

Directieverslag Aveleijn 2013



Inhoud

INLEIDING	3
1 ALGEMENE INFORMATIE	5
1.1 Algemene identificatiegegevens	5
1.2 Organisatiestructuur.....	5
1.3 Kerngegevens.....	6
1.4 Personele bezetting.....	10
2 GANG VAN ZAKEN GEDURENDE HET BOEKJAAR	11
2.1 Interne gebeurtenissen	11
2.2 Externe gebeurtenissen	11
2.3 Raad van Toezicht.....	14
2.5 Maatschappelijk verantwoord ondernemen	17
3 STAND VAN ZAKEN PER BALANSDATUM	18
3.1 Resultaten.....	18
3.2 Nieuwbouw.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
3.3 Uitkomsten kwaliteitskader pijler 2a	18
4 OVERIGE INFORMATIE	19
4.1 Risico's.....	19
4.2 Toekomstparagraaf	19

INLEIDING

Ontmoeten, ontwikkelen en ondersteunen dé kernwaarden die in 2013 zijn gekozen om de sturing en waar Aveleijn voor staat expliciet vorm te geven en door te ontwikkelen. Waarden verbinden immers, ze leiden tot dialoog en daarmee tot een cultuur die leidt tot echte samenwerking binnen Aveleijn. Kernwaarden die passen bij de ondersteuning van mensen met een verstandelijke beperking, zodat zij betekenis mogen ervaren maar ook van betekenis zijn. Dit hebben we uiting gegeven naast de naam van onze stichting: Aveleijn, vol betekenis leven.

Want dat is onze kerntaak, het faciliteren van een leven vol betekenis voor mensen met een verstandelijke beperking en/of sociale redzaamheid. Een leven waarin ze van betekenis zijn door een bijdrage vanuit volwaardig burgerschap. Maar ook een leven waarin ze betekenis ervaren door te genieten van de volle rijkdom van wat het leven te bieden heeft. Eigen keuzes, eigen kracht en eigen mogelijkheden vormen daarbij steeds de basis. En het streven naar inclusie en meedoen is niet nieuw, het zit in de haarvaten van Aveleijn, maar wordt nu versterkt door de actuele ontwikkelingen.

Wij zijn trots dat we in 2013 als nieuw bestuur samen met onze cliënten, medewerkers, vrijwilligers ouders/verwanten en de Raad van Toezicht weer een stabiele basis hebben kunnen vormen om verder te groeien in onze professionaliteit en kwaliteit. En samen hebben we een aantal mooie stappen kunnen zetten.

We hebben verschillende ontwikkelingen in gang gezet:

- Position paper die onder meer de waardensturing weergeeft waar Aveleijn voor staat;
- de eerste stappen zijn gezet om toe te werken naar een twee-lagenstructuur in het management;
- Investerings in de doorontwikkeling van de kwaliteit en bedrijfsvoering van onze organisatie om deze toe te rusten op de dag van morgen;
- Pro-actief inspelen op de transities in het sociale domein, wij hebben voorbereidingen getroffen in 2013;
- Verkenningen voor samenwerking met onze partners in de regio;
- Maar bovenal hebben we geïnvesteerd in elkaar in onze samenwerking ten dienste van de cliënten die op ons, Aveleijn, vertrouwen!

En Aveleijn is een Twentse zorgorganisatie, die mensen ondersteunt met een verstandelijke beperking en/of sociale redzaamheid met name in de regio Twente. In deze regio liggen onze wortels en zijn we stevig maatschappelijk verankerd. We zijn aanwezig in alle 14 gemeenten in Twente met een breed aanbod voor cliënten in alle leeftijdscategorieën. En in één gemeente, Berkelland, in de Achterhoek. We voelen ons verbonden aan deze regio en willen graag een maatschappelijke bijdrage leveren vanuit onze expertise en als groot werkgever in de regio.

Wij zien uit naar het jaar 2014 waarin wij samen met velen de maatschappelijke opgave hebben en voelen om onze medemens met een verstandelijke beperking en/of sociale redzaamheid op een professionele wijze te ondersteunen bij de participatie in onze Nederlandse samenleving.

In dit directieverslag vindt u verder een weergave van de speerpunten en kerngegevens over het jaar 2013.

Raad van Bestuur Aveleijn,

Annette Imhof

Willem den Hartog

1 ALGEMENE INFORMATIE

1.1 Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Aveleijn
Adres	Grotestraat 260
Postcode	7622GW
Plaats	Borne
Telefoonnummer	074 – 2556600
Identificatienummer Kamer van Koophandel	08.15.41.61
E-mailadres	info@aveleijn.nl
Internetpagina	http://www.aveleijn.nl

1.2 Organisatiestructuur

Aveleijn is een stichting. De stichting wordt aangestuurd volgens een model van een Raad van Bestuur en een Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht houdt toezicht op de besluitvorming van de Raad van Bestuur en op het zorgvuldig organiseren en realiseren van de doelstellingen van Aveleijn. Op 1 januari 2013 trad mevrouw Annette Imhof aan als bestuurder naast interim bestuurder Wim de Bie. Per 15 trad de heer Willem den Hartog aan als voorzitter Raad van Bestuur. Hiermee was de tweehoofdige Raad van Bestuur compleet.

Per januari 2013 verviel de eerdere functie van Regiodirecteur, waarbij ook de tot dusver geografische verdeling in regio's verviel. In een tijdelijke ondersteunende rol zijn twee veranderdirecteuren aangesteld per januari 2013, die elk een deel van de aansturing van de managers van locaties en clusters op zich namen. Locaties / clusters worden aangestuurd door een clustermanager. Aveleijn kent 81 clusters en 33 clustermanagers in 2013. De Raad van Bestuur en de clusters worden door stafafdelingen ondersteund. De stafafdelingen zijn: Zorgondersteuning en Behandeling, Personeel en Organisatie, Financiële Administratie, Planning en Control, Automatisering en Staf Raad van Bestuur.

