



2016

Inhoud

Missie en visie	4
Lokaal, bekend en verbonden	4
Kerngericht en kleinschalig werken	5
Nieuwe technologie	5
Ontsotting	6
Methodische werkwijze Cavent	6
Verschil tussen extramuraal en intramuraal	7
Roldefinities	7
Training van het personeel	7
De basisposter	8
Intrinsieke motivatie	8
Het lijkt zo gewoon...	9
Onderzoek tijdens de implementatie	9
Participatieladder	9
Cavent Tuin	9
Sociaal Werkbedrijf	10
Dagbesteding	10
Zorginnovatie	10
Uitbouw naschoolse opvang	10
Vet leven	10
Vooruitblik wondzorg en mondzorg	11
Centrale Cliëntenraad	11
Deelname aan de pilot ontsotting	12
Hoeksche Waard Ons Thuis	12
Samenwerken met de gemeenten.	12
Samenwerken met de partnerorganisaties	13
Zorginkoop	13
Wmo-ontwikkelingen gemeenten Hoeksche Waard	13
Ontwikkelingen Jeugdwet jeugdregio	14
Zuid-Holland Zuid	
Peerdegaerd als onderaannemer	14
Maatschappelijk ondernemen	14
Milieu en duurzaamheid	14
Sponsoring en maatschappelijke bijdragen	14
Kwaliteit	14
Interne audits	14
Externe audit en ISO-certificering	14
Medewerkerstevredenheidsonderzoek	15
Kwaliteitspijler	15
MIC's	15
Klachten	15
Cliënttevredenheidsonderzoek	15
Cliëntvertrouwenspersoon	16
Klokkenluidersregeling	16
Cliëntveiligheid	16

Medezeggenschap	17
Overzicht medezeggenschap cliënten 2016	17
Organisatie	17
Locaties en extramuraal	17
Wlz-functies	17
Organogram Cavent	18
Samenstelling van het bestuur	18
Raad van Toezicht	18
Toepassing governancecode	19
Bedrijfsrisico's	20
Financieel en operationeel risico beslag op liquiditeit en investering	20
Financieel en strategisch risico productieplafond Wlz	20
Financiële en operationele risico's tarieven Wmo en administratieve lasten	21
Wet- en regelgevingsrisico's werkdruk en personeel	21
Veranderende doelgroep	21
Personeel	21
Formatie	22
Inhuur uitgesplitst naar soort werk	22
Aannamebeleid	22
Arbobeleid	22
Vrijwilligers	23
Financiën	23
Adequate financiële planning en analyse	23
Uitvoering geven aan administratieve en fiscale regelgeving	23
Financiële instrumenten	23
Kredietrisico	24
Renterisico en kasstroomrisico	24
Reële waarde	24
Risico's en onzekerheden	24
In control statement (verantwoordingsverklaring)	24
Een adequaat investeringsprogramma en een positieve cashflow (liquiditeitsratio)	24
Onderzoek en ontwikkeling	24
Gebeurtenissen na balansdatum	24
Positie op balansdatum	24
Continuïteit	26

Missie en visie

Cavent is een brede, sterk lokaal verankerde zorgorganisatie, die begeleiding en ondersteuning biedt aan mensen met een (verstandelijke) beperking. De stichting zelf heeft een protestants-christelijke grondslag, maar staat open voor alle cliënten, ongeacht hun geloofsovertuiging, ras, nationaliteit, geslacht of seksuele geaardheid. Cavent wil ervoor zorgen dat cliënten zo veel mogelijk de regie over hun eigen bestaan kunnen nemen, en zo volwaardig mogelijk deelnemen aan de wereld om hen heen: aan de activiteiten die in hun omgeving plaatsvinden en de sociale verbanden die daar onderdeel van zijn. De primaire doelgroep van Cavent was oorspronkelijk met name die van de klassiek verstandelijk gehandicapten. Al langere tijd is er onder cliënten van de geestelijke gezondheidszorg echter een toename te zien van complexe problematiek. Cavent wil bereikbaar zijn voor alle zorgvragen die zich in de praktijk aandienen, en heeft zich in dat licht langzaam maar zeker toegelegd op een bredere doelgroep, waaronder ook lichamelijke handicaps en psychosociale dan wel sociaalpsychiatrische beelden als autisme.

De verbreding van Cavents doelgroep is mede ingegeven door veranderingen in de financieringsstructuur. Een deel van de Awbz voor verstandelijk gehandicapten is vervangen door de veel bredere Wmo, die wordt uitgevoerd door de gemeenten. Verstrekkingen uit de Wmo worden niet vastgesteld op basis van het type beperking, maar van de hoeveelheid zorg die iemand nodig heeft. Deze stelselwijziging draagt weer bij aan de ontschotting tussen sectoren binnen de zorg en maakt dat Cavent steeds vaker via de gemeente wordt betrokken bij crisissituaties. De verwachting is dat ook deze trend verder doorzet. Cavent stelt de cliënt met zijn zorgbehoefte voorop en streeft er in haar werkwijze dan ook naar om bij iedere hulpvraag eerst te beoordelen welke hulp er nodig is. Het regelwerk, de vraag vanuit welke wet de cliënt wordt benaderd en hoe het precies met de medicatie moet, volgt later.

Van zorgen voor, naar zorgen dat ...

Ook inhoudelijk gaat Cavent door een belangrijke transitie heen: waar onze missie in het verleden samen te vatten viel als Naast mensen staan, kwam het accent een jaar of vijf geleden te liggen op het bestendigen van de driehoeksrelatie tussen cliënt, begeleider-coach en de ouder/vertegenwoordiger. Sinds eind 2015 hebben we onze doelstelling verder verlegd naar het streven om de regie over het eigen leven (en de ondersteuning die daarbij nodig is) zo veel mogelijk bij de cliënt en diens netwerk neer te leggen. Onze slogan daarbij is: 'Van zorgen voor, naar zorgen dat...' De

achterliggende overtuiging is dat het uit handen nemen van taken en verantwoordelijkheden weliswaar meestal goedbedoeld is, maar lang niet altijd in het belang is van de cliënt zelf. Juist door meer eigen keuzes te maken en zelf te bedenken hoe wensen kunnen worden uitgevoerd, gaan cliënten meer in hun eigen vermogens geloven, en komen ze beter uit de verf.

Deze transitie vergt een verandering in de rol van de zorgprofessional. In plaats van proberen het gebrek van de cliënt te compenseren, is het doel nu veel meer om de cliënt te stimuleren te bedenken wat hij graag zou willen leren, en te verkennen in hoeverre zijn eigen mogelijkheden kunnen worden opgerekt. Van denken voor de cliënt, vraagt de nieuwe insteek om een meer coachende en faciliterende rol van de professional. Dit betekent een heuse paradigmaverandering. Al het Caventpersoneel – van begeleidend tot ondersteunend – wordt om- en bijgeschoold in de methodische werkwijze van Cavent, die gebaseerd is op de Sociale Netwerkversterking. Dit is een elders ontwikkelde methode, gebaseerd op de acht domeinen van bestaanskwaliteit van Shalock en Verdugo, die naar de concrete werkpraktijk van Cavent is aangepast. Een praktisch hulpmiddel waar deze methode mee werkt is de basisposter: een poster die visualiseert waar de cliënt nu staat, wat zijn toekomstdromen zijn, en wat er voor reële stappen te maken zijn om hem in de richting van zijn droom te brengen. Onderdeel van de concretisering en uitvoering van persoonlijke doelstellingen is dat de cliënt zelf kiest wie hij uit zijn eigen netwerk wil betrekken om hem te helpen. Deze personen kunnen familieleden zijn, maar dat hoeft niet per se; er kan evengoed een buurman of voetbaltrainer zijn die aan tafel wordt uitgenodigd om een bijdrage te leveren. De transitie gaat minimaal vijf jaar duren en draait onder meer om de ontwikkeling van professionele competenties bij het voeren van gesprekken met de cliënt en de netwerken om hem heen. In dit kader wordt bijvoorbeeld een cursus verbindende communicatie gevolgd, onder leiding van een externe gedragsdeskundige. Meer details over dit onderwerp zijn te vinden in hoofdstuk Methodische werkwijze Cavent vanaf pagina 12.

Lokaal, bekend en verbonden

Cavent werkt vanuit de overtuiging dat zodra cliënten gemakkelijk hun weg kunnen vinden naar elkaar, hun omgeving en de hulpverlening, zij ook gemakkelijker de regie in eigen hand kunnen nemen. Kernelementen waar Cavent aan hecht om te zorgen dat de lijnen voor de cliënt zo kort mogelijk zijn, zijn zorg thuis en in de buurt, nieuw en kleinschalig, en technologie en innovatie. Gebruik van nieuwe (communicatie)technologieën kan bovendien een vliegwieleffect hebben op het netwerk

van cliënten en het gemak waarmee zij naar hun omgeving kunnen uitreiken.

Kerngericht en kleinschalig werken

Cavent staat voor kerngericht werken: de buurt en de omgeving goed kennen en betrekken bij de zorg voor cliënten. Het werkgebied van Cavent is enkel de Hoeksche Waard, een gebied dat bestaat uit relatief kleine kernen, met een hoge sociale samenhang en onderlinge betrokkenheid. Cliënten van GGZ-instellingen zijn in deze dorpen vaak goede bekenden in hun omgeving. Vanuit de bestaande betrokkenheid, is de stap om daadwerkelijk bij te dragen aan de zorg relatief gemakkelijk gemaakt. Deze verbinding met lokale mensen vinden we belangrijk. Met ongeveer 230 cliënten is Cavent bewust geen grote zorginstelling. Onze omvang maakt het mogelijk dat alle medewerkers en cliënten binnen de organisatie elkaar persoonlijk kennen, tot de directeur aan toe. Ook het personeel komt grotendeels uit de Hoeksche Waard, waardoor de organisatie in de haarvaten zit van de lokale samenleving. Deze herkenbaarheid van elkaars leefwereld is een essentiële bron voor vertrouwde en laagdrempelig contact. Cavent hecht sterk aan de verwevenheid van de organisatie en haar cliënten met de buurt. We zijn er vast van overtuigd dat deze verwevenheid de maatschappelijke participatie van onze cliënten ten goede komt. Omdat Cavent het van belang vindt dat haar cliënten niet in een geïsoleerd instituut leven, stellen we onze gemeenschappelijke ruimten ook graag open voor de buurt. Zo wordt er bijvoorbeeld ruimte beschikbaar gesteld voor een repaircafé, zodat de buitenwereld naar binnen kan komen, en cliënten op basis van hun persoonlijke vaardigheden contact kunnen maken met anderen. Daarnaast participeren de cliënten van Cavent actief in de ontwikkeling van het kerngericht en wijkgericht werken door actief te zijn in de buurt, bijvoorbeeld met vrijwilligerswerk bij instellingen in de nabije omgeving.

Stougjeshof

De idealen van laagdrempelige contacten, ontschotting en betrokkenheid bij de omgeving komen ook mooi tot uiting in het project Stougjeshof, een uniek woonde gebaseerd op een middeleeuws hofje, waar op een vanzelfsprekende manier ontmoeting plaatsvindt. Om de gezamenlijke binnentuin komen 47 appartementen, waarin behalve mensen met een verstandelijk beperking ook ouderen, mensen met een lichamelijke beperking en mensen met een psychiatrische achtergrond zelfstandig zullen gaan wonen.

Afgelopen jaar zijn de plannen voor Stougjeshof verder ontwikkeld. De belangstelling onder potentiële cliënten

en hun vertegenwoordigers voor het concept is al groot, zoals bleek uit de toeloop van 120 geïnteresseerden voor een eerste voorlichting (waar nauwelijks publiciteit voor was gemaakt). Bijzonder aan het Stougjeshofconcept is de zorg voor elkaar, die naadloos aansluit bij onze nieuwe werkwijze, waarin we bouwen op de eigen kracht van cliënten en hun netwerk. De uitdaging is om een vruchtbare samenstelling te krijgen van bewoners met heel verschillende krachten en eigenschappen, en daar een dynamisch geheel van te smeden.

Door de gedifferentieerde doelgroep is de kans groot op een rijkere schakering aan talenten. Het idee is dat cliënten daadwerkelijk elkaars burens zijn, en ook gebruik kunnen maken van elkaars netwerk. We vragen toekomstige bewoners dan ook wat zij zelf kunnen, en wat de mensen om hen heen kunnen bijdragen aan de zorg. Daarbij valt te denken aan boodschappen doen, administratie op orde houden of verhaaltjes voorlezen. Ook de architectonische vormgeving van het project is zodanig, dat de bewoners optimaal worden gestimuleerd om elkaar te ontmoeten en ondersteunen.

Dit project is veelbelovend in het kader van de stelselherziening, waarbinnen er minder middelen beschikbaar zijn voor de zorg dan in het verleden. Bovendien past het concept uitstekend bij Cavents overtuiging dat cliënten niet enkel zorgvragers zijn, maar zelf ook iets te bieden hebben aan elkaar en anderen. Om ook de verbinding met de buurt te faciliteren, zal een aantal van de gemeenschappelijke voorzieningen die in Stougjeshof worden aangebracht, waaronder een gemeenschappelijke ruimte, ook door de buurt te gebruiken zijn. Uitgangspunt is ook dat de huren van de appartementen relatief laag zijn, zodat deze voor iedereen met een kleine beurs zelfstandig op te brengen is, ongeacht de inkomenspolitiek van de toekomst.

Eind december 2016 is de overeenkomst tussen Cavent en een lokale projectontwikkelaar ondertekend, om Stougjeshof te gaan bouwen. In april gaan de eerste palen onderaan de Stougjesdijk de grond in. Bij de bouw zelf hecht Cavent aan duurzaamheid. Het dak wordt volgelegd met zonnepanelen, niet alleen om stroom te besparen, maar ook om de energielasten voor de toekomstige bewoners zo veel mogelijk te beperken. Cavent zal met de bewoners een energiecollectief vormen, zodat ook de opbrengst van eventuele overproductie van de zonnepanelen ten goede komt aan de bewoners.

