

MEERJARENPLAN 2020 - 2025



PROVINCIE: ANTWERPEN
ARRONDISSEMENT: ANTWERPEN

BESTUUR: WOONZORGGROEP VOORKEMPEN, WELZIJSVERENIGING,
VERBERTSTRAAT 25, 2900 SCHOTEN
ONDERNEMINGSNUMMER : 0694.597.697
ALGEMEEN DIRECTEUR: MARLEEN TILBORGHES
FINANCIEEL DIRECTEUR: JEAN VAN HUMBEECK

VOORWOORD

De lokale besturen van Schoten en Wijnegem werden bij de exploitatie van hun respectieve (woon)zorgvoorzieningen en -diensten geconfronteerd met de stijgende zorgnood en de stijgende druk op de publieke sector.

Dezelfde uitdaging(en) en de reeds gerealiseerde samenwerkingsinitiatieven tussen Schoten en Wijnegem brachten beide besturen ertoe om hun sterk specifieke dienstverlening samen te brengen in een gezamenlijk publiekrechtelijke vereniging overeenkomstig Titel VIII Hoofdstuk I van het OCMW-decreet, genaamd "Woonzorggroep Voorkempen". Enkel de RIZIV-gerelateerde zorgvoorzieningen werden onder gebracht in de verzelfstandigde entiteit.

De OCMW-vereniging van publiek recht, vanaf 1 januari 2019 welzijnsvereniging genoemd, werd op 27 maart 2018 met terugwerkende kracht vanaf 1 januari 2018 opgericht. De operationele opstart vond plaats op 1 juli 2018.

De afgesloten beheersovereenkomst bepaalt dat de woonzorggroep tegen 2020 moet streven naar een break-even. Nu, 1,5 jaar later, is het duidelijk dat het nog niet mogelijk is om drie verlieslatende voorzieningen op zo'n korte termijn break-even te laten draaien. Aanvullende maatregelen dienen genomen te worden.

De tussen beide OCMW-besturen gemaakte afspraak om de meerkost voor de statutair ter beschikking gestelde medewerkers ten hunne laste te nemen, volstaat niet om op een zo'n korte tijd een break-even te realiseren.

De afgelopen 1,5 jaar werden de nodige inspanningen gedaan om een aantal contracten te optimaliseren door de schaalvergroting. Daartegenover stonden de hogere kosten voor een aantal andere uitgaven waarvoor de woonzorggroep naar een schaalverkleining ging. O.a. hierdoor kan het beoogde resultaat niet behaald worden.

De ongunstige demografische cijfers, de zorggraad op de campus Wijnegem die zich nog niet op het niveau van de campus Schoten bevindt en de wijzigende financiering geven dat de woonzorggroep de komende jaren voor de grote uitdaging staat om de verhoopte break-even te behalen.

Na overleg tussen alle besturen werd als uitgangspunt genomen om de geplande investeringsbudgetten, 200.000 euro per jaar, voorlopig te beperken tot 250.000 euro voor de periode 2020-2025. Voorts wordt in het meerjarenplan de initiële intentie om gebruik te maken van het 'campusbesluit' om de riziv financiering van campus Wijnegem op het zelfde niveau als campus Schoten te brengen ingeschreven vanaf half 2022. Dit geeft weer waar de woonzorggroep naartoe kan evolueren, maar hiervoor is het essentieel dat de zorggraad in campus Wijnegem gunstig blijft evolueren.

Ook werd een doorlichting opgestart van de woonzorggroep. De resultaten van het extern consultantbureau zijn begin volgend jaar gekend. Hun bevindingen moeten, na implementatie, er ook toe leiden dat een break-even realiseerbaar wordt. Door de langdurige ziekte van de algemeen directeur werd ook een ad interim directeur aangesteld. Ook hij kan, als extern deskundige in het beheer van woonzorgcentra, een meerwaarde betekenen in onze zoektocht naar een optimale exploitatie.

En dan is er natuurlijk de coronacrisis. Een waar paradigma voor de maatschappij, niet in het minst binnen de woonzorgcentra. Bij de opmaak van het financieel meerjarenplan werden de huidige direct zichtbare verschuivingen in uitgaven en ontvangsten ingeschreven. De strategische nota, die nog voor het uitbreken van de crisis werd voorbereid door de algemeen directeur, laten we voorlopig ongewijzigd. Ook wordt de koppeling tussen de doelstellingen en de financiële cijfers even losgelaten. Indien alles zich volgend jaar normaliseert zal er terug tijd beschikbaar zijn om dat luik van de BBC planning te vervolledigen.

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	10
1. Missie en visie woonzorggroep voorkempen	11
1.1 MISSIE	11
1.2 VISIE	11
2. Strategische nota	12
2.1 BELEIDSPLAN PRIORITAIRE ACTIEPLANNEN	12
2.1.1 Behouden van kwalitatieve zorg in een aangepaste infrastructuur tegen een juiste prijs/kwaliteits-verhouding	12
2.1.1.1 We stemmen de huidige infrastructuur af op de wijzigende zorgnoden ..	12
2.1.1.2 We maken toekomstplannen voor nieuwe infrastructuur	13
2.1.1.3 De klanten betalen een correcte prijs	13
2.2 BELEIDSPLAN NIET PRIORITAIRE ACTIEPLANNEN	13
2.2.1 Met een sterke organisatie maken we ons klaar voor de toekomst	13
2.2.1.1 Samen staan we sterk	14
2.2.1.2 De woonzorggroep profileert zich als een sterke marktspeler	14
2.2.1.3 De woonzorggroep investeert in kwalitatief hoogstaand personeel	14
2.2.1.4 De woonzorggroep zet in op de digitalisering van de werkprocessen	15
2.2.1.5 De woonzorggroep streeft naar een gezonde financiële situatie	15
2.2.2 De gebruiker ervaart de aangeboden diensten als kwaliteitsvol	15
2.2.2.1. Participatie van de gebruiker in alle aspecten van zorg, wonen, leven en welbevinden	16
2.2.2.2. Meten is weten. De woonzorggroep peilt naar de kwaliteit van leven	16
2.2.2.3. De gebruiker blijft verbonden met zijn buurt	16
2.2.3 We dragen zorg voor DE medewerkers	17
2.2.3.1. De woonzorggroep heeft aandacht voor nieuwe medewerkers	17
2.2.3.2. De woonzorggroep zet in op het welbevinden van de medewerker	17
3. Financiële nota	18
3.1 FINANCIEEL DOELSTELLINGENPLAN (M1)	18
3.2 STAAT FINANCIEEL EVENWICHT (M2)	20
3.3 OVERZICHT KREDIETEN (M3)	20
4. Toelichting	21
4.1 OVERZICHT ONTVANGSTEN EN UITGAVEN - FUNCTIONEEL (T1)	21
4.2 OVERZICHT ONTVANGSTEN EN UITGAVEN - ECONOMISCH (T2)	21
4.3 INVESTERINGSPROJECTEN - PER PRIORITAIRE ACTIE/ACTIEPLAN (T3)	24

4.4 EVOLUTIE FINANCIËLE SCHULDEN (T4)	24
4.5 FINANCIËLE RISICO'S	24
4.6 GRONDSLAGEN EN ASSUMPTIES	25
5. Documentatie bij het meerjarenplan 2020-2025	28
5.1 OMGEVINGSANALYSE	28
5.1.1 Externe omgevingsanalyse.....	30
5.1.1.1 Demografische cijfers.....	30
5.1.1.2 Gewijzigde invulling zorgnood	32
5.1.1.3 De spelers op de markt	35
5.1.1.4 Regelgevend kader	40
5.1.1.5 De krapte op de arbeidsmarkt van zorg- en logistieke profielen....	44
5.1.1.6 Conclusie	45
5.1.2 Interne omgevingsanalyse	47
5.1.2.1 De gebruiker centraal.....	47
5.1.2.2 Opnamebeleid	49
5.1.2.3 Op peil houden personeelseffectief	49
5.1.2.4 Campusoverschrijdende samenwerking	51
5.1.2.5 Kwaliteit van het aanbod	51
5.1.2.6 De administratieve ondersteunende diensten	54
5.1.2.7 Financieel beleid.....	56
5.1.2.8 Afspraken met de stichtende leden	58
5.2 TOTAALOVERZICHT BELEIDSDOELSTELLINGEN, ACTIEPLANNEN EN ACTIES	58
5.3 TOEGESTANE WERKINGS- EN INVESTERINGSSUBSIDIES	58
5.4 SAMENSTELLING BELEIDSDOMEINEN	59
5.5 OVERZICHT VERBONDEN ENTITEITEN	59
5.6 PERSONEELSINZET	60
5.7 OVERZICHT JAARLIJKSE OPBRENGST PER BELASTINGSOORT	60
5.8 BEPALINGEN MET BETREKKING TOT KREDIETBEWAKING	60
Bijlagen	62
Bijlage 1 : Beleidsplan	62
Bijlage 2 : Beleidsplan – strategische nota	68
strategische doelstelling KZ	68
Beleidsdoelstelling KZ.1	68
Actieplan KZ.1.1 (prioritair)	68
Beleidsdoelstelling KZ.2	69

Actieplan KZ.2.1 (prioritair)	69
Actieplan KZ.2.2 (prioritair)	69
Actieplan KZ.2.3 (prioritair)	69
Beleidsdoelstelling KZ.3	69
Actieplan KZ.3.1 (prioritair)	69
Actieplan KZ.3.2 (prioritair)	69
Actieplan KZ.3.3 (prioritair)	69
Strategische doelstelling SO	70
Beleidsdoelstelling SO.1	70
Totaal niet prioritaire actieplannen	70
Beleidsdoelstelling SO.2	70
Totaal niet prioritaire actieplannen	70
Beleidsdoelstelling SO.3	70
Totaal niet prioritaire actieplannen	70
Beleidsdoelstelling SO.4	70
Totaal niet prioritaire actieplannen	70
Beleidsdoelstelling SO.5	71
Totaal niet prioritaire actieplannen	71
Strategische doelstelling GC	71
Beleidsdoelstelling GC.1	71
Totaal niet prioritaire actieplannen	71
Beleidsdoelstelling GC.2	71
Totaal niet prioritaire actieplannen	71
Beleidsdoelstelling GC.3	71
Totaal niet prioritaire actieplannen	71
Strategische doelstelling ZM	72
Beleidsdoelstelling ZM.1	72
Totaal niet prioritaire actieplannen	72
Beleidsdoelstelling ZM.2	72
Totaal niet prioritaire actieplannen	72
Bijlage 3 : Beleidsplan – Meerjarenoverzicht	73
strategische doelstelling KZ - Behouden van kwalitatieve zorg in een aangepaste infrastructuur tegen een juiste prijs/kwaliteits-verhouding	73
Beleidsdoelstelling KZ.1 – We stemmen de huidige infrastructuur af op de wijzigende zorgnoden.....	73

Actieplan KZ.1.1 – Kleinere ingrepen in de infrastructuur borgen de kwaliteit en zorg (prioritair)	73
Beleidsdoelstelling KZ.2 – We maken toekomstplannen voor nieuwe infrastructuur.....	73
Actieplan KZ.2.1 – Oprichting van een denktank rond infrastructuur (prioritair)	74
Actieplan KZ.2.2 – Voorbereiden en uitklaren van te ondernemen ACTIEs (prioritair)	74
Actieplan KZ.2.3 – Realiseren van weerhouden acties (prioritair)	75
Beleidsdoelstelling KZ.3 – De klanten betalen een correcte prijs	75
Actieplan KZ.3.1 – We onderzoeken regelmatig onze positie in de markt (prioritair)	75
Actieplan KZ.3.2 – We volgen de regelgeving op de prijszetting van nabij op (prioritair)	75c
Actieplan KZ.3.3 – Sponsoring als actief onderdeel van inkomsten (prioritair).....	76
Strategische doelstelling SO – Met een sterke organisatie maken we ons klaar voor de toekomst	76
Beleidsdoelstelling SO.1 – Samen staan we sterk.....	77
Actieplan SO.1.1 - Campusoverschrijdende werkgroepen bereiden de implementatie van nieuwe regelgeving voor	77
Actieplan SO.1.2 – Campusoverschrijdende vakwerkgroepen staan borg voor een optimale kwaliteit.....	77
Actieplan SO.1.3 – Discipline-overschrijdende teams doen voorstellen voor een betere afstemming van de disciplines	78
Actieplan SO.1.4 – De woonzorggroep zet in op interne communicatie	79
Actieplan SO.1.5 – De woonzorggroep apprecieert de vrijwilliger voor zijn inzet ...	79
Beleidsdoelstelling SO.2 – De woonzorggroep profileert zich als een sterke marktspeler	80
Actieplan SO.2.1 – De woonzorggroep zet zich in de kijker	80
Actieplan SO.2.2 – DE WOONZORGGROEP ZET IN op een kwaliteitsvol kwaliteitshandboek.....	81
Actieplan SO.2.3 – De concurrentie wordt gevolgd	81
Beleidsdoelstelling SO.3 – De woonzorggroep investeert in kwalitatief hoogstaand personeel.....	82
Actieplan SO.3.1 – De woonzorggroep voorziet een aangepaste personeelsomkadering	82
Actieplan SO.3.2 - het regelgevenD kader wordt bijgestuurd	83
Actieplan SO.3.3 - We trekken de juiste medewerkers aan.....	83
Actieplan SO.3.4 - We bieden kwalitatieve vorming aan, aangepast aan de noden	84
Beleidsdoelstelling SO.4 - De woonzorggroep zet in op de digitalisering van de werkprocessen	84

Actieplan SO.4.1. - Zorggerelateerde werkprocessen worden gedigitaliseerd.....	85
Actieplan SO.4.2. – DIGITALISERING administratieve werkprocessen.....	85
Beleidsdoelstelling SO.5 - De woonzorggroep streeft naar een gezonde financiële situatie	86
Actieplan SO.5.1 - We zetten in op minstens het behoud van de zorg- en bezettingsgraad	86
Actieplan SO.5.2 - We optimaliseren de inkomsten van de zorgkassen	86
Actieplan SO.5.3 - We volgen de evolutie van de invoering van de BeLRAI van nabij op	87
Actieplan SO.5.4 - De personeelssubsidies worden blijvend opgevolgd	88
Actieplan SO.5.5 - Investeringsplanning wordt zorgvuldig gepland	89
Actieplan SO.5.6 - Contracten worden geoptimaliseerd	89
Actieplan SO.5.7. We optimaliseren de facility-processen.	90
Strategische doelstelling GC - De gebruiker ervaart de aangeboden diensten als kwaliteitsvol	91
Beleidsdoelstelling GC.1 - Participatie van de gebruiker in alle aspecten van zorg, wonen, leven en welbevinden	91
Actieplan GC.1.1 - De woonzorggroep organiseert bewonersraden.....	91
Actieplan GC.1.2 - De woonzorggroep organiseert familieraden	92
Actieplan GC.1.3 – Gebruiker/familie hebben inspraak in initiatieven/activiteiten ..	92
Beleidsdoelstelling GC.2 - Meten is weten. De woonzorggroep peilt naar de kwaliteit van leven	93
Actieplan GC.2.1 - De woonzorggroep organiseert tevredenheidsonderzoeken	93
Actieplan GC.2.2 - De woonzorggroep stuurt zijn aanbod bij	93
Beleidsdoelstelling GC.3 - De gebruiker blijft verbonden met zijn buurt	94
ACTIEPLAN GC.3.1. – De gebruikers nemen deel aan het dagelijkse leven in de buurt.	94
Actieplan GC.3.2. - De woonzorggroep stelt zijn cafetaria's open voor het publiek	95
Actieplan GC.3.3 - Buurtbewoners kunnen deelnemen aan activiteiten	95
Actieplan GC.3.4 - Plaatselijke organisaties worden aangesproken	95
Actieplan GC.3.5 - De woonzorggroep onderzoekt andere mogelijke samenwerkingsverbanden	96
Strategische doelstelling ZM - We dragen zorg voor DE medewerkers	96
Beleidsdoelstelling ZM.1 - De woonzorggroep heeft aandacht voor nieuwe medewerkers	96
Actieplan ZM.1.1 - Elke nieuwe medewerker krijgt een peter/meter toegewezen ..	97
Actieplan ZM.1.2 - Nieuwe medewerkers krijgen een gepaste opleiding	97

Actieplan ZM.1.3 - De woonzorggroep organiseert halfjaarlijks een gezamenlijk onthaalmoment voor nieuwe medewerkers	98
Beleidsdoelstelling ZM.2 - De woonzorggroep zet in op het welbevinden van de medewerker	98
Actieplan ZM.2.1 - De woonzorggroep heeft oog voor het welbevinden van de medewerkers op de werkvloer	98
Actieplan ZM.2.2 - De woonzorggroep maakt werk van een retentiebeleid	99
Actieplan ZM.2.3 - De woonzorggroep zet in op een optimale personeelsbezetting	99
Actieplan ZM.2.4 - Outsourcen van bepaalde opdrachten om werklust binnen administratieve diensten draagbaar te houden	99

INLEIDING

De Woonzorggroep werd opgericht in de loop van 2018. Ook een welzijnsvereniging moet, zoals de OCMW's, een strategisch meerjarenplan maken. Dit plan volgt dezelfde cyclus als de strategische meerjarenplannen van de lokalen besturen. Dit wil zeggen dat er een plan wordt opgemaakt voor de periode van 2020 tot en met 2025.