Medezeggenschap

Aveleijn heeft drie centrale medezeggenschapsraden:

- De Ondernemingsraad (OR)
- De Centrale Cliëntenraad-cliënten (CCR-c)
- De Centrale Cliëntenraad-verwanten (CCR-v)

De ondernemingsraad (OR) draagt zorg voor de medezeggenschap van de medewerkers op organisatieniveau. De leden vertegenwoordigen de verschillende disciplines binnen de organisatie. In april 2013 zijn verkiezingen geweest en is een (gedeeltelijk) nieuwe OR gekozen. De OR bestond eind 2013 uit 11 leden.

Aveleijn kent een Centrale Cliëntenraad-cliënten (CCR-c). Dit is de centrale raad op organisatieniveau gevormd door cliënten zelf. In 2013 zijn verkiezingen geweest en is een (gedeeltelijk) nieuwe CCR-C geïnstalleerd en een nieuwe voorzitter gekozen. De Raad

vertegenwoordigt de cliënten van Aveleijn en heeft een belangrijke adviesrol rond organisatie brede besluitvorming en beleidsontwikkeling. De Raad van Bestuur spreekt maandelijks met deze centrale raad. De Centrale Cliëntenraad-clieënten organiseert jaarlijks *de dag van de cliënt*, waar een thema wordt uitgediept en waar cliënten elkaar ontmoeten en informatie uitwisselen.

Daarnaast streeft Aveleijn er naar dat er op elk cluster een lokale cliëntenraad bestaat (CR-c). Van elke CR-c kan één lid als afgevaardigde voor de CCR-c worden gekozen. Eind 2013 bestond deze raad uit 15 leden. De raad wordt ondersteund door een externe coach en een interne coördinator.

Daarnaast kent Aveleijn de Centrale Cliëntenraad-verwanten (CCR-v). Deze raad is op een zelfde wijze ingebed in de organisatie als de CCR-c. De CCR-v vertegenwoordigt verwanten van cliënten die bij Aveleijn in zorg zijn. Van elke lokale verwantenraad kan de voorzitter worden afgevaardigd in de Centrale Cliëntenraad-verwanten. De CCR-v bestond eind 2013 uit 25 leden. De Raad wordt ondersteund door een externe ambtelijk secretaris.

1.3 Kerngegevens

Aveleijn levert een totaalpakket ondersteuning voor wonen en dagbesteding voor kinderen en volwassenen met een verstandelijke handicap. In onderstaande tabellen staat welke typen zorg/ondersteuning Aveleijn leverde in 2012 en aan welke doelgroepen. Op basis van de grondslag verstandelijke handicap kan Aveleijn de volgende AWBZ-functies bieden:

<i>AWBZ-functies geleverd door Aveleijn</i>
- Persoonlijke verzorging
- Verpleging
- Begeleiding groep & individueel
- Behandeling
- Verblijf op grond van de AWBZ

Aveleijn biedt ondersteuning aan mensen met een verstandelijke handicap in het algemeen. Specifieke doelgroepen daarbij zijn bijvoorbeeld: mensen met niet-aangeboren hersenletsel, een autistische stoornis en psychiatrische problemen.

Patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Kerngegevens per december 2013	Aantal/bedrag
<i>Cliënten</i>	
Aantal cliënten in instelling op basis van een zzp met dagbesteding (dagbesteding staat aan)	647
Aantal cliënten in instelling op basis van een zzp zonder dagbesteding (dagbesteding staat uit)	494
Aantal cliënten met een Volledig Pakket Thuis op basis van een zzp met dagbesteding (dagbesteding staat aan)	10
Aantal cliënten met een Volledig Pakket Thuis op basis van een zzp zonder dagbesteding (dagbesteding staat uit)	7
Aantal extramurale cliënten (inclusief cliënten met begeleiding of dagbesteding (op basis van de functies BGI en/of BGG) voor zover niet opgenomen in een instelling)	1.442
<i>Capaciteit</i>	
Aantal beschikbare plaatsen met AWBZ-verblijf per einde verslagjaar inclusief GVT (toegekend)	1.221
<i>Productie</i>	
Aantal dagen zorg met verblijf en dagbesteding	236.323 dagen
Aantal dagen zorg met verblijf zonder dagbesteding	183.605 dagen
Aantal dagdelen dagbesteding	180.669 dagdelen extramuraal dagdelen intramuraal
Aantal uren extramurale productie	140.244 uren
<i>Personeel</i>	
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	1.830
Gemiddeld aantal FTE personeelsleden gedurende het verslagjaar (inclusief gewerkte FTE uren oproepkrachten)	1.266,9
Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar (oproepkrachten zijn dan o FTE)	1.116,2
<i>Bedrijfsopbrengsten</i>	
Totale bedrijfsopbrengsten (in euro's) in verslagjaar	€ 94.791.000
Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	€ 90.329.000
Waarvan niet gebudgetteerde zorgprestaties	€ 1.825.000
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten en subsidies	€ 2.637.000

Werkgebieden

Aveleijn valt in de zorgkantoor regio Twente. In onderstaande plaatsen waren 2013 één of meerdere locaties gevestigd:

- Almelo
- Borne
- Denekamp
- Enschede
- Glanerbrug
- Goor
- Haaksbergen
- Hengelo
- Lonneker
- Losser
- Markelo
- Neede
- Nijverdal
- Noord-Deurningen
- Oldenzaal
- Tubbergen
- Westerhaar-Vriezenveensewijk