Nieuwe technologie

Cavent is voorloper waar het gaat om de praktische toepassing van nieuwe technieken. Zo maakt de stichting

ten behoeve van de sociale netwerkversterking van de cliënt al langer gebruik van het digitale portal Beppe voor beeldbellen, waarover meer in onderstaande paragraaf. De laatste tijd zijn we deze technische mogelijkheid ook aan het inzetten om in het kader van de begeleiding – naast echte face to face-contacten – gesprekken te voeren in situaties die niet zo goed te plannen zijn. Een andere technologische innovatie is de Buzzbuddy: een techniek die het reizen met het openbaar vervoer voor cliënten veel gemakkelijker maakt dankzij een gps-tracker met beperkte telefoonfunctie, die via een internetportal real time laat zien waar de cliënt zich bevindt. De familie of begeleiding kan daardoor weten waar de reiziger is, en hem zo nodig telefonisch instructies geven. Ook kan de reiziger zelf bellen of in panieksituaties gebruik maken van een noodknop. Daarnaast maakt Cavent al enige tijd gebruik van toepassingen met ‘slimme horloges’, die een visueel signaal geven als het tijd is voor bepaalde activiteiten. Dit is bijzonder fijn voor mensen die moeite hebben met ongewisheden. Door het beeld van een kopje koffie te tonen op het moment dat de koffie klaar staat, of een plaatje van een bus zodra het busje naar de werkbegeleiding voorrijdt, hoeven mensen niet herhaaldelijk meer te vragen wanneer het zover is. Bij Cavent geloven we sterk in delen. Alles wat wij op technologisch of methodologisch gebied ontwikkelen, delen we gratis met de buitenwereld. We gaan ervan uit dat wie zijn eigen vondsten openlijk deelt met anderen, hoogstwaarschijnlijk van die anderen weer iets terugkrijgt op het moment dat zij ook iets ontwikkeld hebben. Zo stuwen we samen de levenskwaliteit en mogelijkheden van cliënten naar een hoger niveau. Bovendien vinden we het principieel juist om – als we iets mogen ontwikkelen met behulp van gemeenschapsgeld – ook iets terug te geven aan die gemeenschap.

Beppe

Een innovatie waar Cavent hard mee aan de weg timmert is Beppe: een online communicatievorm waarmee cliënten elkaar tijdens het praten kunnen zien. In het bijzonder voor mensen met een verstandelijke beperking heeft beeld grote toegevoegde waarde ten opzichte van het gewone bellen. Afgelopen jaar heeft Cavent het gebruik van dit medium verder uitgerold. Waar het ooit begon als middel om enkel extramurale, zelfstandigwonende cliënten te faciliteren in onderling contact en het delen van foto's, is het medium ook heel geschikt gebleken om contact te onderhouden met het eigen netwerk, mantelzorgers en in het bijzonder professionals. Inmiddels zijn daarom alle vestigingen van Cavent op Beppe aangesloten, en in 2016 is samen met Alerimus, Zorgwaard en Humanitas begonnen aan een pilot om al deze zorginstellingen op Beppe aan te sluiten, zodat cliënten via Beppe met al hun zorgverleners kunnen communiceren, zorg-

gerelateerde bestanden met elkaar kunnen delen, of het systeem koppelen aan monitoren als de hartbewaking of suikerspiegelmeter. Momenteel is het al mogelijk om het medicijnkastje erop aan te sluiten. Beppe speelt met al deze opties een belangrijke rol in het toekomstperspectief op een gezamenlijke standaard voor zorg op afstand voor de gehele Hoeksche Waard. Het is immers niet handig als je als cliënt drie verschillende systemen nodig hebt als je met drie instellingen te maken hebt.

Ontschotting

In het kader van de ontwikkeling naar de langdurige zorg, Wmo en de Jeugdwet vindt zogenaamde ‘ontschotting’ qua doelgroep plaats: de definitie van de beperking vormt niet langer het uitgangspunt, maar wat iemand nog zelf kan. Behalve mensen met een verstandelijke beperking kunnen nu ook mensen met een fysieke beperking of psychiatrische problematiek een beroep doen op zorg van Cavent. Praktisch betekent de ontschotting dat Cavent meer hulpvraaggestuurd gaat werken, en daarbij meer focust op wat de cliënt nog zelf kan organiseren, ongeacht het soort probleem waar hij tegenaanloopt. De lijntjes met huisartsen en collega-instellingen als Zorgwaard en Alerimus worden steeds sneller en beter, waardoor Cavent weer profiteert en leert van hun specialismen. Ook met de Wmo-consulenten van de gemeenten wordt heel goed samengewerkt. Zij schakelen Cavent veel in bij de beoordeling van hulpvragen, en zorgen er op hun beurt voor dat Cavent snel de middelen krijgt die het nodig heeft om de hulpverlening daadwerkelijk in te zetten. Deze ontschotting zal in de toekomst verder gaan, zodat er steeds meer samenhang ontstaat tussen de instanties waar cliënten mee te maken hebben. Een mooi effect voor cliënten is dat zij gemakkelijk als vrijwilliger actief kunnen worden bij bijvoorbeeld de Buitensluis van Stichting Alerimus, waar ze activiteiten uitvoeren zoals koffieschenken en vogelkooitjes verschoneren. Daarnaast neemt Cavent deel aan de pilot Ontschotting Korendijk, waarin wordt samengewerkt met de gemeente en andere maatschappelijke partners in wonen en welzijn en zorg in Korendijk. Hierover valt meer te lezen in het hoofdstuk Zorginnovatie, op pagina 18.

Methodische werkwijze Cavent

De verandering van Cavents visie op zorg – de cliënt in zijn kracht zetten en zijn eigen netwerk laten aanspreken – betekent een heuse paradigmawisseling. Van een statische kijk op de cliënt (aan de beperking verandert weinig, dus er zal ook niet veel veranderen aan zijn mogelijkheden) wordt de overgang gemaakt naar een dynamische opvatting, waarbinnen het mogelijk is om dingen te leren

Niks doen is soms best lastig

‘In de zorg zijn professionals van oudsher vaak geneigd om vanuit het eigen normenkader te kijken naar wat goed is voor een cliënt. Als ze zelf erg netjes zijn en binnenkomen bij cliënten waar het een bende is, is vaak de eerste reflex: hier moet huishoudelijke hulp op. In de nieuwe wijze stappen we hier rigoureuus vanaf. Nu stellen we de vraag centraal wat de cliënt zelf wil of nodig heeft om zich veilig te voelen. Natuurlijk wordt er een risico-inventarisatie gemaakt. Als de veiligheid of gezondheid van de cliënt ernstig in het geding komt, zullen we niet langs de zijlijn blijven toekijken. Toch zullen we ook dan zo veel mogelijk in goed overleg met de cliënt ingrijpen, in plaats van om hem heen. Zolang de cliënt zich er maar prettig bij voelt. Als iemand gewend is om eens per week te douchen, hoeft dat niet ineens dagelijks. Dan zoeken we eventueel gewoon mee naar passende alternatieven waardoor ze ook lekker fris blijven ruiken, zoals een geurig washandje.’ Marion

en zelfgestelde doelen te halen. Deze paradigmawisseling vormt ook het uitgangspunt van een nieuwe, methodische werkwijze: niet langer staat iemands beperking centraal, maar juist de mogelijkheden die hij samen met zijn netwerk heeft om zijn eigen zorg en ontwikkeling ter hand te nemen. De cliënt krijgt de regie bij zowel de invulling als de uitwerking van zijn eigen cliëntplan, dat bestaat uit beeldvorming, een netwerktekening en doelen. Ook kiest de cliënt zelf wie hij graag vanuit zijn netwerk zou betrekken om hem te helpen.

Verschil tussen extramuraal en intramuraal

Bij onze cliënten die zelfstandig wonen (extramuraal), is de methodische werkwijze inmiddels al goed ingevoerd. Momenteel werkt Cavent aan de invoering ervan in de 24 uurszorg (intramuraal). Dat vormt een complexere uitdaging. Intramuraal heeft Cavent doorgaans te maken met mensen met ernstigere beperkingen, van wie bovendien vaak al lange tijd veel uit handen is genomen. Waar extramurale cliënten meestal slechts enkele uren per week contact hebben met Cavent en zich daarbuiten al grotendeels redden met hun eigen netwerk, zijn zowel de cliënt als professional in intramurale setting altijd gewend geweest aan de zorgverhouding waarin de zorgmedewerker op allerlei fronten compenserend en zorgend aanwezig was.

Voor cliënten die gewend waren dat alles voor hen geregeld werd, is het behoorlijk wennen dat ze ineens aangesproken worden op hun eigen oplossend vermogen bij zaken als het regelen van vervoer naar een andere locatie. Als het ze vervolgens niet zelf lukt, is Cavent nog steeds graag bereid om te helpen, maar het automatisme van het overnemen is eraf. Ook voor de familie van cliënten betekende interne plaatsing van een familielid vaak dat ze zich met een gerust hart een beetje terug konden trekken uit het voorzien in dagelijkse zorg. In de nieuwe werkwijze wordt er weer een veel sterker appel gedaan op hun actieve betrokkenheid en oplossend vermogen. Ook voor de medewerker wordt het uitdagender. Vroeger werd gedetailleerd in kaart gebracht wat cliënten wel

en niet konden. Wat ze niet konden, werd door Cavent overgenomen. Nu mensen uit het netwerk en vrijwilligers meer samen met de cliënt gaan doen, lopen zij ook vaker rond in het gebouw en doorkruisen ze de vertrouwde gang van zaken met hun eigen ideeën en plannen.

Roldefinities

In de praktijk blijkt dat verstandelijk gehandicapte cliënten van jongs af aan vaak hoofdzakelijk in de rol van de gehandicapte hebben gezeten; alsof dit andere – actieve – rollen uitsluit. Ze hebben daardoor vaak weinig vingeroefening gehad met wat het betekent om iemands kind, broer, zus of buur te zijn. Onderdeel van de focus op het netwerk en de regie van de cliënt, is dat de cliënt door de gelijkwaardige samenwerking met zijn omgeving om zijn zorg te organiseren, als vanzelf ook weer meer invulling gaat geven aan die andere rollen. Hij is niet alleen meer zorgontvanger, maar geeft vaak ook iets terug in de interactie met zijn netwerk. Rollen krijgen weer meer inhoud, worden weer meer gedefinieerd. Ook de familie gaat anders naar de persoon met de beperking kijken, zodra de cliënt zelf de regie krijgt, en de spil is in zijn eigen zorg. Hij wordt gelijkwaardiger behandeld en kan zelf weer meer broer of zus zijn. Er gaat zo een emanciperende werking van uit.

Training van het personeel

Van het personeel wordt een geheel nieuwe rol gevraagd: in plaats van zorgverlener aan de cliënt, worden medewerkers in de eerste plaats coach en ondersteuner van de cliënt en diens netwerk, opdat zij zo veel mogelijk zelf kunnen doen. De kunst voor de professional is om zich terug te trekken uit de zorgende en compenserende rol, en het zoeken naar oplossingen zo veel mogelijk bij de cliënt en zijn netwerk te laten. Wel bewaakt en evalueert de professional het proces steeds op afstand, om waar nodig te kunnen helpen bijstellen, en zorgt hij dat hij goed bereikbaar is voor vragen van de cliënt en diens netwerk. Als het nodig is zal hij ook nog steeds inspringen om

Plaatjes plakken

‘Soms moet er eerst nog wel even een weerstand tegen plaatjes plakken worden overwonnen; dat vinden sommigen aanvankelijk kinderachtig. Maar meestal weten we dat wel te keren, vooral omdat de cliënt zelf aan het hoofd van de tafel zit. Sommige cliënten kiezen er bewust voor om hun netwerk niet uit te nodigen, bijvoorbeeld omdat hun problemen juist met hun netwerk te maken hebben. Ook dan respecteren we de wens van de cliënt. Het streven is om niet te betuttelen, maar de cliënt zelf de ruimte te geven om zijn behoeften kenbaar te maken. Er hoeven niet onmiddellijk bij het eerste contact spijkers met koppen geslagen te worden en afspraken te worden vastgelegd. Het is eerst zaak dat de cliënt zich een beetje op zijn gemak voelt, en ervaart dat we hem niet in een mal proberen te drukken. Als iemand niet meteen aan praten toekomt, zetten we erop in dat de cliënt eerst een bepaalde kwaliteit van leven kan ervaren, in het vertrouwen dat hij later wel klaar is voor een volgende stap.’ Marion

daadwerkelijk hulp te bieden die niet vanuit het netwerk voorzien kan worden, maar het initiatief wordt ook dan in eerste plaats teruggedragen bij de cliënt zelf. Om te zorgen dat iedereen in de organisatie een echte innerlijke kanteling in visie doormaakt, van een theoretisch inzicht naar een ingebakken, niet meer te missen focus op het perspectief van de cliënt, biedt Cavent alle medewerkers een volwaardig trainingsprogramma aan, te beginnen met een basistraining. Daarnaast krijgen ze concrete vaardigheidstrainingen, waarvoor een uitgebreid trainingsprogramma in elkaar is gezet, dat bestaat uit tal van workshops waaruit het personeel zelf een keuze kan maken op grond van de eigen krachten en zwaktes. In dit onderdeel zit ook een training zorgregie verwerkt, waarmee medewerkers zelf steeds beter leren beoordelen welke vaardigheden zij nog extra zouden kunnen ontwikkelen. De kanteling voltrekt zich niet in één nachtje slapen. De nieuwe werkwijze raakt pas echt verankerd in de dagelijkse praktijk door hem op de werkvloer toe te passen. Daarom is ‘leren door te doen’ een essentieel onderdeel van de training, en wordt iedere medewerker op de werkvloer in zijn persoonlijke ontwikkeltraject intensief begeleid door medewerker- en teamcoördinatoren, die zich op hun beurt sterk op de werkwijze en het gedachtegoed erachter hebben toegelegd. Gedurende het hele ontwikkeltraject wordt op verschillende momenten van medewerkers gevraagd om hun eigen ontwikkeling van de diverse vaardigheden te beoordelen. Deze zelfevaluatie gebruiken zij vervolgens weer om sturing te geven aan hun eigen ontwikkelingsproces. Ook dit gebeurt in samenspraak met hun medewerker- en teamcoördinator.