Het **meerjarenplan** bestaat uit een strategische nota, een financiële nota en een toelichting. Uit de missie en visie bepaalt de organisatie haar strategie. Ze vertaalt deze vervolgens in diverse beleidsdoelstellingen.

In de strategische nota worden de beleidsdoelstellingen en de beleidsopties voor het extern en intern te voeren beleid van de woonzorggroep op elkaar afgestemd en geïntegreerd weergegeven. Deze nota is een beschrijving van de prioritaire beleidsdoelstellingen. Ze stuurt op de hoofdlijnen en focust op de aspecten van het beleid die essentieel zijn.

De financiële nota is de financiële vertaling van de beleidsdoelstellingen en bestaat uit het financieel doelstellingenplan en de staat van het financieel evenwicht.

De toelichting biedt vooral extra informatie aan de leden. Ze bevat onder meer een grondige omschrijving van het kader waarbinnen de strategie (vertaald in beleidsdoelstellingen) is bepaald.

Deze inleiding wil enige achtergrond bieden en een handleiding zijn om verder aan de slag te gaan met het strategisch meerjarenplan.

We maken gebruik van de nieuwe BBC 2020 regel om zowel de kredieten van het jaar 2020 als 2021 in hetzelfde document en met dezelfde beslissing door de Algemene Vergadering van de welzijnsvereniging te laten vaststellen. Ook leggen we op dit moment bij de opmaak van de budgetten tijdelijk nog geen koppeling tussen de beleidsdoelstellingen en de budgetsleutels. Dit zal in de loop van 2021 verder uitgewerkt worden.

1. MISSIE EN VISIE WOONZORGGROEP VOORKEMPEN

1.1 MISSIE

Woonzorggroep Voorkempen 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.

1.2 VISIE

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.

2. STRATEGISCHE NOTA

2.1 BELEIDSPLAN PRIORITAIRE ACTIEPLANNEN

Hieronder volgt een overzicht van de prioritaire actieplannen:

- Het volledige beleidsplan (doelstellingen, actieplannen, acties) kan u raadplegen in de bijlage 1 'Het beleidsplan'.
- In bijlage 2 'Het beleidsplan - de strategische nota' kan u een overzicht vinden van alle tabellen met het onderscheid prioritair, niet-prioritair en overig beleid.
- In bijlage 3 'Het beleidsplan - het meerjarenoverzicht' kan u het overzicht vinden van alle actieplannen met de bijhorende ramingen.
- Op de website www.schoten.be kan u het volledige beleidsplan met bijhorende ramingen tot op actieniveau raadplegen.

2.1.1 BEHOUDEN VAN KWALITATIEVE ZORG IN EEN AANGEPASTE INFRASTRUCTUUR TEGEN EEN JUISTE PRIJS/KWALITEITS-VERHOUDING

De ouderenzorg is in volle evolutie. Naast de wijzigende regelgeving, moet de woonzorggroep ook rekening houden met de noden en behoeften van de toekomstige klanten. Wat nu nog volstaat, is in de toekomst misschien niet meer voldoende om nieuwe klanten te trekken. Als we denken aan kwaliteit, dan denken we aan de kwaliteit van onze medewerkers, de beschikbare hulpmiddelen en aan de infrastructuur.

Omdat de woonzorggroep beschikt over kwalitatieve medewerkers en de beschikbare hulpmiddelen regelmatig vernieuwd worden, focussen we ons in de prioritaire doelstelling op deze elementen die de komende jaren extra onder de aandacht moeten gebracht worden.

Het betreft hier voornamelijk het mee laten evolueren van de ter beschikking staande infrastructuur met de noden en behoeften van de (toekomstige) klanten, en, gezien de concurrentiële omgeving, het voeren van een aangepast prijsbeleid.

2.1.1.1 WE STEMMEN DE HUIDIGE INFRASTRUCTUUR AF OP DE WIJZIGENDE ZORGNODEN

We spelen in op de toenemende en steeds veranderende woon- en zorgbehoeften van ouderen om de kwalitatieve zorg te behouden op korte en middellange termijn binnen de huidige infrastructuur.

De focus ligt hier op kleinere infrastructurele ingrepen die de veiligheid van het wonen garanderen voor de bewoners met cognitieve problemen, maar die ook de zorg dichterbij het bed brengen.

Deze doelstelling wil de woonzorggroep realiseren door:

- Kleinere ingrepen in de infrastructuur die de kwaliteit en zorg borgen.

2.1.1.2 WE MAKEN TOEKOMSTPLANNEN VOOR NIEUWE INFRASTRUCTUUR

Binnen de huidige infrastructuur kan slechts in beperkte mate tegemoet gekomen worden aan de toenemende en steeds veranderende woon- en zorgbehoeften van ouderen om de kwalitatieve zorg te behouden op lange termijn. Daarom dringt een vernieuwing/uitbreiding van de bestaande infrastructuur zich op.

Deze doelstelling wil de woonzorggroep realiseren door:

- Oprichting van een denktank rond infrastructuur
- Voorbereiden en uitklaren van te ondernemen acties
- Realiseren van weerhouden acties

2.1.1.3 DE KLANTEN BETALEN EEN CORRECTE PRIJS

Het prijzenpallet van de aanbieders van gelijkaardige zorgvoorzieningen is zeer uiteenlopend. Ook binnen de woonzorggroep zijn er verschillen in prijzen. De regelgeving biedt ook een aantal nieuwe mogelijkheden, waarop -indien aangewezen- kan ingespeeld worden.

Deze doelstelling wil de woonzorggroep realiseren door:

- Onderzoek op regelmatige basis van onze positie in de markt
- De regelgeving met betrekking tot de prijszetting van nabij op te volgen
- Sponsoring te werven als actief onderdeel van inkomsten

2.2 BELEIDSPLAN NIET PRIORITAIRE ACTIEPLANNEN

Hieronder volgt een overzicht van de niet-prioritaire actieplannen:

- Het volledige beleidsplan (doelstellingen, actieplannen, acties) kan u raadplegen in de bijlage 1 'Het beleidsplan'.
- In bijlage 2 'Het beleidsplan - de strategische nota' kan u een overzicht vinden van alle tabellen met het onderscheid prioritair, niet-prioritair en overig beleid.
- In bijlage 3 'Het beleidsplan - het meerjarenoverzicht' kan u het overzicht vinden van alle actieplannen met de bijhorende ramingen.
- Op de website www.schoten.be kan u het volledige beleidsplan met de bijhorende ramingen tot op actieniveau raadplegen.

2.2.1 MET EEN STERKE ORGANISATIE MAKEN WE ONS KLAAR VOOR DE TOEKOMST

De werking van de woonzorgvoorzieningen in Vlaanderen zal de komende jaren grondig wijzigen. De woonzorggroep wil zich hier op een professionele manier op voorbereiden, en mee het voortouw nemen in plaats van langs de kantlijn toe te zien.

2.2.1.1 SAMEN STAAN WE STERK

De woonzorggroep is nog vrij jong als organisatie en een samenkomen van twee campussen, één te Schoten met een woonzorgcentrum en een dagverzorgingscentrum, en één te Wijnegem met een woonzorgcentrum. Elke campus heeft veel kwaliteit en kennis in huis die ze met de andere campus kan delen en die beide campussen op een nog hoger kwalitatief niveau kan tillen. Doelstelling voor de komende jaren is om hier volop op in te zetten.

Deze doelstelling wil de woonzorggroep realiseren door :

- Campusoverschrijdende werkgroepen die de implementatie van nieuwe regelgeving voorbereiden
- Campusoverschrijdende vakwerkgroepen die borg staan voor een optimale kwaliteit
- Discipline-overschrijdende teams die voorstellen doen voor een betere afstemming van de disciplines
- Het inzetten op interne communicatie
- De appreciatie van de vrijwilliger voor zijn inzet

2.2.1.2 DE WOONZORGGROEP PROFILEERT ZICH ALS EEN STERKE MARKTSPELER

De woonzorggroep heeft oog voor wat in de omgeving speelt. De concurrentie zal de komende jaren sterker dan ooit spelen. Aanvullend op de voorziene beleidsdoelstellingen in de strategische doelstellingennota wenst zij een belangrijke marktspeeler te blijven. Daarom voorziet zij een aantal actieplannen die dit mee moeten borgen.

Deze doelstelling wil de woonzorggroep realiseren door :

- Zich in de kijker te stellen
- In te zetten op een kwaliteitsvol kwaliteitshandboek
- Het volgen van de concurrentie

2.2.1.3 DE WOONZORGGROEP INVESTEERT IN KWALITATIEF HOOGSTAAND PERSONEEL

De krapte op de arbeidsmarkt noodzaakt de woonzorggroep om extra te investeren in het succesvol recruterend van nieuwe medewerkers, maar ook in het op peil houden en verhogen van de kwaliteit door zeer gerichte vaktechnische, maar ook menselijke vaardigheden.

Deze doelstelling wil de woonzorggroep realiseren door:

- Het voorzien van een aangepaste personeelsomkadering
- Het bijsturen van het regelgevend kader
- Het aantrekken van de juiste medewerkers
- Het aanbieden van kwalitatieve vorming, aangepast aan de noden

2.2.1.4 DE WOONZORGGROEP ZET IN OP DE DIGITALISERING VAN DE WERKPROCESSEN

Vlaanderen maakt werk van een verdere digitalisering van de werkprocessen in de zorgsectoren. De woonzorggroep springt hier mee op de kar aangezien digitalisering een positieve invloed kan hebben op de werkdruk van het zorg- en ondersteuningspersoneel.

Deze doelstelling wil de woonzorggroep realiseren door:

- Het digitaliseren van de zorggerelateerde werkprocessen
- Het digitaliseren van de administratieve werkprocessen

2.2.1.5 DE WOONZORGGROEP STREEFT NAAR EEN GEZONDE FINANCIËLE SITUATIE

De woonzorggroep heeft als opdracht om te streven naar een break-even. De bepalende elementen hierin zijn zowel de inkomsten als de uitgaven.

De meeste inkomsten binnen de zorgsector zijn direct gerelateerd aan de zorg- en bezettingsgraad van de woonzorgvoorzieningen, zowel de ontvangsten van de hogere overheden als deze van de klanten. Gelet op de verwachte wijzigende financiering van de woonzorgvoorzieningen wil de woonzorggroep volop inzetten op een duurzaam kwalitatief aanbod.

Ook binnen de andere inkomsten wordt een optimalisatie nagestreefd. Dit betreffen binnen de woonzorggroep vooral de personeelsgerelateerde subsidies.

Langs de uitgavenkant is opzet om verantwoord om te gaan met de ter beschikking gestelde middelen.

Deze doelstelling wil de woonzorggroep realiseren door:

- In te zetten op minstens het behoud van de huidige zorg- en bezettingsgraad
- Het optimaliseren van de inkomsten van de zorgkassen
- Het van nabij opvolgen van de invoering van de BeLRAI
- Een blijvende opvolging van de personeelssubsidies
- Een zorgvuldige planning van de investeringen
- Het optimaliseren van contracten
- Het optimaliseren van de facility-processen

2.2.2 DE GEBRUIKER ERVAART DE AANGEBODEN DIENSTEN ALS KWALITEITSVOL

De woonzorggroep heeft als kerntaak om zorgbehoevende ouderen tegen een verantwoorde prijs/kwaliteitsverhouding een nieuwe thuis aan te bieden in een aangenaam woon-, leef- en zorgklimaat. De bewonersgerichte houding is de basis van de organisatie.

De hoogste kwaliteit bieden is ons doel. Om deze blijvend te realiseren checkt de woonzorggroep op regelmatige tijdstippen of de dienstverlening nog beantwoordt aan de verwachtingen van de gebruiker.

2.2.2.1. PARTICIPATIE VAN DE GEBRUIKER IN ALLE ASPECTEN VAN ZORG, WONEN, LEVEN EN WELBEVINDEN

De woonzorggroep blijft inzetten op de organisatie van bewoners- en familieraden. Naast het informeren over een aantal zaken, is dit de uitgelezen kans om te peilen naar de tevredenheid van bewoners én familie naar de aangeboden zorg, de woonomgeving, de activiteiten, enz.. Zo kan elke campus tijdig bijsturen.

Deze doelstelling wil de woonzorggroep realiseren door :

- Het organiseren van bewonersraden
- Het organiseren van familieraden
- De gebruiker inspraak te geven in het aanbod

2.2.2.2. METEN IS WETEN. DE WOONZORGGROEP PEILT NAAR DE KWALITEIT VAN LEVEN

De woonzorggroep plaatst het verlenen van een kwaliteitsvolle dienstverlening hoog in haar vaandel. Of de verstrekte dienstverlening ook als kwaliteitsvol ervaren wordt, kan de woonzorggroep maar weten door op geregelde tijdstippen te peilen naar de tevredenheid van de bewoners en de familie. De organisatie van een tevredenheidsonderzoek is tevens het moment bij uitstek om te weten of de aangeboden diensten nog steeds beantwoorden aan de verwachtingen van gebruikers.

Deze doelstelling wil de woonzorggroep realiseren door:

- Het organiseren van tevredenheidsonderzoeken
- Het bijsturen van zijn aanbod indien nodig

2.2.2.3. DE GEBRUIKER BLIJFT VERBONDEN MET ZIJN BUURT

Een opname in een woonzorgcentrum kan voor de gebruiker een traumatische ervaring zijn. Hij moet zijn vertrouwde omgeving achter zich laten en gewoon worden aan een totaal, voor hem vreemde, nieuwe omgeving, maar ook aan een nieuwe leefsituatie. Het is aan de medewerkers en de vrijwilligers om een nieuwe bewoner een warme ontvangst te geven. Evengoed is het belangrijk dat hij niet verstoken geraakt van zijn vroegere leefomgeving. Daarom zet de woonzorggroep in op de blijvende verbinding van de gebruiker met zijn buurt.

Deze doelstelling wil de woonzorggroep realiseren door:

- Deelnemen aan het dagelijks leven in de buurt
- Het openstellen van zijn cafetaria's voor het publiek
- Buurtbewoners te laten deelnemen aan activiteiten
- Het aanspreken van plaatselijke organisaties
- Het onderzoeken van andere mogelijke samenwerkingsverbanden

2.2.3 WE DRAGEN ZORG VOOR DE MEDEWERKERS

Elke medewerker voelt zich goed in onze organisatie. Slechts als de woonzorggroep het welbevinden van de medewerkers hoog in het vaandel draagt, kan ze de gebruikers en hun familie een aangename thuis aanbieden in een aangenaam woon-, leef- en zorgklimaat.

2.2.3.1. DE WOONZORGGROEP HEEFT AANDACHT VOOR NIEUWE MEDEWERKERS

De woonzorggroep zorgt ervoor dat nieuwe medewerkers goed worden opgevangen van bij de start, wegwijs worden gemaakt in de organisatie en de nodige vorming krijgen aangereikt om zich in te werken op zijn nieuwe werkplek.

Deze doelstelling willen we realiseren door:

- Elke nieuwe medewerker krijgt een peter/meter toegewezen
- Nieuwe medewerkers krijgen een gepaste interne opleiding
- De woonzorggroep organiseert halfjaarlijks een gezamenlijk onthaalmoment voor nieuwe medewerkers

2.2.3.2. DE WOONZORGGROEP ZET IN OP HET WELBEVINDEN VAN DE MEDEWERKER

De woonzorggroep heeft oog voor het welbevinden van zijn medewerkers op de werkvloer en dit op alle vlakken, zowel op het vlak van arbeidsinhoud, arbeidsorganisatie, interpersoonlijke relaties op het werk en de arbeidsvoorwaarden.

Het directieteam ziet erop toe dat eventuele spanningen op de werkvloer zo adequaat mogelijk worden aangepakt en staat borg voor een goede interne communicatie.

