn.

Een andere belangrijke samenwerkingsvorm zien we ook in het netwerk van cliënten. Middels een ontwikkelplan "Samenwerken met het netwerk" is Radar hiermee in 2016 aan de slag gegaan. Met 9 pilotteams is het project Familieparticipatie gestart in samenwerking met Vilans.

Doelstelling van het project is dat teams het netwerk actief gaan betrekken. Dit project behelst een aantal activiteiten, zoals startbijeenkomst voor familie/netwerk (0-meting), theatervoorstelling, COUP-training, klantarena en een nameting.

Het project heeft meer contact en communicatie teweeggebracht tussen medewerkers van teams en het netwerk van de cliënten, maar ook herkenning en bewustwording.

In 2017 en verder gaan meer teams in aangepaste vorm met familieparticipatie aan de slag en wordt dit onderwerp onderdeel van het thema Informele zorg.

5.2 Kwaliteit van zorg

5.2.1 Kwaliteitsbeleid

In 2016 is Radar gestart met de implementatie van het in 2015 voorbereide concept kwaliteitsborging en methodisch werken onder het motto 'Samen werken aan kwaliteit'. In 2 jaar wordt toegewerkt naar invoering van 27 aandachtsgebieden. Veel aandacht gaat uit naar het borgen van methodisch werken in het zorgproces, medewerkers ontwikkeling en teamreflectie en -leren. Aandacht voor inhoud, kennis en gedrag maakt dat het concept leeft onder medewerkers in de hele organisatie. Als gevolg van dit traject verbetert de kwaliteit van werken (de aanpak en systematiek werkt). In 2017 gaat Radar door op de ingeslagen weg en vindt doorontwikkeling plaats naar een kwaliteitsmanagementsysteem.

Radar heeft de omslag van intern auditen naar intern visiteren voorbereid. Per cluster is een visitatieteam samengesteld en geschoold in de principes van waarderend onderzoeken. Een visitatieteam bestaat uit een zorghoofd, teamlid, cliënt en verwant. In 2017 volgt na een pilot een evaluatie en verdere uitrol.

Met collega organisaties Arduin en Philadelphia is een methodiek ontwikkeld om met elkaar extern te visiteren. Cliënt- en (wettelijk) vertegenwoordigersperspectief zijn hierbij leidend en er hebben bij elkaar externe visitaties plaatsgevonden.

Met deze nieuwe manier van werken heeft Radar meegedaan om als een van de 24 deelnemers aan de landelijke proeftuin om het vernieuwde kwaliteitskader gehandicaptenzorg (Wlz) te testen. De resultaten van de proeftuin zijn goed ontvangen door veldpartijen. Het kader ligt bij Zorgverzekeraars Nederland voor acceptatie als landelijk erkend kwaliteitskader (besluitvoering wordt verwacht medio 2017). Vanaf 2017 wordt het vernieuwde kwaliteitskader dan ook landelijk geïmplementeerd. Het kader beoogt aanjager te zijn voor intern verbeteren en externe transparantie (verantwoorden richting zorgkantoor en IGZ).

5.2.2 Klachten

In 2016 is de Wet kwaliteit klachten geschillen in de zorg (Wkkgz) van kracht geworden. Voor het onderdeel klachten en geschillen gold een overgangsjaar (2016). In 2016 is daarom toegewerkt naar het vormgeven van nieuw klachtenbeleid aan de hand van de nieuwe wetgeving.

Het bestaande klachtenbeleid kreeg onder medewerkers meer de aandacht doordat Incidenten en Klachten als aandachtsgebied binnen het kwaliteitsbeleid geïmplementeerd is. Deze aandacht leidt onder andere tot de bewustwording bij medewerkers dat onvrede en klachten gezien kunnen worden als input voor kwaliteit van ondersteuning.

In 2016 zijn geen klachten ingediend bij de klachtencommissie van Radar.

5.2.3 Arbo, risicomanagement en MIC

Bij de invoering van het nieuwe kwaliteitsbeleid zijn ook de aandachtsgebieden Incidenten en Klachten en Fysieke veiligheid en Arbo geïmplementeerd in de organisatie. De implementatie vormt een belangrijke stimulans in het vergroten van veiligheidsbewustzijn bij medewerkers.