De basisposter

Aansluitend op Cavents kernwaarden gelijkwaardigheid, openheid en respect voor eigenheid, wordt een handzaam instrument gebruikt dat de uitvoering van de nieuwe werkwijze ondersteunt: de basisposter. De basisposter bevat drie cirkels in elkaar, die samen de gewenste ontwikkeling aanduiden van wat nu is, naar wat een cliënt graag zou willen bereiken, inclusief de concrete stappen

die daarin te maken zijn en wie daarbij gaat helpen. Op de poster kunnen plaatjes of post-its worden geplakt, teksten worden geschreven of tekeningen worden gemaakt. De wensbeelden hoeven niet per se meteen realistisch te zijn. Het gaat erom zicht te krijgen op wat een cliënt echt graag wil en te zoeken naar uitvoerbare manieren om daarop in te spelen. Bij de invulling van de actiepunten in het plan wordt aangesloten bij de talenten en belangstelling van de mantelzorgers; niemand wordt gedwongen tot klussen waar hij of zij geen zin in heeft. Als de basisposter af is, wordt er een meedenkbijeenkomst georganiseerd. Voor intramurale cliënten vindt deze bijeenkomst meestal intern plaats. Voor extramurale cliënten kan dit gebeuren op een plek naar keuze, bijvoorbeeld in een kroegje in de buurt. Bij het netwerkgesprek zijn enkel de cliënt en de leden van het netwerk aanwezig die door de cliënt zijn ingebracht, om samen het zorgplan door te spreken en concrete afspraken te maken. Cavent heeft geleerd dat betrokkenen elkaar vaak sterker kunnen motiveren en creatiever zijn, als er geen professional bij zit. Er komt dan een heel andere dynamiek in het gesprek. Bij de meedenkbijeenkomst is dan ook geen professional van Cavent aanwezig, al zorgt deze ervoor dat hij wel in de buurt of telefonisch bereikbaar is voor het geval hij ergens bij nodig is. Zo wordt het zorgplan echt het plan van de cliënt en zijn netwerk.

Intrinsieke motivatie

De nieuwe werkwijze heeft al veel positieve reacties opgeleverd, zowel van betrokkenen als van externe partijen. In het verleden hadden begeleiders regelmatig het idee dat cliënten niet gemotiveerd waren om gestelde doelen te halen, bijvoorbeeld om tweemaal daags tanden te poetsen, of dagelijks te douchen. Het waren doelen die als algemeen wenselijk werden beschouwd door de begeleiding, maar die soms helemaal niet van toegevoegde waarde waren voor de cliënt in kwestie. Nu er gewerkt wordt vanuit de doelen van de cliënt zelf, wordt er ook veel gemotiveerder aan gewerkt. Dat komt enerzijds door

de respectvolle, open manier van communiceren die bij de nieuwe werkwijze hoort, maar ook doordat leden van een netwerk vaak beter tot elkaar doordringen of een keerpunt kunnen forceren in een impasse, dan dat een professionele buitenstaander dat kan doen.

Het lijkt zo gewoon...

Cavents intramurale toepassing van de sociale netwerkversterkingsmethodiek is in den lande geheel nieuw. Het is daarmee voor de hele organisatie een ontdekkingsreis. Iedere stap is weer aftasten, pionieren. Erover praten dat de cliënt de regie heeft, is toch iets heel anders dan het ook echt doen.

Onderzoek tijdens de implementatie

Tijdens de implementatie wordt de voortgang goed bijgehouden. Medewerkers vullen met regelmaat een taakvaardigheidsformulier in, specifiek geënt op de nieuwe werkwijze. Eens per kwartaal worden er algemene vragen gesteld over de visie en de kernwaarden. Alle teams hebben bovendien ook een teambasisposter gemaakt, waar doelen op staan ten aanzien van bijvoorbeeld vergaderstructuren en samenwerken, zodat alle interne processen worden gekoppeld aan de methodische werkwijze, van de begeleiding tot aan de financiële afdeling. Eind 2018 moet de nieuwe werkwijze echt geïmplementeerd zijn: dan heeft iedere cliënt een eigen basisposter, iedereen een meedenkbijeenkomst gehad, en moeten er ambassadeurs zijn die de werkwijze uitdragen. In 2018 zal de hele methodiekbeschrijving ook in een boekje worden uitgebracht, zodat alle belangstellenden van ons mooie concept kennis kunnen nemen.

Participatieladder

Cavent gelooft dat ieder mens graag iets voor een ander wil betekenen; voor mensen in de naaste omgeving of voor de samenleving in bredere zin. We zijn er bovendien van overtuigd dat alle mensen – hoe bescheiden ook – op hun eigen manier van waarde kunnen zijn voor

De professional overbodig?

Een angst die sommige medewerkers aan het begin van het traject weleens hadden was, dat de nieuwe werkwijze de professional op den duur overbodig zou maken. Het tegendeel blijkt echter het geval. Gesprekken op een subtiele manier leiden zodat behoeften en gevoelens worden gekend, de verbinding wordt gevonden met de omgeving en de mogelijkheden, en het geheel naar een concreet verzoek wordt vertaald, vraagt veel kennis en professionaliteit. Goede begeleiding en rapportage vraagt bovendien om een subtiele, kritische waarneming en oordeelsvaardigheid, en het vermogen dit goed in rapportages op te nemen. We merken juist dat de professional harder nodig is dan ooit

het bestaan van anderen, met iets waar zij goed in zijn of simpelweg door hun persoonlijkheid. Door iets te doen waar je door anderen om gewaardeerd wordt, komen talenten tot bloei en voel je dat je iemand bent die er mag zijn. Voor mensen voor wie betaald werk geen optie is, is onbetaald werk een mooi alternatief.

Cavent ziet graag dat haar cliënten hun mogelijkheden en talenten optimaal benutten. Daarom creëren we mogelijkheden op ieders niveau, zodat geen mens hoeft stil te staan. Dit getrapte aanbod noemen we de participatieladder: we stimuleren en ondersteunen iedere cliënt om steeds een stapje hoger te zetten, maar zijn evengoed tevreden als een cliënt de voor hem of haar hoogst haalbare sport heeft bereikt.

Cavents participatieladder bestaat uit de onderdelen Cavent Creatief (belevingsgerichte dagbesteding), Cavent Buiten (arbeidsmatige dagbesteding), Cavent Tuin Leerwerkbedrijf (onbetaald werk) en het Sociaal Werkbedrijf (betaald werk).

Cavent Tuin

Het leerwerkbedrijf Cavent Tuin dat in 2015 is opgericht, is afgelopen jaar echt goed op stoom gekomen. Het leerwerkbedrijf bereidt cliënten voor op regulier betaald werk, nu instroom in de sociale werkvoorziening sinds de invoering van de Participatiewet niet langer mag. Cliënten doen in het leerwerkbedrijf ervaring op met volle werkdagen en leren om te presteren, samen te werken en om te gaan met klanten en werkdruk. Cavents streven om in 2016 tien á twaalf cliënten in Cavent Tuin te laten participeren, is gehaald. Vijf van hen hebben zelfs een betaalde baan gevonden, waarmee de doelstelling van 50% uitstroom naar betaald werk eveneens is gehaald. Daar is Cavent trots op.

Met de Johannahoeve in Strijen als uitvalsbasis, doet het leerwerkbedrijf aan tuin- en groenonderhoud bij collega-zorginstellingen, gemeenten en particulieren. De samenwerking met het lokale bedrijfsleven is bijzonder sterk. De projectleider van het leerwerkbedrijf heeft stageplekken voor deelnemers gevonden bij kleine bedrijven in de Hoeksche Waard, en juist daar zijn de betaalde banen uit ontstaan, doordat werkgevers de stagiair(e)s

niet meer kwijt wilden. We merken dat veel ondernemers uit de buurt een sociaal hart hebben en graag iets willen betekenen voor de mensen uit hun omgeving. Ook dat is typisch Hoeksche Waards, en komt voort uit herkenning en oprechte betrokkenheid. Natuurlijk moet er ook gewerkt worden, het is niet enkel liefdadigheid, maar het hart hebben om te kijken wat er mogelijk is, is absoluut onmisbaar.

In de komende tijd zal Cavent Tuin verder worden doorontwikkeld als reïntegratiebedrijf voor werkzoekenden, ook zonder verstandelijke beperking. Ook cliënten vanuit het UWV en de gemeente kunnen er in de toekomst een plek krijgen en toegeleid worden naar werk.

Sociaal Werkbedrijf

Als betaald werk voor mensen met een verstandelijke beperking liggen facilitaire functies als schoonmaak en catering het meest voor de hand. Op gezamenlijk initiatief van Cavent en schoonmaakbedrijf Both heeft Both het Sociaal Werk Bedrijf (SWB) opgericht, dat sinds 1 januari 2016 betaald werk biedt aan Hoeksche Waarders met een beperking die valt onder het doelgroepenregister van het UWV. Both neemt mensen met een beperking in dienst en detachert hen vervolgens weer naar onder meer Cavent. Cavent heeft inmiddels al haar schoonmaakwerk bij het SWB ondergebracht. Zo wordt er betaald werk gecreëerd voor mensen met een beperking die sinds de wetshervorming niet langer mogen instromen in de sociale werkvoorziening, maar wel een opstap nodig hebben naar echt betaald werk. Cavent voldoet hiermee aan de verplichtingen die volgen uit het Sociaal Akkoord tussen het Rijk en de sociale partners, waarin in 2014 is vastgelegd dat werkgevers in de toekomst meer arbeidsgehandicapten in dienst zullen nemen. De uitdaging die Cavent voor de komende tijd aangaat, is om de schoonmakers vanuit Cavent – naast het werk bij Cavent zelf – ook de kans te bieden om in het bedrijfsleven aan het werk te gaan. Op die manier kunnen reguliere werkgevers voldoen aan hun verplichtingen in het kader van het sociaal akkoord, en ontstaat er een vliegwieleffect voor mensen met een beperking.

Dagbesteding

De belevingsgerichte dagbesteding op onze locatie de Grutto heeft, zoals de naam Cavent Creatief al doet vermoeden, vooral een creatief karakter. Er wordt geschilderd, geknutseld en wekelijks een lekkere taart gebakken. Samen bezig zijn en mooie of lekkere dingen maken, stimuleert de creatieve capaciteiten van cliënten. Deze dagbesteding is vooral bedoeld voor cliënten met een lage belastbaarheid en vormt voor de cliënten vooral een zinvolle invulling van de dag en een bron van trots.

Voor cliënten die in staat zijn om enkele uren tot volle dagen gestructureerd aan de slag te zijn, maar voor wie de stap naar betaald werk (nog) te groot is, biedt Cavent op boerderij de Lindehoeve in Mookhoek de arbeidsmatige dagbesteding Cavent Buiten. Hier telen cliënten zelf onbespoten groenten en fruit en verzorgen ze dieren. Eigenlijk voeren ze hier alle taken uit die bij een boerenbedrijf horen, van schoffelen en maaien tot het uitmesten van de stal of het kloven van openhaardhout. De Lindehoeve heeft ook een eigen winkel, waar cliënten de zelfgeeteelde producten verkopen en zo verkoopervaring opdoen. In de perioden dat er weinig agrarische activiteit mogelijk is, maken cliënten op de Lindehoeve creatieve producten. Cliënten beschouwen hun dagbesteding bij Cavent Buiten als volwaardig werk, en ontlenen er een groot gevoel van eigenwaarde en trots aan. Gemiddeld nemen er 15 cliënten deel aan Cavent Buiten. Ook in 2016 is weer een deel van hen doorgestroomd naar leerwerkbedrijf Cavent Tuin en we hebben er vertrouwen in dat dit ook in 2017 weer zal lukken.

Zorginnovatie

Uitbouw naschoolse opvang

Op de NSO (naschoolse opvang) op Cavent de Lindehoeve krijgen kinderen met een beperking op zaterdag- en woensdagmiddag activerende bezigheden aangeboden. Deze opvang draagt ertoe bij dat kinderen zich ontwikkelen, terwijl de ouders even ontlast worden van de zorg voor hun gehandicapte kind. Op de NSO kunnen kinderen buiten hutten bouwen, dieren verzorgen of gewoon een balletje trappen. Bij slecht weer kunnen ze binnen verven, tekenen, bouwen, kleien en soms lekker een filmpje kijken.

De NSO is in 2016 sterk in volume gegroeid. Omdat de groep te groot werd, is deze in tweeën gesplitst. Momenteel wordt er gewerkt aan een extra ruimte voor de NSO, met een extra speelterrein. Op het nieuwe speelterrein komt onder meer een palenlandschap, waar de kinderen overheen kunnen stappen, hun behendigheid oefenen en aan het einde van de dag moe maar voldaan weer naar huis gaan. Het terrein met de palen zal volgens de planning in het tweede kwartaal van 2017 voltooid zijn. Momenteel is de NSO geopend op twee zaterdagen en twee woensdagen per maand. In 2017 zal het aantal dagdelen verder groeien naar drie woensdagen en drie zaterdagen per maand.

Vet leven

Gezond, bewust en beheerst eten is het centrale thema van het project Vet leven, dat cliënten leert om zelfstandig een gezonde levensstijl te volgen. In 2016 is er binnen

Vet leven weer veel aandacht geweest voor gezond leven op zowel voedingsgebied als ook op het terrein van de lichaamsbeweging.

Op alle Caventlocaties is uitgebreid aandacht besteed aan gezonde voeding; zowel als algemeen thema voor de hele woonvorm als op individueel cliëntniveau. Iedere locatie heeft het thema daarnaast op zijn eigen manier aangezwengeld. Zo werd er op een locatie een diëtiste ingeschakeld om voorlichting te geven over gezonde voeding, en een bewegingsagoog om advies te geven over het bewegen. Op twee andere locaties werd een beweegprogramma gestart ten behoeve van oudere cliënten. Er is ook een eigen Vet leven kookboek gemaakt, dat gebruikt wordt voor de kookcursus die afgelopen jaar is gestart en verdergaat in 2017. Daarnaast is er een cursusmap over voedselveiligheid en hygiëne gemaakt, die al op één locatie is besproken met de cliënten.

Eens per maand komt een groep cliënten afkomstig van diverse locaties bijeen, om over gezond leven te praten en activiteiten te doen in het verlengde daarvan. Aan de hand van diverse spelvormen worden de thema's bewegen en goede voeding tot leven gebracht in de dagelijkse gedachten van cliënten. Deze groep cliënten is ook begonnen aan het maken van voorlichtingsmateriaal dat zij zelf op de verschillende locaties zullen gaan presenteren.

Vooruitblik wondzorg en mondzorg

Tot voor kort was er binnen Cavent geen eenduidige aanpak op de gebieden mondzorg en wondzorg. Dat wilde Cavent veranderen en daarom is op beide terreinen een projectgroep van start gegaan bestaande uit een teamleider, een verpleegkundige en een stafmedewerker. Ook de cliëntenraad is bij beide projectgroepen betrokken geweest. De projectgroepen hebben zich verdiept in voorhanden zijnde informatie en voorlichtingsmateriaal, om een pakket aan voorstellen te doen met betrekking tot deskundigheidsbevordering onder medewerkers, verbetering van doorverwijsmogelijkheden en bewustzijnsvergroting onder cliënten.