Samenwerkingsrelaties

Globaal zijn op organisatieniveau de volgende groepen te identificeren als ketenpartner of kritieke leverancier:

- Accountants
- Artsen
- Bedrijven waar cliënten worden gedetacheerd
- College van B en W en beleidsambtenaren van de gemeentes in het werkgebied
- Financiële instellingen
- Justitie
- Maaltijdleveranciers
- Nutsbedrijven (Gas, water en elektra)
- Opleidingsinstituten
- Politie
- Scholen
- Sociale Werkvoorzieningen
- Specialistische organisaties of dienstverleners
- Telecom en ICT
- Uitzendbureaus
- Vastgoedonderhoud / bouwmanagement
- Vervoersbedrijven
- Woningcoöperaties
- Zorg- en welzijnsinstellingen

In het bijzonder zijn er in 2013 onder andere met de volgende partijen samenwerkingen geweest:

Partijen
Bureau Jeugdzorg
Carint (o.a. uitvoering functie VP)
CCE (beoordeling van de Meerzorg aanvragen)
Het LSR
Het Zorgkantoor
Integrale Vroeghulp (poli Hengelo)
Jarabee
MEE
NVA (o.a. congressen, tijdschrift)
Regio Twente
RIBW
TWOG
VGN

De geformaliseerde concern brede samenwerkingsverbanden, waar een overeenkomst aan ten grondslag ligt, zijn:

- Verpleeg- en verzorgingshuizen. Groepen oudere cliënten waren woonachtig in een aanleundeel van reguliere verpleeghuizen; Voor deze cliënten vond afstemming en samenwerking plaats met o.a. Carint Reggeland en Livio;
- Bartimeus. Vanwege diagnostiek en uitwisseling van kennis over ondersteuning aan cliënten met een visuele handicap;
- Baalderborg, Dimence, Ambiq, Mediant en de Twentse Zorgcentra. Doel van de samenwerking was het verbeteren van de ketenzorg aan cliënten;
- Samenwerkingsovereenkomst met Dimence. Om de afstemming tussen gehandicaptenzorg en geestelijke gezondheidszorg in de regio Twente te versterken.
- Samenwerking met Mediant, de Twentse Zorgcentra en Trajectum ter deskundigheidsbevordering met betrekking tot GGZ/VG – cliënten: de VG/GGZ -poli;
- Samenwerking Universiteit Twente, ter bevordering van wetenschappelijk onderzoek op het gebied van Oplossingsgericht Werken uit te voeren, onder meer in de vorm van een promotietraject;
- Tactus (verslavingszorg) en Radboud Universiteit Nijmegen. De samenwerking is tot stand gebracht vanwege een gezamenlijk promotieonderzoek;
- Saxion Hogeschool in verband met de opleiding 'Innovatief Zelfleiderschap' die voor Aveleijn is vormgegeven;
- Samenwerking met Stichting ZML Twente/Oost Gelderland voor onderwijs aan kinderen op dagcentra;
- Samenwerking met Regio Twente voor onderhoudswerkzaamheden voor recreatiegebied het Hulsbeek en het Rutbeek;

- Het Maatschappelijk plein van het TwenteKwartier.

Daarnaast zijn er vanuit de praktijk, vooral op lokaal niveau tal van initiatieven en samenwerkingen waar Aveleijn initiator of deelnemer was.

1.4 Personele bezetting

Gemiddeld percentage ziekteverzuim 2012: 3,67%

Gemiddeld percentage ziekteverzuim 2013: 3,89%

Instream personeel in loondienst in 2013 aantal medewerkers	136
Instream personeel in loondienst in 2013 FTE	43,77
Uitstroom personeel in loondienst in 2013 aantal medewerkers	180
Uitstroom personeel in loondienst in 2013 FTW	72,51
Totaal aantal vacatures per einde verslagjaar	
Totaal personeel	74
Clientgebonden personeel	49
Aantal moeilijk vervulbare vacatures per einde verslagjaar	
Totaal personeel	
Clientgebonden personeel	1

2 *GANG VAN ZAKEN GEDURENDE HET BOEKJAAR*

2.1 Interne gebeurtenissen

In januari 2013 is bestuurder Annette Imhof gestart en op 15 maart 2013 trad bestuurder Willem den Hartog aan, waarmee de installatie van een tweehoofdige Raad van Bestuur een feit was. Eveneens zijn per januari 2 verandirecteuren gestart om de transitie naar de nieuwe organisatiestructuur te helpen vormgeven.

Op Bedrijfsvoering en HRM zijn in 2013 twee nieuwe managers gestart. Deze afdelingen hebben in de loop van 2013 grote verbeterlagen doorgezet in het verbeteren en efficiënter maken van de bedrijfsprocessen.

In 2013 zijn de HKZ auditrondes met goed gevolg volbracht. De Planning en Control Cyclus is in 2013 met de visie van het nieuwe bestuur verder aangescherpt en in praktijk gebracht. Ter ondersteuning van de bestuurscyclus is de implementatie van Zorgmonitor van Unit-4 voor het genereren van management informatie verder ingezet in 2013. Deze Zorgmonitor stelt managers in staat dagelijks de resultaten van hun cluster of afdeling te bekijken en waar nodig bij te sturen of het gesprek over aan te gaan met het bestuur.

In de 2^e helft van 2013 zijn verdergaande stappen gezet in het voorbereiden en ontwikkelen van de strategische koers, zowel voor de interne organisatie als in de maatschappelijke context (zie Externe gebeurtenissen).

