

EVALUATIEVERSLAG LEGISLATUUR 2013 - 2018

1 Voorgeschiedenis

De Woonzorggroep Voorkempen, welzijnsvereniging, met maatschappelijke zetel te 2900 Schoten, Verbertstraat 25 werd opgericht bij besluit van de OCMW-raad van het OCMW Schoten op 22 november 2017, bij besluit van de OCMW-raad van OCMW Wijnegem op 13 november 2017, en goedgekeurd door de Vlaamse minister van Binnenlands Bestuur, Inburgering, Wonen, Gelijke Kansen en Armoedebestrijding op 21 maart 2018. De notariële oprichtingsakte werd op 27 maart 2018 voor notaris Michielsens te Wijnegem verleden. De publicatie van de oprichtingsakte gebeurde in het Belgisch Staatsblad op 17 mei 2018.

De beide stichtende leden brachten de exploitatie in van hun beide woonzorgcentra, hun centra voor kortverblijf en een dagverzorgingscentrum in, zijnde :

- Het woonzorgcentrum Verbert – Verrijdt te Schoten, met een erkenning voor 160 woonegelegenheden, waarvan 103 erkend als RVT;
- Het centrum voor kortverblijf Verbert – Verrijdt te Schoten, met een erkenning voor 6 woonegelegenheden;
- Het dagverzorgingscentrum 't Dorp te Schoten, met een gewone en bijzondere erkenning voor 12 plaatsen;
- Het woonzorgcentrum Rustenburg te Wijnegem, met een erkenning voor 67 woonegelegenheden, waarvan 44 erkend als RVT;
- Het centrum voor kortverblijf Rustenburg te Wijnegem, met een erkenning voor 3 woonegelegenheden.

De Woonzorggroep werd opgericht voor een termijn van dertig (30) opeenvolgende jaren vanaf 1 januari 2018. De start van de exploitatie van de activiteiten Woonzorggroep ging in, samen met de inbreng van de activiteiten, op 1 juli 2018.

2 Opportuniteiten oprichting woonzorggroep

De oprichting van de woonzorggroep had tot doel om een meer autonome en bedrijfsmatige structuur te ontwikkelen. Deze omslag werkt ook mentaal voor het personeel. Er kan sterker naar buiten getreden worden als zorgactor, hetgeen helpt om met een meer duidelijke identiteit personeel te werven dat specifiek kiest voor de zorgsector.

Naast een budgettaire optimalisatie biedt de oprichting van de woonzorggroep de opportuniteit om de nodige sectorspecifieke logica te implementeren in de voorzieningen in plaats van de voorheen eerder bestuursmatige logica.

Het samengaan van de beide woonzorgcentra en het dagverzorgingscentrum creëert ook een schaalvergroting, wat betreft de sectorspecifieke uitgaven, wat op zich bijdraagt tot een budgettaire of financiële optimalisatie van de betrokken voorzieningen. Door de schaalvergroting zorgen Schoten en Wijnegem ervoor dat de kracht van de openbare zorg ten volle benut zal blijven.

Zodoende dient deze financiële / budgettaire optimalisatie niet ten koste te gaan van de kwaliteit van de betrokken (woon)zorgvoorzieningen en blijft het publieke zorgaanbod voldoende performant en concurrentieel.

3 Missie en visie woonzorggroep

De Woonzorggroep Voorkepen ziet het als zijn kerntaak om zorgbehoevende ouderen (+65 jaar) tegen een verantwoorde prijs/kwaliteit verhouding een nieuwe (t)huis aan te bieden in een aangenaam woon-, leef- en zorgklimaat. De familie wordt gezien als een partner in de zorg.

De bewonersgerichte houding is de basis van de organisatie.

De hoogste kwaliteit is ons doel. Respect en waardigheid kenmerken onze basishouding.

De klant staat centraal in de relatie van mens tot mens, waar hij aanspraak maakt op de nodige zorg. In deze relatie worden volgende fundamentele noden tot focus genomen :

- het gevoel en verlangen iemand te zijn;
- het gevoel en verlangen aanvaard te worden zoals men is.

Daarnaast doet de woonzorggroep het volgende :

- er wordt met externe (relevante) actoren overlegd of samengewerkt voor de realisatie van de doelstellingen en opdrachten;
- er wordt met de beschikbare middelen een gezond financieel beleid gevoerd, met het oog op een verantwoorde zorg- en dienstverlening (na onderhandeling met de klant);
- vrijwilligers, stagiairs en studenten die worden ingeschakeld in de werking van de WZG, worden ondersteund;
- aan de inspectie de gegevens ter beschikking stellen, die aantonen dat voldaan wordt aan de regelgevingen.

4 Evaluatie van de werking

De woonzorggroep werd einde 2017 door zijn twee deelgenoten, het OCMW van Schoten en het OCMW van Wijnegem, opgericht. De statuten van de woonzorggroep voorzagen een operationele opstart per 1 juli 2018.

Onderhavig evaluatieverslag heeft niet tot doel om het verloop van de oprichting van de woonzorggroep te evalueren. Dit behoort aan de twee stichtende leden toe.

Omdat de oprichting van de woonzorggroep slechts medio maart 2018 een feit was, beperkt de evaluatie van de werking voor de legislatuur 2013 – 2018 zich tot het dienstjaar 2018, hier inbegrepen de voorbereidende stappen voor de operationele opstart na de officiële oprichting van de woonzorggroep.

Het jaar 2018 was vooral een opstartjaar. Omdat de woonzorggroep slechts effectief werd opgericht tijdens het voorjaar 2018 met operationele opstart per 1 juli 2018, lag de focus voor het dienstjaar 2018 in eerste instantie op een succesvolle operationele opstart van de woonzorggroep en op een vlotte doorstart van de dienstverlening die tot 30 juni 2018 werd verstrekt door de stichtende leden, het OCMW van Schoten en het OCMW van Wijnegem. Daarnaast moest een aanzet gegeven worden naar een optimalisatie van de werking en de uitstraling en naambekendheid van de woonzorggroep in de omgeving. Tot slot was de intentie om tegen het einde van 2018 een eerste basis te kunnen leggen voor een zorgstrategisch plan. In de beleidsdoelstellingsnota 2018 werd dan ook vooral de focus gelegd op deze elementen.

In de globale evaluatie van de werking van de afgelopen legislatuur, onderscheiden we volgende onderdelen :

1. De bestuursorganen en hun werking
2. Vastgelegde afspraken met de beide deelgenoten
3. Verslaggeving over het gevoerde beleid
4. Het financiële kader
5. Het personeelsbeleid
6. De operationele opstart / werking

Hieronder vindt u een verslaggeving over de verschillende onderdelen voor de legislatuur 2013 – 2018.

4.1. De bestuursorganen en hun werking

In de statuten van de woonzorggroep Voorkepen werden twee bestuursorganen voorzien, m.n. de algemene vergadering en de raad van bestuur. In de statuten staat ook uitgebreid de manier van werken van deze beide bestuursorganen opgenomen.

Tijdens de eerste Raad van bestuur na de officiële oprichting van de woonzorggroep, keurde deze het huishoudelijk reglement van de woonzorggroep goed.

In het huishoudelijk reglement werden bepalingen opgenomen met betrekking tot :

- Gedragscode voor de leden van de algemene vergadering, de bestuurders en de algemeen directeur,
- Inzagerecht en bezoekrecht,
- Werking van de algemene vergadering naar analogie met de statuten,
- Werking van de raad van bestuur naar analogie met de statuten en opname van bepalingen met betrekking tot de onafhankelijkheidscriteria voor de onafhankelijke bestuurders en specificering van de beperking van de delegatiebevoegdheid naar de algemeen directeur,
- Nadere bepalingen met betrekking tot bevoegdheden van, en rapportering door de algemeen directeur,
- Nadere bepalingen met betrekking tot de samenstelling en werking van het directieteam,
- Externe vertegenwoordiging van de woonzorggroep naar analogie met de statuten,
- Regeling voor het aangaan van verbintenissen, kredietbewaking en ondertekening van de girale betalingsorders.

Zoals hiervoor vermeld, werden in voormeld huishoudelijk reglement bepalingen opgenomen met betrekking tot de taakhoud van de algemeen directeur en de samenstelling en de werking van het directieteam. In de statuten wordt hier slechts zijdelings naar verwezen.

Wel bepaalt artikel 21 van de statuten dat de raad van bestuur bevoegdheden van dagelijks bestuur kan delegeren aan de algemeen directeur, die op zijn beurt kan delegeren aan personeelsleden zoals voorzien voor de secretaris van het OCMW in het OCMW-decreet. De raad van bestuur kan in haar delegatiebesluit voorzien dat de algemeen directeur advies moet inwinnen van personeelsleden die deel uitmaken van het directieteam. In de woonzorggroep gebeurde dit ook effectief zodat de bevoegdheden van het directieteam, naast deze die werden toegekend via het huishoudelijk reglement, de rechtspositieregeling en het arbeidsreglement van het personeel, werden aangevuld met een aantal bevoegdheden in het kader van de wet op de overheidsopdrachten.

Dit geeft het volgende :

4.1.1. De algemene vergadering

In de algemene vergadering zijn beide deelgenoten vertegenwoordigd : 11 afgevaardigden namens het OCMW van Schoten en 9 afgevaardigden namens het OCMW van Wijnegem.

Omwille van het rekenkundig overzicht vanuit het OCMW van Schoten werd in de statuten een bijzondere bepaling met betrekking tot de stemmingen voorzien zodat van de beide deelgenoten een meerderheid nodig is om een voorstel goed te keuren.

De statuten voorzien dat de algemene vergadering in principe halfjaarlijks vergadert. Omwille van het opstartjaar, kwam de algemene vergadering in 2018 in totaal 5 keer samen.

4.1.2. De Raad van bestuur

In de Raad van bestuur zijn beide deelgenoten vertegenwoordigd : 4 afgevaardigden namens het OCMW van Schoten en 4 afgevaardigden namens het OCMW van Wijnegem.

De algemene vergadering kan maximum twee onafhankelijke bestuurders zonder stemrecht aanstellen. Dit gebeurde niet tijdens de legislatuur 2013 – 2018.

In de statuten werd geen vergaderfrequentie voorzien. In het huishoudelijk reglement werd vastgesteld dat deze minimaal 4 keer per jaar moet vergaderen. De Raad van bestuur kwam in 2018 in totaal 9 keer samen.

4.1.3. Het directieteam

In de statuten is er een zijdelingse verwijzing naar het bestaan van een directieteam. In het huishoudelijk reglement werd de samenstelling, de bevoegdheden, de wijze van bijeenroeping, besluitvorming en verslag van de vergadering opgenomen.

Omwille van een delegatie aan de algemeen directeur is het directieteam bevoegd voor de goedkeuring van aankopen en investeringen waarvan het bedrag groter is dan 8.500 euro excl. B.T.W. en kleiner dan 85.000 euro excl. B.T.W..

Het directieteam kwam in 2018 in totaal 5 keer samen. De verslagen van de vergaderingen werden telkens ter kennisgeving voorgelegd aan de Raad van bestuur.

4.1.4. De algemeen directeur

De bevoegdheden van de algemeen directeur zijn terug te vinden in de statuten van de woonzorggroep, in het huishoudelijk reglement, in de rechtspositieregeling, het arbeidsreglement en het delegatiebesluit van 18 mei 2018 waarbij de raad van bestuur een aantal bevoegdheden in het kader van dagelijks bestuur delegeerde naar de algemeen directeur.

De algemeen directeur delegeerde op zijn beurt bij besluit van 10 juli 2018 een aantal bevoegdheden in het kader van de wet op de overheidsopdrachten naar budgethouders en gedelegeerd budgethouders. Op deze manier kan er vlot gewerkt worden.

4.2. Vastgelegde afspraken met de deelgenoten

Artikel 11 van de statuten bepaalt dat er een beheersovereenkomst moest opgesteld worden tussen het OCMW van Schoten, het OCMW van Wijnegem en de woonzorggroep. Artikel 12 bepaalt dat voor beide campussen een erfpachtovereenkomst wordt afgesloten voor de gebouwen op de beide campussen.

Uiteindelijk werden in diverse overeenkomsten een aantal afspraken vastgelegd.