Project Mondzorg

Cavent weet al langere tijd dat veel van haar cliënten bang zijn voor de tandarts. Vermijdingsgedrag brengt het risico op veronachtzaming met zich mee, waardoor gebitten onvoldoende worden onderhouden. De projectgroep die met wondzorg aan de slag ging, richtte zich in het bijzonder op bewustwording onder cliënten en medewerkers, en het verkennen van de mogelijkheid om gespecialiseerde tandartsen en/of mondhygiënist in te zetten in de behandeling van mensen met een verstandelijke beperking of cliënten die erg angstig zijn. Hun inzet heeft geresulteerd in een "nulmeting" bij alle cliënten, de

totstandkoming van voorlichtingsmateriaal voor cliënten en een workshopprogramma voor medewerkers, dat begin 2017 zal worden aangeboden. In loop van dat jaar zal verdere uitvoering plaatsvinden en zal mondzorg bij die cliënten voor wie dat relevant is in het begeleidingsplan worden opgenomen.

Project wondzorg

De projectgroep wondzorg heeft zich erop gericht medewerkers beter bekend te maken met het risico op wonden bij verschillende categorieën cliënten: mensen met verminderde mobiliteit, activiteit en/of sensibele huid, verminderde huidconditie, verminderd bewustzijn en/of verwardheid, een slechte voedingstoestand of bij incontinentie en huid op huidcontact. De gedachte is dat medewerkers die zich van de risico's bewust zijn, op verantwoorde en deskundige wijze aan preventie kunnen doen en bovendien bij geconstateerde wonden in staat zijn deze te behandelen.

De inspanningen van de projectgroep hebben geleid tot de vorming van een gespecialiseerd team wondzorg, dat de teams op locatie ondersteunt bij concrete vragen met betrekking tot wondzorg. Dit team heeft ook een kennisdocument met betrekking tot preventie en het herkennen en behandelen van wondproblemen samengesteld, dat als materiaal wordt gebruikt voor een workshop die eveneens begin 2017 op iedere locatie zal worden gehouden.

Centrale Cliëntenraad

Cavent heeft de wettelijke kaders vanuit de Wmcz (Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen) inzake cliëntparticipatie in de voorbije jaren neergelegd bij de VR (vertegenwoordigingsraad) en de CVR (de centrale vertegenwoordigingsraad). Deze raden bestaan volledig uit vertegenwoordigers van onze cliënten. De CVR is het medezeggenschapsorgaan waarmee de bestuurder stichtingsbrede onderwerpen bespreekt en ter advisering, informatie of besluitvorming voorlegt. Naast deze vertegenwoordigingsraden telt Cavent al enkele jaren drie cliëntenraden (CR's), die voor 100% zijn samengesteld uit cliënten. Deze cliëntenraden zijn ieder gekoppeld aan een of meer woonvoorzieningen. De cliëntenraden geven zowel gevraagd als ongevraagd advies aan de teamleiders. Alle drie de raden hebben een coach, die hen ondersteunt bij het vergaderen en het formuleren van adviezen aan de locaties. In 2016 heeft Cavent er in het verlengde van de nieuwe werkwijze – waarbij de regie van de cliënt centraal staat – toe besloten om een deel van de wettelijke bevoegdheden over te hevelen naar de drie cliëntenraden. Om dit proces te stroomlijnen is in aanvulling op de lokale raden ook een centrale cliëntenraad geïnstalleerd (CCR). Deze centrale cliëntenraad wordt

gevormd door de voorzitters en secretarissen van de locatiegebonden cliëntenraden. De CCR komt maximaal vier keer per jaar samen met de directeur-bestuurder. Cavent gelooft erin dat je de cliënten met veel meer kan laten meedenken dan in het verleden vaak werd aangenomen. In 2016 is Cavent daarom met een pilot gestart om ook een deel van de formele bevoegdheden van de CVR over te hevelen naar de CCR. Dit wil zeggen dat de cliënten een deel van deze bevoegdheden overnemen van de cliëntvertegenwoordigers. De directie legt verschillende inhoudelijke (beleids)keuzes ter advisering en instemming voor aan de CCR. Voorbeelden van onderwerpen die al de revue zijn gepasseerd zijn cameratoezicht, de cliëntbijdrage voor vakanties en activiteiten, en het 50-jarig jubileum van Cavent. Alle cliëntenraden hebben bijscholingstrajecten gevolgd op het gebied van 'effectief vergaderen' en 'onderhandelen met de directie'. Naast het periodiek overleg tussen directie en de CCR is er ook een locatieoverleg. In dit locatieoverleg spreekt een afvaardiging van de cliëntenraad (CR) en een afvaardiging van de vertegenwoordigingsraad (VR) onder voorzitterschap van de locatiemanager verschillende zaken door betreffende de locatie. Hierbij valt te denken aan zaken als voeding, veiligheid en inzet van de begeleiding. Bij al deze vergaderingen worden de cliëntenraden ondersteund door coaches. Eind 2017 zal de pilot worden geëvalueerd.

Naast de medezeggenschap van cliënten en hun vertegenwoordigers heeft Cavent een overeenkomst gesloten met de LSR (landelijke steunpunt op gebied van medezeggenschap). Bij het LSR hebben we een contract gesloten voor een onafhankelijke vertrouwenspersoon. Deze vertrouwenspersoon brengt elk jaar anoniem verslag uit aan de directie en het MT (managementteam) van Cavent over eventuele 'kwesies' die zich in het voorbije jaar hebben afgespeeld. Naast deze vertrouwenspersoon heeft Cavent sinds eind 2016 een klachtenfunctionaris. Deze klachtenfunctionaris is een gecertificeerde mediator.

Deelname aan de pilot ontschotting

Enige tijd geleden ontving Cavent een 'berisping' van CZ (het zorgkantoor waar Cavent onder valt), omdat er niet volledig zou zijn voldaan aan de eisen die CZ in het kader van haar statuten aan onze stichting stelt. Naar aanleiding van deze berisping heeft Cavent samen met drie collega-zorginstellingen uit de ouderenzorg (die eveneens een schrijven hadden ontvangen) een reactie naar het zorgkantoor gestuurd, met de strekking dat de 'berisping' geen recht deed aan de complexe dagelijkse kwaliteitszorg en intensieve samenwerking die de vier betrokken stichtingen de voorbije jaren hebben ingezet. De stichtingen hebben CZ gezamenlijk uitgenodigd voor een gesprek, waar het zorgkantoor op in is gegaan.

Tijdens een constructief gesprek is besloten om samen met CZ en de gemeenten in de Hoeksche Waard een pilotproject te starten onder de naam 'ontschotting'. De inzet van de pilot is om de administratieve druk en vooral de beperkende regels vanuit de verschillende financieringsbronnen (Wlz, Wmo, PGB) op het niveau van de werkvloer te ondervangen. Bij de concrete uitwerking zijn de medewerkers op de werkvloer (wijkverpleegkundigen, welzijnsmedewerkers en begeleiders) betrokken. De hoop is dat de pilot resulteert in een nieuwe werkwijze, die we bij een aantal complexe cliëntdossiers kunnen toepassen in de gemeente Korendijk.

Medio 2017 zal de pilot worden afgerond en gaan we deze samen met het zorgkantoor evalueren. Daarmee is wat in eerste instantie werd ingezet als een beheersingsmaatregel (aanpassen statuten), door vier zorgpartijen in de Hoeksche Waard omgebogen naar een 'positieve' inzet van alle partijen, om door middel van deregulering en ontschotting van de regels te komen tot een betere afstemming van de zorg voor onze cliënten/patiënten.

Hoeksche Waard Ons Thuis

Samenwerken met de gemeenten

In het kader van de Wmo heeft Cavent te maken met de vijf Hoeksche Waardse gemeenten en met twee 'centrumgemeenten': gemeente Dordrecht voor de uitvoering van de jeugdwet en Nissewaard voor de uitvoering van de GGZ-c (vroegere RIBW – regionaal instituut begeleid wonen). Laatstgenoemde geldt onder andere voor mensen met een voorliggende psychiatrische beperking. Bij al deze gemeenten worden bijeenkomsten en consultaties gehouden op het gebied van de uitvoering en verantwoording van de Wmo-zorg. Daar gaat het onder andere over de keuze van zorginkoop. Het voorbije jaar is er veel aandacht besteed aan het stroomlijnen van de zorgvraag versus de uitvoering. De administratieve afhandeling heeft voor Cavent geleid tot extra administratieve lasten. Overstijgend aan de individuele zorginstellingen en afzonderlijke gemeenten is in 2010 door 22 partijen uit gemeenten, zorg, welzijn en wonen 'het pact van mijn hart' opgesteld, waarin staat: 'Doel is een vitaal eiland en vitale kernen en wat dit betekent voor wonen, welzijn en zorg: inwoners kunnen lang, gezond en goed leven in de eigen omgeving - óók kwetsbare groepen. Uitgangspunt van Wonen, Welzijn en Zorg (WWZ) is dat kwetsbare burgers in de Hoeksche Waard in staat worden gesteld zo lang en zo goed mogelijk zelfstandig te leven en deel te nemen aan het maatschappelijke leven. Om dit mogelijk te maken willen de Hoeksche Waardse gemeenten samen met de aanbieders van wonen, welzijn en zorg projecten realiseren die

bijdragen aan een samenhangend WWZ-aanbod. Hiertoe is een WWZ-platform Hoeksche Waard opgericht. De kernwaarden voor Wonen, Welzijn en Zorg in de Hoeksche Waard zijn:

- De inwoner centraal, niet het aanbod
- Meedoen
- Keuzevrijheid
- Lokale binding

In 2016 hebben zorgpartijen en gemeenten het wijk- en kerngericht werken als extra speerpunt aangewezen. Centraal staan vitale sterke kernen met hun verenigingen, kerken en welzijns- en zorginstellingen.'

In het verlengde van 'het Pact' is de werkgroep WWZ (wonen, welzijn en zorg) bij elkaar gekomen onder voorzitterschap van een wethouder uit één van de Hoeksche Waardse gemeenten. In deze werkgroep zitten een 20-tal instellingen op het gebied van zorg, welzijn en wonen. Begin 2016 is besloten om de werkbaarheid van het overleg te verhogen. Daartoe is een 'denktank' geïnstalleerd. In deze denktank zijn de woningcorporatie, stichting Welzijn Hoeksche waard en vier Hoeksche Waardse zorginstellingen waaronder Cavent vertegenwoordigd. Ook de wethouder Sociaal domein neemt deel aan het overleg. Tevens schuift al naar gelang het onderwerp ambtelijke ondersteuning aan. De 'denktank' geeft gevraagd en ongevraagd advies aan het portefeuille-overleg en het ambtelijk kader.

Samenwerken met de partnerorganisaties

Naast het participeren in verschillende stuur- en werkgroepen werkt Cavent samen met een aantal zorgpartijen en particuliere ondernemers. Voorbeelden daarvan zijn:

- Op het gebied van klachten van cliënten en personeel heeft Cavent samen met de stichting IJsselmonde-Oost een onafhankelijke klachtencommissie geïnstalleerd.
- Op urenbasis maken we gebruik van de afdeling Personeel en Organisatie van Stichting Zuidwester, ter advisering van de personeelsmedewerker.
- Overleg bestuurders VG-instellingen ZHZ (uitwisselen van oplossingen op het gebied van Wlz en Wmo, personeel en bedrijfsvoering).
- Overleg VG-instellingen met een protestants-christelijke signatuur (hoe kunnen we elkaar en onze PC-identiteit versterken?).
- Stichting De overbrugging (wederzijdse ondersteuning bij de opvang van Hoeksche Waardse bewoners in crisissituaties).
- Stichting Talenta: samenwerking op het gebied van werk en re-integratie van mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt.
- Alerimus (ouderenzorg): samenwerking op het gebied

van vrijwilligerswerk voor onze cliënten, inhuur van zorg, Beppe, wijk- en buurtgericht werken in Numansdorp.

- Zorgwaard (ouderenzorg): advies op het gebied van medicijnbeheer, dementie en opleiding verpleegkundigen.
- Collega VG-instellingen als Humanitas, Pameijer, Gemiva, Zonder Meer, Lies, Paardenmelkerij, Peerdegaerd: samenwerking op het gebied van dagbesteding, werk en logeren.

Cavent werkt ook actief samen met de woningcorporatie HW Wonen en heeft contacten met cliëntbelangenorganisaties als Zorgbelang, MEE-ZHZ en LSR. Tevens zijn we lid van de volgende verenigingen:

- Ondernemersvereniging Hoeksche Waard (OHW)
- Brancheorganisatie VGN (Vereniging Gehandicapten Nederland)
- Per saldo (belangenvereniging voor PGB (persoonsgebonden budget) – houders)

Zorginkoop

Tot 31 december 2014 kende Cavent één opdrachtgever, namelijk het zorgkantoor. Sinds die tijd kent Cavent de volgende opdrachtgevers:

Wet	Cliëntgroep	Opdrachtgever
Wlz	VG ZZZ 3 en hoger	Zorgkantoor
Wmo	Extramurale cliënten VG ZZZ 1 en 2	Gem. Hoeksche Waard
Wmo	Cliënten GGZ-C intramuraal Cliënten GGZ-C extramuraal	Gem. Spijkenisse/-Nissewaard
Jeugdwet	Logeren Dagbesteding jongeren	Jeugdregio Zuid-Holland Zuid
Jeugdwet	Logeren	Gem. Rotterdam

Wmo-ontwikkelingen gemeenten Hoeksche Waard

In de Hoeksche Waard hebben gemeenten en zorgaanbieders toegewerkt naar een nieuwe wijze van zorginkopen. De oude systematiek waarbij per product per uur per cliënt de zorg werd vergoed, zal worden verlaten. Daarvoor in de plaats zal de zorgaanbieder per cliënt een budget toegewezen krijgen. De omvang van het budget zal afhankelijk zijn van de zorgzwaarte en van de periode waarover de zorg verleend zal worden. De zorgaanbieder krijgt meer ruimte om zelf en samen met de cliënt te bepalen wanneer de zorg wordt ingezet en op welke wijze het resultaat behaald wordt. Daarentegen blijft het noodzakelijk om per minuut de geleverde zorg te registreren. Aan de doelstelling om de administratieve last te beperken wordt daarmee niet tegemoetgekomen. Deze blijft op zijn best gelijk, of wordt zelfs enigszins groter.

Ontwikkelingen Jeugdwet Jeugdregio Zuid-Holland Zuid

De Jeugdregio is in 2016 gestart met een pilot in werken met zorgprofielen. In deze systematiek wordt één zorg-aanbieder verantwoordelijk voor alle zorg die aan een cliënt dan wel een gezin geboden wordt. Ook hier zal sprake zijn van een budget, in tegenstelling tot verantwoording op basis van geleverde uren zorg.