De complexiteit van de zorg is de afgelopen jaren sterk toegenomen als gevolg van het intensievere samenspel tussen cliënten, hun verwanten, medewerkers, apparatuur en hulpmiddelen. Maar ook privatisering, fusies en andere samenwerkingsverbanden leiden tot meer complexiteit. Uiteraard leiden technische ontwikkelingen op hun beurt ook weer tot nieuwe risico's. De al maar toenemende blootstelling aan risico's maakt dat risicomanagement een prominenter onderdeel dient te vormen van onze bedrijfsvoering, ook op strategisch niveau.

In 2016 is het aantal MIC melding fors gestegen van 1603 (in 2015) naar 2182. Deze stijging is in alle deelgebieden (medicatie, agressie, ongevallen en overig) te zien. Onderdelen of thema's waar een forse stijging is geconstateerd worden geanalyseerd op oorzaken en worden verbeteringen

ingezet.

5.2.4 Personeelsbeleid en kwaliteit van het werk

In 2016 heeft het personeelsbeleid zich gericht op leren en ontwikkelen en op duurzame inzetbaarheid.

Leren en ontwikkelen

In 2016 is middels een project een advies opgesteld over hoe leren en ontwikkelen wordt ingebed in onze organisatie. Leren en ontwikkelen zal in de nabije toekomst een hoofdrol spelen in het personeelsbeleid van Radar. Er is in 2016 een leermanagement systeem aangeschaft dat in 2017 geïmplementeerd zal worden. Naast het leermanagementsysteem hebben alle leidinggevenden scholing ontvangen over het vormgeven van de nieuwe rol van leidinggevende binnen Radar. Deze training wordt momenteel ook doorgezet naar teams. De teams en medewerkers hebben verder een specifieke training ontvangen om op basis van hun 360 graden feedback een persoonlijk ontwikkelplan te maken.

Werkvermogen

Jaarlijks wordt onderzoek gedaan naar het werkvermogen van de medewerkers van Radar. In dit onderzoek wordt breed gekeken naar de gegevens die Radar heeft met betrekking tot medewerkers, is een inventarisatie gehouden onder medewerkers en zijn teams bezocht en met leidinggevenden gesproken. Dit alles heeft geleid tot de beslissing om een interventie in het functiegebouw uit te voeren. Het functiegebouw zal in 2017 aangepast worden zodat de inzet van medewerkers beter aansluit bij de ondersteuningsvraag van cliënten. Verder zullen medewerkers in dit nieuwe functiegebouw meer mogelijkheden krijgen om door te groeien. De uitvoering van dit traject vindt projectmatig plaats, middels een werk- en stuurgroep in 2017.

Overige nieuwe ontwikkelingen in het personeelsbeleid in 2016 waren onder andere:

- Nieuwe vorm van registratie en begeleiding van ziekteverzuim in samenwerking met Synthra;
- Traineeschap voor jonge, onervaren medewerkers;
- Vernieuwing van het introductieprogramma;
- Train de trainer programma's van eigen medewerkers voor verschillende trainingen op hrm gebied;
- Eigenrisicodrager geworden voor de ziekwet.

5.2.5 Bedrijfsvoering

Met betrekking tot de bedrijfsvoering was het in 2016 van belang dat sturing en beheersing van alle primaire en ondersteunende processen zodanig geregeld waren dat de organisatiedoelstellingen op rechtmatige, effectieve en efficiënte wijze worden behaald.

Hiervoor is een dashboard met kritische prestatie-indicatoren ontwikkeld, dat gebaseerd is op wet- en regelgeving en organisatiedoelen vanuit Kaderbrief, jaarprogramma en clusterjaarplan.

Voor dit onderdeel is vooral gefocust op het operationeel krijgen van de rapportages betreffende het meten van de voortgang binnen de teams op de kwaliteitskaarten. Met het dashboard op teamniveau is inzichtelijk wat de resultaten zijn op de diverse kwaliteitskaarten.

Tevens is er aan gewerkt om de primaire en ondersteunende processen aantoonbaar in control te krijgen en te voldoen aan de eisen die intern en extern hieraan gesteld worden.

Er zijn in 2016 diverse leanprojecten afgerond met als doel om processen efficiënter en effectiever in te richten. De projecten zijn afgerond, echter dienen de meeste oplossingen nog geïmplementeerd te worden of bevinden zich in een pilotfase. In 2017 zal op verdere implementatie van de oplossingen gestuurd worden.