4.2.1. Beheersovereenkomst

De basis van de samenwerking tussen het OCMW van Schoten, het OCMW van Wijnegem en de woonzorggroep werd vastgelegd in een beheersovereenkomst. De overeenkomst werd afgesloten met aanvang op 1 januari 2018 met een looptijd van 18 jaar. Indien er bij het verstrijken van de vooropgestelde termijn geen nieuwe beheersovereenkomst in werking is getreden, wordt de bestaande overeenkomst van rechtswege verlengd voor dezelfde duurtijd. Na goedkeuring door de betreffende bestuursorganen, voor de woonzorggroep in de algemene vergadering van 28 maart 2018, volgde de ondertekening op 9 juli 2018.

In de beheersovereenkomst werden volgende afspraken vastgelegd :

1. Voorwerp en principes van de samenwerking
2. Duur, wijziging en beëindiging
3. Missie en visie
4. Taakverdeling tussen de beide stichtende leden en de woonzorggroep
5. Modaliteiten inzake de inbreng van de beide stichtende leden met betrekking tot :
 - a. Algemene bepalingen
 - b. Roerende goederen
 - c. Schuldvorderingen, schulden en betwistingen
 - d. Overheidsopdrachten en overeenkomsten
 - e. Personeel, zowel voor het contractueel als het ter beschikking gestelde statutair personeel
 - f. Overdracht / aanvraag erkenningen
6. Vastgoedtransacties, met betrekking tot :
 - a. Verlening erfpacht patrimonium
 - b. Gebruik van het patrimonium
 - c. Onderhoud van het patrimonium
 - d. Bepalingen ingeval van nieuwbouw en vernieuwbouw
7. Financiële afspraken met betrekking tot :
 - a. Financieel evenwicht
 - b. Financiële tekorten
 - c. Financiële overschotten
 - d. Responsaliseringsbijdrage met betrekking tot het ter beschikking gestelde statutair personeel
 - e. Over te dragen loonsubsidies
8. Rapportering, opvolging en controle met betrekking tot :
 - a. Meerjarenplan, operationeel plan en budget
 - b. Boekhouding
9. Uittreding en ontbinding

Alle voorziene bijlagen aan de beheersovereenkomst, met uitzondering van de balansen per 30 juni 2018, waren ten tijde van de ondertekening van de overeenkomst opgemaakt en goedgekeurd.

4.2.2. Afsluiten erfpachtovereenkomst en gebruiksovereenkomsten

Met betrekking tot het onroerend patrimonium werd, in uitvoering van de beheersovereenkomst, een erfpachtovereenkomst afgesloten met de beide deelgenoten en twee gebruiksovereenkomsten.

4.2.2.1. Afsluiten erfpachtovereenkomst

In respectievelijk artikel 21 en 24 van de beheersovereenkomst werden een aantal afspraken vastgelegd met betrekking tot het sluiten van erfpachtovereenkomsten voor de duurtijd van de woonzorggroep :

- met het OCMW van Schoten voor de gebouwen van het woon- en zorgcentrum Verbert – Verrijdt, het dagverzorgingscentrum 't Dorp en de centrale keuken, gevestigd Verbertstraat 25 te 2900 Schoten. De jaarlijkse canon werd vastgesteld op 172.882 euro.
- met het OCMW van Wijnegem voor het gebouwencomplex, inclusief het woon- en zorgcentrum Rustenburg, gevestigd Koolsveldlaan 94 te 2110 Wijnegem. De jaarlijkse canon werd vastgesteld op 177.406 euro.

Voor beide erfpachtovereenkomsten verbond de woonzorggroep zich er toe om gedurende de gehele erfpachttermijn aan het patrimonium alle grote en kleine herstellingen- en onderhoudswerken, ook deze die door sleet, ouderdom en overmacht noodzakelijk zijn geworden, op haar kosten uit te voeren en het patrimonium in goede staat van onderhoud te houden. Afspraak is dat de woonzorggroep het groot onderhoud (investeringsuitgave) zal financieren door het aanleggen van een bouwfonds. Vanaf 2019 wordt aan de woonzorggroep gevraagd jaarlijks een minimumbedrag van 200.000 euro in het bouwfonds te reserveren via een jaarlijkse inschrijving van een overdraagbaar investeringsbudget.

De beslissing om nieuwe of vernieuwde infrastructuur te realiseren betreft een beslissing van de Algemene Vergadering met voorafgaande goedkeuring van de raden voor maatschappelijk welzijn van de OCMW's. De raden voor maatschappelijk welzijn kunnen in hun voorafgaande goedkeuring modaliteiten opleggen betreffende de realisatie van de (ver)nieuwbouwinfrastructuur. De financiering van een (ver)nieuwbouwproject gebeurt immers door de OCMW's.

De erfpachtovereenkomst werd, voor de woonzorggroep in de Raad van bestuur van 18 mei 2018, goedgekeurd en notarieel verleden op 9 juli 2018, zijnde de ingangsdatum van de erfpachtovereenkomst. De eerste betaling van de erfpachtvergoeding is voorzien op 30 juni 2019.

4.2.2.2. Afsluiten gebruiksovereenkomsten

In artikel 23 en 25 van de beheersovereenkomst werden een aantal afspraken vastgelegd met betrekking tot het afsluiten van gebruiksovereenkomsten vanaf 1 juli 2018 voor de duurtijd van de woonzorggroep :

- met het OCMW van Schoten voor het gebruik van de archiefruimte, gelegen op de zolder van het woonzorgcentrum Verbert – Verrijdt, gelegen Verbertstraat 25 te 2900 Schoten. De maandelijkse vergoeding werd vastgelegd op 250 euro.
- Met het OCMW van Wijnegem voor het gebruik van de bureelruimten gelegen op de tweede verdieping van het gebouwencomplex. De maandelijkse vergoeding werd vastgelegd op 2.018 euro.

Beide overeenkomsten werden aangegaan voor onbepaalde duur, opzegbaar mits naleving van een opzegtermijn van drie (3) maanden.

De overeenkomst met het OCMW van Schoten werd afgesloten op 18 september 2018, na goedkeuring, voor wat de woonzorggroep betreft, in de Raad van bestuur van 16 augustus 2018.

In de overeenkomst met het OCMW van Wijnegem werd bijkomend opgenomen dat, indien het OCMW van Wijnegem beroep wenst te doen op de medewerkers van de woonzorggroep voor de schoonmaak van de in gebruik gegeven ruimten, het OCMW van Wijnegem hiervoor vanaf 1 oktober 2018 een vergoeding zal betalen die de personeelskost dekt.

Ook deze overeenkomst werd goedgekeurd in de Raad van bestuur van 16 augustus 2018 en afgesloten op 19 oktober 2018.

Het OCMW van Wijnegem maakt op dit ogenblik effectief gebruik van medewerksters van de woonzorggroep voor de schoonmaak, zodat zij hiervoor een bijkomende vergoeding betaalt.

Daarnaast werd bepaald dat de woonzorggroep de lokalen van de technische dienst, zich situerende op de campus van het OCMW, gratis ter beschikking krijgt. De kosten voor de nutsvoorzieningen, evenals de kosten voor kleine onderhouds- en herstellingswerken, zijn ten laste van de woonzorggroep. In afwachting van het herlokaliseren van het kapsalon van het Woon- en zorgcentrum Verbert – Verrijdt binnen de in erfpacht gegeven gebouwen, momenteel gelegen in het administratief centrum van het OCMW van Schoten, kan de woonzorggroep gratis gebruik maken van de aanwezige infrastructuur. Dezelfde regeling geldt voor de stockageruimte van de sociale dienst, dienst voor opvanggezinnen en de dienst logistiek van het OCMW van Schoten op de zolder van het woon- en zorgcentrum Verbert – Verrijdt. In afwachting van een herlokalisatie kan het OCMW van Schoten gratis gebruik maken van de aanwezige infrastructuur.

4.2.3. Renteloze leningen

Artikel 28 van de beheersovereenkomst bepaalt dat er wordt gestreefd naar een budgettair evenwicht vanaf 2020.

Teneinde dit budgettair evenwicht te bereiken, maar ook om operationeel van start te kunnen gaan, werd bepaald dat het OCMW Schoten en de gemeente Wijnegem een renteloze lening van € 500.000 zouden verstrekken aan de woonzorggroep. Met beide besturen werd een renteloos terug te betalen leningovereenkomst afgesloten. De leningovereenkomsten werden, voor wat de woonzorggroep betreft, goedgekeurd in de raad van bestuur van 18 mei 2018.

De leningen werden toegestaan voor een termijn tot 31 december 2031. Er werd een jaarlijkse terugbetaling voorzien in vaste schijven van 50.000 euro/jaar. De eerste vervaldag is voorzien op 1 juli 2021.

De gelden werden na het afsluiten van voormelde leningovereenkomsten gestort op de rekening van de woonzorggroep.

4.2.4. Samenwerkingsovereenkomsten m.b.t. de assistentiewoningen en bejaardenflats

Zowel het OCMW van Schoten als het OCMW van Wijnegem hebben bejaardenflats onder hun beheer. Deze van het OCMW van Schoten zijn erkend als assistentiewoningen.

Dit heeft tot gevolg dat beide besturen, na het onderbrengen van de woonzorgcentra en het dagverzorgingscentra in de woonzorggroep, met een derde een overeenkomst moesten afsluiten op het gebied van het beantwoorden van zorgkundige en verpleegkundige oproepen van de bewoners in de assistentiewoningen in het kader van crisiszorg en overbruggingszorg.

Aangezien op beide campussen de afstand tussen de woonzorgcentra en de assistentiewoningen, respectievelijk bejaardenflats klein was, sloot de woonzorggroep met beide OCMW's een samenwerkingsovereenkomst af :

- Met het OCMW van Schoten de samenwerkingsovereenkomst met betrekking tot het verlenen van crisiszorg en overbruggingszorg aan de assistentiewoningen residentie Schuttershof, tegen een jaarlijkse forfaitaire vergoeding van 27.300 euro, gekoppeld aan de spilindex.
- Met het OCMW van Wijnegem de samenwerkingsovereenkomst met betrekking tot het verlenen van crisiszorg en overbruggingszorg aan de bewoners van de appartementen voor ouderen 'de Meidoorn' en 'het Bloesempad', tegen een jaarlijkse forfaitaire vergoeding van 8.500 euro, gekoppeld aan de spilindex.

Beide overeenkomsten werden met ingang van 1 juli 2018 afgesloten voor onbepaalde duur, en zijn opzegbaar mits het respecteren van een opzeggingstermijn van 6 maanden.

De beide overeenkomsten werden, voor wat de woonzorggroep betreft, goedgekeurd in de Raad van bestuur van 25 juni 2018. De overeenkomsten met zowel het OCMW van Schoten als met het OCMW

van Wijnegem werden ondertekend op 28 juni 2018.

4.2.5. Samenwerkingsovereenkomsten m.b.t. de tewerkstelling in het kader van artikel 60, § 7 van de organieke wet en wijkwerking.

Artikel 9 van de beheersovereenkomst stelt dat de woonzorggroep zich open stelt voor de aanwezigheid en tewerkstelling van sociaal tewerkgestelden, voor zover dit de normale bedrijfsvoering niet in het gedrang brengt. Omdat de sociale tewerkstelling op zich een taak van OCMW Schoten en OCMW Wijnegem is, werd afgesproken dat deze de kosten dienaangaande rechtstreeks zullen dragen zonder een vergoeding daarvoor te vragen aan de woonzorggroep. Deze laatste zal wel zorgen voor de nodige begeleiding op de werkvloer. Zo zal ze voorzien in een passende coaching en begeleiding voor mensen met een werkachterstand.

Volgende samenwerkingsovereenkomsten werden afgesloten :

- Met het OCMW van Wijnegem een samenwerkingsovereenkomst in het kader van wijk-werken,
- Met het OCMW van Wijnegem een samenwerkingsovereenkomst in het kader in kader van tewerkstelling in kader artikel 60, § 7 organieke wet,
- Met het OCMW van Schoten een samenwerkingsovereenkomst in het kader van in kader van tewerkstelling in kader artikel 60, § 7 organieke wet.

De samenwerkingsovereenkomsten werden goedgekeurd in de Raad van bestuur van 16 augustus 2018 en ondertekend op respectievelijk 17 augustus 2018 (overeenkomst met OCMW Schoten) en 20 augustus 2018 (overeenkomsten met OCMW Wijnegem).

4.2.6. Overeenkomsten in het kader van het gemeenschappelijk gebruik van IT-infrastructuur

Bij de oprichting van de woonzorggroep werd er op de IT-infrastructuur van het lokaal bestuur Wijnegem een domein voorzien voor de WZG "domein WZG Voorkempen". Vanuit dit domein werd er een beveiligde tunnel (VPN) opgezet met het domein van OCMW Schoten. Op deze manier kunnen de twee campussen van Woonzorggroep werken vanop een gezamenlijk ICT platform. Voor het gebruik van een afgesloten gedeelte op de door het lokaal bestuur Wijnegem ter beschikking gestelde netwerkserver, was de afspraak dat de woonzorggroep éénmalige een vergoeding van 12.100 euro betaalt.