In het najaar van 2013 is intern de met elkaar ontwikkelde waardensturing vanuit de missie en de visie in een position paper vastgelegd. Deze beschreven koers geeft ons in de komende periode de handvatten om het beleid en de interne organisatie op te toetsen en verder uit te dragen.

2.2 Externe gebeurtenissen

Inleiding

Rondom de WMO en andere transitie in het sociaal domein gebeurt binnen Aveleijn erg veel. Dat is noodzakelijk, want een groot deel van de dienstverlening van Aveleijn komt door de transitie onder verantwoordelijkheid van de gemeente. Als de nieuwe wetgeving in 2015 in werking treedt moet Aveleijn klaar zijn om met minder budget en andere uitgangspunten de ondersteuning te bieden. Hieronder een overzicht van alle acties die in 2013 zijn ingezet.

Cliënten van Aveleijn krijgen te maken met alle transitie:

- Extramuralisering ZZP 1-3:
 - Geen nieuwe indicaties zzp 1-3 voor cliënten
- Begeleiding naar WMO:
 - Indicaties en ondersteuning thuis of dagbesteding via gemeente
- Participatiewet:
 - Herkeuring Wajongers, 40-50% zal naar verwachting loonwaarde hebben. Zij vallen in de toekomst onder de participatiewet
- Nieuwe wet Jeugdzorg:

- LVG-jeugd en GGZ-jeugd verblijf en extramurale ondersteuning naar gemeentelijke jeugdzorg
- Opvoedondersteuning bij gezinnen
- Jeugd beschermende maatregelen

Cijfers en inzicht

Eenmaal per half jaar wordt een nieuwe gegevensanalyse gemaakt, hierin staat het overzicht in aantal cliënten, dagdelen, uren per gemeente en voor heel Aveleijn. Hieruit kan de verschuiving per gemeente, maar ook het effect van de transities worden bekeken.

Scenario's

Voor de effecten van de WMO en jeugdwet zijn financiële scenario's gemaakt die worden bijgesteld bij voortschrijdend inzicht en het duidelijker worden van de contouren van de uitvoer van deze wetten. De scenario's zijn zowel gemaakt op basis van volume als tariefkortingen.

Gemeentetafels:

De gemeente krijgt een centrale rol in de toekomstige ondersteuning van mensen. We zijn daarom gestart met gemeentetafels. De bedoeling van de gemeentetafels is uitvoering te geven aan zorg voor cliënten bij Aveleijn met specifiek aandacht voor het gemeentelijk beleid en in de gemeentelijke context. De plannen kregen vorm in het najaar van 2013. Begin 2014 wordt een analyse gemaakt met voorstellen waarop de RvB kan besluiten.

Dagbesteding

Belangrijk onderdeel van de veranderingen is de transitie bij dagbesteding. Dit heeft te maken met bezuinigingen op vervoer en op de ontwikkelingen bij de gemeenten. Hier komen verschillende vraagstukken bij elkaar. Vanuit de plannen van aanpak komen straks twee lijnen:

- Projecten voor dagactiviteiten zonder vastgoed, deze ondersteuning is daardoor goedkoper en vaak meer maatschappelijk geïntegreerd. Deze projecten sluiten goed aan bij de WMO.
- Projecten voor dagactiviteiten met locaties van Aveleijn of samenwerkingspartner, deze ondersteuning is duurder, maar de locatie heeft aanpassingen voor de doelgroep of speciale activiteiten. Deze projecten zijn met name voor de zwaardere zorgvragen.

Gezamenlijk kunnen hiermee alle cliënten een geschikte dagbestedingsplek vinden binnen hun gemeente. In 2014 wordt gewerkt aan het proces om tot een goede selectie van voorzieningen te komen.

Contactpersonen

Per gemeente is één clustermanager contactpersoon voor de gemeente. Zij zijn binnen de gemeente intern en extern het aanspreekpunt voor de transities. Deze contactpersonen nemen deel aan bijeenkomsten in gemeenten of coördineren deelname voor Aveleijn. Voor grotere gemeenten is er een contactpersoon voor de WMO/Participatiewet en is er een contactpersoon voor jeugd.

Landelijk

Landelijk wordt meegewerkt aan inzicht en informatieverstrekking voor VGN en het ministerie van VWS.

- Deelname klankbord onderzoek ZZP VG3: welke criteria bepalen of een cliënt met VG 3 intramuraal of extramuraal zorg kan krijgen? Gedragskundige van Aveleijn heeft deelgenomen aan de klankbordgroep voor onderzoek voor VWS.
- Deelname onderzoek Nyfer: cliëntervaring als sturingsinstrument voor de gemeenten bij de WMO. Eén lijst voor alle doelgroepen, Aveleijn heeft deze lijst met cliënten getest en resultaten met Nyfer doorgesproken.
- Werkbezoek VWS: specifiek om vragen rondom doelgroep op de kinderdagcentra en VG3 casussen onder de aandacht te brengen.

Regionaal

In de voorbereiding werken de Twentse gemeenten samen. Daarvoor zijn in de afgelopen tijd verschillende informatie-uitvragen en bijeenkomsten geweest waar we vanuit Aveleijn aan hebben meegedaan.

- Marktconsultatie Begeleiding, Persoonlijke verzorging en Jeugd
- Arrangementen Jeugd

Samenwerking met andere Zorgaanbieders

In 2013 zijn er verschillende bestuurlijke overleggen geïnitieerd om na te gaan op welke gebieden er samenwerking kan plaatsvinden. Daar is in 2013 nog geen geformaliseerde samenwerking uit voortgekomen.