De accountant toetst jaarlijks de bedrijfsprocessen en brengt een advies uit in de vorm van een managementletter. Hierin komen attentiepunten naar voren ten aanzien van de zorgregistratie, ICT & informatiebeveiliging en kwaliteitsborging. Om naar de toekomst toe nog beter in control te geraken zullen deze attentiepunten conform advies worden opgepakt.

Met de start van het project kwaliteitsborging zijn kwaliteitskaarten als instrument ontwikkeld, die periodiek door de teams worden ingevuld. De voortgang wordt gemonitord en getoetst en hierover wordt gerapporteerd in de managementrapportages 3, 7, 10 en 12. De medewerkers van de integrale teams hebben inzicht in hun scores op de kwaliteitskaarten.

5.3 Financiële verantwoording

5.3.1 Resultaat

Algemeen

Het boekjaar 2016 is afgesloten met een klein verlies ter grootte van -/- € 246.232. Dit is in lijn met de negatieve begroting die is vastgesteld voor 2016. In tegenstelling tot vorig jaar is het resultaat een stuk dichterbij uitgekomen bij de begroting.

Het resultaat is het gevolg van een forse investering in kwaliteit van zorg in de meest brede zin van het woord. Er is stevig geïnvesteerd in medewerkers

door hen op te leiden in het nieuwe zelf ontwikkelde kwaliteitssysteem. Dit is dan ook terug te zien in de fors hogere personele kosten ten opzichte van 2015.

Opbrengsten

De totale opbrengsten in 2016 bedragen ongeveer € 1 miljoen minder dan in 2015. Deze daling is vooral toe te schrijven aan een daling in de Wlz-opbrengsten van ongeveer € 2 miljoen. Dit wordt gecompenseerd door meer opbrengsten Jeugdwet (€ 0,8 miljoen) en Wmo (€ 0,2 miljoen).

De gemiddeld opbrengsten per cliënt zijn lager dan in 2015.

Totale Kosten

De totale kosten in 2016 zijn ongeveer € 4,5 miljoen toegenomen ten opzichte van 2015. Deze stijging wordt vooral veroorzaakt door sterk gestegen personele kosten met € 4,2 miljoen.

Personele kosten

Aangezien personele kosten nagenoeg de gehele kostenstijging veroorzaakt, wordt dit in de volgende tabel toegelicht.

Omschrijving	mutatie in miljoen €
Cao effect	0,5
Mutatie personele voorzieningen	0,3
Toename FTE's	1,5
Duurdere personeelsmix	0,3
<i>Subtotaal lonen en salarissen</i>	<i>2,6</i>
<i>Sociale lasten en pensioenpremies</i>	<i>0,6</i>
<i>Overige personele kosten</i>	<i>0,1</i>
<i>Personeel niet in loondienst</i>	<i>0,9</i>
Totaal mutatie personele kosten	4,2

Het Cao effect in 2016 bedraagt 2% ten opzichte van 2015, door een algemene loonstijging van 1,4% en een eenmalige uitkering van 0,6% van jaarloon.

De mutaties in de personele voorzieningen kenden in 2015 een relatief grote vrijval met als gevolg dat er in 2016 een toename is van de kosten ter grootte van € 0,3 miljoen.

In 2016 is het gemiddeld aantal Fte's toegenomen ten opzichte van 2015 met 37 FTE (€ 1,5 miljoen). Dit is de reflectie van de forse investering in kwaliteit van personeel door medewerkers toe te voegen aan de teams om ruimte te creëren om de kwaliteitsborging goed te kunnen implementeren. De resterende € 0,3 miljoen wordt verklaard door een duurdere personeelsmix en carrièrestijging (periodieken e.a.). De duurdere

personeelsmix is mede het gevolg opleidingseisen en kwaliteitseisen die gesteld worden vanuit o.a. de Jeugdwet.

De overige personele kosten zijn gestegen met € 0,1 miljoen ten opzichte van 2015. Naast de kwantitatieve investering in personeel voor de borging van de kwaliteit van zorg, is er ook kwalitatief geïnvesteerd (opleidingen) voor een bedrag van € 0,2 miljoen. Daarnaast zijn de kosten van werkbegeleiding en coaching gedaald met € 0,1 miljoen doordat dit niet meer extern wordt ingehuurd maar intern wordt opgepakt vanuit HRM. Deze kosten zitten nu feitelijk besloten in het onderdeel lonen & salarissen.