Daarnaast werd tussen de stichtende leden, het OCMW van Schoten en het OCMW van Wijnegem, afgesproken dat de woonzorggroep zou kunnen aansluiten op het bestaande tijdsregistratie- en planningsysteem als uitbreiding op het reeds bestaande tijdsregistratie- en planningsysteem bij het OCMW van Schoten, dat draait op het computersysteem van het OCMW van Schoten.

Tot slot kreeg de woonzorggroep van de gemeente Schoten de toelating om aan te sluiten op het bestaande notulenbeheerprogramma 'Meeting.net', dat draait op het computersysteem van het gemeentebestuur van Schoten.

In het kader van een goed dagelijks beheer van de systemen, het correct verlopen van de samenwerking en het naleven van de wetgeving over de informatieveiligheid, moesten er samenwerkingsovereenkomsten afgesloten worden.

Volgende samenwerkingsovereenkomsten werden afgesloten :

- Samenwerkingsovereenkomst tussen OCMW Schoten en Woonzorggroep Voorkempen m.b.t. softwarepakket SDP (softwarepakket voor tijdsregistratie en planning). Deze overeenkomst werd goedgekeurd in de raad van bestuur van 6 juni 2018.
- Samenwerkingsovereenkomst tussen Woonzorggroep Voorkempen en lokaal bestuur Wijnegem m.b.t. ICT platform Woonzorggroep Voorkempen. Deze overeenkomst werd goedgekeurd in de raad van bestuur van 16 augustus 2018.

Tot op heden werd geen samenwerkingsovereenkomst afgesloten met de gemeente Schoten. De herhaaldelijk aan de gemeente Schoten overgemaakte samenwerkingsovereenkomst ter bespreking, bleef tot op heden zonder gevolg.

4.3. Verslaggeving over het gevoerde beleid

De woonzorggroep ziet het als haar kerntaak om zorgbehoevende ouderen (+65 jaar) tegen een verantwoorde prijs/kwaliteit verhouding een nieuwe (t)huis aan te bieden in een aangenaam woon-, leef- en zorgklimaat. De familie wordt hierbij gezien als een partner in de zorg.

De bewonersgerichte houding is de basis van de organisatie. Iedere bewoner verdient een respectvolle behandeling en moet in zijn waardigheid gelaten worden.

De hoogste kwaliteit bieden is het doel van de woonzorggroep. Onze klant staat centraal in de relatie van mens tot mens, waarbij hij aanspraak maakt op de nodige zorg. In deze relatie worden volgende fundamentele noden tot focus genomen: het gevoel en verlangen iemand te zijn, het gevoel en verlangen aanvaard te worden zoals men is.

De basis om deze doelstellingen te halen, is de opmaak van een plan zorgstrategie. Bedoeling is om tot een gelijklopende visie te komen rond de thema's 'wonen', 'zorg' en 'leven', het opnamebeleid op elkaar af te stemmen en een omgevingsanalyse uit te voeren met het oog op het bijsturen van de dienstverlening.

Intentie was om het eerste ontwerp van het zorgstrategisch plan tegen einde 2018 klaar te hebben, zodat de invoering kon gerealiseerd worden in de loop van 2019. Omwille van tijdsgebrek was het niet mogelijk om hier in 2018 al een eerste aanzet voor te geven, zodat het eerste ontwerp slechts klaar zal zijn in de tweede helft van 2019 met een effectieve invoering in het voorjaar 2020. Uitzondering hierop vormen het opnamebeleid en de omgevingsanalyse. Hiertoe werd reeds een eerste goede aanzet gegeven.

Daarnaast vormt marktprofilering, gelet op de demografische cijfers, een belangrijk element om de woongelegenheden in beide woonzorgcentra optimaal in te vullen. Tot slot is de optimalisatie van de werking een belangrijke pijler van het gevoerde beleid.

We overlopen hierna de belangrijkste onderdelen van het gevoerde beleid.

4.3.1. Het opnamebeleid

Het opnamebeleid en de opnamecriteria waren op de twee campussen verschillend. Deze moesten op elkaar afgestemd worden, evenals de gebruikersovereenkomsten. Daarnaast werden bij de opstart een aantal basisafspraken gemaakt met betrekking tot de optimalisatie van de verhouding RVT/RVT.

Hierna vindt u verslag van de stand van zaken op dit vlak.

4.3.1.1. Op elkaar afstemmen van de opnamecriteria

Eén van de eerste fundamentele zaken in een éénvormig beleid was het op elkaar afstemmen van de opnamecriteria.

Reeds tijdens de onderhandelingen tussen OCMW Schoten en Wijnegem werden de opnamecriteria van Schoten en Wijnegem naast elkaar gelegd. Deze liepen nl. erg uit elkaar. Op 24 augustus 2017 en 6 september 2017 werd in de onderhandelingscommissie een akkoord bereikt over de te hanteren opnamecriteria.

In de algemene vergadering van 18 mei 2018 werden éénvormige opnamecriteria vastgesteld. In de algemene vergadering van 24 oktober 2018 gebeurde hierop een aanvulling.

4.3.1.2. Op elkaar afstemmen van de gehanteerde dagtarieven

In oorsprong was de intentie van de onderhandelingscommissie om op beide campussen dezelfde dagprijzen te hanteren. Aangezien de opdracht van de woonzorggroep er o.a. in bestaat om op termijn break-even te draaien zou de gelijkschakeling een prijsverhoging impliceren. Dit is volgens de huidige regelgeving evenwel niet mogelijk, tenzij in uitzonderlijke situaties, die momenteel niet van toepassing zijn op de woonzorggroep. Daarom werd er uiteindelijk voor geopteerd om de dagtarieven niet op elkaar af te stemmen.

In de algemene vergadering van 24 oktober 2018 werd beslist om jaarlijks de dagprijzen van de voorzieningen te indexeren, op basis van de op dat ogenblik toe te passen index.

Met de beide OCMW-besturen werd afgesproken dat het inkomstenverlies omwille van de toegepaste kortingen voor echtparen door deze besturen ten laste zou genomen worden. Motivering hiervoor is dat de toegepaste kortingen verschillend zijn en deze, omwille van voormelde huidige regelgeving, niet op elkaar kunnen afgestemd worden.

4.3.1.3. Optimalisatie verhouding RVT/ROB

De RIZIV-financiering is gekoppeld aan de zorggraad van de bewoners van de beide woonzorgcentra. Ambitie van de woonzorggroep is om de verhouding RVT/ROB op beide campussen minstens te brengen op een verhouding 80/20 en zo mogelijk meer. De inspanning moet eerst gedaan worden op campusniveau. Aansluitend dient een optimalisatie bereikt worden op bedrijfsniveau. Indien mogelijk moeten bijkomende erkenningen voor RVT bekomen worden.

De beide campussen moeten streven naar een volledige bezetting, met zoveel mogelijk RVT-profielen. Streefdoel is een verhouding per campus van 80/20.

In 2018 werd volgende resultaten neergezet :

Met betrekking tot het derde kwartaal 2018 :

Campus	RVT + D-profielen	O en A-profielen	CVK	bezettingsgraad
Schoten	89,47 %	10,53 %	5,02	99,05 %
Wijnegem	77,67 %	22,33 %	2,80	97,59 %

Met betrekking tot het vierde kwartaal 2018 :

Campus	RVT + D-profielen	O en A-profielen	CVK	bezettingsgraad
Schoten	90,38 %	9,62 %	5,42	99,31 %
Wijnegem	77,18 %	22,82 %	2,36	97,77 %

Uit voorgaande blijkt dat de vooropgestelde zorggraad per campus niet behaald werd.

Ook waren de bedden niet de ganse tijd bezet. De redenen hiervoor zijn :

- Tijdelijke opnames van bewoners in een ziekenhuis of een revalidatiecentrum.
- Tijdsverloop tussen een overlijden en een nieuwe opname.

Afspraak was dat, als de streefcijfers niet gehaald worden op campusniveau, de globale verhouding 80/20 minstens moest gehaald worden op bedrijfsniveau.

Met betrekking tot de optimalisatie van de bezettingsgraad en zorggraad binnen de woonzorggroep kunnen we vaststellen dat deze doelstelling wel werd gehaald. De cijfers zijn :

Periode	RVT + D-profielen	O en A-profielen	bezettingsgraad
Derde trimester	85,96 %	14,04 %	97,95 %
Half jaar	86,48 %	13,52 %	98,05 %

Tot slot wordt van het directieteam verwacht dat ze de evolutie van de regelgeving op het vlak van woonzorg van nabij opvolgt zodat tijdig een aanvraag kan gedaan worden voor de verhoging van het aantal RVT-bedden als de opportuniteit zich voordoet. Een stijging van het aantal RVT-bedden levert nl. een hogere RIZIV-financiering op.

Op dit ogenblik volgt het RIZIV zelf de bezettingsgraden van de RVT-bedden op. Als er mogelijkheid tot verhoging van het aantal RVT-bedden is, licht het RIZIV het bestuur hierover in.

In 2018 kwamen er geen meldingen van RIZIV dat een verhoging van het aantal RVT-bedden op één van beide campussen mogelijk was.

4.3.1.4. Op elkaar afstemmen van de gebruikersovereenkomsten

De gebruikersovereenkomsten op de beide campussen liggen ver uit elkaar. Aan de dagprijzen en de hierin begrepen dienstverlening kan niet getornd worden, tenzij hiervoor een gefundeerd verzoek wordt gericht aan het Vlaams Agentschap Zorg en Gezondheid.

Wat wel kan gebeuren is het uitzicht / lay-out van de gebruikersovereenkomsten meer op elkaar afstemmen.

De voor 2018 vooropgestelde acties werden niet gerealiseerd. Het betreffen :

- Vergelijking gebruikersovereenkomsten campus Schoten en Wijnegem.
- De opmaak van nieuwe gebruikersovereenkomsten.

4.3.2. Omgevingsanalyse

De Vlaamse overheid heeft de ambitie om een sociaal beleid te voeren dat iedereen maximaal ondersteunt en in staat stelt om volwaardig te participeren aan de samenleving. Men wil evolueren naar een vraag gestuurd zorg en welzijnsmodel, dat samenwerking, continuïteit, efficiëntie en toegankelijkheid waarborgt. Binnen deze context zal de woonzorggroep zijn plaats vinden op het vlak van de ouderenzorg.

Op dit ogenblik hanteren we de algemene demografische cijfers en specifiek drie indicatoren : de vergrijzing, de verzilvering en de familiale zorgindex.

De vergrijzing is het percentage van de inwoners van 65 jaar en ouder. De verzilvering is het percentage van de inwoners van 80 jaar en ouder. De familiale zorgindex is de verhouding van het aantal 80 plussers ten opzichte van de bevolking van 50- tot 59-jarigen, zijnde aanduiding van hoeveel hoogbejaarden er zijn in verhouding tot de bevolking die er normaliter de zorg moet voor nemen.

Het is zeer belangrijk om te weten hoe deze drie indicatoren de komende jaren evolueren, omdat dit mee het toekomstig klantenpotentieel bepaalt. Bijna gelijktijdig hiermee is het van belang om te zien wie in de omgeving de potentiële concurrenten zijn van de woonzorggroep, welke dienstverlening deze aanbieden en op welk vlak de woonzorggroep zijn dienstverlening kan bijsturen om aantrekkelijk te blijven voor het klantenpotentieel. De analyse van de cijfers geeft het volgende :

4.3.2.1. Prognoses evolutie klantenpotentieel

Om een prognose te kunnen maken voor de toekomst werd vertrokken van de huidige situatie. Zo kan de woonzorggroep een inschatting maken van haar toekomstig klantenpotentieel. Zoals u uit onderstaande cijfers kunt afleiden ziet de nabije toekomst er niet rooskleurig uit.

In de periode van 2018 tot en met 2025 stijgt het aantal 65-plussers in beide gemeenten samen met 1.233. Het aantal 80-plussers stijgt slechts met 107, terwijl de familiale zorgindex over de ganse periode 0,10 bedraagt.

Als we deze cijfers zetten tegenover het aantal overlijdens de afgelopen 3 jaar, de gemiddelde verblijfsduur van de overleden bewoners en hun gemiddelde leeftijd binnen de woonzorggroep, is het duidelijk dat het toekomstige klantenpotentieel onvoldoende is om de woongelegenheden binnen onze woonzorggroep volledig bezet te houden.