2.3 Raad van Toezicht (RvT)

De RvT vergadert 5 keer per jaar waarbij de onderwerpen organisatie ontwikkeling, bedrijfsvoering, kwaliteit en veiligheid vaste agendapunten zijn. De RvT bevraagt actief de Raad van Bestuur (RvB) en laat zich op onderwerpen informeren met documentatie of toelichting van derden. In 2013 hadden het strategisch beleid van de organisatie in antwoord op externe ontwikkelingen (WMO, LIZ) en de verdere ontwikkeling van de interne organisatie (structuur en cultuur) onder de nieuwe tweehoofdige Raad van Bestuur de nadrukkelijke aandacht.

Werving nieuwe leden

In 2013 zijn twee nieuwe leden geworven met behulp van een extern werving- en selectiebureau. De profielen zijn opgesteld en de vacatures zijn geplaatst volgens de bepalingen in de zorgbrede governancecode. De vacatures zijn geplaatst op de website van het externe bureau en ter publicatie aangeboden in landelijke nieuwsbladen.

Deskundigheid leden Raad van Toezicht

De opbouw van expertises in de raad dekt de relevante expertises voor de organisatie (bestuur, juridisch, financiën, zorginhoud, vastgoed). De toezichthouders zijn allen aangesloten bij de NVTZ en nemen deel, ook vanuit hun eigen werkzame situaties, aan seminars en bijeenkomsten. Ook worden de toezichthouders door de organisatie op de hoogte gehouden van specifiek voor de branche relevante ontwikkelingen.

Goedkeuring

In het verslagjaar is door de RvT goedkeuring verleend op:

- begroting
- jaarrekening
- vervreemden bedrijfsonderdeel
- investering renovatie
- structuurwijziging organisatie

Commissies

Auditcommissie: twee leden RvT met financiële achtergrond, bespreken en beoordelen begroting, jaarrekening en substantiële investeringen. Ook beoordeelt de auditcommissie de tussentijdse rapportages (trimesterrapportages) en bespreekt zij deze met de RvB.

Remuneratiecommissie: Voorzitter en vice voorzitter RvT. Beoordeling functioneren bestuurders, beloning bestuurders, arbeidscontracten bestuurders.

Kwaliteit en veiligheidscommissie: twee leden RvT met bestuurlijke achtergrond in zorg en zorginhoudelijke expertise. Toezicht op het beleid en de ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit van zorg in de organisatie.

bezoldiging van toezichthouders

De normering van de NVTZ wordt gevolgd.
(Bezoldiging op volgende pagina)

Beoordeling bestuurders

De remuneratiecommissie heeft een jaargesprek met de bestuurders gevoerd, waarbij is teruggekeken op het afgelopen eerste jaar van de bestuurders bij de organisatie en waarbij samenwerking, doelen, toekomstperspectieven zijn besproken.

Evaluatie eigen functioneren

De RvT heeft een eigen beoordeling uitgevoerd onder begeleiding van een externe deskundige. Daarbij is gebruik gemaakt van een systematiek waarbij eerst afzonderlijke inventariserende gesprekken zijn gevoerd, waarna het gesprek in de Raad van Toezicht onder begeleiding van deze deskundige is gevoerd.

Overleg externe accountant

De externe accountant is bij het bespreken van de jaarrekening in 2013 in de vergadering van de RvT geweest. De auditcommissie richt ook een gesprek met de externe accountant in.

Overige bronnen van informatie voor de RvT

De RvT heeft regulier elk jaar een overleg met een afvaardiging van de Centrale Cliëntenraden en met de Ondernemingsraad. Een afvaardiging van de RvT is elk jaar 1x aanwezig in een vergadering van de Centrale Cliëntenraden en in het artikel 24 overleg van de Ondernemingsraad. Op onderwerpen kunnen deskundigen vanuit de organisatie worden genodigd voor een toelichting. Bij al deze momenten is de RvB eveneens aanwezig.

Samenstelling Toezichthoudend Orgaan

Dhr. P. Eringa (vz)	Voorzitter Raad van Bestuur ASZ
Datum werkzaam	18 april 2011
Bezoldiging	€ 13.000,00
Mevr. Mr. S.E. Korthuis (vice vz)	Directeur-Bestuurder Woonconcept
	Nevenfuncties:
	DGA Korthuis Consultancy BV
	Lid visitatiecommissie Bestuurlijke Toekomst Groningen
	Lid Raad voor de Stadsdeel financiën Amsterdam
Datum werkzaam	18 april 2011
Bezoldiging	€ 8.000,00
Mevr. drs. A.M.G. Dijcks	Interim manager strategie de Woonplaats
	geen overige nevenfuncties
Datum werkzaam	1 december 2012
Bezoldiging	€ 9.000,00

Mevr. Mr. M.L. Straks MHA	Bestuurder Kalorama Nevenfuncties: toezichthouder woningbouwvereniging Amerongen
Datum werkzaam	18 april 2011
Bezoldiging	€ 9.000,00
Dhr. dr. H. Lodewijks	Eigenaar Lodewijks Advies Nevenfuncties: Board member Themis Foundation
Datum werkzaam	1 september 2013
Bezoldiging	€ 3.000,00
Dhr. drs. G.H. Ingenhoest MHA	Bestuurder/Directeur van Verpleging Verzorging Thuis BV te Almelo Geen overige nevenfuncties
Datum werkzaam	1 september 2013
Bezoldiging	€ 3.000,00
Dhr. Mr. B.I. Sauer FB FFP	Directeur Flynth
Datum werkzaam	1 januari 2008 (bestuurlijke fusie)
Datum vertrek RVT	30 juli 2013
Bezoldiging	€ 3.000,00

2.4 Onderzoek en ontwikkeling

Binnen Aveleijn is in 2012 en 2013 wetenschappelijk promotieonderzoek verricht door drie medewerkers. Hiertoe zijn overeenkomsten afgesloten met de Universiteit Twente en de Radboud Universiteit.