Personeel niet in loondienst is toegenomen met € 0,9 miljoen als gevolg van krapte op de arbeidsmarkt en het snel kunnen invullen van personele bezettingsproblemen in vooral het onderdeel Jeugd als gevolg van toegenomen vraag en aanstelling van specialisten voor de diverse aandachtgebieden betreffende kwaliteitsborging. Het betreft hier vooral inhuur van D-begeleiders en gedragskundigen.

Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen

De afschrijvingen zijn in 2016 gedaald ten opzichte van 2015 als gevolg van genomen bijzondere waardeverminderingen en toename desinvesteringen. De bijzondere waardevermindering die is opgenomen in het resultaat 2016 bedraagt per saldo € 0,2 miljoen. Dit is een samentrekking van een terugname (-€ 0,1 mln.) en een afwaardering ter grootte van (€ 0,3 mln.). Deze twee bedragen worden veroorzaakt door een periodieke herbeoordeling van alle panden op basis van eerder gedane afwaarderingen en een update van de uitgangspunten naar de werkelijkheid van 2016. Op zichzelf is er geen directe aanleiding om te komen tot verdere afwaardering van het vastgoed.

Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn ongeveer met € 0,8 miljoen gestegen. De kosten van administratie en registratie zijn toegenomen met € 0,2 miljoen door gestegen licentiekosten van software en het inzetten van consultants voor onderhoud van de software.

De onderhoudskosten zijn gestegen met € 0,5 miljoen. Dit wordt deels veroorzaakt door een stelselwijziging in de voorzieningen. De voorziening groot onderhoud is met ingang van 1-1-2016 vervallen en de vergelijkende cijfers zijn hier op aangepast. Radar heeft besloten de voorziening op te heffen wegens het toegenomen aantal huurpanden in de portefeuille (geen voorziening noodzakelijk) en de gewenste toepassing van de componentenbenadering in de activa. Hierdoor vervalt de arbitraire keuze van het op de balans zetten als activa of ten laste brengen van de voorziening groot onderhoud.

Daarnaast zijn er op basis van de reguliere planning meerkosten gemaakt in 2016 ten aanzien van onderhoud dan in 2015.

Genormaliseerd resultaat

Het genormaliseerd resultaat op basis van een onderscheid in incidentele opbrengsten en kosten levert niet een wezenlijk ander beeld of aanvullende inzichten op. Het genormaliseerd resultaat bedraagt € nihil.

5.3.2 Resultaatbestemming

Het resultaat 2016 wordt als volgt verdeeld over de bestemmingsreserves:

Kwaliteitsversterking	-/- € 378.329
Zorginnovatie	€ 234.957
Deskundigheidsbevordering medewerkers	-/- € 25.319
Jeugdwet	<u>-/- € 167.541</u>
Totaal resultaat (mutatie bestemmingsreserves)	-/- € 246.232

Uit de bestemmingsreserve kwaliteitsversterking is een bedrag onttrokken op basis van een in 2016 genomen besluit om extra middelen toe te kennen boven op de begroting, om kwaliteit te versterken.

De reserve zorginnovatie wordt verder verhoogd met het resterende saldo van het resultaat op basis van de onttrekking van de andere reserves. Hiermee wordt beoogd om naar de toekomst toe nog meer ruimte te creëren voor nieuwe ontwikkelingen/investeringen op het gebied van zorg in de meest brede zin van het woord.

De reserve deskundigheid medewerkers kent een kleine onttrekking ter grootte van € 25.319. Dit bedrag is berekend op basis van de overschrijding van de cursuskosten op de begroting. De afgelopen jaren is de onderuitputting op de begroting gereserveerd en in die lijn wordt nu de overschrijding onttrokken.

De reserve Jeugdwet is in 2016 geheel onttrokken en bedraagt per 31-12-2016 dan ook nihil. Deze keuze is gemaakt vanuit het feit dat de tarieven in de Jeugdwet van een aantal arrangementen in 2016 niet kostendekkend zijn gebleken. Hiermee hebben we het tekort op deze arrangementen gedeeltelijk kunnen afdekken.