Deze doelstelling willen we realiseren door:

- De woonzorggroep heeft oog voor het welbevinden van zijn medewerkers op de werkvloer
- De woonzorggroep maakt werk van retentiebeleid
- De woonzorggroep zet in op een optimale personeelsbezetting
- Outsourcen van bepaalde opdrachten om werklast binnen administratieve diensten draagbaar te houden

3. FINANCIËLE NOTA

De financiële vertaling van de strategische nota vinden we terug in volgende documenten.

Tabel M1 geeft het financiële doelstellingenplan weer van onze prioritaire beleidsdoelstellingen en van het 'overige beleid'. De woonzorggroep heeft geopteerd voor 2 beleidsdomeinen, namelijk 'Algemene financiering' (een verplicht beleidsdomein) en 'Woonzorggroep Voorkempen'.

De koppeling van doelstellingen en acties aan specifieke budgetten blijft beperkt.

Tabel M2 geeft de staat van financieel evenwicht weer, belangrijk want rubriek VIII 'resultaat op kasbasis' moet elk jaar positief zijn.

Aan deze voorwaarde wordt voldaan.

3.1 FINANCIËEL DOELSTELLINGENPLAN (M1)

M1: Financieel doelstellingenplan						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Prioritaire beleidsdoelstelling KZ.1						
Exploitatie						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
Investerings						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
Financiering						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
Prioritaire beleidsdoelstelling KZ.2						
Exploitatie						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
Investerings						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
Financiering						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
Prioritaire beleidsdoelstelling KZ.3						
Exploitatie						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
Investerings						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
Financiering						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
Niet-prioritaire beleidsdoelstellingen						
Exploitatie						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
Investerings						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
Financiering						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
Verrichtingen zonder beleidsdoelstellingen						
Exploitatie						
Uitgaven	13.796.984	14.094.146	14.352.368	14.553.004	14.682.670	14.967.053
Ontvangsten	14.038.805	14.214.215	14.617.529	14.882.218	15.043.067	15.264.102
Saldo	241.821	120.069	265.161	329.214	360.397	297.048
Investerings						
Uitgaven	185.606	150.000	50.000	50.000	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	-185.606	-150.000	-50.000	-50.000	0	0
Financiering						
Uitgaven	350.288	450.288	450.288	450.288	450.288	450.288
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	-350.288	-450.288	-450.288	-450.288	-450.288	-450.288
Totalen						
Exploitatie						
Uitgaven	13.796.984	14.094.146	14.352.368	14.553.004	14.682.670	14.967.053
Ontvangsten	14.038.805	14.214.215	14.617.529	14.882.218	15.043.067	15.264.102
Saldo	241.821	120.069	265.161	329.214	360.397	297.048
Investerings						
Uitgaven	185.606	150.000	50.000	50.000	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	-185.606	-150.000	-50.000	-50.000	0	0
Financiering						
Uitgaven	350.288	450.288	450.288	450.288	450.288	450.288
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	-350.288	-450.288	-450.288	-450.288	-450.288	-450.288

Woonzorgopen Voorkepen
versnietstraat 25

MJP 2020-2025
ON : 0694.597.697

meerjarenplan 2020-2025
Fin. dir. : Jean Van Humbeek

3.2 STAAT FINANCIËEL EVENWICHT (M2)

M2: Staat van het financieel evenwicht							
Budgettair resultaat		2020	2021	2022	2023	2024	2025
I. Exploitatiesaldo	(a-b)	241.821	120.069	265.161	329.214	360.397	297.048
a. Ontvangsten		14.038.805	14.214.215	14.617.529	14.882.218	15.043.067	15.264.102
b. Uitgaven		13.796.984	14.094.146	14.352.368	14.553.004	14.682.670	14.967.053
II. Investeringsaldo	(a-b)	-185.606	-150.000	-50.000	-50.000	0	0
a. Ontvangsten		0	0	0	0	0	0
b. Uitgaven		185.606	150.000	50.000	50.000	0	0
III. Saldo exploitatie en investeringen	(I+II)	56.215	-29.931	215.161	279.214	360.397	297.048
IV. Financieringssaldo	(a-b)	-350.288	-450.288	-450.288	-450.288	-450.288	-450.288
a. Ontvangsten		0	0	0	0	0	0
b. Uitgaven		350.288	450.288	450.288	450.288	450.288	450.288
V. Budgettair resultaat van het boekjaar	(III+IV)	-294.073	-480.219	-235.127	-171.074	-89.891	-153.240
VI. Gecumuleerd budgettair resultaat vorig boekjaar		1.506.580	1.212.507	732.289	497.161	326.087	236.196
VII. Gecumuleerd budgettair resultaat	(V+VI)	1.212.507	732.289	497.161	326.087	236.196	82.957
VIII. Onbeschikbare gelden		0	0	0	0	0	0
IX. Beschikbaar budgettair resultaat	(VII-VIII)	1.212.507	732.289	497.161	326.087	236.196	82.957
Autofinancieringsmarge							
I. Exploitatiesaldo		241.821	120.069	265.161	329.214	360.397	297.048
II. Netto periodieke aflossingen	(a-b)	350.288	450.288	450.288	450.288	450.288	450.288
a. Periodieke aflossingen conform de verbintenissen		350.288	450.288	450.288	450.288	450.288	450.288
b. Periodieke terugvordering leningen		0	0	0	0	0	0
III. Autofinancieringsmarge	(I-II)	-108.467	-330.219	-185.127	-121.074	-89.891	-153.240
Gecorrigeerde autofinancieringsmarge							
I. Autofinancieringsmarge		-108.467	-330.219	-185.127	-121.074	-89.891	-153.240
II. Correctie op de periodieke aflossingen	(a-b)	-528.369	-400.346	-364.323	-328.300	-292.276	-256.253
a. Periodieke aflossingen conform de verbintenissen		350.288	450.288	450.288	450.288	450.288	450.288
b. Aangewezen aflossingen o.b.v. de financiële schulden		878.657	850.634	814.611	778.588	742.564	706.541
III. Gecorrigeerde autofinancieringsmarge	(I+II)	-636.835	-730.564	-549.450	-449.374	-382.167	-409.493

Opmerking: De BBC regelgeving bepaalt dat voor de welzijnsvereniging het beschikbaar budgettair resultaat elk jaar 'positief' moet zijn. De andere indicatoren zoals de autofinancieringsmarge worden enkel indicatief meegegeven.

3.3 OVERZICHT KREDIETEN (M3)

M3: Kredieten				
	2020		2021	
	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten
Kredieten WZG Voorkempen				
Exploitatie	13.796.984	14.038.805	14.094.146	14.214.215
Investerings	185.606	0	150.000	0
Financiering	350.288	0	450.288	0
Leningen en leasings	350.288	0	450.288	0
Toegestane leningen en betalingsuitstel	0	0	0	0

4. TOELICHTING

4.1 OVERZICHT ONTVANGSTEN EN UITGAVEN - FUNCTIONEEL (T1)

Schema T1: Ontvangsten en uitgaven naar functionele aard						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ALGEMENE FINANCIERING						
Exploitatie						
Uitgaven	5.970	5.970	5.920	5.920	5.870	5.870
Ontvangsten	30	30	30	30	30	30
Saldo	-5.940	-5.940	-5.890	-5.890	-5.840	-5.840
Investerings						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
Financiering						
Uitgaven	350.288	450.288	450.288	450.288	450.288	450.288
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	-350.288	-450.288	-450.288	-450.288	-450.288	-450.288
Woonzorggroep Voorkempen						
Exploitatie						
Uitgaven	13.791.014	14.088.176	14.346.448	14.547.084	14.676.800	14.961.183
Ontvangsten	14.038.775	14.214.185	14.617.499	14.882.188	15.043.037	15.264.072
Saldo	247.761	126.009	271.051	335.104	366.237	302.888
Investerings						
Uitgaven	185.606	150.000	50.000	50.000	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	-185.606	-150.000	-50.000	-50.000	0	0
Financiering						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0

4.2 OVERZICHT ONTVANGSTEN EN UITGAVEN - ECONOMISCH (T2)

Schema T2: Ontvangsten en uitgaven naar economische aard						
I. Exploitatie-uitgaven	2020	2021	2022	2023	2024	2025
A. Operationele uitgaven	13.796.524	14.093.686	14.351.958	14.552.594	14.682.310	14.966.693
1. Goederen en diensten	5.932.390	6.047.023	6.133.386	6.201.172	6.269.113	6.342.212
2. Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	7.930.296	8.037.733	8.209.584	8.342.374	8.404.087	8.615.311
a. Politiek personeel	0	0	0	0	0	0
b. Vastbenoemd niet-onderwijzend personeel	0	0	0	0	0	0
c. Niet-vastbenoemd niet-onderwijzend personeel	7.506.396	7.624.327	7.794.344	7.925.270	7.985.091	8.194.392
d. Onderwijzend personeel ten laste van het bestuur	0	0	0	0	0	0
e. Onderwijzend personeel ten laste van andere overheden	0	0	0	0	0	0
f. Andere personeelskosten	423.900	413.406	415.240	417.104	418.997	420.920
g. Pensioenen	0	0	0	0	0	0
3. Individuele hulpverlening door het OCMW	0	0	0	0	0	0
4. Toegestane werkingssubsidies	0	0	0	0	0	0
- aan de districten	0	0	0	0	0	0
- aan de eigen autonome provinciebedrijven (APB)	0	0	0	0	0	0
- aan de eigen autonome gemeentebedrijven (AGB)	0	0	0	0	0	0
- aan welzijnsverenigingen	0	0	0	0	0	0
- aan andere OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0
- aan de politiezone	0	0	0	0	0	0
- aan de hulpverleningszone	0	0	0	0	0	0
- aan intergemeentelijke samenwerkingsverbanden (IGS)	0	0	0	0	0	0
- aan besturen van de eredienst	0	0	0	0	0	0
- aan niet-confessionele levensbeschouwelijke gemeenschappen	0	0	0	0	0	0
- aan andere begunstigen	0	0	0	0	0	0
5. Andere operationele uitgaven	-66.163	8.930	8.988	9.048	9.109	9.170
B. Financiële uitgaven	460	460	410	410	360	360
1. Rente, commissies en kosten verbonden aan schulden	450	450	400	400	350	350
- aan financiële instellingen	450	450	400	400	350	350
- aan andere entiteiten	0	0	0	0	0	0
2. Andere financiële uitgaven	10	10	10	10	10	10
C. Rechthebbenden uit het overschot van het boekjaar	0	0	0	0	0	0
II. Exploitatieontvangsten	2020	2021	2022	2023	2024	2025
A. Operationele ontvangsten	14.038.785	14.214.195	14.617.509	14.882.198	15.043.047	15.264.082
1. Ontvangsten uit de werking	12.440.219	12.843.913	13.241.542	13.500.490	13.635.540	13.771.707
2. Fiscale ontvangsten en boetes	0	0	0	0	0	0
a. Aanvullende belastingen	0	0	0	0	0	0
- Opcentiemen op de onroerende voorheffing	0	0	0	0	0	0
- Aanvullende belasting op de personenbelasting	0	0	0	0	0	0
- Andere aanvullende belastingen	0	0	0	0	0	0
b. Andere belastingen en boetes	0	0	0	0	0	0
3. Werkingssubsidies	1.366.667	1.146.599	1.151.897	1.157.247	1.162.651	1.168.109
a. Algemene werkingssubsidies	0	0	0	0	0	0
- Gemeentefonds	0	0	0	0	0	0
- Andere algemene werkingssubsidies	0	0	0	0	0	0
- van de federale overheid	0	0	0	0	0	0
- van de Vlaamse overheid	0	0	0	0	0	0
- van de provincie	0	0	0	0	0	0
- van de gemeente	0	0	0	0	0	0
- van het OCMW	0	0	0	0	0	0
- van andere entiteiten	0	0	0	0	0	0
b. Specifieke werkingssubsidies	1.366.667	1.146.599	1.151.897	1.157.247	1.162.651	1.168.109
- van de federale overheid	387.831	391.709	395.626	399.583	403.579	407.614
- van de Vlaamse overheid	978.836	754.890	756.270	757.665	759.073	760.495
- van de provincie	0	0	0	0	0	0
- van de gemeente	0	0	0	0	0	0
- van het OCMW	0	0	0	0	0	0
- van andere entiteiten	0	0	0	0	0	0
4. Recuperatie individuele hulpverlening	0	0	0	0	0	0
5. Andere operationele ontvangsten	231.900	223.683	224.070	224.461	244.855	324.265
B. Financiële ontvangsten	20	20	20	20	20	20
C. Tussenkomen door derden in het tekort van het boekjaar	0	0	0	0	0	0
III. Exploitatiesaldo	241.821	120.069	265.161	329.214	360.397	297.048

I. Investeringsuitgaven	2020	2021	2022	2023	2024	2025
A. Investeren in financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
B. Investeren in materiële vaste activa	185.606	150.000	50.000	50.000	0	0
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	185.606	150.000	50.000	50.000	0	0
a. Terreinen en gebouwen	0	0	0	0	0	0
b. Wegen en andere infrastructuur	0	0	0	0	0	0
c. Roerende goederen	185.606	150.000	50.000	50.000	0	0
d. Leasing en soortgelijke rechten	0	0	0	0	0	0
e. Erfgoed	0	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
a. Onroerende goederen	0	0	0	0	0	0
b. Roerende goederen	0	0	0	0	0	0
C. Investeren in immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0
D. Toegestane investeringssubsidies	0	0	0	0	0	0
- aan de districten	0	0	0	0	0	0
- aan autonome provinciebedrijven (APB)	0	0	0	0	0	0
- aan autonome gemeentebedrijven (AGB)	0	0	0	0	0	0
- aan welzijnsverenigingen	0	0	0	0	0	0
- aan andere OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0
- aan de politiezone	0	0	0	0	0	0
- aan de hulpverleningszone	0	0	0	0	0	0
- aan intergemeentelijke samenwerkingsverbanden	0	0	0	0	0	0
- aan niet-confessionele levensbeschouwelijke gemeenschappen	0	0	0	0	0	0
- aan besturen van de eredienst	0	0	0	0	0	0
- aan andere begunstigten	0	0	0	0	0	0
I. Investeringsontvangsten	2020	2021	2022	2023	2024	2025
A. Verkoop van financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
B. Verkoop van materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
a. Terreinen en gebouwen	0	0	0	0	0	0
b. Wegen en andere infrastructuur	0	0	0	0	0	0
c. Roerende goederen	0	0	0	0	0	0
d. Leasing en soortgelijke rechten	0	0	0	0	0	0
e. Erfgoed	0	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
a. Onroerende goederen	0	0	0	0	0	0
b. Roerende goederen	0	0	0	0	0	0
C. Investeren in immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0
D. Investeringsubsidies en -schenkingen	0	0	0	0	0	0
- van de federale overheid	0	0	0	0	0	0
- van de Vlaamse overheid	0	0	0	0	0	0
- van de provincie	0	0	0	0	0	0
- van de gemeente	0	0	0	0	0	0
- van het OCMW	0	0	0	0	0	0
- van andere entiteiten	0	0	0	0	0	0
III. Investeringsaldo	-185.606	-150.000	-50.000	-50.000	0	0
Saldo exploitatie en investeringen	56.215	-29.931	215.161	279.214	360.397	297.048

I. Financieringsuitgaven	2020	2021	2022	2023	2024	2025
A. Vereffening van financiële schulden	350.288	450.288	450.288	450.288	450.288	450.288
1. Periodieke aflossingen van opgenomen leningen en leases	350.288	450.288	450.288	450.288	450.288	450.288
2. Niet-periodieke aflossingen van opgenomen leningen en leases	0	0	0	0	0	0
B. Vereffening van niet-financiële schulden	0	0	0	0	0	0
C. Toegestane leningen en betalingsuitstel	0	0	0	0	0	0
1. Toegestane leningen	0	0	0	0	0	0
- aan autonome provinciebedrijven (APB)	0	0	0	0	0	0
- aan autonome gemeentebedrijven (AGB)	0	0	0	0	0	0
- aan welzijnsverenigingen	0	0	0	0	0	0
- aan andere OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0
- aan de politiezone	0	0	0	0	0	0
- aan de hulpverleningszone	0	0	0	0	0	0
- aan intergemeentelijke samenwerkingsverbanden (IGS)	0	0	0	0	0	0
- aan besturen van de eredienst	0	0	0	0	0	0
- aan niet-confessionele levensbeschouwelijke gemeenschappen	0	0	0	0	0	0
- aan andere begunstigen	0	0	0	0	0	0
2. Toegestaan betalingsuitstel	0	0	0	0	0	0
D. Vooruitbetalingen	0	0	0	0	0	0
E. Kapitaalsverminderingen	0	0	0	0	0	0
II. Financieringsontvangsten	0	0	0	0	0	0
A. Aangaan van financiële schulden	0	0	0	0	0	0
- opname van leningen en leases bij financiële instellingen	0	0	0	0	0	0
- opname van leningen en leases bij andere entiteiten	0	0	0	0	0	0
B. Aangaan van niet-financiële schulden	0	0	0	0	0	0
C. Vereffening van toegestane leningen en betalingsuitstel	0	0	0	0	0	0
1. Terugvordering van toegestane leningen	0	0	0	0	0	0
a. Periodieke terugvorderingen	0	0	0	0	0	0
b. Niet-periodieke terugvorderingen	0	0	0	0	0	0
2. Vereffening van betalingsuitstel	0	0	0	0	0	0
D. Vereffening van vooruitbetalingen	0	0	0	0	0	0
E. Kapitaalsvermeerderingen	0	0	0	0	0	0
F. Bijdragen en schenkingen niet gekoppeld aan operationele activiteiten of aan de verwerving van vaste activa	0	0	0	0	0	0
III. Financieringssaldo	-350.288	-450.288	-450.288	-450.288	-450.288	-450.288
Budgetair resultaat van het boekjaar	-294.073	-480.219	-235.127	-171.074	-89.891	-153.240

4.3 INVESTERINGSPROJECTEN - PER PRIORITAIRE ACTIE/ACTIEPLAN (T3)

Nihil.