De woonzorggroep zal dus echt werk moeten maken van een gedegen marktprofilering om voldoende te kunnen recrutereren over de gemeentegrenzen heen.

4.3.2.2. Analyse van de concurrentie

De woonzorggroep staat in concurrentie met andere aanbieders op de markt. Daarom is het belangrijk om het aanbod aan woonzorg in de omgeving in kaart te brengen.

De voor 2018 vooropgestelde acties, m.n. een oplistings woonzorgvoorzieningen in omgeving en de inschatting extra dienstverlening concurrentie ten opzichte van deze van de woonzorggroep werden niet gerealiseerd.

4.3.3. Marktprofilering

Uit de cijfers is gebleken dat de gemiddelde verblijfstijd van bewoners in een woonzorgcentrum terugloopt. Meerdere woonzorgcentra en groepen geven aan dat de vroegere (jaren '90) gemiddelde verblijfsduur van vijf jaar terugloopt naar nu amper de helft. Dit is mede te verklaren doordat de woonzorgcentra zich vooral focussen op zwaar zorgbehoevenden en deze groep heeft een gemiddeld kortere levensverwachting. Onze ouderenbevolking is ook mondiger geworden en velen van hen willen zo lang mogelijk thuis blijven wonen. Alsmar meer groeit dan ook het besef dat de zorg in de eigen woonomgeving kan worden verleend en dat mensen die zorg nodig hebben (zoals ouderen, mensen met lichamelijke en/of verstandelijke beperking, mensen met een psychische handicap) zelfstandig kunnen wonen.

Dit spiegelt zich voor sommige woonzorgcentra af in een lagere bezettingsgraad en lege woonzorgbedden. Zo bedroeg de bezettingsgraad in de woonzorgcentra van de provincie Antwerpen voor het werkingsjaar 2014 nog 85%, en bedroeg dit voor het werkingsjaar 2015 nog maar 77%. Voor de woonzorggroep vallen deze cijfers nog mee. Tijdens het derde trimester 2018 behaalden we een bezettingsgraad van 97,95 %, tijdens het vierde kwartaal 2018 één van 98,05 %. De woonzorggroep doet het dus helemaal niet slecht.

Om in te spelen op al deze wijzigende omstandigheden is een goed gefocuste aanpak en voldoende expertise nodig in ouderenzorg, waarbij ook andere zorgvormen dan louter de woonzorgcentra aan belang zullen winnen.

De woonzorggroep is een nieuwe organisatie en als dusdanig onbekend. Om bekendheid te krijgen moet de woonzorggroep volop inzetten op externe communicatie. We denken hierbij aan een sprekende huisstijl, een aantrekkelijke website, met daarnaast een mix van moderne en meer traditionele maar effectieve communicatietechnieken. Deze bepalen hoe we als organisatie met onze dienstverlening naar buiten komen, en dit is van essentieel belang om een blijvende rol te spelen in de woonzorgsector.

Naast de opmaak van een zorgstrategisch plan is derhalve de marktprofilering een zeer belangrijk

aandachtspunt. Onbekend is onbemind. Daarom moet van bij de aanvang ingezet worden op naambekendheid, vertrekkende vanuit onze sterktes.

De woonzorggroep moet ervoor zorgen dat potentiële cliënten, partners in zorg, eigen medewerkers, overheden e.d. weten waar de woonzorggroep voor staat : wat kan men van de organisatie verwachten en wat niet. Het gaat om de juiste cliënten aan te trekken en de juiste medewerkers door duidelijk te communiceren wat de woonzorggroep te bieden heeft. We moeten juiste verwachtingen scheppen in het kader van de kwaliteit en toegankelijkheid van het zorg en wonen.

Voor het jaar 2018 werden een aantal concrete beleidsdoelstellingen voorzien, zoals :

- de opmaak van een inhoudelijk stappenplan,
- de ontwikkeling en invoering van een huisstijl,
- de uitbouw van een aantrekkelijke website,
- het onderzoeken van andere communicatietechnieken,
- netwerking en perscontacten.

We overlopen ze hierna :

4.3.3.1. Inhoudelijk stappenplan.

Het inhoudelijk stappenplan werd wel opgemaakt. Dit is terug te vinden in de beleidsnota 2018. De realisatie ervan bleef echter uit omwille van de arbeidsintensiteit ervan. Het inhoudelijk stappenplan bestaat uit volgende onderdelen :

- a) Analyse van de eigen organisatie
- b) Analyse trends en ontwikkelingen in de ouderenzorg en de omgeving
- c) Onderhoud contacten met de doelgroep.
- d) Onderzoeken van het bestaande aanbod in de omgeving
- e) Bepaling van positie op de markt in de ouderenzorg
- f) Beleving van het aanbod door de toekomstige klanten.

4.3.3.2. De ontwikkeling en invoering van een huisstijl.

Een positieve uitstraling naar de buitenwereld is belangrijk. Daarom moet van bij de start werk gemaakt worden van een mooi ogende huisstijl, met een fris logo dat aanspreekt. Eens dit logo gekozen moet dit doorgetrokken worden in alle externe, maar ook interne, communicatie.

De eerste stap was de opmaak van een sprekend, fris logo. Hiervoor werd externe professionele ondersteuning gezocht en gevonden bij de firma Girafixx, grafisch ontwerp, zodat de woonzorggroep van bij de opstart op 1 juli 2018 beschikte over een logo dat beantwoordt aan de gestelde eisen. Dit logo werd doorgetrokken in de briefhoofding, contracten en enveloppes. Voor de facturen en bestelbons bleek dit, omwille van het gebruikte softwarepakket, niet mogelijk. Er werden ook nog geen visitekaartjes aangemaakt.

Dit betekent dat bijna alle documenten die vanuit de woonzorggroep vertrekken, voorzien zijn van het logo in de uitgewerkte huisstijl.

Intentie was dat het logo van de woonzorggroep ook fysiek zichtbaar zou zijn op de twee campussen, zodat iedereen die passeert zich bewust is van het bestaan van de woonzorggroep en van de instellingen die hieronder vallen.

In 2018 werd de campus Schoten al voorzien van bewegwijzeringsborden met het logo en de huisstijl. Op de campus Wijnegem moet dit nog gerealiseerd worden.

De wagens van de woonzorggroep werden alle voorzien van het logo, zodat de woonzorggroep op dit ogenblik niet enkel op de campus, maar ook in het straatbeeld aanwezig is.

4.3.3.3. De uitbouw van een aantrekkelijke website.

De uitbouw van een aantrekkelijke website is het middel bij uitstek om naambekendheid te krijgen in de omgeving. Met de informatisering van de samenleving is dit voor potentiële klanten het middel bij uitstek om zich op een anonieme manier te informeren over wat het aanbod is op het vlak van woonzorg. Als deze niet aanspreekt is de kans al veel kleiner dat potentiële klanten de moeite doen om ter plaatse een kijkje te komen nemen. Een website is ook de uitgelezen manier om uit te pakken met bijzondere activiteiten of weetjes die de sfeer op de beide campussen goed in beeld brengen. Als de huisstijl is uitgewerkt moet hier als eerste werk van gemaakt worden.

Door tijdsgebrek kon hier in 2018 geen werk van worden gemaakt. Op 21 december 2018 trad een halftijdse communicatiemedewerker in dienst die de uitbouw van een website in 2019 zal moeten realiseren.

4.3.3.4. Het onderzoeken van andere communicatietechnieken.

Voor 2018 werden nog geen concrete plannen gemaakt om andere communicatietechnieken zoals facebook, LinkedIn, enz... te realiseren. Gelet op de beperkte mankracht binnen de woonzorggroep zal dit slechts in een latere fase, en na de realisatie van een aantrekkelijke website, onderzocht worden.

4.3.3.5. Netwerking en perscontacten

Wat niet mag onderschat worden is het belang van informele contacten en de mond-aan-mondreclame. De uitbouw van een netwerk, zowel binnen de woonzorgsector als met de klinieken, revalidatiecentra, thuiszorgdiensten, enz.. zijn mee bepalend voor een goede recrutering. Goede persoonlijke contacten met de plaatselijke pers zijn eveneens van belang.

Zowel het OCMW van Wijnegem als het OCMW van Schoten beschikten bij het samengaan over een eigen netwerk. Door het samengaan van de twee woonzorgcentra en het dagverzorgingscentrum in de woonzorggroep, biedt dit opportuniteiten voor de consolidatie van de twee bestaande netwerken. In het kader van de RVT-erkenning van beide woonzorgcentra zijn er verplichte samenwerkingsovereenkomsten met ziekenhuizen, meer specifiek met geriatrische diensten en de palliatieve zorg.

De bestaande netwerken werden behouden. Wat nog moet gebeuren is :

- dat de huidige medeverantwoordelijken voor het opnamebeleid kennis maken met het netwerk van de andere campus, zodat de beide campussen meer bekendheid krijgen bij alle netwerken. Op deze manier wordt bij deze netwerken ook meer de reflex gemaakt naar de opnamemogelijkheden binnen de totaliteit van de woonzorggroep,
- Het verzorgen van zorgcommunicatie als woonzorggroep aan de omliggende ziekenhuizen, huisartsenkringen en allerlei zorgverstrekkers in beide gemeenten,
- Uitnodigen van leden van het netwerk voor een werkbezoek om kennis en informatie te delen.

Bij de opstart van de woonzorggroep is het verwerven van een positieve naambekendheid belangrijk. Daarom was het de bedoeling om bij bijzondere gelegenheden zoveel als mogelijk de pers te informeren over geplande activiteiten met een positieve uitstraling. Buiten een aanwezigheid tijdens de eerste algemene vergadering bleek de interesse van de pers voor de woonzorggroep vrij beperkt. Het is voor de toekomst dan ook belangrijk om bepaalde onderdelen in de werking van de woonzorggroep zo attractief te maken dat de pers bereid is om zich hiervoor te verplaatsen. Het officieel online plaatsen van de website in 2019 kan een goede start betekenen.

4.3.4. Optimalisatie van de werking

4.3.4.1. Verhoging efficiëntie besluitvormingsproces.

De publieke zorgsector staat al een tijdje onder druk : stijgende uitgaven, bijkomende taken, dalende subsidies en inkomsten en een strikt financieel kader maken de dienst uit. Naast de financiële

uitdagingen zijn er ook de structurele beperkingen. Eén ervan is het publieke beslissingsproces. Dit maakt dat bepaalde beslissingsprocessen onnodig lang aanslepen en derhalve niet kort op de bal kan gespeeld worden.

in de statuten werd daarom een delegatiemogelijkheid voorzien voor beslissingen in het kader van dagelijks bestuur naar de algemeen directeur, die op zijn beurt kan doordelegeren. In het huishoudelijk reglement werden verfijningen opgenomen. De raad van bestuur maakte gebruik van deze mogelijkheid om bevoegdheden door te delegeren waardoor de besluitvorming veel vlotter kon verlopen. De volgende delegaties in het kader van een efficiëntere besluitvorming werden gerealiseerd :

a) Delegatie in het kader van het begrip 'dagelijks bestuur inzake overheidsopdrachten' :

In zijn zitting van 18 mei 2018 bepaalde de raad van bestuur het begrip 'dagelijks bestuur inzake overheidsopdrachten' als volgt :

- Alle opdrachten voor aannemingen van werken, leveringen en diensten binnen de perken van de daartoe op het exploitatiebudget en/of het investeringsbudget ingeschreven kredieten waarvan de kostprijs het bedrag van 85.000,- euro (exclusief BTW) niet overschrijdt. Om te bepalen of een voorgenomen verbintenis binnen deze perken valt, moet het totaal van de looptijd van de verbintenis in rekening worden gebracht. Voor de verbintenissen van onbepaalde duur wordt rekening gehouden met een forfaitaire looptijd van 4 jaar of 48 maanden,
- Het budgethouderschap voor aangelegenheden van dagelijks bestuur inzake overheidsopdrachten, wordt toegekend aan de algemeen directeur die verantwoordelijk is voor de uitvoering ervan. Voor aankopen en investeringen waarvan het bedrag hoger ligt dan 30.000 euro is een beslissing van het directieteam noodzakelijk,
- De algemeen directeur kan de aan hem gedelegeerde bevoegdheid voor aangelegenheden van dagelijks bestuur inzake overheidsopdrachten met betrekking tot bepaalde budgetten delegeren aan andere medewerkers, die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van het aan hen gedelegeerde budgethouderschap,
- De algemeen directeur wordt de goedkeuring van de te betalen bedragen, die niet gevat worden door het begrip dagelijks bestuur inzake overheidsopdrachten, toevertrouwd, met uitzondering van de te betalen bedragen die betrekking hebben op het investeringsbudget en die het bedrag van 85.000,- euro (excl. B.T.W.) overschrijden.