5.3.3 Toestand op balansdatum

De toestand op balansdatum wordt in eerste aanleg beoordeeld op basis van ratio's. De solvabiliteitsratio is in 2016 verder gestegen naar 58% (2015: 54%). Ondernemingen worden geacht in voldoende mate aan haar totale verplichtingen te kunnen voldoen als dit percentage zich tussen de 25%-40% bevindt. Radar zit hier ruim boven.

De current ratio bedraagt 1,8. Dit betekent dat Radar met een factor 1,8 direct aan haar kortlopende schulden kan voldoen. Ten opzichte van het

gewenste niveau 0,8-1,2 zitten we hier weer ruim boven. Kortom er sprake van een financieel gezonde organisatie die in een onzekere wereld tegen een stootje kan.

Activa

Als gevolg van beperkt investeringsniveau en reguliere afschrijving zijn de materiële vaste activa afgenomen met ongeveer € 1,3 miljoen naar een niveau van € 13,3 miljoen. Vastgoedbeleid dat voorziet in huur boven koop leidt er toe dat er geen substantiële investeringen op stapel staan die dit niveau aanzienlijk gaan verhogen. Het komende jaar wordt nog een businesscase gemaakt voor een vervangingsinvestering ter grootte van € 3 miljoen. Naast mogelijke duurzaamheidsinvesteringen is dit vooralsnog de grootste potentiële investering voor de komende drie jaar.

De vlottende activa bestaan vooral uit liquide middelen die iets zijn afgenomen, maar van een ruim voldoende niveau zijn zoals eerder uiteen is gezet. De kasstroom uit operationele activiteiten is nog steeds positief. Zie voor een gedetailleerd overzicht ook het kasstroomoverzicht in de jaarrekening 2016 onderdeel 1.1.3.

Passiva

Het eigen vermogen is licht gedaald als gevolg van het negatieve resultaat 2016. Het zgn. RAK percentage dat als kengetal veel gebruikt wordt in de zorgsector is nagenoeg gelijk gebleven als gevolg van dalende opbrengsten. Het RAK-percentage bedraagt over 2015 en 2016 ongeveer 29,5% en ligt ruimschoots boven de norm die banken hanteren van 15% tot 20%. Voorzieningen en langlopende schulden zijn verder gedaald en vormen een relatief gering bedrag op het balanstotaal.

5.3.4 Risico's en onzekerheden

In 2016 is een SWOT analyse gemaakt en in het kader van meerjarenbeleid is deze recent nogmaals beoordeeld. Het managen van risico's en onzekerheden, kortweg risicomanagement wordt onderstaand op basis van de vier elementen uit het coso-model toegelicht:

Strategisch

Het bereiken van de strategische doelstellingen en meer in het bijzonder de doelen uit het jaarprogramma 2016 is een uitdaging gebleken. De wijze waarop de doelstellingen waren geformuleerd, heeft ertoe geleid dat het meten van de doelstellingen lastig is gebleken. Dit leidt in eerste aanleg tot meer op activiteiten gerichte rapportages.

Deze constatering heeft geleid tot aanscherping van de doelen richting 2017 en is specifiek aandacht besteed aan het meetbaar maken ervan door duidelijke KPI's te formuleren waarop in 2017 de voortgang beter gevolgd kan worden.

Het onderdeel Jeugd in het sociale domein biedt kansen, maar kent tegelijkertijd ook aanzienlijke risico's. Er is sprake van een toename en fluctuatie van de vraag, waarvoor het tevens moeilijk is om gekwalificeerd personeel te vinden. Daarnaast is Radar in 2016 niet in staat geweest om een geheel kostendekkende bedrijfsvoering van de Jeugdarrangementen te realiseren. Er is een projectgroep aan de slag om de positionering van Jeugd binnen en buiten de organisatie te bezien en voorstellen te doen voor besluitvorming.

Het sociale domein zal de komende jaren meer versnipperd raken omdat steeds meer gemeenten hun inkoop voor Jeugd en WMO zelf ter hand nemen en er minder gemeenten zullen deelnemen in een centrumgemeente constructie. Dit zal de administratieve last en diversiteit verder doen toenemen.

Vanuit de wet langdurige zorg (Wlz) neemt de onzekerheid toe voor de dekking van de huisvestingslasten. Het overgangstraject ten aanzien van de normatieve huisvestingscomponent (NHC) is ten einde en zal bij de inkoop in 2018 leiden tot een aangepast huisvestingstarief. Op basis van berichtgeving is de verwachting dat de tarieven gemiddeld 5% zullen dalen voor huisvesting. Er vindt een lobby plaats om het tarief apart inzichtelijk te houden, maar de verwachting is dat de huisvestingscomponent integraal zal worden opgenomen in het ZZP-tarief. Hiermee zal de transparantie afnemen.