4.4 EVOLUTIE FINANCIËLE SCHULDEN (T4)

Schema T4: Evolutie van de financiële schulden						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Financiële schulden op 31 december	10.182.632	9.732.344	9.282.056	8.831.768	8.381.480	8.381.480
A. Financiële schulden op lange termijn	10.632.920	10.182.632	9.732.344	9.282.056	8.831.768	8.381.480
1. Financiële schulden op 1 januari	10.632.920	10.182.632	9.732.344	9.282.056	8.831.768	8.381.480
2. Nieuwe leningen	0	0	0	0	0	0
3. Aflossingen	0	0	0	0	0	0
4. Overboekingen	-450.288	-450.288	-450.288	-450.288	-450.288	0
5. Andere mutaties	0	0	0	0	0	0
B. Financiële schulden op lange termijn die binnen het jaar vervallen	450.288	450.288	450.288	450.288	450.288	0
1. Financiële schulden op 1 januari	350.288	450.288	450.288	450.288	450.288	450.288
2. Aflossingen	-350.288	-450.288	-450.288	-450.288	-450.288	-450.288
3. Overboekingen	450.288	450.288	450.288	450.288	450.288	0
4. Andere mutaties	0	0	0	0	0	0
C. Financiële schulden op korte termijn	0	0	0	0	0	0
Totaal financiële schulden	10.632.920	10.182.632	9.732.344	9.282.056	8.831.768	8.381.480

Opm: de erfpacht wordt als een financiële schuld geboekt. Vanaf 2021 wordt de opstartlening van 1 miljoen euro elk jaar met 100.000 euro terugbetaald.

4.5 FINANCIËLE RISICO'S

De woonzorggroep maakt geen gebruik van alternatieve financieringsvormen.

Er werden twee renteloze leningen afgesloten, respectievelijk met het OCMW van Schoten en het gemeentebestuur van Wijnegem, elk voor een bedrag van 500.000 €. De terugbetaling van de eerste schijf is voorzien vanaf 2021.

De inkomsten van de dagforfait zijn zeer nauwkeurig gebudgetteerd voor de beide voorzieningen maar kan maar worden gerealiseerd als we dezelfde of een hogere bezettingsgraad halen. Het behoud van een eenduidige opnamepolitiek en een verdere marketing kunnen het risico van een lagere bezettingsgraad verkleinen.

Twee belangrijke instrumenten om de financiële risico's te beheersen zijn enerzijds de zorgbarometer en de trimestriële VSB-rapportage. De zorgbarometer zorgt ervoor dat op objectieve wijze de medewerkers efficiënt worden ingezet. De trimesteriele VSB-rapportage geeft periodiek de evolutie weer van het dagforfait zodat er tijdig bijsturingen mogelijk zijn.

Op basis van het voorgaande en de externe omgevingsanalyse onderscheiden we de volgende financiële risico's :

- Mogelijk minderinkomsten van gebruikers en de subsidiërende overheid omwille van de demografische cijfers. Uit deze cijfers blijkt dat het tot 2030 niet eenvoudig zal zijn om de beoogde bezettings- en zorggraden te halen.
- De intentie van de Vlaamse Overheid om de financiering van de woonzorgvoorzieningen te laten evolueren naar een persoonsvolgende financiering.
- De geplande besparingen van de Vlaamse Overheid in de woonzorgcentra.
- De impact van de regeringsmaatregelen op de bijkomende inspanningen die van de woonzorgvoorzieningen worden gevraagd op het vlak van o.a. digitalisering, ...

4.6 GRONDSLAGEN EN ASSUMPTIES

Om de inhoud van de meerjarenbegroting goed te kunnen beoordelen, is het nodig dat de bestuurs- en raadsleden voldoende informatie krijgen over de belangrijkste uitgangspunten en hypothesen die het bestuur gebruikt heeft bij de opmaak van de ramingen die erin zijn opgenomen. Voor die grondbeginselen en assumpties bestaat er geen exhaustieve lijst.

Het 1^e ontwerp werd opgemaakt volgens de hieronder vermelde principes. Vervolgens werden de kredieten vergeleken met de budgettaire toestand eind november 2020. Hierdoor konden de direct waarneembare financiële gevolgen van de coronacrisis verwerkt worden (meeruitgaven, minderinkomsten, niet uitgevoerde acties, ondersteunende Vlaamse en federale coronasubsidie,...) waardoor een eerste indicatie van jaarrekening 2020 kon gesimuleerd worden. De verwachting is dat de uiteindelijke resultaten van 2020 beter zullen zijn, immers Vlaanderen heeft de intentie geuit om 'coronaverliezen (lagere bezettingsgraad wegens verplichte opnamestop, enz) te compenseren, maar dit kan op dit moment nog niet gebudgetteerd worden.

In afwijking van de basisovereenkomst tussen de woonzorggroep en de moederbesturen wordt na overleg het investeringsbudget voorlopig beperkt tot 250.000 euro voor dit meerjarenplan. Na de doorlichting zal bekeken worden welke extra ruimte gecreëerd kan worden. Wel wordt het beschikbaar investeringssaldo van 2019 ten bedrage van 185.000 euro automatisch overgebracht, dat is dus extra bruikbaar.

Volgende principes werden gehanteerd:

1. Basisprincipe: verhoging van kosten en opbrengsten met 1% per jaar
2. Gehanteerde principes voor de personeelsgerelateerde uitgaven:

- Lonen: 2% indexverhoging vanaf 01/01/2020, daarna jaarlijks, met uitzondering van de ter beschikking gestelde statutaire medewerkers. Deze uitgave verhoogt jaarlijks slechts met 1%.
 - Geen rekening gehouden met invloed pensionering van ter beschikking gestelde vast benoemde medewerkers op de budgetten die voorzien zijn voor deze personeelscategorie. De, in voorkomend geval, te hoog voorziene budgetten worden gecompenseerd door nieuwe contractuele aanwervingen, waarvan de budgetten, bij pensionering van ter beschikking gestelde vast benoemde medewerkers, op dit ogenblik ondertraamd zijn. Er werd wel rekening gehouden met de reeds gekende pensioneringen van ter beschikking gestelde statutaire medewerkers in de dienstjaren 2020 en 2021 en met hun vervanging.
 - Verzekeringen gekoppeld aan lonen: jaarlijkse verhoging met 2%.
 - Aan loonindex gekoppelde subsidies of samenwerkingsovereenkomsten: 2% verhoging per jaar.
 - Maribel: 12,50 VTE volledig als opbrengst ingeschreven.
3. Gehanteerde principes voor patrimonium:
- Zowel de ontvangsten als de uitgaven blijven constant omwille van contractueel afgesproken (erfpacht, huurovereenkomsten,...)
 - Vrijstelling van onroerende voorheffing. Indien uit beroep blijkt dat de woonzorggroep toch onroerende voorheffing verschuldigd is, zullen hierover afspraken moeten gemaakt worden met de betreffende OCMW-besturen.
4. Gehanteerde principes voor financiële aangelegenheden:
- Rente: werkelijke kosten.
 - Jaarlijkse afbetaling afgesloten renteloze leningen vanaf 2022.
5. Gehanteerde principes voor investeringsuitgaven:
- Vast investeringsbedrag per jaar van 120.000€ voor grote onderhouds- en herstellingswerken aan het patrimonium, met uitzondering van 2020 waar een bedrag van 320.000€ wordt voorzien (opgebouwde reserve van 200.000€ van dienstjaren 2018 en 2019 inbegrepen).
 - Vast investeringsbedrag per jaar van 80.000€ voor de overige investeringen.
 - Grote investeringen met betrekking tot (ver)nieuwbouw worden gedragen door de moederbesturen.
6. Gehanteerde principes voor bewonersgerelateerde inkomsten:
- Dagprijs: vanaf 2021 1,5% verhoging per jaar.
 - De uitgaven van de bewoners met voordelige contracten op campus Schoten worden op peil gehouden. Bij het wegvallen van deze bewoners dalen de uitgaven waar geen opbrengsten tegenover staan.
 - Geen wijziging in financiering door de Vlaamse Sociale Bescherming.
7. Principes rond niet-jaarlijks weerkerende kosten:
- Om de 3 jaar bijzondere kleinere aankopen.
 - Om de 4 jaar organisatie van een evenement dat gefinancierd wordt via sponsoring.
 - Om de 4 jaar organisatie van een tevredenheidsonderzoek bij klanten en medewerkers.
8. Afbouw van een aantal kosten:
- Huur van arbeidskledij vanaf 2023 goedkoper.
 - Afbouw ondersteuning GDPR: halvering kosten in 2021 en vanaf 2022 terug halvering.

- Kostenverlaging omwille van investeringen in energiebesparende maatregelen niet verrekend.
- 9. Uitgaven van politieke organen blijven constant.
- 10. Het budgettair resultaat 2019:
 - Het budgettair resultaat van jaarrekening 2019 werd opgenomen in het budget van 2020.

5. DOCUMENTATIE BIJ HET MEERJARENPLAN 2020-2025

5.1 OMGEVINGSANALYSE

In principe vertrekt een bestuur voor de opmaak van zijn meerjarenplan vanuit de omgevingsanalyse.

Deze geeft een beeld van de behoeften van de interne en externe belanghebbenden, van de sterktes en zwaktes van het bestuur en van de bedreigingen en de opportuniteiten waarop het kan inspelen.

De acties en actieplannen die de besturen plannen en de opportuniteiten die ze vooropstellen, beogen in te spelen op de lokale uitdagingen.

De oprichting van Woonzorggroep Voorkempen, welzijnsvereniging, per 1 januari 2018 door het OCMW van Schoten en het OCMW van Wijnegem, kaderde in de zich wijzigende zorgsector, de druk op de publieke sector en de geplande integratie van gemeente en OCMW per 1 januari 2019 waarbij deze laatste meer de regierol op zich zou nemen, eerder dan de rol van actor.

Nu, twee jaar later, zijn voormelde uitdagingen nog brandend actueel. De zorgnood stijgt nog steeds in een zich wijzigende sector. Enerzijds is er de vergrijzings- en verzilveringsgolf. Anderzijds leidt dit niet automatisch tot een toenemende vraag naar huisvesting binnen een woonzorgcentrum of een tijdelijke opvang in een centrum voor kortverblijf of een dagverzorgingscentrum.

In de onderliggende omgevingsanalyse onderscheiden we :

- Een externe omgevingsanalyse
- Een interne omgevingsanalyse

De externe omgevingsanalyse spitst zich vooral toe op de mogelijke toekomstige vraag naar huisvesting en de andere spelers in het veld en de positionering van onze voorzieningen in het veld en de wijzigende regelgeving die op alle woonzorgcentra af komt. Welke bedreigingen, maar ook opportuniteiten, bieden ons deze wijzigende omgeving?

De interne omgevingsanalyse spitst zich toe op de manier van werken. Wat zijn onze sterktes en wat zijn onze zwaktes? Waar moeten we de komende jaren op inspelen om de missie en de visie van de woonzorggroep blijvend waar te maken, zijnde :

Missie

"WZG Voorkempen 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 gezien als een partner in de zorg. "

"De bewonersgerichte houding is de basis van de organisatie."

Visie

"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.

5.1.1 EXTERNE OMGEVINGSANALYSE

Het is zo dat overwegend alle ouderenzorgaanbod hoofdzakelijk dienstverlening geeft aan 80-plussers. Dat betekent heel concreet dat de verschillende vormen ook concurrentieel zijn. Daarnaast kunnen zij ook een netwerk vormen, zeker wanneer ze van dezelfde organisatie zijn.

Om te zien wat de toekomst ons biedt is het belangrijk om rekening te houden met:

1. Demografische cijfers.
2. De gewijzigde zorgnood.
3. De spelers op de markt.
4. Het regelgevend kader.
5. De krapte op de arbeidsmarkt van zorgprofielen.

5.1.1.1 DEMOGRAFISCHE CIJFERS

5.1.1.1.1 Demografische cijfers algemeen

Wat betreft het ouderenzorgcontentieux is het algemeen bekend dat Vlaanderen getroffen wordt door een **vergrijzings- en verzilveringsgolf** die zich vandaag nog maar in een beginstadium bevindt.

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.

In de conceptnota voor het Vlaamse welzijns- en zorgbeleid voor ouderen van voormalig Vlaams Minister Jo Vandeuren, "Dichtbij en integraal. Visie en veranderagenda.", wordt reeds verwezen naar het vergrijzingscijfer gepubliceerd door het Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid en Gezin, waaruit blijkt dat in 2020 één Vlaming op vijf 65 jaar en ouder zal zijn. In 2030 zal dit aandeel toenemen naar één op vier. Terwijl in 2010 het aandeel tachtig-plussers nog 5% uitmaakte van de totale bevolking, zal dit in 2030 stijgen naar 7% en in 2040 zelfs naar 9%. Hierbij wordt in de conceptnota opgemerkt dat deze cijfers mogelijks nog een onderschatting zijn van het aantal tachtig-plussers.

5.1.1.1.2 Demografische cijfers Schoten en Wijnegem

Uitgaande van onze doelgroep hanteren we de verzilvering als parameter. De verzilvering is het % van de inwoners boven of gelijk aan 80 jaar, zijnde de directe doelgroep van de woonzorggroep. Op basis van het aantal bewoners in Schoten en Wijnegem, berekenen we het aantal koppen, eerst in absolute cijfers, gevolgd door de evolutie van het aantal 80-plussers binnen dit en 5 jaar. In tabel 1 vindt u het totaal aantal 80-plussers terug. In tabel 2 vindt u de stijging in aantal koppen de komende 5 jaar.

Tabel 1 : Huidige verzilvering in Schoten en Wijnegem

Verzilvering %							
	Schoten			Wijnegem			Totaal
	Aantal inwoners	Verzilvering%	Aantal inwoners > 80 jaar	Aantal inwoners	Verzilvering%	Aantal inwoners > 80 jaar	
2019	34.420	7,02 %	2.478	9.718	8,22 %	799	3.277
2020	34.514	7,09 %	2.447	9.787	8,51 %	833	3.310
2022	34.719	7,03 %	2.441	9.917	8,40 %	833	3.280
2025	35.023	7,18 %	2.515	10.077	8,62 %	869	3.384

Tabel 2 : Prognose evolutie verzilvering in Schoten en Wijnegem tot 2025

Verzilvering %					
	Schoten		Wijnegem		Totaal 2 gemeenten
	Stijgings %	Stijging in aantal koppen	Stijgings %	Stijging in aantal koppen	Stijging in aantal koppen
2019 - 2020	+ 0,07 %	-31	+ 0,29 %	+ 34	+ 3
2020 – 2022	-0,06 %	-6	-0,11 %	0	-6
2022 - 2025	+ 0,15 %	+ 74	+ 0,22 %	+ 36	+110
Totaal 2019 - 2025	+ 0,16 %	+ 37	+ 0,40 %	+ 70	+107

Wanneer we enkele jaren verder kijken in de demografie van beide gemeenten zien we geen spectaculaire stijging van de verzilvering (onze doelgroep).

We kunnen pas van een stijging spreken richting 2030: in Wijnegem 9,51 % en in Schoten 7,85 %. De oorzaak ligt in de nog prille vergrijzing van de inwoners van Schoten en Wijnegem. De relevante cijfergegevens hiervoor vindt u in tabel 3 en 4 terug.