Aansluitend nam de algemeen directeur, naar noodzaak voor de operationele opstart, 13 besluiten met betrekking tot de wet op de overheidsopdrachten. Deze werden alle ter kennisgeving voorgelegd aan de Raad van bestuur.

Na de operationele opstart delegeerde de algemeen directeur bij besluit van 10 juli 2018, zijn bevoegdheden, binnen de grenzen van voormeld besluit van de Raad van bestuur, voor de hierna vermelde beleidsdomeinen middels de toekenning van budgethouderschap als volgt :

1. Beleidsdomein 'algemene financiering' aan de financieel directeur,
2. Binnen het beleidsdomein 'woonzorggroep Voorkempen' aan de campusdirecteur Schoten en het diensthoofd algemene administratie voor de campusgebonden aankopen voor campus Schoten,
3. Binnen het beleidsdomein 'woonzorggroep Voorkempen' aan de campusdirecteur Wijnegem voor de campusgebonden aankopen voor campus Wijnegem.

Van deze delegatie werden de personeelsgebonden ontvangsten en uitgaven, ICT, telefonie en technische aangelegenheden uitgesloten. Voor telefonie en ICT werd een gedelegeerd budgethouderschap toegekend aan de ICT-medewerker, voor de technische aangelegenheden aan de technisch coördinator.

De delegatiebevoegdheid werd beperkt tot een bedrag van 8.500 euro excl. B.T.W.. Uitzondering hierop vormen de uitgaven met betrekking tot de overheidsopdrachten die werden overgedragen vanuit het OCMW van Schoten en Wijnegem die opgenomen werden in de bijlagen 3a) en 3e) van de afgesloten beheersovereenkomst.

Bij besluit van 8 augustus 2018 werd voorzien in een bijkomende delegatie in het kader van de wet op de overheidsopdrachten met betrekking tot hierna vermelde technische aangelegenheden :

1. het uitvoeren van onderhouds- en herstellingswerken aan het roerend en onroerend patrimonium, hier inbegrepen de uitgaven voor de aankoop van materialen ingeval van het uitvoeren van voormelde werken in eigen beheer,
2. brandveiligheid en signalisatie,
3. uitvoering controles en keuring van technische installaties,
4. nutsvoorzieningen, behelzende water, gas, elektriciteit, brandstof en TV-distributie.

Deze delegatie vertaalde zich in 2018 tot de opmaak van 432 bestelbonnen, waarvoor anders een voorafgaande beslissing van de raad van bestuur noodzakelijk zou zijn. Een lijst van de opgemaakte bestelbonnen werd telkens voor kennisgeving voorgelegd aan de raad van bestuur.

b) Delegatie in het kader van het begrip 'dagelijks personeelsbeheer' :

In zijn zitting van 18 mei 2018 stelde de raad van bestuur, onverminderd de bepalingen terzake in de rechtspositieregeling en het arbeidsreglement van de woonzorggroep, m.b.t. de verleende bevoegdheden aan de algemeen directeur, het begrip 'dagelijks personeelsbeheer' vast en delegerde deze naar de algemeen directeur. Het betreft de hierna vermelde bevoegdheden :

- Aanstellende overheid voor alle functies, uitgezonderd voor deze van de leden van het directieteam,
- Alle aanwervingen en ontslagen van medewerkers, uitgezonderd van de leden van het directieteam,
- Alle beslissingen i.v.m. arbeidsongevallen,
- Alle beslissingen i.v.m. verwijdering uit het arbeidsrisico,
- Toekenning van moederschapsverlof, geboorteverlof, adoptieverlof en pleegzorg,
- Verlof zonder wedde als een personeelslid geen volledig wettelijk verlof heeft,
- Beslissingen i.v.m. jobstudenten (beslissingen tot publicatie, verdeling over de verschillende beleidsitems, ...),
- Verlening akkoord opleidingen Cel 600.

De algemeen directeur nam in 2018 in totaal 127 besluiten die betrekking hebben op dagelijks personeelsbeheer. Zonder delegatie hadden deze beslissingen, met uitzondering van deze waarvoor de rechtspositieregeling en het arbeidsreglement reeds de bevoegdheid toekende, allemaal voorafgaandelijk ter goedkeuring moeten voorgelegd worden aan de raad van bestuur. Een lijst van de genomen besluiten werd wel telkens voor kennisgeving voorgelegd aan de raad van bestuur.

4.3.4.2. Organisatiebeheersing (intern controlesysteem).

Zoals elk openbaar bestuur is ook de woonzorggroep verplicht om een intern controlesysteem op te zetten. De Raad van bestuur keurt het algemeen kader goed en het directieteam rapporteert periodiek aan de Raad van Bestuur. Intentie is dat voor de opmaak van het organisatiebeheerssysteem gebruik gemaakt wordt van de 'leidraad organisatiebeheersing voor lokale besturen'. Die leidraad is gebaseerd op het model dat voor de Vlaamse overheid is uitgewerkt. Het werd aangepast en op maat van de lokale besturen gemaakt. Het model bestaat uit 10 thema's waarvoor telkens doelstellingen op het vlak van organisatiebeheersing en beheersmaatregelen zijn uitgewerkt. Die doelstellingen zijn de basisvoorwaarden waaraan moet worden voldaan om een organisatie in het algemeen goed te kunnen beheersen.

Omwille van tijdsgebrek, de operationele opstart sloppte te veel aandacht op, werd in het opstartjaar van de vereniging geen werk gemaakt van de uitwerking van een intern controlesysteem.

De enige actie die kan beschouwd worden als een onderdeel van een intern controlesysteem is de uitgewerkte procedure voor de financiële stromen (bestelbons, facturen, ...)

4.3.4.3. Organisatie informatieveiligheid.

Op 25 mei 2018 trad de wetgeving rond GDPR (afkorting General DataProtectionRegulation) in werking. Dit luidt een nieuw privacytijdperk in. Elke (Europese) organisatie moet vanaf die datum bewust omspringen met persoonlijke data en dat geldt zeker ook voor de zorgsector, waar de aard van

de persoonsgegevens heel gevoelig ligt.

De eerste beslissing rond de organisatie van informatieveiligheid nam de raad van bestuur in zijn zitting van 25 juni 2018. Bij deze gelegenheid werd de firma White Wire bvba aangesteld om de woonzorggroep te begeleiden bij de invoering van de GDPR en beslist om gebruik te maken van de aangeboden helpdesk-service .

Op 17 oktober 2018 legde de firma een rapport voor met betrekking tot de uitvoering van een GDPR assessment / nulmeting.

In zitting van 21 november 2018 besliste de raad van bestuur om de firma White Wire BVBA aan te stellen als Data Protection Officer (DP) en met hen een overeenkomst af te sluiten voor een termijn van 2 jaar, hierin begrepen een opstartfase van 6 maanden, eventueel verlengbaar.

Het directieteam richtte in zijn vergadering van 20 november 2018 een informatieveiligheidscel op.

Voormelde beslissingen moeten er toe bijdragen dat de woonzorggroep in de loop van 2019 de nodige maatregelen heeft getroffen in het kader van zijn wettelijke verplichtingen in het kader van GDPR.

4.3.4.4. *Beheersen kostprijs personeel.*

Hier onderscheiden we twee verschillende categorieën van personeel: het zorgpersoneel en het overige personeel.

Voor de bestaande van het zorgpersoneel werd geopteerd voor de invoering van de zorgbarometer, voor de bestaande van het niet-zorgpersoneel werd vertrokken van de MARA-studie. Tot slot was de intentie om, middels het aangaan van een contract met een externe deskundige, enerzijds de RIZIV-financiering, maar ook de andere personeelssubsidies zoals Sociale Maribel, startbaners, eindeloopbaanmaatregelen te optimaliseren.

Volgende zaken werden in 2018 gerealiseerd :

a) *Invoering en gebruik van de zorgbarometer, een meetinstrument voor het zorgpersoneel.*

De zorgbarometer geeft een dubbele analyse weer: enerzijds een analyse van de strategische personeelsplanning en anderzijds een analyse van de operationele personeelsplanning op buurt -, afdelings- en instellingsniveau . De permanente analyse van de strategische personeelsplanning geeft beleidsmatig de evoluerende verhouding weer tussen het personeelskader van de zorg, de evoluerende bewonerspopulatie en de werkwijze van uurroostering.

Voor de campus te Wijnegem sloot het OCMW nog voor de operationele opstart van de woonzorggroep een overeenkomst af met Zorg ID voor de analyse van de strategische en tactische zorgplanning zorgpersoneel. De resultaten hiervan zijn bekend.

In 2018 werden de nodige voorbereidingen getroffen om een aantal voorgestelde maatregelen in te voeren met ingang van 1 januari 2019. Een voorbeeld hiervan is de omschakeling van een 8-urenregeling naar één van 7u36min per dag en de inkorting van de nachtprestaties.

Voor de campus te Schoten besliste de Raad van bestuur in zijn zitting van 18 mei 2018 om eveneens een beroep te doen op Zorg ID voor de analyse van de strategische en tactische zorgplanning zorgpersoneel. Van deze analyse zijn nog geen resultaten gekend.

b) *Bestaande van het niet-zorgpersoneel.*

In het kader van de optimalisatie van de werking, werden de overkoepelende diensten samengebracht, zoals personeelsdienst, kwaliteitscoördinator, ICT, boekhouding en facturatie, verantwoordelijke ondersteunende diensten, opnamedienst en de technische dienst.

Voor de berekening van de noodzakelijke medewerkers voor de ondersteunende diensten werd

vertrokken van de MARA-studie. Dit moest resulteren in een personeelsbestand dat bedrijfseconomisch verantwoord is en vergelijkbaar is met deze in woonzorgcentra met eenzelfde omvang. Er werd een personeelsformatie opgemaakt, rekening houdend met voormelde MARA-studie en, na syndicale onderhandeling, goedgekeurd in de Raad van bestuur van 25 juni 2018.

Ondertussen is gebleken dat de bestaande van de administratieve en technische diensten zo krap bemeten is dat een aantal diensten zelfs een aantal elementaire taken niet tot een goed einde kunnen brengen. Daarom werd ervoor geopteerd om, in afwachting van een actualisering van de personeelsformatie, in een bijkomende tewerkstelling van een voltijdse contractuele medewerker op de technische dienst evenals van een halftijdse polyvalent administratief medewerker in het kader van vervanging ADV-dagen te voorzien. De aanwerving van deze bijkomende medewerkers is gepland begin 2019.

c) Optimalisatie van de personeelsgerelateerde subsidies.

In zijn zitting van 18 mei 2018 besliste de Raad van bestuur om een overeenkomst af te sluiten met de firma VIZIOR bvba voor de optimalisering van de RIZIV-financiering waarbij de betrokken firma ook aanbevelingen geeft naar optimalisatie van de personeelssubsidies zoals Sociale maribel, startbaners, maatregelen eindeloopbaan, enz...

Een eerste terugkoppeling gebeurde in zitting van de Raad van bestuur van 21 november 2018. Uit de voorgelegde resultaten bleek dat een meerinkomst van 133.424 euro kon gegenereerd worden door een juiste inzet van ADV-vervangers op beide campussen. Op de campus Wijnegem was er daarbij sprake van een mogelijk bijkomend tekort omwille van de barema's voor het zorgpersoneel en het krappe overschot binnen de personeelscategorie kine, ergo en logo.

Deze bevindingen resulteerden in volgende beslissingen in het directieteam en van de algemeen directeur :

- Planning van een bijkomende aanwerving van een voltijdse medewerker technische dienst en een halftijdse polyvalent administratief medewerker in het kader van maatregelen eindeloopbaan. De realisaties hiervan zijn gepland begin 2019. Hierdoor kan voor een stuk tegemoet gekomen worden aan de ervaren werkdruk zonder dat dit de woonzorggroep extra geld kost,
- Beslissing tot voorzien van een bijkomende ¼-tijdse kwaliteitscoördinator in het kader van de maatregelen eindeloopbaan op de campus Schoten met ingang van 1 januari 2019. Hier was de redenering dat de campusdirecteur Schoten de praktische uitwerking van de kwaliteitszorg kan overlaten aan een medewerker, met het oog op de verwachte stijging van de workload omwille van de pensionering van de campusdirecteur van Wijnegem zonder dat dit de organisatie extra geld kost,
- Beslissing tot uitbreiding van de uren ergo op de campus Wijnegem met ingang van 1 januari 2019. Dit betreft eerder het inspelen op het risico van subsidieverlies indien de normen niet worden gehaald.