Operationeel

In het sociale domein hebben we te maken met een grote diversiteit aan administratieve trajecten. Dit vraagt relatief veel tijd (ten opzichte van het gemoeide budget).

Om de diversiteit in toegang, registratie en administratie beter te kunnen aansturen, onderzoeken we de mogelijkheden om het gehele proces van intake tot declaratie optimaal vorm te geven.

De kwaliteit en ontwikkeling van medewerkers dient te blijven aansluiten bij de zorgvraag. Radar constateert dat het aantal complexe vragen toeneemt, maar dat onze medewerkers hier niet altijd voldoende zijn toegerust. Wettelijke eisen stellen voorwaarden aan opleidingsniveau en kwalificaties van medewerkers. Dergelijke medewerkers zijn door krapte op de arbeidsmarkt niet altijd voorhanden waardoor alternatieven gezocht dienen te worden.

Rapportage & verslaglegging

Door de vele wijzigingen in de gemeentelijke financiering staat de betrouwbaarheid over de juistheid van het resultaat van de rapportages onder druk.

Daarnaast neemt de verantwoordingsdruk ook toe doordat meer rapportages gevraagd worden waarvoor aparte rapporten gemaakt dienen te worden.

Wet- en Regelgeving

Er komt een algemene verordening gegevensbescherming aan die op Europees niveau eisen stelt aan beveiliging en verwerking van persoonsgegevens. Deze gaat verder dan de huidige wet bescherming persoonsgegevens. Dit brengt de nodige risico's met zich mee om hieraan te voldoen. Radar heeft hiertoe een data protection officer aangesteld en zal in de vorm van projecten de komende tijd nog nadere maatregelen gaan nemen om te kunnen voldoen aan de gestelde vereisten. Door de verdere digitalisering nemen de risico's op dit onderdeel ondanks de te nemen maatregelen toe.

Vanuit de gemeenten zullen de kwaliteitseisen nog verder aangescherpt worden, zoals gemeld bij het voorgaande punt, leidt dit naast aanvullende rapportagedruk, tot specifiekere vastlegging op klantniveau wat extra kennis vraagt van medewerkers. Het risico om op dit punt mogelijk onbedoeld niet aan wet- en regelgeving te kunnen voldoen neemt toe.

5.3.5 Mitigeren van de risico's

Strategisch

Om sneller te kunnen inspelen op ontwikkelingen is het managementdashboard doorontwikkeld en met ingang van 2017 vernieuwd. Ook wordt de managementrapportage verder verbeterd en meer toekomstgericht opgesteld.

De verdere versnippering van het sociale domein en de toekomstige persoonsvolgende budgetten in de langdurige zorg vragen om een adequate kostprijsanalyse zodat er inzicht is of de diensten die wij bieden al dan niet kostendekkend zijn. Dit zal bijvoorbeeld bij toekomstige aanbestedingen noodzakelijke informatie zijn om te besluiten waar wel en niet op ingeschreven gaat worden.

Operationeel

De optimalisatie van het totale proces van toegang, registratie en administratie is noodzakelijk om de huidige versnippering in administratie het hoofd te kunnen bieden, te komen tot efficiëntere processen en betere borging van volledigheid van opbrengsten.

Uitgaande van de cliëntvragen, dienen de talenten en vaardigheden van medewerkers aan te sluiten. In 2016 is een start gemaakt met het uitwerken van "Leren en ontwikkelen" door HR.

Rapportage & verslaglegging

De optimalisatie van het administratieve traject zal tevens een belangrijke bijdrage gaan leveren om het risico van onjuist rapporteren te mitigeren. Verder kan vanuit het vernieuwde rapportagesysteem in 2017 makkelijker en flexibeler gerapporteerd worden en zal er aandacht zijn voor meer uniformiteit in verslaglegging intern en extern daar waar mogelijk.

Wet- en regelgeving

Investing in techniek en opleiding en bewustwording van medewerkers wordt een speerpunt in 2017 om te voorkomen dat er bijvoorbeeld datalekken optreden.