Deze onderzoeken hebben betrekking op:

- verslaving bij mensen met een verstandelijke beperking
- oplossingsgericht werken

Aveleijn heeft een wetenschappelijke commissie waarin over de voortgang van het onderzoek wordt gesproken. In deze commissie worden activiteiten ontplooid ter bevordering van het wetenschappelijk klimaat. Voortkomend uit het onderzoek op de bovengenoemde onderwerpen zijn deze collega's gevraagd te participeren in landelijke expertisenetwerken en zijn er, van externe partijen, verzoeken voor bij- en nascholing ontvangen. Dit versterkt de positie van de organisatie.

Daarnaast is ontwikkeling van medewerkers een continu proces binnen de organisatie. Dit bestaat uit zowel externe als interne scholingen. Aveleijn kent een uitgebreid scholingsaanbod, zowel voor medewerkers als cliënten. Ook behandelaars zijn bijgeschoold volgens de laatste inzichten. In 2013 had Aveleijn een plaats beschikbaar voor managementtrainees. Er waren in 2013 expertisegroepen die kennis genereren, delen en toepassen. Voorbeelden hiervan zijn de expertisegroep autisme en de expertisegroep verslaving.

2.5 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Aveleijn had in 2013 geen apart plan voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. In ons dagelijks doen en handelen sturen we op en zijn we ons bewust van de maatschappelijke verantwoordelijkheid.

3 STAND VAN ZAKEN PER BALANSDATUM

3.1 Resultaten

Het resultaat over 2013 bedraagt € 1,6 miljoen. Dit lager dan de resultaten in de afgelopen jaren (2012: € 3,9 miljoen en 2011: € 3,6 miljoen). De resultaatdaling heeft met name betrekking op bijzondere waardeverminderingen vaste activa. De transitie naar de WMO en de Jeugdwet hebben naar alle waarschijnlijkheid gevolgen voor de bezetting van het vastgoed alsmede voor de vergoedingen die voor gebruik van het vastgoed zullen worden verkregen. Op basis van de factsheet van de VGN "Impactanalyse kabinetsbeleid langdurige zorg voor de gehandicaptensector" van januari 2014 zijn scenario's opgesteld als gevolg waarvan Aveleijn ultimo 2013 heeft getoetst of toekomstige afschrijvingskosten kunnen worden gerealiseerd uit de toekomstige opbrengsten. Voor die activa waarvan de boekwaarde van het actief lager is dan de realiseerbare waarde is een bijzondere waardevermindering verantwoord.

Het budget aanvaardbare kosten is in 2013 gegroeid met €2,1 miljoen ten opzichte van 2012. Deze stijging is met name het gevolg van een stijging van de tarieven. Het resultaat wordt toegevoegd aan de Reserve Aanvaardbare Kosten (RAK). Hierdoor stijgt de RAK tot een bedrag van € 47,1 miljoen.

De huidige financiële positie van Aveleijn is goed: het solvabiliteitsratio (eigen vermogen gedeeld door totaal vermogen) bedraagt 69,3%. Het liquiditeitsratio (vlottende activa gedeeld door kort vreemd vermogen) bedraagt 272 % en de rentabiliteit (nettowinst gedeeld door het gemiddeld eigenvermogen) bedraagt 3,2%.

Door deze cijfers zijn de vooruitzichten van Aveleijn, ondanks alle onzekerheden die gepaard gaan met de politieke ontwikkelingen, goed. De transitie van de AWBZ naar de WMO en de Jeugdwet en de invoering van de Participatiewet en de WLZ zullen naar alle waarschijnlijkheid leiden tot omzetsdaling als gevolg van dalende volumes en prijzen. Dit kan er voor zorgen dat de rentabiliteit onder druk komt te staan. Ook de liquiditeit en, op langere termijn, de solvabiliteit zullen hierdoor afnemen.

De kasstroom is als gevolg van de interne financiering van nieuwbouw de afgelopen drie jaar negatief.

Vooralsnog biedt de huidige exploitatie en vermogenspositie Aveleijn de mogelijkheid te investeren in de transitie naar de WMO en de Jeugdwet.

3.2 Uitkomsten kwaliteitskader pijler 2a

In 2013 is voor alle cliënten die aan de criteria voldoen pijler 2A ingevuld, dat betreft 1521 cliënten. Op vier onderwerpen scoort Aveleijn lager dan het gemiddelde van de benchmark. Dat betreft de onderwerpen risico op seksueel misbruik, afzondering bij vrijheidsbepalende maatregelen, verslaving en vallen. Intern wordt uitgezocht waar deze lagere score uit voortkomt en waar dit nodig is worden verbeterplannen gemaakt en gemonitord. Het onderwerp vrijheidsbepalende maatregelen wordt thema in de interne

auditronde. De expertisegroep seksueel misbruik werkt bovendien aan een organisatiebrede scholing.

4 OVERIGE INFORMATIE

4.1 Risico's

Aveleijn hanteert bij het identificeren van risico's het volgende uitgangspunt: risico's zijn gebeurtenissen die mogelijkwijs van invloed zijn op de doelstellingen en de continuïteit van de organisatie.

Twee van de grootste risico's waarmee Aveleijn wordt geconfronteerd, zijn hervormingen in het maatschappelijk domein met gepaard gaande bezuinigingen en de slagvaardigheid van de organisatie op het reageren op een sterk veranderende omgeving.