Daarnaast deed de woonzorggroep begin juli 2018 een aanvraag tot een bijkomende tewerkstelling in het kader van de Sociale Maribel, m.n. een halftijdse communicatiemedewerker op C-niveau. Het was nl. al op zeer korte termijn duidelijk dat er, gelet op de hoeveelheid van werk, geen ruimte was binnen het bestaande personeelsbestand om werk te maken van de noodzakelijke externe communicatie. Het De bijkomende subsidie werd verkregen en resulteerde einde december 2018 in een bijkomende aanwerving.

d) Flexibelere inzet van medewerkers

Naar aanleiding van de campusoverschrijdende schaalvergroting werd verwacht dat er een hogere flexibiliteit zou gecreëerd worden zodat er adequaat zou gereageerd kunnen worden bij onverwachte gebeurtenissen (bijvoorbeeld het inzetten van zorgpersoneel uit gezamenlijke poule of het wederzijds inspringen van personeel). De realisatie van de hogere flexibiliteit was gekoppeld aan de invoering van de zorgbarometer. Deze doelstelling werd in 2018 niet gerealiseerd.

4.3.4.5. *Beheersen andere kosten.*

Opzet van de woonzorggroep was van bij de start om één aankoopbeleid te voeren voor beide campussen, wat een sterkere aankooppositie tot gevolg heeft. Meer specialisatie laat ook toe meer sectorspecifiek aan te kopen en eventueel aan te sluiten bij andere sectorale initiatieven van groepsaankoop.

Bij de opstart droegen de beide OCMW's de contracten, of gedeelten van contracten over die betrekking hebben op de exploitatie van de beide woonzorgcentra en het dagverzorgingscentrum. Voor bepaalde contracten werden verdeelsleutels vastgesteld. De lijsten van de betreffende overheidsopdrachten werden gevoegd als bijlagen aan de afgesloten beheersovereenkomst.

Van bij de opstart werd gesteld dat de eerste en snelste optimalisaties gehaald kunnen worden uit deze contracten die effectief onmiddellijk een prijsdaling tot gevolg kunnen hebben omwille van de schaalvergroting. Hierbij werd gedacht aan een heraanbesteding van de exploitatie van de centrale keuken, het linnenbeheer, het incontinentiemateriaal, schoonmaak- en hygiënische producten en medicatie.

Voor de uitbating van de keukens met voedingsbereiding in warme lijn en levering van de maaltijden aan de beide woonzorgcentra, keurde de raad van bestuur in zijn zitting van 13 december 2018 een lastenboek goed. De uitbating van de lokale dienstencentra van het OCMW van Schoten en de levering van warme maaltijden aan het kinderdagverblijf 'het speelnestje' op de campus te Wijnegem werden mee opgenomen in het lastenboek. De opening van offertes is voorzien op 6 februari 2019.

Voor het linnenbeheer werden in voorjaar 2018 de huidige prijzen al naast elkaar gelegd. Er werd echter nog geen concrete actie ondernomen.

Voor het incontinentiemateriaal besliste de raad van bestuur in zijn zitting van 16 augustus 2018 om haar interesse te betuigen tot toetreding tot een aankoopcentrale voor de aanbesteding van een overheidsopdracht voor leveringen met als voorwerp "Raamovereenkomst voor het leveren van materialen ter ondersteuning van het incontinentiemateriaal" van Zorgbedrijf Antwerpen. De resultaten hiervan worden begin 2019 verwacht. Omdat het lopende contract voor de campus Schoten kon opgezegd worden, mits het respecteren van een opzeggingstermijn van 6 maanden, besliste de Raad van bestuur in zijn zitting van 26 september 2018 om dit ook effectief te doen. De opzeggingstermijn loopt nog tot en met 16 april 2019. Voor de campus te Wijnegem was het betekenen van een opzeg niet nodig.

Er werd nog geen aanvang genomen met het op elkaar afstemmen van de schoonmaakmethode, met de hieraan gekoppelde omschakeling naar andere schoonmaak- en hygiënische producten.

Met betrekking tot de medicatie werd een overheidsopdracht georganiseerd. De toewijzing gebeurde in zitting van de Raad van bestuur van 13 december 2018. De opzegging van de apotheker van de campus Wijnegem gebeurde in zitting van de Raad van bestuur van 16 augustus 2018. Voor de campus te Schoten was het betekenen van een opzeg niet nodig.

Te verwachten valt dat voor het einde van 2019 voor alle voormelde opdrachten voor beide campussen met dezelfde leverancier zal kunnen gewerkt worden.

4.4. Het financiële kader

De publieke zorgsector staat al een tijdje onder druk : stijgende uitgaven, bijkomende taken, dalende subsidies en inkomsten en een strikt financieel kader maken de dienst uit. Naast de financiële uitdagingen zijn er ook de structurele beperkingen : de te beperkte schaal van de dienstverlening, vaak verouderde infrastructuur, het publiek beslissingsproces en de lokale rechtspositieregeling (lees personeelskost) blijken onvoldoende aangepast te zijn aan de concurrentiële omgeving van de zorgsector waar er in een continue dienstverlening moet worden voorzien.

De bijkomende taken en de stijgende uitgaven staan recht tegenover de dalende inkomsten en het

strikte financiële kader (lees BBC) die eigen zijn aan de lokale overheden. Voorts kunnen de lokale besturen ook niet meer aankloppen bij de Vlaamse overheid voor meer centen. De lokale besturen zijn voor een groot deel op zichzelf aangewezen en dienen dientengevolge hun beleid hieraan aan te passen.

Dit is één van de redenen dat de stichtende leden overgingen tot de oprichting van de woonzorggroep Voorkempen.

Het financiële kader omvat het afsluiten van renteloze leningen, de optimalisatie van de subsidies en de prijspolitiek.

4.4.1. Afsluiten renteloze leningen

In de beheersovereenkomst die werd afgesloten met het OCMW van Schoten en het OCMW van Wijnegem, werden de nodige bepalingen opgenomen waarbij de woonzorggroep gevraagd wordt te streven naar een budgettair evenwicht vanaf 2020.

Om een opstart mogelijk te maken, verstrekten zowel het OCMW Schoten als de gemeente Wijnegem een renteloze lening van € 500.000 aan de woonzorggroep. De leningen werden toegestaan voor een termijn tot 31 december 2031. Er werd een jaarlijkse terugbetaling voorzien in vaste schijven van 50.000 euro/jaar. De eerste vervaldag is voorzien op 1 juli 2021.

Als het bedrag van € 1.000.000 niet blijkt te volstaan, werd afgesproken dat elk stichtend lid in gelijke mate zal bijdragen aan de tekorten van de woonzorggroep.

4.4.2. Optimalisatie subsidies

De optimalisatie van de subsidies situeert zich op twee vlakken. Enerzijds is er de vooropgestelde toepassing van het campusbesluit, anderzijds heb je de personeelsgerelateerde subsidies. Ook hier is, mits een strakke opvolging, een optimalisatie mogelijk.

Voor de realisaties met betrekking tot het beheersen van de kostprijs van het personeel verwijzen we naar punt '4.3.4.4. Beheersen kostprijs personeel', punt c) Optimalisatie van de personeelsgerelateerde subsidies.

4.4.2.1. Toepassing campusbesluit

In de motiveringsnota, horende bij het oprichtingsdossier, werd de toepassing van het campusbesluit voorzien. Dit betekent dat beide woonzorgcentra onder één erkenningsnummer worden geplaatst. Hierdoor wordt een RIZIV – optimalisatie gecreëerd. Hierin zijn verschillende stappen te onderscheiden.

a) Overdracht erkenningen

Om het campusbesluit te kunnen toepassen moest de woonzorggroep eerst zelf over de nodige erkenningen te beschikken.

In zijn zitting van 28 maart 2018 nam de algemene vergadering akte van volgende beslissingen :

a) beslissing van de Raad voor maatschappelijk welzijn van Schoten dd. 7 maart 2018 houdende overdracht van de hierna vermelde erkenningen en de uitbating van zijn voorzieningen met ingang van 1 juli 2018 aan de Woonzorggroep Voorkempen :

- De erkenning van het rusthuis Verbert – Verrijdt als woonzorgcentrum onder het nummer CE142 voor maximaal 160 woonegelegenheden met ingang van 1 mei 2011 voor onbepaalde duur;

- De erkenning van het rust- en verzorgingstehuis Verbert – Verrijdt als rust- en verzorgingstehuis onder het nummer VZB2384 voor maximaal 103 RVT-bedden, met ingang van 1 januari 2015 voor onbepaalde duur ;

- De erkenning van het centrum voor kortverblijf Verbert - Verrijdt onder het nummer KCE142 voor maximaal 6 woonegelegenheden met ingang van 1 mei 2011 voor onbepaalde duur;

- De erkenning van het dagverzorgingscentrum 't Dorp, voor 12 verblijfseenheden onder het nummer CE 2587 met ingang van 1 december 2008 voor onbepaalde duur;

- De bijzondere erkenning van het dagverzorgingscentrum 't Dorp als dagverzorgingscentrum onder het nummer DVC BE 2587 voor 12 verblijfseenheden met ingang van 29 juni 2009 voor onbepaalde duur.

b) de beslissing van de Raad voor maatschappelijk welzijn van Wijnegem dd. 26 maart 2018 houdende overdracht van de hierna vermelde erkenningen en de uitbating van zijn voorzieningen met ingang van 1 juli 2018 aan de Woonzorggroep Voorkempen :

- De erkenning van Woonzorgcentrum Rustenburg als woonzorgcentrum onder het nummer CE1349 voor maximaal 67 woonegelegenheden met ingang van 1 juni 2010 voor onbepaalde duur;
- De erkenning van Woonzorgcentrum Rustenburg als rust- en verzorgingstehuis onder het nummer VZB2345 voor maximaal 44 woonegelegenheden met ingang van 1 januari 2015 voor onbepaalde duur ;
- De erkenning van het centrum voor kortverblijf Rustenburg onder het nummer KCE1349 voor maximaal 3 woonegelegenheden met ingang van 1 januari 2014 voor onbepaalde duur.

Bij deze gelegenheid ging de algemene vergadering akkoord met de overname van de erkenningen.

Bij besluiten van de Administrateur-Generaal van het agentschap Zorg en Gezondheid, bij delegatie het afdelingshoofd Woonzorg en Eerstelij, van 4 juli 2018 werden de voormelde erkenningen met ingang van 1 juli 2018 overgedragen aan de Woonzorggroep Voorkempen, met maatschappelijke zetel Verbertstraat 25 te 2900 Schoten.

b) Bepalen tijdstip aanvraag toepassing campusbesluit

Eens de woonzorggroep over de erkenningen beschikt, is het belangrijk om op het juiste tijdstip de toepassing van het campusbesluit aan te vragen. Het tijdstip is nl. bepalend voor de bepaling van de RIZIV-forfait die gekoppeld is aan de zorggraad. De zorggraad op beide campussen moet derhalve voldoende hoog zijn om het maximale voordeel te kunnen halen uit het campusbesluit. Zoniet wordt de woonzorggroep het daaropvolgende RIZIV-jaar financieel gestraft. Voor de bepaling van het tijdstip zijn een aantal voorafgaande berekeningen en inschattingen noodzakelijk.

Ondertussen is gebleken dat het meest optimale moment om het campusbesluit in te laten gaan, 1 juli is. Dit is het meest ideale tijdstip omdat een dagforfait van een dienstjaar wordt berekend op basis van de cijfers van het vorige RIZIV-financieringsjaar (lopende van 1 juli tot 30 juni het daaropvolgende jaar). Als het campusbesluit ingaat op 1 juli, dan geniet de andere campus onmiddellijk van de hogere dagforfait van de andere campus en loopt dit nog het ganse daaropvolgende jaar door. In de praktijk gelden de financiële voordelen, verbonden aan de toepassing van het campusbesluit, maximaal voor een periode van 1,5 jaar.

De huidige dagforfaits van beide woonzorgcentra liggen erg uit elkaar. Deze worden bepaald, o.a. op basis van de bezettings- en zorggraad op beide campussen.