5.3.6 Kasstromen, financieringsbehoefte, treasury

De kasstroom is in 2016 negatief geweest, maar operationeel is de kasstroom nog steeds positief. De verwachting is dat de ontwikkeling van de kasstroom de komende jaren geen aanleiding zal geven tot gebruikmaking van exploitatiefinancieringen.

De financieringsbehoefte op basis van de geplande investeringen is eigenlijk nihil gegeven de huidige voorraad aan liquide middelen. Er zal echter bij een verbouw/nieuwbouwproject nog onderzocht worden of deels financieren zinvol is, mede gegeven de huidige lage renteniveaus. Dit zou ongeveer € 1,5 miljoen kunnen bedragen op een potentiële investeringssom van ongeveer € 3 miljoen.

Het beheren van de vrije kasstromen vindt plaats op basis van het treasury statuut. Conform beleid worden vrije kasstromen niet belegd, maar weggezet op kortlopende depositorekeningen of vrij opneembare bedrijfsspaarrekeningen.

5.3.7 Gebruik financiële instrumenten

Het gebruik van financiële instrumenten heeft Radar gekaderd door middel van een zgn. treasury statuut. In het treasury statuut is beschreven welke instrumenten onder welke condities gebruikt zouden mogen worden. Dit beperkt zich in de praktijk tot het aantrekken van leningen en het uitzetten van liquide middelen bij betrouwbare partners met een zeer hoge kredietwaardigheidsrating.

Radar maakt in de praktijk geen gebruik van derivaten of zgn. financieel afgeleide instrumenten.

6. Bezoldiging bestuurder en toezichthouders

De bezoldiging van de bestuurder en toezichthouders wordt gemaximeerd door de Wet normering topinkomens (Wnt). De bestuurder en toezichthouders maken geen gebruik van de overgangsregeling voor zover deze van toepassing kunnen zijn.

De bezoldiging van de bestuurder wordt voor 2016 bepaald op basis van het puntensysteem in de wet. Aan het begin van het jaar is vastgesteld dat de bestuurder kwalificeert voor 9 punten, wat in de wet correspondeert met een maximale bezoldiging van € 145.000 op jaarbasis. In de jaarrekening is de bezoldiging van de bestuurder vermeld en deze bedraagt € 144.851 en voldoet daarmee aan de gestelde norm. De honoraria van de toezichthouders vermelden we niet separaat in dit verslag maar deze voldoen eveneens ruimschoots aan de geldende norm. Voor verdere details over de bezoldiging van bestuurder en toezichthouders wordt verwezen naar onderdeel WNT-verantwoording 2016 in de jaarrekening.

7. Ontwikkelingen 2017 en verder (toekomstparagraaf)

7.1.1 Algemeen

Het jaarprogramma 2017 bevat de doelstellingen en de KPI's die behaald zouden moeten worden. Deze doelstellingen en KPI's zijn duidelijker en scherper gedefinieerd dan afgelopen jaren. In diverse samenspraakbijeenkomsten is de inhoud besproken en daar is commitment aan gegeven dat dit haalbaar en realistisch zou moeten zijn.

Er zijn doelstellingen/KPI's afgesproken op de volgende onderdelen:

- kwaliteitskaart zorgproces
- kwaliteitskaart deskundigheid en inzet medewerkers
- kwaliteitsborging
- afname POS bij cliënten (meetinstrument kwaliteit van bestaan)
- POS score domein zelfbepaling (monitoren eigen regie cliënten)
- Ziekteverzuim
- Budget
- Ontwikkelplannen Zorgkantoor
- Realiseren randvoorwaarden 2017

Gedurende 2017 wordt het meerjarenbeleid vanaf 2018 en verder voorbereid en vormgegeven. Nadrukkelijk kiezen we ervoor om geen afgebakend meerjarenbeleid te maken, gegeven de snel veranderende omgeving. We willen wendbaar zijn en inspelen op ontwikkelingen in onder andere de financiering en technologie. Kortom dit vraagt een frequentere herijking/check op de strategische koers. Dit vormt dan ook een ankerpunt wat jaarlijks ingevuld zal worden door acties, doelen te formuleren in het jaarprogramma.