4.2 Toekomstparagraaf

Onze missie: Vol betekenis leven

Onze kerntaak is het faciliteren van een *leven vol betekenis* voor mensen met een verstandelijke beperking en/of lage sociale redzaamheid. Een leven waarin ze van *betekenis zijn* door een bijdrage vanuit volwaardig burgerschap. Maar ook een leven waarin ze *betekenis ervaren* door te genieten van de volle rijkdom van wat het leven te bieden heeft. Eigen keuzes, eigen kracht en eigen mogelijkheden vormen daarbij steeds de basis.

Visie vanuit de leidende principes, de kernwaarden

Waarden verbinden leidt tot dialoog en daarmee tot een cultuur die leidt tot echte samenwerking binnen Aveleijn. Echte samenwerking met cliënten en hun netwerk. Echte samenwerking tussen de clusters, met de stafafdelingen, met de OR, met de CCRV, met de CCRC en bovenal met elkaar. En echte samenwerking zeker ook met onze stakeholders in onze omgeving, zoals gemeenten, collega zorgorganisaties, woningbouwcorporaties en andere maatschappelijke instellingen.

Bij waardengedrevenheid wordt daarmee de dialoog nog belangrijker in onze organisatie. We stellen drie waarden centraal, die van belang zijn om onze missie, vol betekenis leven, vorm te geven en die van belang zijn voor de doorontwikkeling van Aveleijn.

De drie waarden zijn: Ontmoeten, Ontwikkelen, Ondersteunen

Ad 1) Ontmoeten

Inspelen op de eigen kracht en eigen mogelijkheden van onze cliënten vraagt om de ander echt te ontmoeten. Ontmoeten met onvoorwaardelijke aandacht om zo aan te sluiten op de leef- en belevingswereld van de ander. Dit vraagt rust en ruimte in de dialoog en een gelijkwaardige horizontale communicatie.

We kijken met een brede blik. In de ontmoeting wordt steeds de hele context en de leef- en belevingswereld van de cliënt betrokken. Ons professionele oordeel staat niet tussen ons en

de cliënt, maar helpt ons om meerwaarde te creëren op het in samenhang en in samenwerking vinden van een antwoord op de ondersteuningsvraag.

We zoeken echte verbinding en voeren met aandacht het open gesprek met degenen waar we mee en voor werken, zowel binnen de Aveleijn werkorganisatie als met cliënten en ouders/verwanten als met relaties buiten Aveleijn. Ontmoeten is een waarde met een bredere betekenis dan het primair proces alleen.

Ad 2) Ontwikkelen

De mens ontwikkelt zich in zijn biografie. Iedere dag vormt een stap in de eigen levensloop. Hoe groot of hoe klein ook. We hebben oog voor dit ontwikkelpad.

In de ontwikkeling van onze cliënten en hun netwerk helpen we zoeken naar de volgende stap en ondersteunen we bij het zetten van deze volgende stap. Het gedachtegoed van Schalock dat de kwaliteit van bestaan gestalte krijgt in meervoudige levensdomeinen is daarbij ons vertrekpunt

Ook ontwikkelen is voor ons een waarde met een bredere relevantie. Oog voor de ontwikkeling van onze medewerkers, de ontwikkeling van onze organisatie en de ontwikkeling van de wereld om ons heen zet ons aan tot een reflectieve en lerende attitude.

Vernieuwing en verandering in de hervormingen in de langdurige zorg in onze regio moet in samenspraak en samenwerking tot stand komen. Daarbij onderkent Aveleijn haar eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Ad 3) Ondersteunen

Wij ondersteunen onze cliënten bij een leven vol betekenis. Om deze missie te kunnen realiseren baseren we onze ondersteuning op een aantal belangrijke principes:

Oplossingsgericht

Aveleijn is uniek door de brede verankering van het oplossingsgericht werken. We voelen ons verbonden aan het gedachtegoed van de positieve psychologie. Eigen kracht en mogelijkheden worden in deze benadering benadrukt. In deze lijn willen we onze dienstverlening de komende jaren krachtig door ontwikkelen.

Samenhangend

Onze ondersteuning is gericht op een samenhangend integraal aanbod. Onze brede blik is de basis hiervoor. Kwaliteit van bestaan is gekoppeld aan de meervoudige levensdomeinen uit het gedachtegoed van Schalock, dat voor ons een belangrijk referentiepunt vormt.

Samenwerkend

Voor het realiseren van een samenhangend aanbod is samenwerking cruciaal. Samenwerking met de cliënt en zijn netwerk. Samenwerking binnen Aveleijn, maar ook samenwerking met andere partners. Onze brede netwerkrelaties zijn voor ons daarbij een belangrijke hulpbron die we actief proberen te verbreden.

Professioneel

Onze ondersteuning is professioneel. Enerzijds omdat ons handelen stoelt op geactualiseerde kennis over onze doelgroepen en ondersteuningsmethodieken. Anderzijds omdat onze werkwijze zich typeert door een reflectieve praktijkvoering. Reflectie is in ons handelen verankerd en leert ons elke dag te verbeteren.

Betrokken

Bovenal zijn we betrokken professionals vanuit een passie voor mensen. Betrokkenheid die zich uit in maatschappelijk engagement voor onze doelgroep. Betrokkenheid die zich ook uit in een passie voor medewerkers voor elkaar. We realiseren ons hoezeer kwaliteit van arbeid en kwaliteit van ondersteuning samen op gaan.

Maatschappelijke ontwikkelingen

Hoewel de impact nog niet concreet is, zijn er vanuit de inhoudelijke verandering al oplossingen te vinden om de ondersteuning toekomstgericht te maken.