Conclusie in 2018 was dan ook dat er zo snel als mogelijk werk gemaakt moet worden van de opmaak van een businessplan om de bezettings- en zorggraad op de campus van Wijnegem te laten stijgen en deze op de campus Schoten minstens te behouden op hetzelfde niveau. Als de woonzorggroep het tijdelijk financieel voordeel wenst te behouden moet de bezettings- en zorggraad op de campus te Wijnegem tegen 1 juli 2019 hetzelfde niveau halen als deze van de campus Schoten.

c) Aanvraag toepassing campusbesluit

Uit analyse is gebleken dat de ideale instapdatum voor de toepassing van het campusbesluit 1 juli is. Op deze manier kan het bestuur maximaal 1,5 jaar voordeel halen uit de toepassing van het hoogste dagforfait. De invoering op elk ander moment doet deze maximumperiode dalen.

Omdat de toepassing met ingang van 1 juli 2018 niet mogelijk was (men moet als organisatie eerst beschikken over erkenningen om deze te kunnen samenvoegen) werd in 2018 geen aanvraag ingediend tot het toepassen van het campusbesluit. De toepassing van het campusbesluit zal in 2019 opnieuw bekeken worden.

4.4.3. Prijspolitiek

Waar de dagforfait een vergoeding inhoudt voor het zorgaspect van een woonzorgcentrum, is de dagprijs die de bewoner moet betalen voor zijn verblijf, een vergoeding voor de woonfunctie.

In eerste instantie was het de bedoeling om de prijzen op de twee campussen op elkaar af te stemmen. In de praktijk bleek dit niet mogelijk, zodat de prijzen op beide campussen behouden bleven.

De algemene vergadering besliste in zijn vergadering van 24 oktober 2018 om jaarlijks de dagprijzen te indexeren.

Dit had op 1 december 2018 een stijging van de dagprijs op de campus Wijnegem tot gevolg. Deze voor de campus Schoten worden begin 2019 verwacht.

4.5. Het personeelsbeleid

Eén van de steunpilaren in een zorgbedrijf zijn de medewerkers. Zonder hen staat de woonzorggroep nergens. Naast het voorzien van een juridisch kader, behoort het bieden van een aangenaam werkklimaat en aandacht schenken aan preventie en bescherming op het werk, één van de belangrijkste troeven voor een goed personeelsbeleid.

Omdat 2018 een opstartjaar was, werd in dit jaar vooral werk gemaakt van het creëren van een juridisch kader. Dit moest, wat de rechtspositieregeling betreft, klaar zijn tegen 1 juli 2018 omdat anders de rechtspositieregeling van Schoten van toepassing zou zijn.

4.5.1. Voorzien juridisch kader medewerkers.

In het belang van de overgedragen contractuele medewerkers van de stichtende leden was het van belang dat van bij de operationele opstart per 1 juli 2018 het nodige juridische kader aanwezig zou zijn, waarbij in de nodige overgangsmaatregelen werd voorzien. Dit voorkomt onzekerheid en derhalve wrevel en onrust. De tijdige aanwezigheid van een personeelsformatie, rechtspositieregeling, arbeidsreglement en een deontologische code waren dan ook een absolute must.

Voor de ter beschikking gestelde statutaire medewerkers was dit even goed van belang omdat de deontologische code én het arbeidsreglement, voor zover deze niet afwijkt van de rechtspositieregeling van die van hun juridische werkgever, ook op hen van toepassing is.

4.5.1.1. Opmaak en vaststelling personeelsformatie

In de motiveringsnota bij de ontwerp-statuten van de woonzorggroep werd geopteerd voor een volledig contractueel kader. Dat moest zich vertalen in de personeelsformatie van de woonzorggroep.

Na het doorlopen van de ganse procedure, stelde de Raad van bestuur in zijn zitting van 25 juni 2018 de personeelsformatie vast. Hierbij werd rekening gehouden met de gemaakte afspraken binnen de onderhandelingscommissie.

4.5.1.2. Opmaak en vaststelling rechtspositieregeling

Gelet op de Europese richtlijn waarbij wordt voorzien in het behoud van rechten van het over te dragen contractueel personeel, moest bij de opmaak van de rechtspositieregeling rekening gehouden worden met de rechten en plichten die golden voor de medewerkers, toen ze nog werkzaam waren bij de stichtende leden, hetzij het OCMW van Schoten, hetzij het OCMW van Wijnegem.

Dit gebeurde ook. Er werden overgangsbepalingen voorzien in verband met :

- Geldelijke waarborgen waaronder behoud van een overloon van 100 % voor prestaties op zonen feestdagen en van 50 % voor prestaties op zaterdag op beide campussen, behoud ten persoonlijke titel van een tweede pensioenpijler en behoud van cumul nacht- en weekendprestaties voor de campus Schoten en behoud van een hogere nominatieve waarde van de maaltijdcheque voor de campus te Wijnegem,

- Diverse lopende procedures in het kader van aanwerving, bevordering of interne mobiliteit en lopende periodes van toegekende verloven en afwezigheden.

Voor de nieuwe medewerkers vanaf 1 juli 2018 gelden lagere percentages voor overloon voor prestaties op zaterdag, zondag en feestdagen.

Na het doorlopen van de ganse procedure, stelde de Raad van bestuur in zijn zitting van 18 mei 2018 de rechtspositieregeling voor het contractueel personeel vast.

Ingevolge opmerkingen van administratief toezicht werd een eerste wijziging aan de rechtspositieregeling goedgekeurd in de Raad van bestuur van 21 november 2018.

4.5.1.3. Opmaak en vaststelling arbeidsreglement

Het arbeidsreglement geldt voor de contractuele medewerkers, maar even goed voor de ter beschikking gestelde statutaire medewerkers door de stichtende leden, voor zover deze niet afwijkt van de rechtspositieregelingen die van toepassing zijn bij de stichtende leden.

Het arbeidsreglement werd na het doorlopen van de ganse procedure, goedgekeurd in de Raad van bestuur van 5 juni 2018. Gelijklopend aan de rechtspositieregeling keurde de Raad van bestuur in zijn zitting van 21 november 2018 een eerste wijziging aan het arbeidsreglement goed.

4.5.1.4. Opmaak en vaststelling deontologische code

Aangezien de woonzorggroep een OCMW-vereniging van publiek recht is, maakt ook een deontologische code voor de medewerkers deel uit van het juridisch kader.

Deze werd na het doorlopen van de ganse procedure, goedgekeurd in de Raad van bestuur van 6 juni 2018.

4.5.2. Personeel aangenaam werkklimaat bieden.

De bewonersgerichte houding is de basis van de organisatie. Iedere bewoner verdient een respectvolle behandeling en moet in zijn waardigheid gelaten worden. Dit behalen is echter slechts mogelijk als onze medewerkers hiervan doordrongen zijn en hier ook naar handelen. Motivatie, enthousiasme en fierheid voor het werk zijn slechts mogelijk in een organisatie waar een aangenaam werkklimaat heerst.

Een aangenaam werkklimaat wordt niet enkel gecreëerd door extra sociale voordelen, maar wordt eveneens bepaald door de bedrijfscultuur en de geleverde inspanningen op het vlak van veiligheid en welzijn op het werk.

Voor 2018 werden een aantal acties voorzien. We overlopen deze.

4.5.2.1. Werken aan een open bedrijfscultuur.

Een aangenaam werkklimaat wordt in belangrijke mate bepaald door een open en eerlijke communicatie binnen het team, onbevooroordeeld zijn, positivisme en aandacht voor elkaar. Als zorgzame organisatie moeten we ook zorgzaam zijn voor elkaar.

Intentie was om, samen met de externe dienst voor preventie en bescherming op het werk, werk te maken van een psycho-sociale risico-analyse. Door de grote workload van de opstart van de vereniging, werd hier nog geen werk van gemaakt. Intentie is om dit in 2019 aan te pakken.

4.5.2.2. Extra sociale voordelen. Aansluiting bij sociale dienst

Op de campus Wijnegem konden de medewerkers in het verleden genieten van de voordelen van de gemeenschappelijke sociale dienst van RSZ. Dit geeft tal van voordelen die de woonzorggroep dan ook wil aanbieden aan al zijn contractuele medewerkers.

In zijn zitting van 18 mei 2018 besliste de Raad van bestuur dan ook om voor zijn contractuele medewerkers toe te treden tot GSD-V, de instantie waar het OCMW van Wijnegem reeds bij was aangesloten voor tal van sociale voordelen.

4.5.2.3. Premies voor jubilarissen

Naar analogie met de beide stichtende leden voorzag de woonzorggroep in een premieregeling voor jubilarissen.

Er werd een premie voorzien bij pensionering en bij 25 en 35 jaar dienst. Voor de bepaling van het aantal jaren dienst tellen voor de overgedragen personeelsleden ook de diensten die ze bij het OCMW van Schoten of Wijnegem hebben gepresteerd.

De premieregeling werd een eerste keer goedgekeurd in de raad van bestuur van 18 mei 2018 als onderdeel van de rechtspositieregeling, en een tweede maal in zijn zitting van 21 november 2018.

De goedgekeurde premieregeling is niet van toepassing op de ter beschikking gestelde statutaire personeelsleden. Op hen is de premieregeling van toepassing van hun eigen bestuur, hetzij het OCMW van Schoten, hetzij dit van Wijnegem.

4.5.3. Veiligheid en welzijn op het werk.

Opdat medewerkers zich goed zouden voelen in hun vel op het werk is aandacht voor veiligheid en welzijn op het werk van groot belang. Dit kan gerealiseerd worden door een uitgekiemd preventiebeleid, zowel op fysisch als psychisch vlak. De ondersteunende diensten wordt gevraagd om hier hun steentje in bij te dragen door een actieve samenwerking met de diensten waar de woonzorggroep mee samenwerkt op dit vlak.

Volgende zaken werden gerealiseerd in 2018 :

4.5.3.1. Interne dienst preventie en bescherming op het werk.

Voor de interne dienst preventie en bescherming op het werk besliste de algemene vergadering in zijn zitting van 28 maart 2018 om toe te treden tot IGEAN, milieu en veiligheid. Daarnaast beschikt de woonzorggroep intern over een medewerker die de opleiding preventie en bescherming niveau 2 met succes heeft afgerond.

4.5.3.2. Externe dienst preventie en bescherming op het werk.

De woonzorggroep moest ook aansluiten bij een externe dienst voor preventie en bescherming op het werk. Deze kan, naast het medisch toezicht, een belangrijke rol spelen op het vlak van het welbevinden van de medewerkers.

Na de organisatie van een overheidsopdracht wees de Raad van bestuur in zijn zitting van 6 juni 2018 de opdracht voor het uitvoeren van diensten als externe dienst voor preventie en bescherming op het werk toe aan Mensura.

4.5.3.3. Structureel overleg tussen de diensten preventie en bescherming op het werk.

De opdrachten van de interne en de externe dienst preventie en bescherming op het werk hebben verschillende raakvlakken. Daarom is het van belang dat beide diensten op regelmatige tijdstippen overleg plegen, in aanwezigheid van de interne contactpersoon en een afgevaardigde van de personeelsdienst. Omwille van de workload van de opstart van de vereniging, werd hier nog geen werk van gemaakt. Intentie is om dit in 2019 aan te pakken.

4.6. De operationele opstart / werking

De woonzorggroep moest per 1 juli 2018 operationeel van start kunnen gaan. Aangezien het tijdsbestek tussen de officiële oprichting amper 3 maanden bedroeg, was het zeer kort dag om operationeel te kunnen starten.

Voor de bewonersgerichte werking stelde zich geen probleem. De zorg aan het bed verliep bij de beide OCMW's vlot, zodat dit geen aandachtspunt betrof bij de opstart.

Er werd voor de operationele opstart dan ook vooral gefocust op de administratieve processen. Hiervoor waren de tijdige aankoop en implementatie van de nodige hardware en software een absolute noodzaak.

Een ander aandachtspunt betrof de technische dienst die mee instaat voor het onderhoud van het patrimonium.

Tot slot nam de overdracht van de contracten een grotere workload met zich mee dan aanvankelijk gedacht en bleef het op elkaar afstemmen van procedures, met uitzondering van de personeelsgerelateerde, grotendeels achterwege.

Dit geeft naar realisaties het volgende :

4.6.1. Operationele opstart administratieve diensten

De administratieve diensten moesten op 1 juli 2018 operationeel zijn. Dit betekent dat alles aanwezig moest zijn om te kunnen werken, zoals een computernetwerk met de nodige softwarepakketten en een telefoniesysteem.