Naar het zich laat aanzien zal in 2017 ook gestart worden met het werken met zorgprofielen voor de doelgroep cliënten met een verstandelijke beperking. Hiervoor zal een aanbestedingstraject worden gestart door de serviceorganisatie van de jeugdregio. Cavent zal nog afwegen of zij gaat deelnemen aan deze aanbesteding en zal optreden als hoofdaannemer.

In het algemeen blijft gelden wat ook al in het vorige jaarverslag werd gemeld: na de hervorming van de zorg is de administratieve last enorm toegenomen. Cavent heeft zich hierdoor genoodzaakt gezien de personeelsformatie op de afdeling zorgadministratie te versterken. De zorg bestaat, dat de administratieve last verder zal toenemen als meer opdrachtgevers hun eigen inkoopsystematiek gaan ontwikkelen en er, als gevolg daarvan, een grotere diversiteit ontstaat in de manieren waarop de geleverde zorg verantwoord dient te worden. De kosten zullen daarvoor alleen maar verder oplopen.

Peerdegaerd als onderaannemer

Om uiteenlopende redenen hebben zorgaanbieders ervoor gekozen om niet zelf met de Serviceorganisatie Jeugd of gemeenten een inkoopovereenkomst af te sluiten. Om de continuïteit in de zorg voor mensen uit de Hoeksche Waard te borgen, treedt Cavent op als hoofdaannemer voor dagactiviteiten van Stichting de Peerdegaerd, met financieringsbron de Wlz.

Maatschappelijk ondernemen

Cavent is een zeer maatschappelijk betrokken en omgevingsbewuste instelling, en wil dat binnen de mogelijkheden ook in haar beleid uitdragen.

Milieu en duurzaamheid

Cavent vindt het belangrijk om bij te dragen aan duurzaamheid en milieu. In dat kader zal het gehele dak van project Stougjeshof worden volgelegd met zonnepanelen. De benodigde investering wordt voorgefinancierd door Cavent. Zodra de investering na een jaar of 7 à 8

is terugverdiend, wordt er een energiecollectief van de bewoners opgericht, zodat zij zelf de revenuen kunnen ontvangen van teruglevering aan het net. Ook bij de vier bestaande woonvoorzieningen onderzoekt Cavent de mogelijkheden tot verduurzaming.

Sponsoring en maatschappelijke bijdragen

Als relatief kleine organisatie is de financiële armslag van Cavent te beperkt om aan grote sponsoringsprojecten te beginnen. Wel sponsort Cavent het Roparunteam van atletiekvereniging Spirit en draagt de stichting via het plaatsen van advertenties in verenigingskrantjes bij aan de financiën van vrijwilligersverenigingen en clubs in de omgeving. Daarnaast is de Lindehoeve dit jaar de ontvangende partij geweest van medewerkers van een grote Rotterdamse verzekeringsmaatschappij in het kader van 'NL doet'. Dat heeft geleid tot een enthousiast artikel in de krant. Ook het Havenbedrijf Rotterdam is al eens in dat kader bij Cavent aan de slag gegaan.

Kwaliteit

Interne audits

Het doel van de interne audits is tweeledig: ten eerste om op basis van kennis over het functioneren van de organisatie naar verdere verbetering te streven, ten tweede om te voldoen aan hoofdstuk 9.2 van ISO 9001 2015.

Met de interne audits worden jaarlijks twee locaties bezocht. In 2016 waren dit de Lindehoeve en Vlashof. Een aantal algemene adviezen en aandachtspunten die uit de audits van 2016 naar voren kwamen, zijn:

- PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) grondig doorvoeren, met aandacht voor opvolging MIC's (Meldingen Incidenten en Calamiteiten) en dossiercontrole;
- Bepalen taken en verantwoordelijkheden gastvrouw;
- Aandacht voor tijd om te rapporteren en rapportage te lezen;
- HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points, dit is een risico-inventarisatie voor voedingsmiddelen) verdient meer aandacht.

Naar aanleiding van de bevindingen van de auditors is aan de teamverantwoordelijken gevraagd om ieder een actieplan op te stellen met daarin een duidelijke PDCA-cyclus, tijdspad van de actiepunten, beoogde resultaten en evaluatiemomenten. Hier is vervolgens uitvoering aan gegeven.

Externe audit en ISO-certificering

Uit het auditverslag van de TÜV Rheinland Nederland B.V.

van 4 mei 2016 over het jaar 2015 blijkt, dat Cavent een proactieve organisatie is, die bewuste prioritering aanbrengt in de vele politieke, maatschappelijke en financiële ontwikkelingen die op de organisatie afkomen, en dat de organisatiestructuur en de daarbij behorende processen aantoonbaar zijn geborgd. Ook vermeldt het verslag dat het kwaliteitsmanagementsysteem is uitgegroeid tot een volwassen systeem, dat meegroeit met de ontwikkelingen in de organisatie, waarbij continu verbeteren voortdurend voorop staat.

Gedurende de audit zijn geen non-conformiteiten en deviaties genoteerd. Op basis daarvan heeft de Lead Auditor advies gegeven tot continuering van het certificaat, en om de frequentie van de periodieke audits vast te stellen op 12 maanden. Dit advies kan op basis van resultaten van toekomstige audits worden bijgesteld met een nieuw aangepast advies van de Lead Auditor.

Alle punten die voortkwamen uit de tweejaarlijkse externe audit van 2015 zijn in het afgelopen jaar opgepakt. In 2017 zal opnieuw een externe audit worden gehouden.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek

Het medewerkerstevredenheidsonderzoek wordt eens in de drie jaar uitgevoerd. Daar het laatste onderzoek in 2015 is uitgevoerd, waarbij Cavent een gemiddelde waardering van 7,4 van haar medewerkers kreeg, zal het volgende onderzoek in 2018 worden gehouden.

Kwaliteitspijler

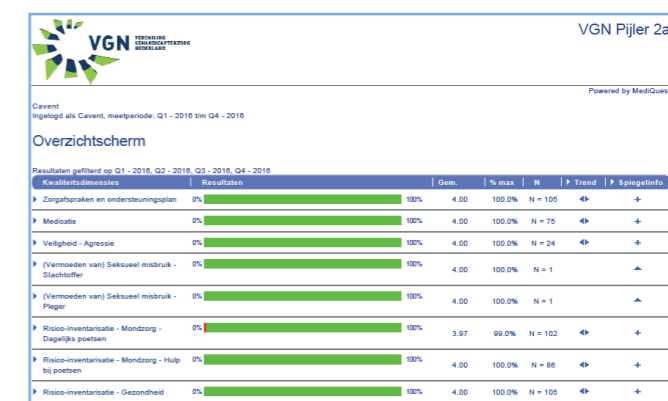
Cavent hanteert het kwaliteitskader gehandicaptenzorg, dat is opgesteld door de brancheorganisatie VGN in samenwerking met cliëntenorganisaties, zorgkantoren en het ministerie. Het kwaliteitskader is opgebouwd uit een viertal pijlers:

Onderwerp	Instrument	Frequentie
1 • Zorgafspraken en ondersteuningsplan • Cliëntveiligheid • Belangen • Kwaliteit van medewerkers en organisatie	Vragenlijst op instellingsniveau (internetapplicatie in te vullen door Cliëntservicebureau)	Jaarlijks
2A Zie overzicht van thema's in de volgende tabel	(internetapplicatie in te vullen met begeleider-coach)	Jaarlijks
2B • Kwaliteit van zorg en van ondersteuning	Cliënttevredenheidsonderzoek	Driejaarlijks
3 • Kwaliteit van bestaan (wordt in 2014 door VGN geïntroduceerd) • Relatie cliënt/zorgverlener	Naar keuze	n.t.b.

Cavents resultaten op pijler 1 worden pas eind april 2017

via het portal van Mediquest aan de zorgaanbieders geleverd, vandaar dat deze pijler op het moment van verschijnen van het jaarverslag nog niet kan worden getoond. Te zijner tijd zal op dit onderdeel een aanvulling plaatsvinden.

De resultaten van Cavent op pijler 2A zien er als volgt uit.



MIC's

Cavent werkt met een protocol voor Meldingen Incidenten en Calamiteiten.

Het betreft de gebieden:

- Medicatiefouten
- Aggressie en/of fysiek geweld
- Seksueel misbruik of grensoverschrijdend gedrag
- Vallen
- Klachten
- Overige meldingen

De meldingen worden in de algemene teamvergaderingen van de locaties besproken.

Per kwartaal worden de meldingen door de directeur-bestuurder geëvalueerd met de teamleiders, en besproken in de overlegvergadering met de Centrale Vertegenwoordigingsraad.

Klachten

Voor de behandeling van klachten heeft Cavent met de Stichting IJsselmonde-Oost een gezamenlijke, onafhankelijke klachtencommissie. De klachtenregeling is zowel in tekstvorm als in pictogrammen gepubliceerd op de website van Cavent.

Sinds 1 januari 2016 is de Wet Kwaliteit Klachten en Geschillen Zorg (Wkkgz) van kracht. In het kader daarvan heeft Cavent o.a. een klachtenfunctionaris aangesteld. In 2016 zijn er geen officiële klachten bij Cavent binnengekomen.

Cliënttevredenheidsonderzoek

In 2016 heeft het driejaarlijkse cliënttevredenheidsonderzoek (CTO) weer plaatsgevonden. Alle cliënten van Cavent

zijn uitgenodigd om hieraan deel te nemen. Cavent heeft bovendien aan de cliëntvertegenwoordigers gevraagd hun waardering te geven van de ondersteuning door Cavent. Dit laatste in uitzonderlijk binnen de Nederlandse context.

Ruim 83% van Cavents cliënten waardeert de begeleiding die Cavent biedt als zeer positief. Geen enkele cliënt geeft een negatief oordeel. Ook de woonruimte bij Cavent werd door 85% als zeer positief beoordeeld. De overgrote meerderheid van de cliënten is tevreden over de dagbesteding, slechts één cliënt is daarover niet tevreden. In het onderzoek is deze keer specifiek gevraagd naar de mate waarin cliënten gevolgen van de hervormingen in de zorg hebben ondervonden. Opvallend daarbij is dat een meerderheid (52%) aangeeft daar niets van te hebben gemerkt. Daarentegen vindt ook ruim een derde van de cliënten dat zij erop achteruit zijn gegaan; deze ervaring leeft het sterkst onder extramurale cliënten. Zij hebben de veranderingen van de zorg vaak ook in het terugbrengen van begeleidingsuren als gevolg van bijgestelde indicaties moeten ervaren.

Hoewel Cavent op alle onderdelen een positieve tot zeer positieve waardering krijgt, komen er ook verbeterpunten voor Cavent uit het onderzoek naar voren. Zo blijken begeleiders niet altijd op de hoogte van alle afspraken en details rondom een cliënt.

De uitkomsten van het CTO zijn besproken met de cliëntenraden en met de vertegenwoordigingsraad. In samenspraak met hen zijn de nodige verbeteracties vastgesteld. Continu cliënttevredenheidsonderzoek

Cavent wil het cliënttevredenheidsonderzoek in de toekomst in een continue vorm uitvoeren in plaats van eens in de drie jaar. Het idee is dat continue meting een representatiever beeld geeft dan een momentopname. Het cliënttevredenheidsonderzoek zal het hele kalenderjaar door dezelfde vragen bevatten. Tussen de verschillende jaarschijven zal een aantal vragen steeds hetzelfde blijven, zodat de jaren onderling vergelijkbaar zijn, en een deel van de vragen zal specifieke onderwerpen betreffen die van jaar tot jaar verschillen. Als een van de vaste onderwerpen zal ook de nieuwe werkwijze van Cavent aan bod komen.

Cliëntvertrouwenspersoon

Cavent heeft de functie van onafhankelijke cliëntvertrouwenspersoon ondergebracht bij het LSR. Er is in 2016 zes keer een beroep gedaan op deze cliëntvertrouwenspersoon. Het LSR heeft hierover rapportage uitgebracht aan de directeur-bestuurder van Cavent. Vier cliënten konden zelf verder na het contact met de cliëntvertrouwenspersoon, één casus loopt nog door in 2017 en eenmaal heeft een cliënt het contact met de cliëntvertrouwenspersoon gestaakt.

Klokkenluidersregeling

Er is in 2016 geen gebruikgemaakt van de klokkenluidersregeling.

Cliëntveiligheid

De veiligheid van cliënten is bij Cavent goed geborgd, dankzij maatregelen op onderstaande gebieden.

Legionellapreventie

Zoals voorgeschreven in de NEN-1006-norm wordt het leidingnetwerk van Cavent periodiek bemonsterd en wordt er keurkeplecontrole uitgevoerd. In 2016 is er geen legionellabesmetting bij Cavent gevonden.

Voedselveiligheid

Cavent voldoet volledig aan de HACCP-normen. De HACCP-commissie voert op alle vestigingen onaangekondigde audits uit. Alle medewerkers die bij de bereiding van maaltijden betrokken zijn, hebben de HACCP-cursus gevolgd en beschikken over het certificaat.

Brandveiligheid

Alle woonvoorzieningen van Cavent zijn voorzien van brandmeldinstallaties. Deze voldoen volledig aan de wettelijke eisen en worden periodiek gecertificeerd. Ieder jaar vinden er bovendien in de vestigingen ontruimingsoefeningen plaats met medewerkers én cliënten, zo ook in 2016.

De periodieke inspectie is afgelopen jaar door Kiwa overgenomen. Waar de brandweer op grond van deskundigheid en een kritisch oog bekijkt wat er nodig is om de brandveiligheid te garanderen, volgt Kiwa minutieus de letter van het bouwbesluit. Dit heeft er afgelopen jaar in geresulteerd dat Cavent met een kostenpost werd geconfronteerd van bijna € 30.000, omdat er ruimtes in de panden aanwezig bleken te zijn die net de oppervlakteondergrens overschreden waarboven een brandmelder nodig was, waar deze nog niet waren geïnstalleerd. Cavent was daardoor genoodzaakt om onder meer in een trapkast een brandmeldinstallatie te plaatsen. Cavent beschouwt deze verplichte Kiwa-audits nog steeds als een overbodige financiële en personele belasting, waarvan de meerwaarde ten opzichte van de vroegere brandweerspectie en installatiecertificering nihil is.

AED

Alle Cavent-vestigingen zijn voorzien van een AED en de medewerkers zijn getraind in het gebruik ervan. De AED's bij Vlashof en Numansdorp zijn ook beschikbaar voor gebruik door de buurt.