Tabel 3 : Huidige vergrijzing in Schoten en Wijnegem

Vergrijzing %						
	Schoten			Wijnegem		
	Aantal inwoners	Vergrijzing%	Aantal inwoners > 65 jaar	Aantal inwoners	Vergrijzing%	Aantal inwoners > 65 jaar
2019	34.420	21,74 %	7.483	9.718	22,50 %	2.187
2020	34.514	22,10 %	7.628	9.787	22,95 %	2.246
2022	34.719	22,75 %	7.899	9.917	24,22 %	2.402
2025	35.023	23,65 %	8.283	10.077	25,99 %	2.619

Tabel 4 : Prognose evolutie vergrijzing in Schoten en Wijnegem tot 2025

Vergrijzing %					
	Schoten		Wijnegem		Totaal 2 gemeenten
	Stijgings %	Stijging in aantal koppen	Stijgings %	Stijging in aantal koppen	Stijging in aantal koppen
2019 - 2020	+ 0,36 %	+ 145	+ 0,45 %	+ 60	+205
2020 - 2022	+ 0,65 %	+ 271	+ 1,27 %	+156	+ 427
2022 - 2025	+ 0,90 %	+ 384	+ 1,77 %	+ 217	+ 601
Totaal 2019 - 2025	+ 1,91 %	+ 800	+ 3,49 %	+ 433	+ 1.233

Zoals u hieruit kunt afleiden is de verwachting dat het aantal 65-plussers tot het einde van de legislatuur 2019 - 2025 niet in die mate stijgt dat deze binnen deze termijn of zelfs de daaropvolgende jaren zal leiden tot een grote stijging van de vraag naar een residentieel verblijf in een woonzorgcentrum.

5.1.1.2 GEWIJZIGDE INVULLING ZORGNOD

De beginnende vergrijzingsgolf zal niet automatisch en alleen leiden tot een toenemende nood aan woonzorgcentra. Langs de ene kant neemt de levensverwachting toe, maar langs de andere kant wordt de periode van zware zorgbehoefte korter.

We zien vandaag al 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.

Daarnaast is onze ouderenbevolking 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 wordt mee ondersteund door de maatregelen van de Vlaamse regering die mee inzet op eerstelijnszorg en een vermaatschappelijking van de zorg.

Volgens een wetenschappelijke studie van de VUB staat slechts 4,6% bevolking positief tegenover het wonen in een woonzorgcentrum. Dit betekent voor Schoten en Wijnegem samen dat maximum 156 inwoners de komende 5 jaar uit zichzelf geïnteresseerd zijn om te wonen in een woonzorgcentrum. De rest geeft voorkeur aan andere woonvormen. De tussenvormen van centra voor kortverblijf en dagverzorgingscentra lijken op het eerste zicht een goed alternatief. Deze tussenvormen dragen ertoe bij dat ouderen langer thuis kunnen blijven.

Uit de hierna vermelde cijfergegevens kunt u afleiden dat in onze beide voorzieningen de huidige zorggraad reeds hoog ligt en praktisch status quo blijft, én dat de gemiddelde verblijfsduur reeds laag is en overeenstemt met de tendens binnen de sector.

5.1.1.2.1 Evolutie van de zorggraad in de woonzorgcentra van de woonzorggroep

De toekomstige bewoners van de woonzorgcentra zullen dan ook in de eerste plaats inwoners zijn met een hoog zorgprofiel, waaronder in toenemende mate personen met cognitieve problemen. In

onze beide woonzorgcentra is deze evolutie goed zichtbaar, vooral in de daling van het aantal O-profielen. Hiervoor verwijzen we naar de cijfergegevens in tabel 5 en 6. In tabel 7 vindt u de evolutie terug van het aantal bewoners met cognitieve problemen.

Tabel 5 : Evolutie O- en A-profielen in aantallen en %

Campus		3^e kw 2018	4^e kw 2018	1^e kw 2019	2^e kw 2019	3^e kw 2019	4^e kw 2019
Schoten	Totaal O + A	16,55	15,08	14,71	12,17	15,21	16,85
	Waarvan % O -profiel	54	43	41	44	29	19,3
Wijnegem	Totaal O + A	14,66	15	13,32	12,15	12,05	13,84
	Waarvan % O-profiel	73	67	62	74	80	78

Tabel 6 : Evolutie RVT-profielen in %

Campus	3^e kw 2018	4^e kw 2018	1^e kw 2019	2^e kw 2019	3^e kw 2019	4^e kw 2019	Gem. 2019
Schoten	89,47	90,38	90,06	92,22	90,04	89,72	89,84
Wijnegem	77,67	77,18	79,02	81,60	81,73	79,20	80,60

Vooraf op de campus Wijnegem zien we een stijgende zorggraad van de bewoners. Deze op de campus Schoten was al zeer hoog bij de opstart en blijft ca. status quo. Einde 2019 werd de door het bestuur vooropgestelde verhouding RVT/ROB van 80/20 op beide campussen behaald.

Tabel 7 : Evolutie aantal bewoners met cognitieve problemen, categorieën D en CD :

Campus		3^e kw 2018	4^e kw 2018	1^e kw 2019	2^e kw 2019	3^e kw 2019	4^e kw 2019
Schoten	Totaal D	14,35	15,89	10,68	10,32	12,60	11,99
	Totaal CD	49,07	50,66	54,18	50,60	50,08	49,58
	Totaal	63,42	66,55	64,86	60,93	62,68	61,57
Wijnegem	Totaal D	3,93	4	4,29	4,18	4,27	5
	Totaal CD	11,69	11,34	12,45	11,10	13,47	14,08
	Totaal	15,62	15,34	16,74	15,28	17,74	19,08

De evaluatieschaal van Katz meet vooral de fysieke afhankelijkheid van de rechthebbenden, terwijl in heel wat gevallen andere elementen, zoals cognitieve problemen, een probleem vormen. In voormelde cijfers worden enkel de bewoners met een score CD en D vermeld, d.w.z. deze bewoners waarbij dementie werd vastgesteld.

5.1.1.2.2 Evolutie van de verblijfsduur in de woonzorgcentra van de woonzorggroep

De evolutie van de afgelopen 4 jaar vindt u terug in tabel 8. Hierin vindt u voor de dienstjaren 2016, 2017, 2018 en 2019 het aantal overlijdens, evenals de gemiddelde verblijfsduur en leeftijd van de overleden bewoners terug.

Tabel 8 : aantal overlijdens, gemiddelde verblijfsduur en gemiddelde leeftijd

Jaar	Campus Schoten			Campus Wijnegem			aantal nieuwe bewoners
	Aantal overlijdens	Gemiddelde verblijfsduur	Gemiddelde leeftijd	Aantal overlijdens	Gemiddelde verblijfsduur	Gemiddelde leeftijd	
2016	55 +3 CKV	3 j 2m 7d	87 – 88 jaar	18 + 1 CKV	1j 8m 5d	85 – 86 jaar	73
2017	57 + 2 CKV	3 j 8m 2d	89 jaar	38 + 3 CKV	2j 7m 27 d	83 – 84 jaar	95
2018	39 + 4 CKV	3 j 3m 1d	87 jaar	22 + 1 CKV	1j 9m 9 d	74 – 85 jaar	61
2019	58	2 j 8m 28d	89 – 90 jaar	23	2j 8m 27 d	90 – 91 jaar	81

Commentaar bij de cijfers van Schoten:

In 2017 was de verblijfsduur plots wat hoger: dit kwam door een bewoner die 35 jaar 4 maanden en 26 dagen in ons woonzorgcentrum is geweest. Vroeger kwamen er ook vrij jonge licht psychiatrische patiënten of personen met een mentale beperking in rusthuizen wonen. WZC Verbert-Verrijdt heeft nu nog 2 zulke bewoners. Overlijden deze bewoners, dan heb je zeker geen stijging meer maar eerder sterkere daling van de gemiddelde verblijfsduur.

Commentaar bij de cijfers van Wijnegem:

De gemiddelde verblijfsduur in 2017 ligt hoger omdat er verschillende bewoners zijn overleden die 4 tot 11 jaar in het woonzorgcentrum verbleven.

Het is duidelijk dat de beide woonzorgcentra dezelfde evolutie volgen als elders in het Vlaamse land.

5.1.1.2.3 Evolutie van de bezettingsgraad van de woonzorgcentra van de woonzorggroep

De wens om langer thuis te blijven, de hogere zorggraad en de kortere verblijfsduur van de residentiële bewoners kan een negatieve invloed hebben op de bezettingsgraad van de woonzorgcentra. Vraag is of de woonzorggroep hier de tendens volgt.

De cijfers in tabel 9 geven hierover uitsluitsel.

Tabel 9 : evolutie van de bezettingsgraad van de woonzorgcentra in %

Campus	3 ^e kw 2018	4 ^e kw 2018	1 ^e kw 2019	2 ^e kw 2019	3 ^e kw 2019	4 ^e kw 2019
Schoten	99,05	99,31	99,00	98,58	99,11	95,98
Wijnegem	97,59	97,77	99,01	99,31	98,99	99,21

Op dit ogenblik heeft geen van beide campussen te kampen met een leegstand. Woongelegenheden die vrij komen worden bijna onmiddellijk terug gevuld. Dit is tegen de trend in. Tal van woonzorgcentra in het Antwerpse hebben moeite om hun woongelegenheden gevuld te krijgen. Reden van de lichte daling in Schoten in het vierde kwartaal: 13 overlijdens plus 109 afwezigheidsdagen (ziekenhuis) door 18 bewoners.

5.1.1.2.4 Evolutie van de bezettingsgraad van de centra voor kortverblijf van de woonzorggroep

De tendens om langer thuis te blijven zou een positieve invloed moeten hebben op de bezettingsgraad van de centra voor kortverblijf, de unieke gelegenheid voor mantelzorgers om tijdelijk de zorglast uit te besteden aan een bevoegde instantie tijdens een vakantieperiode, of als tussenoplossing voor een verder herstel na hospitalisering.

De cijfers in tabel 10 geven de evolutie van de bezettingsgraad van de beide centra voor kortverblijf van de woonzorggroep weer.

Tabel 10 : evolutie van de bezettingsgraad van de centra voor kortverblijf in aantallen

Campus	3^e kw 2018	4^e kw 2018	1^e kw 2019	2^e kw 2019	3^e kw 2019	4^e kw 2019
Schoten (6 CKV)	5,02	5,42	5,23	4,6	2,16	3,44
Wijnegem (3 CKV)	2,80	2,36	2,70	3,15	2,53	2,62

Uit deze cijfers blijkt dat de bezettingsgraad van de centra voor kortverblijf op de campus Wijnegem hoger ligt dan deze op de campus Schoten.

5.1.1.2.5 Evolutie van de bezettingsgraad van het dagverzorgingscentrum

Ook een centrum voor dagverzorging geeft de mogelijkheid aan de oudere om langer thuis te blijven en zou dus moeten leiden naar een hoge bezettingsgraad.

In tabel 11 vindt u de evolutie van de bezettingsgraad van het dagverzorgingscentrum 't Dorp terug.

Tabel 11 : evolutie van de bezettingsgraad van het dagverzorgingscentrum in aantallen en %

	3^e kw 2018	4^e kw 2018	1^e kw 2019	2^e kw 2019	3^e kw 2019	4^e kw 2019
Bezetting in aantallen	50p/899 d	46p/933d	45p/855d	44p/734d	45p/724d	39p/873d
Bezetting in verhouding tot capaciteit	81,43 %	84,51 %	79,17 %	67,22 %	65,58 %	79,08%

Uit deze cijfers blijkt dat de bezettingsgraad van het dagverzorgingscentrum in dalende lijn gaat.

5.1.1.3 DE SPELERS OP DE MARKT

Het zorglandschap voor de oudere inwoners binnen de publieke sector bestaat niet enkel uit woonzorgcentra, centra voor kortverblijf en dagverzorgingscentra. Er is tevens een ruim aanbod in de thuiszorg (zoals bijvoorbeeld dienst gezinszorg en aanvullende thuiszorg), andere ondersteunende en omkaderende zorgdiensten (zoals bijvoorbeeld lokale dienstencentra) en andere vormen van residentiële zorg (zoals bijvoorbeeld assistentiewoningen).

Daarnaast is het zo dat van al deze types van ouderenzorg, het de woonzorgcentra zijn dewelke grotendeels reeds worden uitgebaat door private spelers (profit en non-profit).

Meer bepaald kunnen de initiatiefnemers die de woonzorg organiseren in Vlaanderen klassiek worden opgedeeld in drie subsectoren: de private woonzorgcentra bestuurd vanuit de non-profit (52,2% van de sector), de openbare woonzorgcentra die ressorteren onder een OCMW (32,5% van de sector) en de commerciële woonzorgcentra (15,3% van de sector).

Ongeveer één derde van de woonzorgcentra wordt aldus door de openbare sector, meestal OCMW's, uitgebaat, terwijl alvast twee derde door de private sector wordt uitgebaat.

In eerste instantie vormen de beide gemeenten de directe omgeving van onze voorzieningen aangezien ouderen in hun directe omgeving willen blijven wonen. Tijdens het korte bestaan van woonzorggroep met woonzorgcentra in twee gemeenten, Schoten en Wijnegem, is gebleken dat zowel de inwoner van Schoten als deze van Wijnegem weinig geneigd is om de gemeente te verlaten als in de naburige gemeente, binnen dezelfde organisatie, een woongelegenheid vrij komt. De enkele keren dat dit gedurende de afgelopen 1,5 jaar gebeurde, had dit op termijn een verhuis naar de eigen gemeente tot gevolg. Enige uitzondering hierop vormt het woonzorgcentrum Hof ten Dorpe in Wommelgem, waar Wijnegemnaren regelmatig naar uitwijken. We nemen deze dan ook mee op in de analyse.

Om een goed overzicht te hebben op de spelers op de markt, overlopen we de gelijkaardige voorzieningen die er zijn op het grondgebied van beide gemeenten en de overige dienstverlening op het vlak van ouderenzorg.

De centra voor kortverblijf en de dagverzorgingscentra vormen een goed alternatief voor die ouderen die nog thuis willen blijven wonen, maar waarvoor dit niet altijd mogelijk is.

Een centrum voor kortverblijf biedt huisvesting aan personen die om diverse redenen gedurende een korte periode niet thuis kunnen wonen. Zij wonen tijdelijk in een woongelegenheid die verbonden is aan een woonzorgcentrum.

Een dagverzorgingscentrum biedt één of meerdere dagen per week opvang aan thuiswonende personen met een lichamelijke en/of cognitieve beperking. Zij krijgen hier de nodige zorgen en kunnen aan tal van activiteiten deelnemen. Zo krijgen mantelzorgers wat ademruimte en vrije tijd, terwijl ze de zekerheid hebben dat hun naaste goed verzorgd wordt.

5.1.1.3.1 Aanbod van woonzorgcentra en centra voor kortverblijf

Het aanbod van de woonzorgcentra kunnen we in twee categorieën onderverdelen, deze zonder een bijkomende erkenning en deze met een bijkomende erkenning. Een aantal hiervan beschikken ook over een centrum voor kortverblijf of een andere residentiële opvang.

5.1.1.3.1.1 Woonzorgcentra zonder bijkomende erkenning

In deze woonzorgcentra worden in principe enkel ouderen met een O- of A-profiel opgenomen.

In Schoten zijn er twee woonzorgcentra zonder bijkomende erkenning :

- Félicité (41 woongelegenheden – prijs 58 €/dag voor éénpersoonkamer en 97 €/dag voor tweepersoonkamer),
- De Meibloem (14 woongelegenheden – prijs 58,35 €/dag).

Zij zijn samen goed voor 55 woongelegenheden. Aangezien zij enkel O- en A-profielen aantrekken vormen zij in principe geen concurrentie voor de woonzorgcentra van de woonzorggroep die mikken op hogere zorggraden.

5.1.1.3.1.2 Woonzorgcentra met bijkomende erkenning en centra voor kortverblijf

In de woonzorgcentra met bijkomende erkenning worden, naast ROB-profielen, ook RVT-profielen opgenomen.

In tabel 12 vindt u een overzicht van de woonzorgcentra met vermelding van hun aanbod, in tabel 13 meer detail van de oppervlakte van de kamers en de bijhorende prijzen, voor zover de informatie beschikbaar is op internet.