Volgende acties werden ondernomen :

4.6.1.1. Voorbereiding en opstart computernetwerk.

a) Aanwezigheid netwerkserver

Het OCMW van Wijnegem engageerde zich om een gedeelte van zijn nieuwe netwerkserver ter beschikking te stellen van de woonzorggroep. Omdat op twee locaties wordt gewerkt, moesten er via een beveiligde tunnel connecties voorzien worden tussen beide campussen.

Voor het ter beschikking stellen van een gedeelte van een netwerkserver werd een overeenkomst afgesloten met de gemeente Wijnegem. Deze overeenkomst werd goedgekeurd in de raad van bestuur van 16 augustus 2018. Er werd een éénmalige vergoeding van 12.100 € afgesproken.

De ICT-afdelingen van de beide OCMW's en gemeenten zorgden er, samen met de ICT-medewerker van de woonzorggroep, voor dat tegen de officiële startdatum op beide campussen kon gewerkt worden. De nodige firewalls werden geïnstalleerd, de data waarover de woonzorggroep moest beschikken vanaf 1 juli 2018 werden overgezet en afgeschermd van de andere besturen en vice versa.

b) Aankoop computermateriaal, aanmaak boomstructuur en mailadressen

De ICT-medewerker van de woonzorggroep zorgde, samen met de ICT-medewerker van het OCMW van Wijnegem, voor de aankoop van het overige computermateriaal. In eerste instantie was de aankoop van PC's vooral belangrijk op de campus te Schoten omdat het OCMW van Schoten werkte met thinclients, die niet compatibel waren met de ter beschikking gestelde netwerkserver. Op de campus Wijnegem werden ook enkele bijkomende PC's aangekocht.

In het kader van het elektronisch zorgdossier werd de campus Wijnegem in het najaar eveneens voorzien van de nodige tablets ten behoeve van het zorgpersoneel. Op de campus Schoten waren deze

reeds aanwezig. Er werd voor geopteerd om voor de campus Wijnegem dezelfde tablets aan te schaffen als deze die op de campus Schoten in gebruik zijn.

Er werd bij aanvang voorzien in een basisboomstructuur, die nog voor verbetering vatbaar is. Resultaat was wel dat alle medewerkers van bij aanvang hun eigen dossiers terug vonden op een voor hen logische plek.

De nodige mailadressen werden tijdig voorzien, zodat de medewerkers deze praktisch van bij de start konden gebruiken. In een later stadium maakte de ICT-medewerker verzendgroepen aan. Bij wijze van overgangsmaatregelen kon de woonzorggroep nog tijdelijk gebruik maken van de oude mailadressen zodat mails voor de beide woonzorgcentra niet verloren zouden gaan.

c) Softwarepakketten.

Buiten de hardware moesten de administratieve diensten per 1 juli 2018 kunnen beschikken over een aantal operationele softwarepakketten om een vlotte opstart mogelijk te maken. Deze pakketten moesten de werking van de ondersteunende administratieve diensten mogelijk maken.

Volgende pakketten werden aangekocht en/of gehuurd en geïmplementeerd :

- Boekhoudpakket,
- Softwarepakket voor loonadministratie,
- Softwarepakket voor tijdsregistratie en uurroosterplanning,
- Softwarepakket voor overheidsopdrachten en voorraadbeheer,
- Softwarepakket voor notulenbeheer,
- Overname softwarepakket Corillus/Gernis.

Het boekhoudpakket, Corillus/Gernis, het softwarepakket voor loonadministratie en voor tijdsregistratie en uurroosterplanning, waren operationeel van bij de start. Nadat het boekhoudpakket was geconfigureerd, konden de administratieve diensten hier op vrij korte termijn vlot mee werken. Reden hiervoor was dat beide campussen vertrouwd waren met het pakket. Hetzelfde gold voor het softwarepakket Corillus/Gernis.

Ook het gebruik van het softwarepakket voor tijdsregistratie en uurroosterplanning liep van bij het begin vlot. Dit pakket werd bij aanvang enkel gebruikt voor de medewerkers van de campus Schoten. Op de campus Wijnegem werd tot einde 2018 nog gebruik gemaakt van het bestaande planningspakket. In 2018 werden de nodige voorbereidingen getroffen om met ingang van 1 januari 2019 over te schakelen op hetzelfde softwarepakket voor tijdsregistratie en uurroosterplanning. Dit zorgde voor de nodige workload op de personeelsdienst en de leidinggevenden van de campus Wijnegem.

Enige probleem dat zich van bij aanvang stelde en dat nog steeds niet volledig loopt zoals het hoort is het softwarepakket voor loonadministratie. Dit betreft een compleet nieuw softwarepakket waarvoor de woonzorggroep in feite fungeert als een proefproject. Grootste probleem is de onmogelijkheid van de personeelsdienst om bepaalde gegevens te controleren waardoor er, vooral bij aanvang, nogal wat missingen waren, met de steeds weerkerende noodzakelijke rechtzettingen tot gevolg. Enige voordeel dat dit pakket momenteel oplevert is dat de contractuele medewerkers een keuze konden maken voor elektronische loonbrieven.

De softwarepakketten voor overheidsopdrachten en voorraadbeheer en notulenbeheer werden in het najaar 2018 geïmplementeerd. De hieraan gekoppelde opleidingen werden afgerond.

4.6.1.2. Regeling met betrekking tot telefonie.

Het OCMW van Schoten en het OCMW van Wijnegem beschikken over een eigen telefooninstallatie waarop de twee woonzorgcentra zijn aangesloten. Op korte termijn was het niet mogelijk om hier iets aan te wijzigen. Daarom maakt de woonzorggroep gebruik van de beide telefooninstallaties.

Er werden geen concrete afspraken gemaakt behalve met het OCMW van Wijnegem. Deze rekent niets aan. Het OCMW van Schoten rekent de gemaakte telefoonkosten door.

4.6.1.3. Ter beschikking stellen GSM aan medewerkers

Bij de aanvang van de operationele werking ging de aandacht vooral naar de operationele opstart van het computernetwerk. Het was slechts in de laatste helft van het jaar dat er tijd werd gevonden om een regeling te treffen rond het ter beschikking stellen van GSM's aan een aantal medewerkers die oproepbaar zijn voor interventies buiten hun standaard uurregeling. In de tijd daarvoor konden de betrokken medewerkers nog gebruik maken van de GSM-nummers van de beide OCMW's. De gemaakte telefoonkosten konden doorgerekend worden.

4.6.2. Operationele opstart onderhoud patrimonium

De technische dienst van de woonzorggroep bestaat uit voormalige medewerkers van het OCMW van Schoten.

Tot einde september 2018 verzorgde de technische ploeg van het OCMW van Wijnegem nog het technisch onderhoud van de gebouwen op de campus te Wijnegem. Daarna moest de technische dienst van de woonzorggroep het onderhoud mee overnemen.

Ter compensatie van deze tijdelijke dienstverlening stond de woonzorggroep tot einde september 2018 in voor de schoonmaak van de burelen van het OCMW van Wijnegem en de gemeenschappelijke ruimten van de bejaardenflats Bloesempad en Meidoorn. Na het vertrek van de technische ploeg werd deze dienstverlening naar het OCMW van Wijnegem betalend.

Al snel was duidelijk dat de in oorsprong voorziene technische ploeg met 3 vte niet volstond om het ganse patrimonium te onderhouden. Reeds in augustus 2018 werd in een bijkomende aanwerving van een voltijdse werkman voorzien. Na voormeld vertrek van de technische ploeg van het OCMW van Wijnegem bleek ook vrij snel dat de eerdere melding dat op deze campus nauwelijks onderhoud nodig was, niet klopte. Dit resulteerde in een beslissing begin december 2018 om over te gaan tot nog een bijkomende aanwerving van een voltijdse werkman of stielman ten behoeve van de campus Wijnegem in het kader van de maatregelen eindeloopbaan. De indiensttreding is gepland begin 2019.

4.6.3. Overdracht contracten

Bij de opstart van de woonzorggroep droegen het OCMW van Schoten en het OCMW van Wijnegem een aantal contracten over aan de woonzorggroep. Een aantal contracten werden gedeeltelijk overgedragen. Voor een aantal contracten werden verdeelsleutels afgesproken. Het betroffen in eerste instantie contracten die rechtstreeks betrekking hebben op de werking van de beide woonzorgcentra, het dagverzorgingscentrum en de centrale keuken. De lijsten van de betreffende contracten werden als bijlage gevoegd aan de afgesloten beheersovereenkomst.

Ondanks het feit dat alle leveranciers vanuit beide OCMW's tijdig werden geïnformeerd over de volledige of gedeeltelijke overdracht van contracten, leverde dit tot einde 2018 problemen op naar facturatie. Veel leveringen en diensten werden nog gefactureerd op naam van het OCMW van Schoten of Wijnegem en moesten herhaaldelijk teruggestuurd worden, zaken voor één van beide OCMW's werden dan weer aangerekend aan de woonzorggroep, de overdrachten werden verkeerd geïnterpreteerd zodat addenda aan contracten eindeloos bleven aanslepen, enz...Dit bracht veel bijkomend werk maar ook frustratie met zich mee.

Dit maakte dat er onvoldoende tijd kon gemaakt worden om, in het kader van de optimalisatie van de werking, een analyse te maken van de contracten en, waar mogelijk, nieuwe, voordeligere contracten af te sluiten. Een eerste aanzet hiertoe werd gegeven. We verwijzen hiervoor naar supra.

4.6.4. Op elkaar afstemmen van procedures

Omwille van de enorme workload binnen de administratieve diensten, was er weinig tot geen tijd om procedures op elkaar af te stemmen. Nochtans is dit noodzakelijk om als één bedrijf te kunnen functioneren. In 2018 beperkte deze afstemming zich dan ook voornamelijk op personeelsvlak en op het vlak van financiële processen.

Redenen hiervoor waren dat de woonzorggroep trachtte om de medewerkers zo weinig mogelijk last te laten ondervinden van de overgang naar een nieuwe organisatie. Dit betekende evenwel dat de personeelsdienst, naast de moeizame werking van het loonpakket, geconfronteerd werd met de dringende uitwerking van formulieren en procedures die voor de medewerkers van beide campussen toch nog wat erkenbaar waren.

Hetzelfde gold voor de financiële processen. Om een goede boekhouding te kunnen voeren moest er een duidelijk proces uitgewerkt worden, voor de uitgaven gaande van de bestelling tot en met de factuur en voor de inkomsten (uitgaande facturen) wie welke taken voor zijn rekening zou nemen.

Verwachting is dat begin 2019 de procedures verder op elkaar kunnen afgestemd worden met efficiëntiewinst tot gevolg.

5 Conclusie

Op een half jaar tijd een nieuwe organisatie op poten zetten die de werking van twee campussen samen brengt, is geen evidentie. Elke campus is gewoon aan zijn eigen regels en procedures. Deze op elkaar afstemmen betekent dat van elke medewerker een zeer grote inzet en flexibiliteit wordt verwacht. De woonzorggroep is er nog niet. De operationele werking kan nog verbeteren, een aantal beleidsmatige zaken liepen vertraging op omwille van de focus op de operationele opstart, procedures moeten nog verder op elkaar afgestemd worden, de voorziene meetinstrumenten moeten nog geïmplementeerd worden, aan de opmaak van een businessplan en marktprofilering moet nog hard gewerkt worden, enz...

Er werd echter ook al zeer veel gerealiseerd. De basisstructuur is gelegd en de eerste kinderziekten beginnen opgelost te geraken. Rest ons de verdere verfijning en een verder naar elkaar toegroeien. Dit samen met een uitgewerkte toekomstvisie op zorg, leven en welzijn, gekoppeld aan een optimalisatie van de financiële middelen en een goed marktprofilering, moet garant staan voor een organisatie die zich op termijn staande kan houden in het steeds wijzigende zorglandschap.

De woonzorggroep mag dan ook stellen dat de focus voor het dienstjaar 2018 werd gehaald, m.n. een geslaagde operationele opstart per 1 juli 2018 met een vlotte doorstart van de dienstverlening die tot 30 juni 2018 werd verstrekt door de stichtende leden, het OCMW van Schoten en het OCMW van Wijnegem. Er werd reeds een eerste aanzet gegeven naar een optimalisatie van de werking. Omwille van de workload werd nog onvoldoende werk gemaakt van de uitstraling en naambekendheid van de woonzorggroep in de omgeving. Ook de intentie om tegen het einde van 2018 een eerste basis te leggen voor een zorgstrategisch plan werd niet waar gemaakt.

Belangrijkste op dit ogenblik is dat de bewoners en gebruikers van onze zorgvoorzieningen nauwelijks last hebben ondervonden van de overgang evenmin als de medewerkers die instaan voor de zorg.