Dagbesteding binnen de gemeente

Er gaat een substantiële groep cliënten voor hun ondersteuningsvraag over naar regie vanuit de gemeente. De gemeente ziet dagbesteding steeds meer als onderdeel van de participatiewet. En draagt verantwoordelijkheid voor de burgers binnen haar gemeentegrenzen.

In aansluiting met de inhoudelijke verschuiving naar de participatiesamenleving en de participatiewet zullen ook wij de ondersteuning moeten richten op (zelfstandig) regulier werk. Als dat (nog) niet kan wordt gezocht naar andere manieren om te participeren en mee te doen in de samenleving.

Daarnaast is in het begrotingsakkoord 2013 van het kabinet al een bezuiniging op de vervoerstarieven ingevoerd. Voor Aveleijn geldt vanaf 2013 een korting 1,8 miljoen euro op het vervoer. Aveleijn zal, ook zonder de transities, moeten werken aan het verlagen van de vervoerskosten, onder andere door de afstand tussen wonen en dagbesteding te verkleinen.

We ondersteunen daarom iedere cliënt om binnen de woongemeente goede dagbesteding en/of werk te vinden. Aveleijn kijkt zorgvuldig naar de situatie en het effect van een mogelijke verplaatsing op de cliënt. Dat vraagt de juiste aandacht en dialoog tussen cliënt, verwant en persoonlijke begeleider in de bepaling wat voor de cliënt hanteerbaar en passend is.

Voorgaande vraagt om een persoongerichte aanpak. Daarom gaat bij Aveleijn de persoonlijk begeleider met elke cliënt in gesprek om situatie en omstandigheden in kaart te brengen om op maat een voorstel uit te brengen. Cliënten bij Aveleijn krijgen dagbesteding op de dichtstbijzijnde passende locatie. Het doel is kwalitatief goed vervoer te bieden van en naar dagbesteding en het vervoer te organiseren binnen de nieuwe budgetten voor vervoer. Er zijn een aantal uitgangspunten vastgesteld van waaruit deze beweging wordt ingezet:

- Rekening houden met en waar mogelijk uitgaan van de wensen van cliënten en hun ouders/verwanten;
- De zorgvraag van de cliënt is leidend;

- Aansluiten bij de bepalingen in de hervormingen langdurige zorg: de gemeenten ondersteunen hun burgers bij het zoveel mogelijk zelf vinden van oplossingen. Bij voorkeur dichtbij, in hun eigen wijk of woonplaats.

We gaan een proces inrichten om voorgaande echt vorm te geven en om de vraagstukken die we tegen komen in dialoog met elkaar te kunnen bespreken.

Samenspel clusters binnen gemeente

In het spel waar de gemeente de regie voert en de gemeente degene is die de uren inkoop kan er een andere inrichting van de zorg/ondersteuning ontstaan. Het simpel door vertalen van de 'oude' naar de 'nieuwe' situatie lijkt niet aan de orde. We zullen op een andere manier samen met anderen naar het ondersteuningsaanbod moeten gaan kijken. Duidelijk is dat in onze huidige setting, de ondersteuning van zelfstandig wonende cliënten of cliënten met een lichtere ZPP onlosmakelijk verbonden is met de zorg voor cliënten met een zwaardere ZPP. Denk aan de heterogene verblijfslocaties waar cliënten met lichtere (ZPP 1-3) en zwaardere zorgvragen (ZPP 4-8) in dezelfde locatie wonen of aan de inloop die zowel door intramurale als extramurale cliënten wordt gebruikt. Wanneer je de voorgestane hervormingen vertaalt naar onze huidige setting, krijgen we te maken met cliënten binnen één cluster waarvoor ondersteuning ingericht moet worden met verschillende regelgevingen. Het is dus erg belangrijk dat er een samenspel is van gemeentelijke voorzieningen en ondersteuning die onder de WMO, participatiewet en jeugdwet komen en voorzieningen en ondersteuning die in de LIZ komen. Hier gaat een Transitieteam in 2014 mee aan het werk.

Langdurig Intensieve Zorg

Een deel van de zorg voor onze cliënten kenmerkt zich door de behoefte aan levenslange, intensieve zorgvraag en 24-uurs nabijheid en/of permanent toezicht, de zorg die in de toekomst onder de LIZ valt. Dit vraagt vaak om gemeente overstijgende zorgvoorzieningen, kennisdeling en borging van expertise binnen Aveleijn. Naast de aandacht die deze voorzieningen binnen de gemeentetafels krijgen vanuit gemeentelijk perspectief, worden hiervoor specifieke projecten ingericht op het gebied van Intensieve Begeleiding en Behandeling (IBB) en Kind & Jeugd.

Vastgoedstrategie

In de eerste helft van 2013 is door de manager vastgoed de vastgoedportefeuille geïventariseerd en geanalyseerd. De belangrijkste conclusies hiervan zijn dat Aveleijn te veel vastgoed heeft (huur en eigendom). Dit geldt in de volle breedte voor wonen, dagbesteding en ondersteunende functies. Door de hervormingen van de langdurige zorg zal, zonder interventies, het overschot aan vastgoed naar verwachting groter worden. Centraal in de vastgoedstrategie staat dat de portefeuille in lijn wordt gebracht met de verwachte veranderende vraag, zowel kwalitatief als kwantitatief.

Samenwerken in de markt

Aveleijn is samenwerkingsgericht. We stellen dat we vooralsnog geen samenwerking uitsluiten. Wel willen we zorgvuldig kijken naar onze eigen expertises in relatie tot de gebieden WMO, participatie, jeugd en LIZ.