7.1.2 Personele bezetting

De personele bezetting was in 2016 substantieel hoger dan 2015 als gevolg van inzet voor de kwaliteitsborging. Ook in 2017 wordt fors geïnvesteerd in medewerkers om de resterende acties op afdoende wijze te kunnen faciliteren. Hiervoor wordt een beroep gedaan op de reserve kwaliteitsversterking in het eigen vermogen.

De veranderende cliëntvragen en krapte op de arbeidsmarkt gaat ervoor zorgen dat het lastig wordt om goede medewerkers aan te trekken. Strategisch personeelsbeleid zal hier aandacht aan geven.

7.1.3 Omzet realisatie

De omzet voor 2017 is lager begroot dan de realisatie 2016. De budgetten binnen de gemeenten staan sterk onder druk en dan vooral het onderdeel

Jeugd. Dit staat haaks op de toename van de cliëntvragen vanuit de Jeugdwet. De vraag is hier hoe de gemeente in 2017 de tekorten gaan mitigeren.

Er bestaat op dit moment nog deels onzekerheid over de omvang van de opbrengsten binnen WMO en Jeugd als gevolg van een zgn. Omklap vanuit de arrangementen. Er is een nieuwe arrangementenindeling doorgevoerd met ingang van 2017. Deze actie heeft administratief plaatsgevonden, maar zal door herbeoordeling op individueel niveau nogal verschillend kunnen uitpakken. Vooralsnog is het omzeteffect hiervan nog niet goed te duiden.

7.1.4 Resultaat

Het resultaat in de begroting 2017 is -/- € 2 miljoen. Dit is een gevolg van het feit dat Radar in 2017 doorgaat en een versnelling geeft aan het project kwaliteitsborging, welke afgerond dient te zijn op 1-1-2018. Gedurende 2017 zal worden gezien welke kosten structureel gemaakt dienen te worden om kwaliteit en de borging ervan op het gewenste niveau te houden. Indien de begroting gecorrigeerd zou worden voor het aantal Fte's dat ingezet wordt voor kwaliteitsborging, dan zou er sprake zijn van een begroting die ongeveer sluit op nihil.

De opbrengsten in de begroting 2017 zijn lager vastgesteld dan de realisatie 2016. Dit betekent dat structureel kostendekkend kunnen werken ieder jaar een iets grotere uitdaging wordt. Zoals eerder beschreven worden diensten onder de loep genomen die afgelopen jaar niet kostendekkend geleverd zijn, opdat deze toekomst bestendig kostendekkend worden of in het slechtste geval niet meer als dienst geleverd worden. De uitdaging zit vooral in het "anders" aanbieden van diensten op een structureel lager kostenniveau. Vanuit innovatieprojecten zal dit de komende tijd verder worden opgepakt. Vooralsnog is de verwachting, dat 2017 afgesloten wordt conform begroting met de beoogde € 2 miljoen onttrekking aan de reserves.

7.1.5 Investerings

Het investeringsniveau in de begroting bedraagt voor 2017 ad € 2,9 miljoen. Dit is ruim het dubbele ten opzichte van 2016 (€ 1,3 miljoen). Hier is bewust de keuze gemaakt om meer te investeren om overvloedige liquide middelen aan te wenden voor investeringen in de zorg en verduurzaming door bijvoorbeeld installeren van zonnepanelen. Dit zou ook tot structureel lagere kosten dienen te leiden op energie. Kortom er wordt ook geïnvesteerd met als doel om naar de toekomst toe structureel het kostenniveau naar beneden te brengen.

7.1.6 Financiering, liquide middelen

In 2017 verwachten we meer liquide middelen in te zetten door extra personele kosten in de exploitatie en een hoger investeringsniveau dan de



afgelopen jaren. Dit zal leiden tot een geprognoseerde afname van de liquide middelen van ongeveer € 3 miljoen. Waarmee de stand van de liquide middelen eind 2017 zou uitkomen op ruim € 9 miljoen. De liquiditeit blijft op een aanvaardbaar niveau. Voor een nog op te starten vernieuwbouw project zal gedurende 2017 bezien worden of er financiering zal worden aangetrokken voor dit project en in welke omvang. Enerzijds om de lange termijn financiering te verhogen en anderzijds om de liquide middelen op een voldoende niveau te houden gegeven de sterk veranderende omgeving. Belangrijkste is om de vrije beschikbare kasstromen en de balansratio's in de juiste/gezonde verhoudingen te houden.

ORGANISATIESTRUCTUUR 2016