Tabel 12 Overzicht van woonzorgvoorzieningen met bijkomende erkenningen

Voorziening	Aantal kamers	Aantal RVT	Aantal ROB	Kort-verblijf	Herstel-verblijf	Extra's	Assistentie-woningen
Hof van Schoten, Schoten	73	44	25	Neen	Ja	Douche op kamer, 3 kamergroottes	16
Koningshof, Schoten	35	?	?	Neen	Neen	Volledige uitgeruste badkamer op kamer, 2 kamergrootte, wellness, thuisverpleging	
Vordenstein, Schoten	121	89	42	10	Mogelijk	Badkamer + inloopdouche op kamer, verschillende kamergrootte, wellness	
Verbert – verrijdt, Schoten	160	111	49	6	Neen	Verschiedende kamergroottes	Samenwerkingsverband met OCMW
Molenheide, Wijnegem	150	75	75	Neen	Neen	Dubbele kamers in ROB	
Rustenborg, Wijnegem	67	44	23	3	Neen		Samenwerkingsverband met OCMW
Hof ten Dorpe, Wommelgem	100	67	33	5	Neen	10 twee-persoons-kamers	

Tabel 13 Overzicht van de gehanteerde prijzen

Voorziening	Gegevens kamer	prijs
Hof van Schoten, Schoten	Standaardkamer 27 m ²	73,58 €/dag
	Grote kamer 34 m ²	96,21 €/dag voor 2 personen 84,35 €/dag voor 1 persoon
	Luxe kamer 50 m ²	118,86 €/dag voor 2 personen 107,53 €/dag voor 1 persoon
Koningshof, Schoten	Eenpersoonskamer 29 m ² met terras	82,72 €/dag
	Tweepersoonskamer 42 m ² met terras	68,55 €/dag per persoon hetzij 137,10 € voor 2 personen
Vordenstein, Schoten	Kleiner dan 20 m ²	va 72,65 €/dag voor 1 persoon va 168,06 € voor 2 personen.
	Groter dan 20 m ²	Tot 157 €/dag voor 1 persoon Tot 179,92 € voor 2 personen.

Voorziening	Gegevens kamer	prijs
Verbert – Verrijdt, Schoten	18,15 m ² en op Klimop 2 : 18 m ²	64,17 €/dag voor 1 persoon 96,25 €/dag voor echtpaar 73,80 €/dag voor 1 persoon niet Wijnegem – Schoten in CKV
Molenheide, Wijnegem	Kleiner dan 20 m ²	va 49,81 €/dag voor 1 persoon 90,44 €/dag voor dubbele kamer voor 2 personen
	Groter dan 20 m ²	Tot 62,25 €/dag voor 1 persoon 90,44 €/dag voor dubbele kamer voor 2 personen
Rustenborg, Wijnegem	23,75 m ²	63,34 €/dag voor 1 persoon Wijnegem - `Schoten 68,79 €/dag voor 1 persoon niet Wijnegem - `Schoten 101,34 €/dag voor echtpaar Wijnegem - Schoten 110,08 €/dag voor echtpaar niet Wijnegem - Schoten
Hof ten Dorpe, Wommelgem		56,66 €/dag voor 1 persoon 105,30 €/dag voor dubbele kamer voor 2 personen

Uit voorgaande kunt u afleiden dat het aanbod zeer divers is. Op het grondgebied Schoten is het woonzorgcentrum Verbert-Verrijdt de goedkoopste speler, als de woonzorgcentra met enkel een ROB-erkenning niet in beschouwing worden genomen. Uitzondering hierop vormt de dagprijs voor een centrum voor kortverblijf voor personen die niet woonachtig zijn in Schoten of Wijnegem.

Op het grondgebied Wijnegem (hier inbegrepen Wommelgem) is het woonzorgcentrum Rustenburg de duurste speler. Nochtans liggen de dagprijzen van het woonzorgcentrum Rustenburg voor de inwoners van Schoten of Wijnegem lager dan deze van het woonzorgcentrum Verbert-Verrijdt.

De woonzorggroep is, tot slot, de enige speler op het veld die een onderscheid maakt in prijs op basis van de herkomst van de bewoner. Het is inderdaad noodzakelijk om onze prijzen en hun evolutie (ieder jaar een indexering, onderscheid inwoner en niet-inwoner ...) nog eens op de agenda te zetten.

5.1.1.3.2 Aanbod van dagverzorgingscentra

Dagverzorgingscentrum

In Schoten is er een dagverzorgingscentrum 't Dorp, onderdeel van de woonzorggroep. In Wijnegem is er het dagverzorgingscentrum Het Klaverblad. Omdat voor een verblijf in een dagverzorgingscentrum de gemeentegrenzen niet bepalend zijn voor recrutering van gebruikers, worden in de vergelijking ook enkele dagverzorgingscentra van buiten Schoten en Wijnegem opgenomen, m.n. deze van Hof ten Dorpe uit Wommelgem en deze van Vesalius uit Brasschaat. Hieruit kunnen we nl. leren naar dagprijs toe.

In tabel 14 vindt u voormelde voorzieningen en de door hen gehanteerde tarieven terug.

Tabel 14 Dagverzorgingscentra met gehanteerde prijzen

Voorziening	Aantal plaatsen	openingsuren	Halve dag excl. maaltijd	Halve dag incl. maaltijd	Volledige dag met maaltijd
DVC 't Dorp, Schoten	12	8.15 – 17.00	11,32 € inwoner 12,51 € niet inwoner	nvt	22,64 € inwoner 25,02 € niet inwoner
DVC Vesalius, Brasschaat		8.30 – 17.30	nvt	nvt	23,67 € inwoner Brasschaat/ Wuustwezel 26,30 € niet inwoner
DVC Klaverblad, Wijnegem *	10	9.00 – 16.30	12,25 €	18,75 €	32,75 €
DVC Hof ten Dorpe, Wommelgem	15	?	14,50 €	18,50 €	21 €

* 3,5 €/uur en 6,5 € voor een maaltijd

5.1.1.3.3 Overig aanbod voor ouderen in Schoten en Wijnegem

Het overige aanbod in beide gemeenten is van belang in deze zin dat, hoe groter het aanbod, hoe meer alternatieven de ouderen hebben om langer thuis te blijven. Deze kunnen daarom een negatieve invloed hebben op de vraag naar residentiële opvang, vooral deze van ouderen met een O- en A-profiel, maar ook nog van ouderen met een B-profiel.

Aangezien binnen de woonzorggroep voorrang wordt gegeven aan ouderen vanaf een B-profiel, lijkt het overige aanbod van minder belang.

Het wordt een ander verhaal ingeval van slinkende, of het niet bestaan van, wachtlijsten. Gezien uit de demografische cijfers blijkt dat er slechts vanaf 2030 sprake is van een stijging van de verzilvering van de bevolking in Wijnegem en Schoten, is het niet evident om tot 2030 de huidige woongelegenheden gevuld te houden als de beide woonzorgcentra zich beperken tot de opname van B-, C-, D- en CD-profielen. In voorkomend geval komt het overige aanbod wel degelijk in concurrentie met onze voorzieningen.

5.1.1.3.3.1 Assistentiewoningen en bejaardenflats

In Schoten zijn er twee voorzieningen voor erkende assistentiewoningen:

- 110 assistentiewoningen, uitgebaat door het OCMW van Schoten. Hiermee sloot de woonzorggroep een samenwerkingsverband af,
- 16 assistentiewoningen, uitgebaat door WZC Hof van Schoten,

In Wijnegem zijn er twee voorzieningen voor erkende assistentiewoningen:

- 7 assistentiewoningen, uitgebaat door Astor vzw, gericht op personen met dementie,
- 89 assistentiewoningen, uitgebaat door Annonciaden,

Daarnaast zijn er nog 44 bejaardenflats, uitgebaat door het OCMW van Wijnegem. Hiermee sloot de woonzorggroep een samenwerkingsverband af.

5.1.1.3.3.2 Lokale dienstencentra

In Schoten zijn er twee lokale dienstencentra. Eén hiervan is gelegen, aanpalend aan het woonzorgcentrum Verbert-Verrijdt en dagverzorgingscentrum 't Dorp.

In Wijnegem is er geen dienstencentrum.

5.1.1.3.3.3 Diensten voor gezinszorg en aanvullende thuiszorg

In beide gemeenten is er een uitgebreid aanbod aan gezinszorg en aanvullende thuiszorg.

In Schoten bieden volgende organisaties hun diensten aan: Gezinszorg Villers, Landelijke Thuiszorg, OCMW Schoten, Solidariteit van het Gezin, SOWEL, Thuishulp, Thuiszorg Vleminckveld en zorgbedrijf Antwerpen.

In Wijnegem bieden volgende organisaties hun diensten aan: Familiehulp, Gezinszorg Villers, Kina (OCMW Wijnegem), Landelijke Thuiszorg, Sociaal Centrum Lier, Solidariteit voor het Gezin, SOWEL, Thuishulp, Thuiszorg Vleminckveld en zorgbedrijf Antwerpen.

5.1.1.4 REGELGEVEND KADER

Het regelgevend kader voor de woonzorgvoorzieningen is in 2019 grondig veranderd:

- Het decreet houdende de Vlaamse sociale bescherming van 18 mei 2018 trad grotendeels in werking op 1 januari 2019.
- De Vlaamse Regering keurde op 28 juni 2019 het besluit betreffende de programmatie, de erkenningsvoorwaarden en de subsidieregeling voor woonzorgvoorzieningen en verenigingen voor mantelzorgers en gebruikers, goed. Het decreet werd op 21 november 2019 gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad en treedt grotendeels in werking op 1 januari 2020.
- Het Vlaams Parlement keurde op 15 februari 2019 het decreet betreffende de woonzorg goed. Het decreet werd op 3 mei 2019 gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad. Het decreet treedt, behoudens enkele uitzonderingen, in werking op 1 januari 2021.

De beleidsnota 2019-2024 van Vlaams minister Wouter Beke, Vlaams minister van welzijn, volksgezondheid, Gezin en Armoedebestrijding, zet de krijtlijnen uit voor de komende 5 jaar op het vlak van woonzorgvoorzieningen.

Hierna overlopen we de inhoud van deze decreten en de beleidsnota, voor zover deze een invloed hebben/kunnen hebben op de werking en financiering van de woonzorgvoorzieningen van de woonzorggroep.

5.1.1.4.1 Het decreet Vlaamse Sociale Bescherming

De Vlaamse Sociale Bescherming (VSB) is een volksverzekering die de zorg en ondersteuning regelt voor personen met een langdurige behoefte aan zorg en ondersteuning. De regie van de zorg en ondersteuning in eigen handen van de persoon met een zorgbehoefte staat centraal.

Op 2 mei 2018 keurde het Vlaams Parlement het decreet Vlaamse sociale bescherming (VSB) definitief goed. Met het nieuwe decreet streeft men naar een vereenvoudiging van rechten en

procedures, het vermijden van dubbele inschalingen, automatische rechtentoekenning, het uniek loket, enz. Het decreet breidt de bestaande pijlers van de Vlaamse sociale bescherming uit met een aantal nieuwe pijlers, waaronder de residentiële ouderenzorg en de mobiliteitshulpmiddelen.

Het decreet bevat de krijtlijnen van de toekomstige persoonsvolgende financiering. In de toekomst krijgt de financiering twee delen: één deel zorggebonden financiering, dat toekomt aan de gebruiker, en één deel organisatiegebonden financiering, dat toekomt aan de aanbieders en voorzieningen.

In het decreet VSB wordt de zorggebonden financiering ingevoerd, waarbij een zorgbudget ter beschikking wordt gesteld van de zorgbehoevenden. Het decreet spreekt over een zorgbudget voor zwaar zorgbehoevenden, voor ouderen met een zorgnood en van een basisondersteuningsbudget. Daarnaast is er de organisatiegebonden financiering.

Het is de organisatiegebonden financiering die de woonzorggroep vooral aanbelangt. Uit lezing van het decreet blijkt dat de organisatiegebonden financiering zal bestaan uit de betaling van een forfait die o.m. betrekking kunnen hebben op :

1° bijkomende, specifieke personeelskosten, eigen aan een zorgvoorziening,

2° incentives voor kwaliteit,

3° ICT.

Over de invoeringsdatum van de organisatiegebonden financiering werd nog geen beslissing genomen. In afwachting hiervan werden in decreet VSB een aantal tijdelijke bepalingen opgenomen met betrekking tot de financiering van de woonzorgcentra, de centra voor dagverzorging en de centra voor kortverblijf. Deze tijdelijke bepalingen waren nodig omdat de VSB vanaf 2019 de financiering van door Vlaanderen erkende ouderenzorg (woonzorgcentra, centra voor kortverblijf en bepaalde dagverzorgingscentra) op zich nam. Dat de overdracht van de bevoegdheid van de financiering van de ouderenzorg van het federale naar het Vlaamse niveau niet probleemloos verloopt, is ondertussen duidelijk. Einde 2019 stort het Vlaams Agentschap Zorg en Gezondheid nog steeds voorschotten in plaats van de bedragen waar de voorzieningen recht op heeft. Dit brengt heel wat onzekerheid met zich mee op het vlak van de effectief te verwachten opbrengsten. Hopelijk brengt 2020 hier meer duidelijkheid, gelet op het feit dat het een zeer belangrijke inkomstenbron voor de woonzorggroep betekent. We kunnen ervan uitgaan dat binnen een half jaar het nieuwe vereenvoudigde systeem in volle werking zal treden: vereenvoudigde digitale maandelijkse facturatie aan de betrokken zorgkassen. Op dat moment is een evaluatie gewenst van de werkbelasting van dit volledig proces op onze administratie.

Bedoeling is om in een latere fase de verschillende onderdelen van de VSB op een andere manier te financieren. De financiering van het zorgaanbod binnen de VSB zal dan gebaseerd zijn op het zorgprofiel van de persoon. Op basis hiervan zal een zorgticket worden bepaald, waarmee deze persoon terecht kan in verschillende zorgvoorzieningen in Vlaanderen. Dit zorgticket zal recht geven op gezinszorg, kortverblijf, dagopvang, dagverzorging, permanente zorg in een residentiële ouderenzorgvoorziening, enz. Om tot daar te komen, moet het wetenschappelijke onderzoek afgewacht worden dat hier momenteel over loopt en heel wat juridische en operationele aanpassingen achter de schermen doet. De inschaling van de zorgzwaarte zal gebeuren met de BelRAI en de BelRAI-screener.

5.1.1.4.2 Het Besluit van de Vlaamse Regering betreffende de programmatie, erkenningsvoorwaarden en subsidieregeling

Het betreffende besluit stelt de regels betreffende de programmatie, erkenningsvoorwaarden en de subsidieregeling voor de woonzorgvoorzieningen vast, en komt in de plaats van de vroegere regelgeving.

Belangrijkste vernieuwing betreft de vermelding van de BEL-profielschaal of BelRAI screener: de evaluatieschalen waarmee de duur en de ernst van de verminderde zelfredzaamheid wordt gemeten.

5.1.1.4.3 Het decreet Woonzorg

Het decreet betreffende de woonzorg van 15 februari 2019 vervangt uiterlijk op 1 januari 2021 het huidige woonzorgdecreet.

Het nieuwe decreet zet de autonomie en de levenskwaliteit van de gebruiker voorop. In alle fasen van het leven staan de persoonlijke autonomie, de keuzevrijheid en de zelfverantwoordelijkheid voorop. De woonzorgvoorzieningen moeten in hun benadering van de gebruikers, de behoeften en het zelfbeschikkingsrecht van de gebruiker voorop stellen. Om dit te realiseren spreekt het decreet van een zorg- en ondersteuningsplan en voor de woonzorgcentra ook over een toegankelijk woonzorgleefplan.

Enkele van de weerhouden organisatorische werkingsprincipes verdienen hierbij onze aandacht, m.n.:

- Sociale contacten stimuleren en het sociale netwerk behouden en versterken.
- Buurtbewoners verbinden met de werking van het woonzorgcentrum en het dagverzorgingscentrum.
- Verbinden van lokale organisaties met de werking van het woonzorgcentrum.
- Voeren van een diversiteitsbeleid ten aanzien van gebruikers en personeelsleden.
- Aangaan van samenwerkingsverbanden met organisaties die vrijwilligerszorg aanbieden
- Inzetten op innovatie en digitalisering van zorg- en ondersteuningsprocessen en gegevensdeling.
- Financiële en bestuurlijke weerbaarheid en transparantie.

De in het decreet weerhouden organisatorische werkingsprincipes hebben ook een aantal inhoudelijke, werkgerelateerde gevolgen die de woonzorggroep van nabij moet opvolgen:

- Op financieel vlak mogelijk bijkomende specifieke rapporteringsverplichtingen op boekhoudkundig vlak.
- De erkende voorzieningen moeten 18 maanden na inwerkingtreding artikel 7 (uiterlijk op 1 januari 2021) een administratief basisdossier indienen. Dit bevat:
 - o De voorgenomen activiteiten
 - o De organisatiestructuur
 - o De feitelijke leiding
 - o De verwantschappen en nauwe banden met andere personen
 - o Een code voor goed bestuur voor de initiatiefnemer
- Opmaken, goedkeuren en naleven van een code voor goed bestuur.
- Raadpleegbaarheid op website van administratief basisdossier en gebruiksvriendelijke samenvatting van de code voor goed bestuur.