Medezeggenschap

Overzicht medezeggenschap cliënten 2016

Op stichtingsniveau functioneren de Centrale Vertegenwoordigingsraad (CVR) en de Centrale Cliëntenraad (CCR). Zij vergaderen ieder met de directeur-bestuurder.

CVR

- Aantal leden per 31 december 2016: 4
- Aantal vergaderingen: 4
- Onderwerpen adviesaanvragen:
 - o Jaardocument 2015
 - o Cameratoezicht algemene ruimtes (verzwaard advies)
 - o Beleid cliëntvakanties (verzwaard advies)
 - o Zorgverleningsovereenkomst en algemene voorwaarden (verzwaard advies)
 - o Beleidsplan Fondsen Cavent
 - o Begroting 2017
 - o Project Stougjeshof
 - o Benoeming 2 nieuwe leden Raad van Toezicht (verzwaard advies)

Op alle adviezen is positief geantwoord. Er zijn geen ongevraagde adviezen ingediend.

CCR

- Aantal leden per 31 december 2016: 6
- Aantal vergaderingen: 4
- Onderwerpen adviesaanvragen:
 - o Cameratoezicht algemene ruimtes (verzwaard advies)
 - o Beleid cliëntvakanties (verzwaard advies)

Op geen van beide adviesaanvragen was per 31 december al een antwoord ontvangen. Er zijn geen ongevraagde adviezen ingediend.

VR en CR

Op locatieniveau functioneren de Vertegenwoordigingsraad (VR) en de cliëntenraden (CR'en). Naast hun eigen vergaderingen ontmoeten deze gremia elkaar in het locatie-overleg (3 stuks, zie organogram). In 2016 heeft ieder locatie-overleg 3x plaatsgevonden.

Adviesaanvragen komen alleen rechtstreeks naar de VR en CR als het een aangelegenheid van 1 locatie betreft. Informeel worden de adviesaanvragen op stichtingsniveau, gericht aan de CVR, ook in de VR besproken en die van de CCR ook in de 3 cliëntenraden.

VR

- Aantal leden per 31 december 2016: 9
- Aantal vergaderingen: 6
- Geen adviesaanvragen in 2016. Er zijn geen ongevraagde adviezen ingediend.

CR

- Aantal leden per 31 december 2016:
 - o CR Strijen: 7
 - o CR Numansdorp: 7
 - o CR Vlashoeve: 5
- Aantal vergaderingen:
 - o CR Strijen: 9
 - o CR Numansdorp: 10
 - o CR Vlashoeve: 7

Er passeerden geen adviesaanvragen in 2016. Er zijn ook geen ongevraagde adviezen ingediend.

Ondernemingsraad

De vijf leden tellende ondernemingsraad is in 2016 in totaal twintigmaal bijeengewest, waarvan negen keer in de vorm van een overlegvergadering met de directeur-bestuurder. Ook is er in het verslagjaar eenmalig overleg geweest met de bestuurder en twee leden van de Raad van Toezicht, conform artikel 24 van de WOR (Wet op de ondernemingsraden). De ondernemingsraad heeft in 2016 advies uitgebracht over de functie van de coördinator CSB, de benoeming van een nieuw lid van de Raad van Toezicht en een wijziging in het beleid met betrekking tot fondsen. Het bestuur heeft de ondernemingsraad bovendien om instemming gevraagd over de plannen voor cameratoezicht binnen algemene ruimtes van Cavent.

Organisatie

De verschillende onderdelen van de stichting Cavent worden centraal bestuurd door een directeur-bestuurder, die wordt gecontroleerd door een raad van toezicht, en geadviseerd door diverse adviesraden. In dit hoofdstuk wordt uitgewerkt hoe de organisatie van Cavent eruit ziet en hoe het bestuur is georganiseerd.

Locaties en extramuraal

Cavent Vlashof, Wonen en zorg

Cavent Grutto, Wonen, zorg en dagbesteding

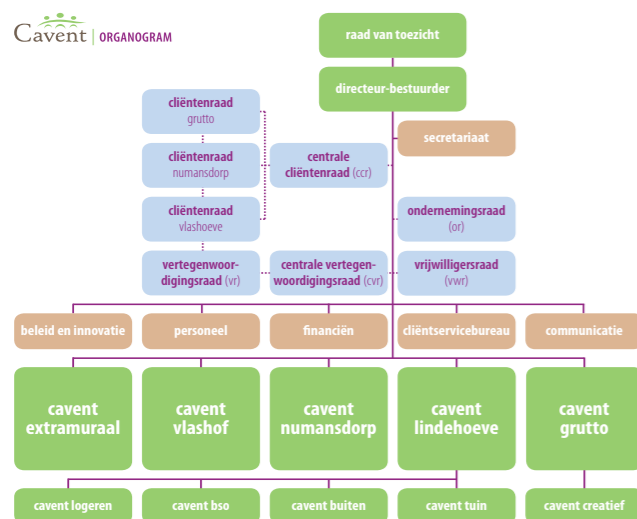
Cavent Numansdorp, Wonen en zorg

Cavent Lindehoeve, Wonen, zorg, logeren en buitenschoolse opvang

Cavent Buiten, Dagbesteding

Cavent Tuin, Leerwerkbedrijf

Cavent biedt naast intramurale zorg ook extramurale zorg. Deze vorm van zorg is niet locatiegebonden, maar vindt bij zelfstandigwonende cliënten thuis plaats. Wlz-functies; Verblijf, Logeren, Dagbesteding en MPT (Modulair Pakket Thuis) (extramurale zorg)



Samenstelling van het bestuur

De dagelijkse leiding van Cavent is in handen van de directeur-bestuurder, die tevens het bestuur vormt. Hij legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht en de directeur-bestuurder overleggen minimaal vijfmaal per jaar volgens een vergaderrooster en zo nodig tussentijds als een van de partijen dit wenselijk acht. De Raad van Bestuur heeft statutair de naam Bestuur.

Samenstelling van het bestuur

J.R.M. Windey, Directeur-bestuurder. Nevenfuncties: bestuurslid Stichting Rehabilitatie '92 Utrecht en penningmeester Theatercollectief Hoeksche Waard

Bezoldiging

Het salaris van de bestuurder is in overleg met de Raad van Toezicht vastgesteld, waarbij de cao gehandicaptenzorg en de beloningscode van de NVZD (Nederlandse vereniging voor bestuurders in de zorg) als richtlijn zijn gehanteerd. Er zijn geen afspraken op het gebied van prestatiebeloning. Loonstijgingen volgen de cao gehandicaptenzorg en zijn 100% conform de loonstijgingen van het personeel. Cavent voldoet daarmee aan de eisen van de Wet normering topinkomens (Wnt).

Raad van Toezicht per 31 december 2016

Dhr. N.C. Buissing

Geboren in 1949, benoemd op 01-01-09, aftredend 31-12-16, niet herbenoembaar
Mevr. N.G. Lambrechts

Geboren in 1963, benoemd op 22-02-11, aftredend 31-12-16, niet herbenoembaar
Dhr. A. van der Steen, vicevoorzitter

Geboren in 1963, benoemd op 01-01-10, aftredend 31-12-2017, niet herbenoembaar
Dhr. R.P.D. Kievit

Geboren in 1957, benoemd op 09-12-2014, aftredend 31-12-2018, herbenoembaar
Dhr. E. Tuk, voorzitter

Geboren in 1959, benoemd op 6-01-2015, aftredend 31-12-2018, herbenoembaar

Hoofd- en nevenfuncties raadsleden

Dhr. N.C. Buissing, gepensioneerd. Nevenfuncties:

- Voorzitter Senioren Advies Raad Binnenmaas
- Secretaris De Zonnebloem afdeling Binnenmaas
- Voorzitter Regionaal Netwerk Sociaal Domein Hoeksche Waard

Mevr. N.G. Lambrechts, mede-eigenaar VOF dierspecialzaak Lambrechts en Labu dierenbenodigdheden te Rotterdam, mede-eigenaar Westhoek schapenbedrijf te Mijnsheerenland.

Nevenfuncties:

- Penningmeester zangvereniging OG te Westmaas

Dhr. A. van der Steen (AA), eigenaar van accountantskantoor Zwanenoord Management Services BV te Oud-Beijerland. Nevenfuncties:

- Lid raad van commissarissen Rabobank Het Haringvliet
- Voorzitter Stichting Vermogensbeheer CSG De Waard te Numansdorp
- Bestuurslid Stichting Atrium claim
- Bestuurslid Stichting Volkswagen Investors claim
- Bestuurslid Stichting Volkswagen Car claim
- Bestuurslid Stichting Bankia claim

Dhr. Mr. R.P.D. Kievit, algemeen directeur bestuurder Ikazia Ziekenhuis Rotterdam. Nevenfuncties:

- Bestuurslid Adviescommissie O&O van de NVZ
- Arbitrator bij het Scheidsgerecht voor de Gezondheidszorg
- Lid externe klachtencommissie GGD/RAV Nijmegen
- Lid Dagelijst Bestuur SRZ (overkoepelend orgaan van de samenwerkende ziekenhuizen in Rijnmond)

Dhr. E. Tuk, voorzitter College van Bestuur CSG De Waard
Nevenfuncties:

- Voorzitter SWV Passend Primair Onderwijs Hoeksche Waard
- Lid Algemeen Bestuur SWV Passend Primair Onderwijs Goeree-Overflakkee
- Lid Algemeen Bestuur PO-Raad
- Lid Algemeen Bestuur Koers VO Rotterdam
- Lid Pact van de Waard (Maatschappelijke Organisaties in de Hoeksche Waard)
- Lid Ledenraad Rabobank
- Lid Veebee (Landelijk netwerk onderwijsbestuurders)
- Voorzitter stichting Peuterspeelzalen Spelendertwijs Hoeksche Waard (tot 1 oktober 2016)
- Lid Rotary Club Hoeksche Waard

Starters en stoppers

In 2016 zijn er geen nieuwe raadsleden bijgekomen. Per 31 december 2016 zijn de heren Buissing (aftredend en

niet herbenoembaar) en dhr. Van der Steen (op eigen verzoek) gestopt als lid van de Raad van Toezicht.

Besluiten

Besluiten van de Raad van Bestuur waaraan de Raad van Toezicht zijn goedkeuring heeft verleend zijn:

- De Procedure vervanging kernfuncties Cavent d.d. 4 februari 2014 wordt goedgekeurd.
- De raad besluit akkoord te gaan met het voorstel tot ontbinding van Cavent Support op een tijdstip dat de lopende fondsenwervingsactie niet wordt gefrustreerd, waarbij wordt aangetekend dat over de afwikkeling nog gesprekken gevoerd dienen te worden met Cavent.
- Ieder personeelslid dat een claim wil indienen voor uitbetaling van ORT over vakantiedagen met terugwerkende kracht, moet hiervoor persoonlijk een rechtszaak aanspannen.
- De raad keurt de jaarrekening 2015 goed en dechargeert de bestuurder voor het gevoerde beleid voor zover uit de stukken blijkt.
- De raad gaat akkoord met het aflossen van de lening bij de ING en van de lening bij HW Wonen die opgenomen is in het huurcontract van Vlashof.
- De raad gaat akkoord met de algemene uitgangspunten ten aanzien van het project Stougjeshof, zoals verwoord in de interne notitie Voortgang Stougjeshof van dhr. Windey van mei 2016.
- Ten aanzien van het project Stougjeshof zijn, met inachtneming van in de vergadering gemaakte opmerkingen en wijzigingen, een aantal definitieve besluiten genomen.
- De raad gaat akkoord met de opzet van het beleid aangaande de dialoog met belanghebbenden, zoals verwoord in de nota van september 2016.
- De raad gaat akkoord met het eventueel draaien van overproductie op het gebied van jeugdzorg.
- De raad gaat akkoord met een extra investering voor de update van software Cavent.
- De begroting 2017 wordt, na kennisgeving van de toelichting en de risicobeschrijving, door de Raad van Toezicht goedgekeurd, inclusief de daaraan verbonden uitgangspunten.
- De raad keurt het Beleidsplan Fondsen Cavent goed.

Deskundigheidsbevordering

In 2016 zijn door de raadsleden de volgende workshops gevolgd:

- mevr. Lambrechts: Toezicht op transitie- en verandermanagement in zorgorganisaties
- dhr. Buissing: Het Nederlandse zorgstelsel
- dhr. Tuk: masterclass De voorzitter van de Raad

Bezoldiging en declaraties

De toezichthouders ontvangen een vergoeding voor onkosten en geïnvesteerde tijd. De voorzitter ontvangt een

jaarlijkse onkostenvergoeding van € 8.460,- en de overige leden van € 5.540,- per jaar.

Werving en selectie van nieuwe leden

In verband met het vertrek van de heren Buissing en (indien mogelijk) Van der Steen, heeft er in 2016 een wervingsprocedure plaatsgevonden. Gevolgde procedure:

- De profielschetsen Raad van Toezicht en Lid Raad van Toezicht, en de in de raad aanwezige en gewenste deskundigheden zijn opnieuw vastgesteld;
- De OR en de CVR zijn geïnformeerd over de 2 vacatures en in de gelegenheid gesteld om een of meer kandidaten aan te melden (hier is geen gebruik van gemaakt);
- De vacature is op de eigen website geplaatst;
- Er heeft een advertentie gestaan in een huis-aan-huisblad;
- De vacature is aangemeld bij de NVTZ (Nederlandse Vereniging voor Toezichthouders in de Zorg), die deze op de website heeft geplaatst;
- Naar aanleiding van de binnengekomen reacties zijn er (door twee raadsleden en de directeur-bestuurder) oriënterende gesprekken gehouden met een vijftal kandidaten.
- De twee hieruit gekozen kandidaten zijn voorgedragen aan de Raad van Toezicht en voor advies voorgelegd aan de OR en de CVR. Hierop is positief geadviseerd.
- Beide nieuwe raadsleden zijn per 1 januari 2017 benoemd

Evt. commissies

De raad heeft een remuneratiecommissie, bestaande uit de voorzitter (dhr. E. Tuk) en het raadslid met als aandachtsgebied financiën (dhr. A. van der Steen).

Overleg met de accountant

De raad houdt één keer per jaar overleg met de accountant in de raadsvergadering waarin de jaarrekening wordt besproken.

Wijze van beoordeling bestuurder

Via een vragenformulier over het functioneren van de directeur-bestuurder wordt informatie gevraagd aan een aantal medewerkers en commissieleden uit alle lagen van de organisatie. Vervolgens voeren 2 raadsleden (waaronder de voorzitter) een functioneringsgesprek met de directeur-bestuurder. Na goedkeuring van het verslag door de bij het gesprek aanwezige personen wordt het verslag aan alle raadsleden toegestuurd. Een getekend exemplaar wordt in een gesloten envelop bewaard door de voorzitter van de Raad van Toezicht, de overige exemplaren worden vernietigd.

Zelfevaluatie

De raad heeft in het kader van de Zorgbrede Governance

Code in november een zelfevaluatie gehouden onder leiding van dhr. M. Botman, specialist vanuit de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg.

Toepassing governancecode

Cavent volgt al jaren de Zorgbrede Governancecode als richtinggevend kader voor goed bestuur, toezicht en verantwoording. Het raad-van-toezichtmodel voor zorgorganisaties is het uitgangspunt van deze code en impliceert de aanwezigheid van een Raad van Bestuur (RvB) en een Raad van Toezicht (RvT). Cavent heeft de kaders aangaande bevoegdheden en verantwoordelijkheden vormgegeven in een Reglement Raad van Toezicht en Bestuursreglement. De Raad van Toezicht van Cavent is lid van de NVTZ (Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg).

Cavent houdt zich volledig aan de governancecode.

Cavents toezichthouders komen uit de Hoeksche Waard en hebben allen een baan gehad in het verlengde van een relevant gebied. De toezichthouders scholen zich bij, evalueren zichzelf en leggen verbinding met de ondernemingsraad, het managementteam en de cliëntenraden.

Bedrijfsrisico's

De risico's voor Cavent zijn te herleiden tot een vijftal onderdelen: het beslag op de liquiditeit gezien de bevoorschotting gemeenten (Wmo) + investeringen Stougjeshof, het productieplafond van de Wlz. (instroom), de onduidelijkheid qua tarieven Wmo en administratieve lasten, werkdruk en de vraag of personeel 'fit for the job' is en de veranderende doelgroep.

Financieel en operationeel risico beslag op liquiditeit en investering

De transitie naar de Wmo, de invoering van de Participatiewet, de nieuwe Jeugdwet en Wlz zijn in 2015 ingevoerd. Gevolg hiervan is sterk wisselend beleid en onduidelijkheid over de budgetten. In de praktijk zien we kortingen op het budget van de Wmo van 3% tot 13% voor onder andere jeugd in 2016 en 2017 (centrumgemeente Dordrecht). De administratieve lasten nemen toe, evenals de druk op stafdiensten en de complexiteit van zorg. De verantwoordingsisen en het aantal controlemaatregelen stijgen mee.

De liquiditeitspositie van Cavent is gelukkig sterk genoeg om zelfs enige risico's op te vangen. Na aankoop van de Johannahoeve aan de Mookhoek 117 is Cavent sneller dan verwacht terug op het liquiditeitsniveau van voor de aankoop. Dit komt door het sterke exploitatieresultaat van het jaar 2016 en voorgaande jaren. De productie

versus personele kosten worden maandelijks gevolgd, zodat er waar nodig tijdig kan worden ingegrepen. Het extra 'beslag' op de liquiditeit hebben we goed kunnen opvangen. De knelpunten bij zowel de Wmo-aanbieders als de SVB (Sociale Verzekerings Bank) met betrekking tot de overgang van PGB's (Persoonsgebonden Budgetten) waren beheersbaar. Intern hebben we voldoende zicht op de openstaande posten en de waardering van deze posten. Einde boekjaar is het volume aan openstaande posten gedaald tot een bedrag onder de € 50.000,-. De af-topping van de Wlz-productie blijft niettemin een steeds terugkerende zorg. Over 2015 heeft Cavent de overproductie betaald gekregen, maar dat is geen garantie voor 2016 en de volgende jaren. Het is reëel te verwachten, dat de vergoeding voor overproductie in de nabije toekomst zal uitblijven.

Operationeel heeft Cavent de druk op het personeel voor het leveren van extra productie de voorbije jaren goed kunnen opvangen. In 2016 stijgt ons ziektepercentage voor het eerst in jaren naar 5%, maar het overgrote deel hiervan is niet werkgerelateerd. Voor de komende jaren vraagt het ziekteverzuim niettemin extra aandacht. Bij het vaststellen van de begroting 2017 hebben we extra personeel opgenomen (Grutto en Numansdorp).

Financieel en strategisch risico productieplafond Wlz

Het laat zich aanzien dat het sterk fluctuerende karakter van de voorbije jaren ook de komende jaren gaat doorzetten, zeker bij de Wmo en PGB. Voor de Wlz (langdurige 24 uurszorg) zien we dat er beperkte mogelijkheden zijn voor opname en uitbreiding van het aantal plaatsen (beperken van de contracteerruimte). De groei in de sector is minimaal en de concurrentie stijgt.

Een belangrijke en zorgelijke ontwikkeling is, dat naast de landelijke bezuinigingen ook de individuele zorgkantoren zelfstandig financiële kaders blijven stellen, en dat bij de overheveling van cliënten van het ene stelsel naar het andere veel onduidelijkheid ontstaat over wie onder welke regeling valt. Deze onduidelijkheid zal de komende jaren vermoedelijk blijven bestaan. Vanaf 2018 vervalt de nacalculatie van de huisvestingskosten en zullen deze worden ondergebracht binnen de 'vastgestelde' ZZP-prijs (Zorgzwaarte Pakket). Ook de nacalculatie van de huur van het kantoor in Oud-Beijerland komt dan te vervallen. Om alle strategische risico's inzichtelijk te maken, is er eind 2015 een strategische verkenning en tevens sterkte- en zwakteanalyse gemaakt. De richting die daaruit voortkomt is gedeeld met de RVT, de OR en het management van Cavent. De algemene lijn is dat Cavent blijft inzetten op innovaties zoals Buzzbuddy en Beppe (digitale coaching) en nieuwe trajecten zoals de werkwijze Cavent (SNV) (Sociale netwerkvoorziening) en het ontwikkelen van een hofje. Tevens hebben we besloten om de samen-

werking met andere sectoren (ouderenzorg en jeugd) verder uit te bouwen.

Financiële en operationele risico's tarieven Wmo en administratieve lasten

De bevoorschotting Wmo Hoeksche Waard en Wmo Dordrecht en Spijkenisse is in het jaar 2016 redelijk tot goed verlopen. De uitbetaling van PGB's door de SVB vraagt nog steeds aandacht. Het sterk fluctuerende karakter in de Wmo van de voorbije jaren zal waarschijnlijk voortduren of verder verslechteren. Het is nog te vroeg om uit verschillende domeinen (bijvoorbeeld jeugd) terug te treden. Zowel beleidsmatig, inhoudelijk als financieel kan Cavent het zich moeilijk permitteren om zich uit de Wmo terug te trekken. De laatste maanden van 2016 zien we namelijk dat er een sterke stijging is van het aantal cliënten vanuit de Wmo.

Hoewel de risico's vanuit de Wmo in de nabije toekomst nog redelijk te beheersen zijn, is scherpe monitoring van alle ontwikkelingen essentieel. Cavent heeft mede daarom besloten om ook in 2017 in de domeinen jeugd/GGZ-c en Wmo begeleiding en dagbesteding, te participeren in 'fysieke' overlegtafels, waar gesproken wordt over de zorginkoop. De vraag die zich aandient is alleen of Cavent ook in de toekomst, door de structurele bezuinigingen (14% op jeugd), nog wel voldoende kwaliteit van zorg kan leveren. Minder geld zal op den duur ook daadwerkelijk minder uren zorg aan de klant betekenen. Ondertussen neemt de inhoudelijke en administratieve druk op de stafdiensten toe, wat in de nabije toekomst noopt tot uitbreiding van de overhead. Toch heeft Cavent uit het verleden geleerd niet direct te reageren op iedere bezuiniging. In de praktijk blijkt dat er zich ook weer oplossingen kunnen aandienen voor problemen die ontstaan.

De landelijke ontwikkelingen aangaande de transitie Wmo ziet Cavent conceptueel gezien als een positieve ontwikkeling. Het is in lijn met onze missie en visie "Dichtbij en naast mensen staan". We blijven dichtbij de behoefte van de klant en de vraag van de gemeenten. We participeren en investeren in een hechte relatie met de verschillende gemeenten en sectoren. Daar waar nodig zullen we extra menskracht inzetten ter ondersteuning van het personeel en onze cliënten. De ingezette samenwerking met de ouderenzorg en andere sectoren zetten we onverminderd door. Daar waar nodig ontlasten we personeel en zetten we hiervoor extra middelen in. Voor de nabije toekomst monitoren we alle kosten en baten per Wmo-onderdeel. Het omzetvolume volgen we op de voet en we wachten op een besluit van het zorgkantoor aangaande het productieplafond.

Wet- en regelgevingsrisico's werkdruk en personeel

2015 en 2016 kenmerken zich door een veelheid van nieuwe wet- en regelgeving. Met name de samenhang en stapeling van wetgeving heeft grote gevolgen voor onze cliënten en de zorg die zij ontvangen. Vooral de nieuwe wetgeving op het gebied van inkomen (Participatiewet) heeft veel impact. Cavents (toekomstige) cliënten kampen met veel onduidelijkheden, bijvoorbeeld of ze nog wel aan het werk kunnen nu de sociale werkvoorziening verdwijnt, of ze hun Wajong-uitkering wel kunnen behouden of moeten terugvallen in de bijstand, hoe hoog de eigen bijdrage volgend jaar wordt, of er nog wel passende woonruimte voor ze beschikbaar zal zijn in het kader van de nieuwe Woningwet en 'passend toewijzen'... Cavent anticipeert op deze onzekerheid door onder andere het opstarten van een leerwerkbedrijf (Cavent Tuin) en het ontwikkelen van een nieuwe woonvorm 'de Stougjeshof'. Naast de veranderende wet- en regelgeving voor onze cliënten is er ook nieuwe wetgeving op het gebied van privacybescherming (datalek) en klachtenrecht (Wkkgz). Intern heeft Cavent hier verschillende trajecten voor uitgezet. We volgen alle ontwikkelingen op de voet en daar waar nodig vliegen we externe deskundigheid in.

Veranderende doelgroep

De zorgzwaarte en de mix aan problematiek van cliënten vraagt steeds meer aandacht. Zoals al eerder beschreven ziet Cavent steeds minder 'klassiek' verstandelijk gehandicapten, terwijl crisisaanmeldingen met multi-problematiek bijna wekelijks voorkomen. Bij het laatste valt te denken aan huisuitzetting, drugs-/schuldenproblematiek en een mix van psychiatrische en verstandelijke beperkingen. In 2016 is Cavent gestart met de inzet van een AVG-arts (voor verstandelijk gehandicapten), zijn we bij multiprobleem-clieënten meer gaan werken met een multidisciplinair teamen hebben we ons aanname- en scholingsbeleid aangepast. Voor een deel van het zittende personeel is dit, in combinatie met het doorwerken tot 67 jaar en drie maanden, een behoorlijke klus. Voor de komende jaren ligt hier de grootste uitdaging. Scholing, intervisie en duurzame inzetbaarheid zijn voor ons kernbegrippen om hieraan het hoofd te bieden. Daar zullen we dan ook extra op investeren.

Personeel

Cavents eigen mensen hebben, verspreid over heel 2016, 9000 uur meerwerk geleverd. Dat is omgerekend naar jaaruren het equivalent van 5 fte. Dit meerwerk is groten-deels besteed aan extra inzet op de primaire taak: zorg. Daarnaast ging er extra tijd zitten in de hervorming van

de zorg, het aanbod aan workshops en alle extra activiteiten die daarmee samenhangen.

Naast de extra uren die gemaakt zijn door het personeel van Cavent, heeft er ook inhuur van derden plaatsgevonden. De inhuur komt bovenop de reguliere formatie.

Formatie

Op 1 januari 2016: 143 medewerkers, 82 FTE

Op 31 december 2016: 145 medewerkers, 83,7 FTE

Het percentage ziekteverzuim steeg in 2016 naar gemiddeld 5,2% (in 2015 was dit 4,19%)

Inhuur uitgesplitst naar soort werk

Zorguren	342	0,24
Uren beveiliging	829	0,57
Uren coördinator CSB	195	0,13

Aannamebeleid

Cavent staat voor een zorgvuldig aannamebeleid, en goede doorgroeikansen en arbeidsmobiliteit voor interne medewerkers. Voor alle betrokkenen moet helder zijn welke taken en verantwoordelijkheden zij hebben in het wervingsproces. Om de zorgvuldigheid te borgen heeft Cavent een uitgebreid beleidsplan voor werving, selectie en aanstelling opgesteld, waarin alle stappen en verantwoordelijkheden in het proces worden omschreven. Ook in het personeelsbeleid werkt de regio van cliënten door. Zo wordt de Cliëntenraad betrokken bij de benoeming van de teamleider door middel van deelname in de Benoemingsadviescommissie.

Bij de aanname van een directeur, teamleider, MT-lid of zorgspecialist is een advies nodig van een Benoemingsadviescommissie (BAC). De voorzitter van de Raad van Toezicht, respectievelijk de directeur, stelt de BAC samen en benoemt de voorzitter. Het advies van de commissie heeft een zwaarwegend karakter. De leden van de Benoemingsadviescommissie zijn gemandateerd door diegenen die zij vertegenwoordigen. De voorzitter van de BAC brengt schriftelijk advies uit aan de voorzitter van de Raad van Toezicht, respectievelijk de directeur.

Arbobeleid

Conform het Arbo-convenant stelt Cavent zich tot doel:

- Stapsgewijs een volledige RI&E (Risicoinventarisatie en Evaluatie) uit te voeren binnen vier jaar;
- Het ziekteverzuimbeleid uit te voeren en jaarlijks te evalueren;
- Agressie en geweld voortdurend onder de aandacht te houden;
- Psychische en fysieke werkdruk te meten, te onderzoeken

en en het beleid erop afstemmen;

- Te oefenen hoe men dient te handelen bij calamiteiten en ontruiming;
- Het Arbo-managementsysteem transparant te houden en uit te voeren.