Het decreet woonzorg creëert echter ook een aantal opportuniteiten zoals:

- Voor het woonzorgcentrum :
 - o Opnemen van mantelzorgers van wie het zelfzorgvermogen niet is aangetast, buiten de erkende capaciteit. Het gaat dan over de partner (gehuwd, wettelijk samenwonend, feitelijk samenwonend) van een gebruiker van het woonzorgcentrum. Is oplossing voor samenwonende partners waarvan één zorgbehoevend wordt. Dit zal zeker één van de actiepunten zijn voor de WZC waarvan niet alle bedden vergund zijn of die enkel over een ROB-erkenning beschikken.
- Voor het centrum voor kortverblijf:
 - o Mogelijkheid tot bijkomende erkenning als oriënterend kortverblijf, wanneer het gebruikers die thuis wonen tijdelijk en op een multidisciplinaire wijze een intensief observatie- en begeleidingstraject aanreikt met als doel de gebruikers te oriënteren naar het meest passende woonzorgaanbod.
- Voor het dagverzorgingscentrum:
 - o Mogelijkheid tot occasioneel organiseren van nachtopvang
 - o Bijkomende erkenning voor DVC die een verzorgingsstructuur aanbieden die zwaar afhankelijke zorgbehoevende personen en/of personen die lijden aan een ernstige ziekte die aangepaste zorg vereist, overdag opvangt en die de noodzakelijke ondersteuning biedt voor het behoud van die personen in hun thuisomgeving.

5.1.1.4.4 De beleidsnota 2019-2024 van de Vlaams minister

De beleidsnota van de Vlaams minister van Welzijn, Volksgezondheid, Gezin en Armoedebestrijding vertrekt vanuit de principes 'vermaatschappelijking van de zorg' en health in all policies. Hij vertaalt dit in een streven naar:

- Meer zorg op maat,
- Efficiëntere en transparantere zorg,
- Maximale regie voor de gebruiker via het persoonsvolgend financieren,
- Werk maken van digitalisering en gegevensindeling zodat zorgsectoren beter kunnen samenwerken.

Meer specifiek op het vlak van woonzorg en eerste lijn zet hij in op:

- **Kwaliteit:**
 - o De woonzorgvoorzieningen worden ondersteund bij het meten en verbeteren van de kwaliteit van de zorg via indicatoren en een referentiekader.
 - o Omwille van de zorgzwaarte van de bewoners en de complexiteit van de zorg- en ondersteuningsnaden, vraag naar een aangepaste personeelsomkadering en afgestemd personeelsbeleid voor de woonzorgcentra.
 - o Onderzoek naar welke andere profielen kunnen worden ingeschakeld in de woonzorgcentra om het tekort aan verpleeg- en zorgkundigen op te lossen.
 - o Optimalisatie van het geneesmiddelenbeleid en terugdringen van overconsumptie van geneesmiddelen.
 - o Specifieke aandacht voor specifieke thema's zoals ondervoeding en valpreventie.
 - o Intensifiëring van de maatregelen ter bestrijding van zorginfecties of nosocomiale infecties.
 - o Organisatie van tevredenheidsmetingen.

- **Toegankelijkheid:**

- Uitrol van een uniforme indicatiestelling (BelRAI) voor de planbare zorg en ondersteuning aan personen met een chronische zorgnood. Deze moet bijdragen aan een meer kwalitatieve zorgplanning en verbindingen met andere sectoren mogelijk maken zodat de woonzorgcentra beter worden afgestemd op andere sectoren (GGZ, VAPH, gezinszorg, revalidatie, enz...).
- Specifieke beleidsfocus voor dementie, met aandacht voor personen met jongdementie met optimale benutting van de bijzondere erkenning jongdementie in RVT-woongelegenheden.
- Onderzoek naar de toekomstige zorgnood in Vlaanderen.
- Prioritair inzetten van de extra middelen voor het opvangen van de stijgende zorgzwaarte en de verlichting van de werkdruk voor het zorg- en ondersteuningspersoneel.
- Flexibilisering van de personeelsnormering en inzetten op innovatieve arbeidsorganisatie.
- Versnelde omzetting van ROB naar RVT.
- Inzet op innovatie en technologie om woonzorgpersoneel te kunnen ondersteunen in hun dagelijkse zorg- en ondersteuningstaak.
- Onder controle houden van de dagprijs door voorzieningen te stimuleren om de extra middelen prioritair aan te wenden voor extra personeel of een verlaging van de dagprijs. Hier moet o.a. rekening gehouden worden met wat allemaal is inbegrepen en dit op een transparante manier voor (potentiële) bewoners.

Met betrekking tot de **financiering** worden volgende maatregelen voorzien:

- Hervorming van de drie vormen van zorgbudget naar één type zorgbudget met één uniek inschalingsinstrument (BelRAI). Een zorgbudget is een maandelijkse cash tegemoetkoming voor mensen die veel zorg nodig hebben. Wie een zorgbudget krijgt, mag het vrij besteden. Dat geeft mensen de vrijheid om te kiezen welke zorg en ondersteuning ze ermee willen betalen om een zo normaal en aangenaam mogelijk leven te leiden.
- Invoering van een transparante sectorspecifieke boekhouding.
- Versterking van controle op de dagprijsverhogingen in de residentiële ouderenzorg.
- Ontwikkelen van een model van transparante gebruikersfactuur die voor gebruikers eenduidig en begrijpelijk is.
- Voorbereiding van de persoonsvolgende financiering in de woonzorg. Bedoeling is om de BelRAI niet enkel als inschalingsinstrument, maar ook als financieringsinstrument te gebruiken.
- Invoering van een persoonsopvolgend systeem met zorgtickets in de woonzorg.

5.1.1.5 DE KRAPTE OP DE ARBEIDSMARKT VAN ZORG- EN LOGISTIEKE PROFIELEN

Met uitzondering van de functie van ergotherapeut staan alle zorgprofielen waar de woonzorggroep beroep op doet, vermeld op de lijst van de knelpuntenberoepen van de VDAB, zijnde:

- Hoofdverpleegkundige,
- Verpleegkundige,
- Kinesitherapeut,
- Zorgkundige,
- Verzorgende.

Ook de éénmansfuncties in de ondersteunende diensten staan vermeld op voormelde lijst van de knelpuntenberoepen, zoals :

- Boekhouder,
- ICT-medewerker,
- Technisch-administratief medewerker.

Dit maakt dat onze organisatie niet alleen wat haar core-business betreft, m.n. het verlenen van de nodige en goede zorgen aan de bewoners en de klanten, voor de enorme uitdaging staat om haar personeelseffectief op peil te houden.

5.1.1.6 CONCLUSIE

Op basis van de gemaakte analyse is het duidelijk dat de komende periode, al zeker tot 2030, een moeilijke periode wordt.

Eenzijds zal de verzilveringsgolf slechts rond 2030 zorgen voor meer vraag naar residentiële opvang van ouderen in een woonzorgcentrum. Anderzijds zet de Vlaamse Overheid volop in op een 'vermaatschappelijking van de zorg' waarbij de oudere zo lang mogelijk thuis kan blijven wonen.

Ondanks de mooie cijfers die de woonzorggroep op dit ogenblik kan voorleggen op het vlak van zorg- en bezettingsgraad, is de vraag of zij in staat zal zijn om de komende 10 jaar stand te houden vanuit haar missie om in een huiselijke omgeving kwaliteitsvolle zorg aan te bieden aan zorgbehoevende ouderen en dit tegen een betaalbare prijs.

In het decreet woonzorg, dat uiterlijk op 1 januari 2020 in werking treedt, doen zich een aantal opportuniteiten voor, zowel voor de woonzorgcentra, de centra voor kortverblijf als voor het dagverzorgingscentrum. Deze vindt u terug onder punt 5.1.1.4.3 'Het decreet Woonzorg'. Een andere mogelijke opportuniteit doet zich voor in de beleidsnota 2019-2024 van de Vlaamse minister waarbij hij een specifieke beleidsfocus voor dementie vooropstelt, met aandacht voor personen met jongdementie. Als u deze samenlegt met de cijfers onder punt 5.1.1.2.1 'Evolutie van de zorggraad in de woonzorgcentra van de woonzorggroep' met betrekking tot het aantal bewoners met cognitieve problemen, is duidelijk dat hier een toekomst is weggelegd. Spijtig genoeg voldoet de ter beschikking staande accommodatie op de beide campussen momenteel niet om hier optimaal op in te spelen. Op de campus te Schoten voldoet Klaproos 2 (één van de twee buurten van de gesloten afdeling) niet meer aan de huidige normen en is daarom dringend aan vernieuwing toe. Op de campus te Wijnegem is de gemeenschappelijke ruimte van de afdeling dementie te klein om de bewoners met cognitieve problemen de nodige rust en beweegruimte te geven. Hierop inspelen betekent investeren.

Als we onze beide woonzorgcentra vergelijken met de andere woonzorgcentra op het grondgebied Schoten en Wijnegem, zien we dat de kamers in het WZC Verbert-Verrijdt klein zijn in vergelijking met de concurrentie op het grondgebied Schoten. Daartegenover staat dat de dagprijzen ook lager liggen, wat de kleinere oppervlakte verantwoordt. Het aanbod van de duurdere voorzieningen is ook groter. Vraag is of de woonzorggroep hierin al dan niet moet volgen. Gezien de woonzorggroep streeft naar betaalbaar wonen tegen een goede prijs/kwaliteitverhouding, en de Vlaamse minister het in zijn beleidsnota heeft over het onder controle houden van de dagprijs, is dit op het eerste zicht niet direct een piste die gevolgd moet worden. Om deze stelling te motiveren of tegen te spreken is er een vorm van denktank nodig met interne en externe deskundigen.

Als we kijken naar het regelgevend kader, kunnen we stellen dat de woonzorggroep op het vlak van zijn opnamebeleid goed bezig is. Uit alles blijkt dat de regelgever op termijn nl. toewerkt naar een

persoonsgebonden financiering, financiering die stijgt naargelang de hoogte van de zorggraad. Als je de evolutie ziet van de zorgprofielen binnen onze woonzorgcentra, met op beide campussen een verhouding van meer dan 80 RVT/20 ROB-profielen, betekent dit een zekere geruststelling naar toekomstige financiering toe. Nieuw streefdoel is om naar een verhouding 90 RVT/10 ROB-profielen te gaan. Dit is naast (geen leegstand) een tweede belangrijke doelstelling. In de nieuwe financiering worden veel ROB-profielen nl. hotelgasten in een woonzorgcentrum.

De visie van de woonzorggroep sluit ook perfect aan bij de visie van de Vlaamse Regering: aanbieden van een kwaliteitsvolle zorg tegen een betaalbare prijs.

In deze zin biedt de beleidsnota 2019-2024 van de Vlaamse minister enig perspectief die de kwaliteitsvolle zorg tegen een betaalbare prijs ten goede komt.

Kwaliteitsvolle zorg kan maar aangeboden worden als hier de nodige mankracht en middelen tegenover staan. De voorziene maatregelen op personeelsvlak, zoals het ter beschikking stellen van extra middelen voor het opvangen van de stijgende zorgwaarde en de verlichting van de werkdruk voor het zorg- en ondersteuningspersoneel, evenals de flexibilisering van de personeelsnormering en inzetten op innovatieve arbeidsorganisatie, kunnen soelaas bieden op de steeds krappere wordende zorg- maar ook andere profielen op de arbeidsmarkt. Het is voor de woonzorggroep dan ook van belang om hier tijdig mee op de boot te springen.

Ook het onder controle houden van de dagprijs door voorzieningen te stimuleren om de extra middelen prioritair aan te wenden voor extra personeel of een verlaging van de dagprijs, kan voor de woonzorggroep een opportuniteit zijn. Zoals uit punt 5.1.1.2 'Gewijzigde invulling zorgnood' is gebleken, is de woonzorggroep één van de weinige spelers op de markt die in zijn dagprijzen een onderscheid maakt tussen inwoner en niet-inwoner van één van beide gemeenten. Dit creëert de mogelijkheid om tot een eventuele verlaging van de dagprijzen over te gaan die weinig impact heeft op de totale inkomsten, indien hiertegenover extra middelen worden gesteld. Dit is zeker een nader onderzoek waard, evenals de gehanteerde prijzen voor echtparen. Mits uitbreiding van het aantal woongelegenheden, is met het decreet woonzorg in de toekomst de opname van partners, van wie het zelfvermogen niet is aangetast, van gebruikers van het woonzorgcentrum, buiten de erkende capaciteit mogelijk. Naar doorstroming en binding met het woonzorgcentrum kan dit een belangrijke troef zijn naar de toekomst toe. De uitbreiding van het aantal woongelegenheden kan mogelijk gemaakt worden door:

- Op de campus Schoten het optrekken van een verdieping boven de te vernieuwen afdeling klaproos 2,
- Op de campus Wijnegem het op termijn omvormen van de bureelruimten op de tweede verdieping tot woongelegenheden. Dit laatste is uiteraard slechts mogelijk indien de administratieve diensten van het lokaal bestuur Wijnegem deze bureelruimten niet langer nodig hebben voor hun eigen dienstverlening.

Een belangrijke uitdaging voor de toekomst is de invoering per 1 januari 2023 van de BelRAI als inschalingsinstrument; dit inschalingsinstrument zal naar verwachting ook als financieringsinstrument gebruikt worden na de invoering van de persoonsvolgende financiering in de woonzorg. Ook hier is het voor de woonzorggroep van belang om de evolutie op dit vlak van kortbij op te volgen. De beste manier hiervoor is het deelnemen aan een pilootproject.

De regelgever zet ook volop in op de vermaatschappelijking van de zorg. Deze vertaalt zich in de in het decreet woonzorg voorziene organisatorische werkingsprincipes waarbij veel aandacht gaat naar

het stimuleren van sociale contacten, het verbinden van buurtbewoners met de werking van de woonzorgcentra en het dagverzorgingscentrum en het verbinden van lokale organisaties met de werking van het woonzorgcentrum. Hier is een belangrijke taak weg gelegd voor de animatieploegen op beide campussen. Een woonzorgcentrum speelt bovendien een cruciale rol in het buurtgericht werken van de OCMW's.

Tot slot noopt de gewijzigde regelgeving de woonzorggroep om een aantal wijzigingen door te voeren in haar ondersteunende diensten. Deze vindt u alle terug onder punt 5.1.1.4 'Regelgevend kader'. De impact zal het grootste zijn voor de financiële dienst, de personeelsdienst en de ICT-medewerker. De logistieke diensten blijven gespaard van nieuwe richtlijnen.

Algemene conclusie met betrekking tot de externe omgevingsanalyse is dat er de komende jaren heel veel uitdagingen op de woonzorggroep afkomen, maar evengoed een aantal opportuniteiten, waar de woonzorggroep zo goed als mogelijk op moet inspelen.

5.1.2 INTERNE OMGEVINGSANALYSE

In de interne omgevingsanalyse focussen we ons vooral op de sterktes en de zwaktes van de organisatie.

5.1.2.1 DE GEBRUIKER CENTRAAL

Als we het over de gebruiker hebben, hebben we het over de bewoners van de beide woonzorgcentra en de gebruikers van de centra voor kortverblijf en van het dagverzorgingscentrum, waarbij ook de familie niet mag vergeten worden.

Voor de woonzorggroep staat de gebruiker centraal. De focus op de gebruiker is een automatisch voortvloeisel uit de missie en de visie van de woonzorggroep. Om een goed beeld te krijgen van de sterktes en de zwaktes in de dienstverlening, is het belangrijk om zowel de medewerkers als de gebruikers aan het woord te laten.

De medewerkers die dagelijks in contact komen met de bewoners werden bevraagd tijdens het voorjaar 2019. De gebruikers, waaronder de familieleden, zullen bevraagd worden in het voorjaar 2020.

Deze twee bevragingen hebben tot doel de woonzorggroep inzicht te geven in de sterktes en de zwaktes van de organisatie naar de gebruiker toe, wat moet uitmonden in een aantal werkpunten, verbeterpunten. Gelet op de bevindingen vanuit de externe omgevingsanalyse, is het zeer belangrijk dat de woonzorggroep door zijn omgeving wordt ervaren als de place-to-be als het gaat over het leveren van kwaliteitsvolle zorg in een huiselijke omgeving.

5.1.2.1.1 Bevraging van de medewerkers

In 2019 werd campusoverschrijdend nagedacht over de manier waarop de missie en visie vertaald kon worden naar de werkvloer.