Arbo-managementsysteem

Cavent maakt gebruik van een Arbo-managementsysteem, om op systematische wijze te werken aan goede arbeidsomstandigheden en het terugdringen van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Het Arbo-managementsysteem zorgt voor integratie van het Arbo-beleid in de totale bedrijfsvoering van Cavent. Het geeft naast inzicht in het huidige ziekteverzuim en de arbeidsongeschiktheid ook inzicht in de arbeidsrisico's binnen de organisatie. Hierdoor kan niet alleen het aanwezige verzuim en de arbeidsongeschiktheid aangepakt worden, maar kan tevens gezocht worden naar verbeteringen van de arbeidsomstandigheden. Medewerkers worden actief betrokken bij het vormgeven en uitvoeren van het Arbo-beleid, waardoor het beleid beter landt in de organisatie en er bovendien meer draagvlak voor ontstaat. Het zorgt voor een efficiënte aanpak van het verzuim en re-integratie, en stimuleert de stichting om van haar ervaringen te leren doordat er een cyclus van evaluatiemomenten is ingebouwd. Behalve het directe effect op de arbeidsomstandigheden heeft gebruik van dit systeem ook een positief effect op het imago van de stichting, doordat het aantoont dat Cavent serieus omgaat met de werkomstandigheden van haar personeel.

Eenmaal per drie jaar vindt er een evaluatie plaats van het Arbo-managementsysteem, het - beleid en de procedureregistratie. Deze evaluatie vindt plaats onder de verantwoordelijkheid van de Arbo-coördinator. Het resultaat wordt besproken binnen het MT.

Preventiemedewerker

In 2005 is wettelijk bepaald dat iedere stichting met meer dan vijftien medewerkers dient te beschikken over interne preventiemedewerkers. Cavent voldoet aan deze eis. Op stichtingsniveau zijn er drie preventiemedewerkers bij Cavent werkzaam. Een preventiemedewerker is in het bezit van het BHV-certificaat (Bedrijfshulpverlening). Deskundigheidsbevordering geschiedt door in- en/of externe cursussen. De specifieke deskundigheid en taken van de preventiemedewerker hangen direct samen met de risico's binnen de specifieke locaties waar hij of zij actief is, maar behelzen in ieder geval:

- het bewaken van de uitvoering van het vastgestelde beleid;
- het adviseren in het kader van arbeidsomstandigheden;
- het signaleren van knelpunten/risico's;
- advisering bij oplossingen van risico's op de werkvloer;
- een actieve rol bij RI&E;

- een actieve rol bij coördinatie, uitvoering en controle Plan van Aanpak;
- advies en informatie aan collega's;
- het op de hoogte zijn van wet- en regelgeving;
- het optreden als intermediair tussen eigen organisatie en externe deskundigen.

Viermaal per jaar houden de preventiemedewerkers een Arbo-overleg onder voorzitterschap van de Arbo-coördinator, die op zijn beurt weer verslag uitbrengt aan het managementteam.

Vrijwilligers

Het aantal vrijwilligers lag in 2016 evenals in het jaar daarvoor rond de 80 á 85. Een aantal vrijwilligers stopte vanwege hun hoge leeftijd, anderen gaven zich juist op om vrijwilligerswerk te doen.

Er is ook weer actief vrijwilligers geworven. Specifiek gericht op het bereiken van jonge potentiële vrijwilligers, het bieden van goede deskundigheidsbevordering en het effectief werven, is Cavent in 2016 een intensieve samenwerking aangegaan met Welzijn Hoeksche Waard. Diverse zorginstellingen en scholen in de Hoeksche Waard nemen deel aan interdisciplinaire overleggen, waarbij nieuwe ideeën en initiatieven ontstaan. Afgelopen jaar zijn er diverse initiatieven geweest van bedrijven die een vrijwillige klus bij Cavent hebben uitgevoerd.

De vrijwilligersraad is in 2016 actief aan de slag gegaan, ondersteund door een coördinator en een beleidsmedewerker. Zo is er een enquête gehouden onder de vrijwilligers, waarvan de uitkomsten in het najaar met de vrijwilligers zijn besproken. De uitkomsten vormen mede de basis voor verder beleid van de vrijwilligersraad in 2017. De nieuwe methodische werkwijze van Cavent raakt ook de vrijwilligers die in het netwerk van cliënten actief zijn. Vrijwilligers worden daarom ook actief bij de nieuwe werkwijze betrokken.

Financiën

Het financieel beleid van Cavent is afgeleid van het strategisch beleid en is mede gericht op de toepassing van relevante wet- en regelgeving, met als uitgangspunt dat de toegekende publieke middelen overeenkomstig hun bestemming worden besteed. In dit hoofdstuk worden de hoofdlijnen van het financieel beleid uiteengezet.

Adequate financiële planning en analyse

Cavent maakt jaarlijks een begroting voor het daaropvolgende jaar, die de stichting als stuurmiddel gebruikt voor de organisatieprocessen. Daarnaast maakt Cavent met

behulp van modellen meerjarenramingen op basis van variabele parameters, die aan te passen zijn op basis van wisselende omstandigheden. Op deze manier worden verschillende scenario's en (middel)langetermijn financiële risico's inzichtelijk gemaakt, op basis waarvan tijdig bijgestuurd kan worden.

Met behulp van de modellen worden de frequente strategische aanpassingen van zowel interne als externe factoren gevolgd. Een periodieke financiële analyse per kwartaal met een jaarvoorspelling (forecasting) maakt ook deel uit van dit systeem. Met behulp van dit systeem kan de organisatie voortdurend schakelen en anticiperen op ontwikkelingen van buitenaf. Cavent hanteert aldus een nauwgezette planning- en controlcyclus.

Uitvoering geven aan administratieve en fiscale regelgeving

De administratieve processen zijn bij Cavent zodanig ingericht, dat er op efficiënte wijze wordt voldaan aan de functies die dergelijke processen binnen de organisatie hebben. Daarbij wordt tevens alle relevante wet- en regelgeving gevolgd. Er is sprake van een adequate functiescheiding.

Cavent voldoet verder aan de verplichtingen die het Ministerie van VWS, zorgkantoren en gemeenten verbinden aan toelatingen en contracten, en onderhoudt goede contacten met de betrokkenen.

De fiscus past het systeem van horizontaal toezicht toe. De administratieve processen worden jaarlijks getoetst door een externe accountant. De accountant wordt aangesteld door de Raad van Toezicht conform de daaraan verbonden regels. Indien nodig laat deze zich adviseren door externe deskundigen. In 2015 heeft dat plaatsgevonden ten aanzien van btw, vennootschapsbelasting en fiscale wetgeving.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten.

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Indien instrumenten niet zijn gewaardeerd tegen reële waarde, met verwerking van waardeveranderingen in de resultatenrekening, maken eventuele direct toerekenbare transactiekosten deel uit van de eerste waardering.

Na de eerste opname worden verstrekte leningen en overige vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, op basis van de effectieve-rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen. Financiële verplichtingen worden tegen geamortiseerde

kostprijs gewaardeerd op basis van de effectieve-rente-methode.

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn voor circa 90% geconcentreerd bij grote zorgverzekeraars en gemeenten. Er wordt beperkt kredietrisico gelopen.

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico heeft betrekking op eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen en het kasstroomrisico op eventuele veranderingen in het rentepercentage van deze leningen. Cavent heeft als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om rentefluctuaties te beheersen.

Reële waarde

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, effecten, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan. De reële waarde van de overige in de balans verantwoorde financiële instrumenten wijkt niet materieel af van de boekwaarde.

Risico's en onzekerheden

Risicomanagement gaat om het in beeld brengen van onzekerheden, ofwel: de risico's. Deze risico's worden minimaal 1 keer per jaar geïnventariseerd. Na deze inventarisatie wordt onderzocht of er maatregelen mogelijk zijn om deze risico's te beperken of op te heffen. De inventarisatie wordt meegenomen in de meerjarenramingen, inclusief mogelijke scenario's, zodat duidelijk wordt welke financiële gevolgen de risico's kunnen hebben.

De belangrijkste stakeholders binnen de Nederlandse gezondheidszorg, waaronder het Waarborgfonds en de banken, geven streefwaardes aan voor bepaalde kengetallen. Dit om te beoordelen of de organisatie financieel gezond is en de continuïteit gewaarborgd is. In de tabel 'positie op balansdatum' hiernaast worden kengetallen weergegeven zoals die door verschillende stakeholders gebruikt worden voor een zogenaamde stresstest. Het financieel beleid van Cavent is erop gericht om de kengetallen structureel beter dan de norm te handhaven.

In control statement (verantwoordingsverklaring)

Rekening houdend met de beperkingen die noodzakelijkerwijs verbonden zijn met alle interne beheersingssystemen, geven de interne beheers- en controlesystemen

een redelijke mate van zekerheid dat de kwantitatieve en kwalitatieve verslaglegging geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat dit systeem in 2016 naar behoren heeft gewerkt. Cavent is een transparante organisatie die het bestuur en toezicht en het afleggen van verantwoording adequaat heeft geregeld, en handelt conform de Zorgbrede Governancecode.

Een adequaat investeringsprogramma en een positieve cashflow (liquiditeitsratio)

Sinds 2012 worden investeringen in huisvesting niet meer één op één vergoed door de overheid. Er is een overgangsregeling tot 2018, waarna de instellingen volledig risicodragend worden voor de gedane investeringen. De druk op de tarieven in de Awbz is de afgelopen jaren hoog geweest. Bij de overheveling van de Awbz naar de Wlz en Wmo zijn de tarieven nog verder onder druk komen te staan. Investeringen moeten daarom goed beoordeeld worden op noodzaak en toekomstig rendement. Cavent beoordeelt grotere investeringen door deze mee te nemen in de meerjarenramingen, waarbij de effecten op de financiën helder worden. Op dit moment beschikt Cavent over voldoende middelen om de noodzakelijke investeringen op de korte en middellange termijn te kunnen doen.

Onderzoek en ontwikkeling

Cavent voert een actief (financieel) beleid omtrent innovatieve ontwikkelingen en werkt actief mee aan nieuwe ontwikkelingen in de zorg voor kwetsbare groepen in de samenleving. Hierbij wordt uitgegaan van ontschotting binnen de zorg, waardoor het mogelijk wordt om een breed zorgaanbod te realiseren. Cavent realiseert in samenwerking met een projectontwikkelaar een woonvisie die hierop is afgestemd.

Gebeurtenissen na balansdatum

In 2015 zijn er landelijk rechtszaken gehouden omtrent de doorbetaling van de onregelmatigheidtoeslag tijdens de vakantie van medewerkers en de mogelijkheid/het recht om dit te claimen. De ingediende claim is voor het moment afgewezen. Inmiddels lopen de onderhandelingen inzake de cao Gehandicaptenzorg 2017. De verwachting is dat alsnog wordt besloten tot toekenning van een onregelmatigheidstoeslag over vakantie met terugwerkende kracht. Cavent heeft een inventarisatie gehouden van mogelijke claims over de periode 2012-2015 en heeft het risico bepaald op € 55.887 (in verband met de ouderdom is het claimrecht over 2011 komen te vervallen). Dit bedrag á € 55.887 is als reservering opgenomen in de jaarrekening 2016.

Positie op balansdatum

Hieronder de verkorte balans, resultatenrekening en het kasstroomoverzicht. Verdere details en toelichtingen zijn in de jaarrekening vermeld.

Verkorte balans	2016	2015
Vaste Activa	1.600.120	1.799.475
Vorderingen	289.795	198.977
Liquide middelen	3.269.666	2.586.728
Totaal activa	5.159.581	4.585.180

Eigen vermogen	3.229.777	2.453.443
Voorzieningen	614.831	738.169
Vreemd vermogen lang	0	270.300
Vreemd vermogen kort	1.314.973	1.123.268
Totaal passiva	5.159.581	4.585.180

Verkorte resultatenrekening

	2016	2015
Opbrengsten zorg en ondersteuning	8.096.691	7.775.044
Overige opbrengsten	328.898	332.855
Som der bedrijfsopbrengsten	8.425.589	8.107.899

Personeelskosten	4.731.005	4.511.777
Afschrijvingen	210.580	196.215
Overige bedrijfskosten	2.773.798	2.953.010
Financiële lasten en baten	634	2.247
Som der bedrijfslasten	7.716.017	7.663.249

Resultaat boekjaar	709.572	444.650
---------------------------	----------------	----------------

Verkort kasstroomoverzicht

	2016	2015
Bedrijfsresultaat	710.207	446.897
Aanpassingen uit operationele activiteiten	254.256	169.301
Kasstroom uit operationele activiteiten	964.463	616.198
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-11.225	-443.383
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-270.300	-12.450
Mutatie geldmiddelen	682.938	160.365

Solvabiliteit

	2016	2015	2014
Solvabiliteit (eigen vermogen/omzet)	38,3%	30,3%	25,9%
Solvabiliteit (eigen vermogen/balanstotaal)	62,6%	53,5%	49,7%
Financiering en liquiditeit			
Financieringspositie ¹	240,3%	192,4%	196,0%
Debt service coverage ratio ²	2	1,9	1,3
Current ratio	2,7	2,5	2,5
Rentabiliteit			
Rentabiliteit (resultaat/omzet)	8,4%	5,5%	2,7%
Rentabiliteit (resultaat/eigen vermogen)	22,0%	18,1%	10,3%

¹ OP LANGE TERMIJN BESCHIKBAAR EIGEN EN VREEMD VERMOGEN VERSUS BOEKWAARDE VASTE ACTIVA
² TOTAAL RENTELASTEN, HUURLASTEN EN AFLOSSINGSVERPLICHTINGEN ALS FACTOR VAN BEDRIJFSRESULTAAT (GECORRIGEERD VOOR AFSCHRIJVING + HUURLASTEN)

Continuïteit

De eerder verwachte extra bezuiniging van 3% voor 2017 op de intramurale productie is niet doorgevoerd, waardoor het resultaat voor 2017 niet extra onder druk komt te staan.

Vanaf 2018 worden de kapitaallasten verdisconteerd in de zorgtarieven, waardoor de toegepaste korting op de ZZP-tarieven ook van invloed zal zijn op de omvang van de NHC/NIC (Normatieve Huisvestingscomponent/Normatieve Inventariscomponent).

Cavent verwacht wel dat een gepland bouwproject vanaf 2018 weer een positieve invloed kan hebben op de exploitatie, mits de Wmo-zorg niet verder wordt betrokken in extra bezuinigingen.

De budgetten van de jeugdzorg en de GGZ-c komen naar verwachting ook de komende jaren onder toenemende druk te staan, waardoor het ondersteunen in de zorgvragen een grote uitdaging zal worden.

Cavent heeft laten zien de afgelopen jaren “in control” te zijn, zodat ook de komende jaren met vertrouwen tegemoet gezien worden. Door de combinatie van “in control” zijn, de resultaten uit het verleden en de uitstekende financiële positie per 31 december 2016, is Cavent overtuigd van de continuïteit van de organisatie.