Er waren 3 campusoverschrijdende werkgroepen die zich bogen over de kerntaken wonen, zorg, leven en welzijn. Dit resulteerde in een campusoverschrijdende gedragen visie over deze kerntaken.

Het was vrij snel duidelijk dat de bewonersgerelateerde medewerkers op beide campussen de missie en visie van de woonzorggroep hoog in hun vaandel dragen, een enkele uitzondering niet te na gelaten.

Uit deze werkgroepen kwamen evenwel ook een aantal ideeën naar voor die kunnen bijdragen tot een nog betere dienstverlening naar de gebruikers.

De belangrijkste bewonersgerichte aandachtspunten per werkgroep waren de volgende:

5.2.1.1.1.1 Wonen

Bij de medewerkers 'Wonen' kwamen volgende werkpunten aan de oppervlakte :

- In Wijnegem krijgen bewoners de keuze om op de kamer te eten of in de leefruimte. Dit is in Schoten niet de gewoonte, maar door de organisatie van hoteldienst wel mogelijk.
- Personeel meer betrekken bij activiteiten, maar hier moet wel ruimte voor zijn.
- Het middagmaal anders organiseren: niet meteen het dessert mee op tafel, kopje koffie achteraf,...
- Bijzondere aandachtspunten betreffende een bewoner moeten (nog) beter doorstromen naar schoonmaak en hoteldienst: we denken hierbij aan een palliatieve situatie, overlijden, bewoner in het ziekenhuis, zaken betreffende zorg die schoonmaak en hoteldienst mag weten, afspraken met TD,...
- Specifiek voor Schoten: gebouw is aan vernieuwing toe: vloeren, gordijnen, andere (zachtere) kleuren op de muren,...
- Boodschappenkar in huis laten komen, Peeters-Govers (groenten en fruit) langs laten komen, vrijwilligers zoeken die boodschappen kunnen doen voor bewoners,...
- Properheid van de omgeving: onkruid op de terrassen, sigarettenpeuken, onverzorgde voortuin,...
- De basishouding voor de bewoner 'ik mag veel, maar moet niet veel' is een blijvend werkpunt. In de dagelijkse werking is er nog steeds sprake van een vast dagstramien.

5.2.1.1.1.2 Zorg

Bij de medewerkers 'Zorg' kwamen volgende werkpunten aan de oppervlakte:

- Onthaalweek of onthaalmoment voor nieuwe medewerkers (wie doet wat, wat is de inhoud van ieders job).
- Opleiding Geracc voor nieuwe medewerkers.
- Interne vormingen rond volgende onderwerpen:
 - o Palliatieve zorg en palliatieve sedatie
 - o Aangaan van moeilijke gesprekken
 - o Dementie
 - o Parkinson
- Maaltijden
- Specifiek voor Verbert-Verrijdt:
 - o communicatie met schoonmaak loopt niet altijd even vlot
 - o VZP
- Werken met aandachtspersonen
- 'Met goesting' komen werken

5.1.2.1.1.3 Leven en Welzijn

Bij de medewerkers 'Leven en Welzijn' kwamen volgende werkpunten aan de oppervlakte:

- In de toekomst zullen we meer moeten focussen op nieuwe technologie. Dit vraagt wel de nodige vormingen en budgettaire mogelijkheden.
- De eigenlijke job wordt vaak te veel in beslag genomen door administratieve beslommeringen.
- In de toekomst zullen we, gezien de stijging van de zorggraad van de bewoners, meer moeten inzetten op individuele begeleiding.
- Oog voor andere geloofsovertuigingen (halal eten?).
- Communicatie!
- Info voor opname komt niet tot bij animatie & ergo.
- Beroep kunnen doen op een diëtist.
- Integratie van andere disciplines binnen ergo-animatie:
 - o Zien niet steeds de uitwerking van activiteiten op bewoners
 - o Zien voorbereidingen niet
 - o 'bewoners graag zien'

5.1.2.1.2 Bevraging van de gebruikers

Begin 2020 staat de bevraging van de gebruikers gepland. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een gevalideerde bewoners- en familiemonitor.

Met deze bevraging wil de woonzorggroep peilen naar de tevredenheid van de bewoners en de familie en weten hoe alle betrokken partijen de voorzieningen ervaren in al zijn facetten, zoals de maaltijden, de infrastructuur, de zorg, de animatie en het onthaal.

De bewonersmonitor is een gevalideerd onderzoeksinstrument dat peilt naar de kwaliteit van leven van de bewoners van woonzorgcentra.

- Het geeft een duidelijke perceptie van het eigen diensten- en zorgaanbod.
- Het geeft een duidelijke situering van validatie van dit aanbod ten opzichte van andere voorzieningen.

De familiemonitor is ontwikkeld om te peilen naar de perceptie van de familie.

5.1.2.2 OPNAMEBELEID

Bij de opstart van de woonzorggroep werden een aantal afspraken gemaakt rond de te respecteren voorrangsregels. Deze voorrangsregels beantwoorden perfect aan de beleidslijnen die door de hogere overheid voor de toekomst worden uitgezet. Daarnaast zorgen de opgenomen voorrangsregels voor de assistentiewoningen van het OCMW van Schoten, de bejaardenflats van het OCMW van Wijnegem en de assistentiewoningen van de vzw Astor, voor een binding met deze woonzorgvoorzieningen.

Rest nog om de opnameprocedure van de beide campussen volledig op elkaar af te stemmen. Een eerste aanzet werd gegeven, maar moet nog uitgewerkt worden in het kwaliteitshandboek van beide campussen.

5.1.2.3 OP PEIL HOUDEN PERSONEELSEFFECTIEF

Als organisator van woonzorgvoorzieningen is de woonzorggroep gehouden aan de door de hogere overheid opgelegde personeelsnormen op het vlak van de zorggerelateerde beroepen. Als de

woonzorggroep deze opgelegde personeelsnormen niet haalt, staan hier financiële sancties tegenover.

Zoals al uit de externe omgevingsanalyse is gebleken, is er een grote krapte op de arbeidsmarkt van de profielen waar de woonzorggroep beroep op doet.

Deze krapte beperkt zich niet enkel tot de zorggerelateerde functies, maar is ook van toepassing op een aantal functies binnen de ondersteunende diensten.

De afgelopen 1,5 jaar is gebleken dat de zoektocht naar medewerkers in de zorg en de verpleging zeer moeizaam verloopt. Vooral de campus Wijnegem heeft op dit vlak een probleem. Omwille van de kleinere schaal, 70 bedden op de campus Wijnegem versus 166 bedden op de campus Schoten, wordt op deze campus meer polyvalentie verwacht van de verpleging, wat deze campus minder aantrekkelijk maakt voor potentiële medewerkers. Daarnaast moet de campus Wijnegem, ondanks de kleinere schaal, ook zorgen voor een 24 op 24 dienstverlening. Dit is slechts mogelijk door het aanbieden van deeltijdse contracten, wat de campus Wijnegem nog minder aantrekkelijk maakt als tewerkstellingsplaats. Dit resulteert in het herhaaldelijk beroep moeten doen op interim zorgkundigen en verpleegkundigen, wat de werking, maar ook het welbevinden van de bewoner, niet ten goede komt.

De campus Schoten heeft hier op dit ogenblik nog iets minder problemen mee. Zij kan voor de tijdelijke personeelstekorten beroep doen op jobstudenten. Vraag is hoelang dit nog blijft.

Ook is gebleken dat het moeilijker wordt om medewerkers, vooral verpleegkundigen, blijvend aan zich te binden. Deze problematiek doet zich zowel op de campus Schoten als de campus Wijnegem voor. Dit maakt dat ook mindere werkrachten verzekerd blijven van een tewerkstelling bij de woonzorggroep, wat de kwaliteit niet ten goede komt. Als daartegenover de pensioneringsgolf wordt gezet die eraan komt, dan is het belang van een positieve naambekendheid van de woonzorggroep als werkgever duidelijk.

Dit is enkel mogelijk als de woonzorggroep de nodige aandacht besteedt aan het welbevinden van zijn medewerkers.

De woonzorggroep moet evenwel niet enkel waken over het blijven voldoen aan de door de hogere overheid opgelegde personeelsnormen. Zij moet ook de titularissen van de éénmansfuncties blijvend aan zich binden. De krappe personeelsbezetting in de ondersteunende administratieve diensten maakt dat de woonzorggroep op dit vlak nl. erg kwetsbaar is. De ervaring heeft ondertussen geleerd dat het uitvallen van één medewerker en de bijhorende werkdruk, verstrekkende gevolgen heeft voor de goede werking van de dienst, maar ook op het welbevinden van de resterende administratieve medewerkers. Het steeds moeten werken met een te krappe bezetting heeft bij een beperkt aantal administratieve medewerkers geleid tot onverschilligheid ten aanzien van de werking van de organisatie. Nochtans is het, gelet op de krapte op de arbeidsmarkt, niet eenvoudig om in geschikte vervangingen te voorzien, temeer daar van de administratie een zeer grote polyvalentie en kennis wordt verwacht.

Dit maakt dat de woonzorggroep de komende jaren moet inzetten op een efficiënt recruiters- en retentiebeleid. De basis voor het voeren van een efficiënt retentiebeleid is maar mogelijk als je de sterkten en de zwakten van de organisatie kent als werkgever.

In deze optiek organiseerde Mensura, de externe dienst preventie en bescherming -ondanks het korte bestaan van de woonzorggroep met de daarbij horende veranderingsprocessen- in september-oktober 2019 bij de medewerkers een tevredenheidsonderzoek. De resultaten hiervan zullen begin 2020 bekend zijn. Van daaruit zal de woonzorggroep actiepunten aangereikt krijgen om het welbevinden van de medewerkers naar een hoger peil te tillen.

Positieve kant aan de pensioneringsgolf is dat het aantal verlof- en feestdagen voor de nieuwe medewerkers een pak lager ligt. Dit betekent ook dat dezelfde taken binnen het zorggebeuren met minder medewerkers kunnen volbracht worden. Vooral voor de campus Schoten, die een pak groter in omvang is dan de campus Wijnegem, zou het handig zijn om over een meetinstrument te beschikken dat de zorggraad koppelt aan de bezettingsgraad binnen het zorgpersoneel. Op dit ogenblik wordt er nog te veel van uit gegaan dat een kop wordt vervangen door een nieuwe kop.

5.1.2.4 CAMPUSOVERSCHRIJDENDE SAMENWERKING

Eén van de meerwaarden van het samengaan van de beide woonzorgcentra kan erin bestaan dat de beste praktijken van beide woonzorgcentra kunnen geïmplementeerd worden op de andere campus.

Behoudens enkele kleinere realisaties, is de afgelopen 1,5 jaar gebleken dat medewerkers weinig geneigd zijn om van de oude vertrouwde werkwijzen af te stappen. Nochtans is er op beide campussen volop elkaar aanvullende expertise aanwezig die het aanbod op beide campussen naar een hoger niveau kan tillen.

Aangezien dit momenteel nog een zwakte is, moet hier tijdens de volgende jaren werk van gemaakt worden. Een mogelijkheid hiertoe is het op regelmatige basis organiseren van campusoverschrijdende vakwerkgroepen.

5.1.2.5 KWALITEIT VAN HET AANBOD

In dit onderdeel gaan we verder in op deze factoren die een onmiddellijke invloed hebben op de kwaliteit van de dienstverlening naar de gebruiker toe.

5.1.2.5.1 Kwaliteit van de dienstverlening

Zowel de campus Schoten als de campus Wijnegem kan rekenen op gemotiveerde en technisch goed onderlegde medewerkers. Dat zij de bewoner centraal stellen en begaan zijn met de goede werking van hun woonzorgvoorziening, blijkt uit de aandachtspunten die zij aanreikten naar aanleiding van de georganiseerde werkgroepen rond wonen, zorg, leven en welbevinden. Zij wensen meer betrokken te worden bij de georganiseerde activiteiten, zijn vragende partij voor vormingen, doen suggesties voor de verfraaiing van de leefomgeving van de gebruikers, enz... Probleem dat zich stelt is de soms te krappe personeelsbezetting, waardoor het effectieve aanbod in de praktijk soms lager ligt dan de medewerkers zelf graag zouden zien.

Hoe de gebruikers de kwaliteit van de dienstverlening ervaren, zal blijken uit het geplande tevredenheidsonderzoek.

Naast de fysieke en psychische zorgnoden van de gebruikers, is ook de kwaliteit van de aangeboden activiteiten, de aantrekkelijkheid en properheid van de woonomgeving en de kwaliteit van de maaltijden zeer belangrijk. De aanwezigheid van een kapsalon, pedicure, vervoersmogelijkheden en de mogelijkheid tot uitbesteden van de was, vormen een absolute meerwaarde in het aanbod.

De kwaliteit van de aangeboden activiteiten wordt op beide campussen mee geborgd door de talrijke vrijwilligers. Deze maken een zeer uitgebreid en gevarieerd aanbod van activiteiten mogelijk.

De bereiding van de maaltijden wordt uitbesteed aan een externe partner. Waar de kwaliteit van de maaltijden op de campus Schoten in het verleden regelmatig te wensen overliet, was dit op de campus Wijnegem niet het geval. Het aantrekken van een nieuwe cateraar, na de organisatie van een overheidsopdracht, moet op beide campussen de kwaliteit van de maaltijden ten goede komen. Met ingang van 1 februari 2020 kan de woonzorggroep de komende 4 of 5 jaar rekenen op een cateraar die inzet op kwaliteitsvolle maaltijden met aandacht voor de betrokkenheid van de bewoners (showcooking en Russische dienst) en op maaltijden die ondervoeding moeten voorkomen.

5.1.2.5.2 Kwaliteit van de infrastructuur

Op beide campussen zijn er belangrijke aandachtspunten naar de beschikbare infrastructuur. We zetten deze op een rijtje.

5.1.2.5.2.1 Infrastructuur campus Schoten

De leeftijd van de infrastructuur op de campus Schoten is zeer uiteenlopend.

Het oudste gedeelte van de infrastructuur is de laagbouw waarin een gedeelte van de gesloten afdeling van het woonzorgcentrum Verbert-Verrijdt is ondergebracht. De kamers van de gesloten afdeling zijn 18 m² en voorzien van het hoogst noodzakelijke sanitair. Deze kamers zijn dringend aan vernieuwing toe. De keuken dateert van dezelfde datum. Hier werden al enkele investeringen gerealiseerd, maar er moeten ook nog enkele volgen.

De nieuwbouw van het woonzorgcentrum is ca. 20 jaar oud. De kamers zelf voldoen naar oppervlakte toe aan de normen. Ze zijn elk voorzien van een toilet, lavabo en een elektrische scheidingswand die het sanitaire gedeelte afschermt van de woon- en slaapruiimte. Elke woonbuurt is voorzien van een gemeenschappelijke badkamer met een hooglaagbad en douchemogelijkheid. Probleem dat zich in de nieuwbouw stelt zijn de versleten vloeren en het ontbreken van een koelingssysteem. De aanwezige verlichting is nog energieverblindend, waardoor een relamping en relighting zich aandient.

Elke woonbuurt heeft voldoende grote gemeenschappelijke ruimten waar de maaltijden en de afdelingsgebonden animatie-activiteiten doorgaan. Op Klaproos 2 wordt dit visueel gerealiseerd door het ontbreken van wanden tot tegen het plafond, waardoor de gang visueel mee geïncorporeerd wordt. Dit geeft een gevoel van ruimte. Er is geen afgesloten kineruimte. Op elke verdieping staan de kine-toestellen opgesteld in een inham, aansluitend op een leefruimte.

Met de aanduiding van een nieuwe cateraar zal de cafetaria van het woonzorgcentrum een facelift krijgen, zodat deze kan zorgen voor een nieuwe aantrekkingspool.

Tot slot is het dagverzorgingscentrum ondergebracht in een vrij recent gebouw zodat hier de eerste jaren hier geen werken te verwachten zijn. De kamers voor kortverblijf dateren van dezelfde datum.

5.1.2.5.2.2 Infrastructuur campus Wijnegem

Het gebouw waarin het woonzorgcentrum Rustenburg is ondergebracht is van vrij recente datum. Het werd in 2012 in gebruik genomen. Omwille van een aantal technische opmerkingen werd tot op heden geen A-brandweerattest afgeleverd, maar telkens een jaarlijks verlengbaar B-attest. Gelet op het beperkt aantal verlengingen, moet tegen 4 juli 2020 aan alle technische opmerkingen tegemoet

gekomen worden, om een sluiting van het woonzorgcentrum te voorkomen. Aangezien de woonzorggroep het gebouw in erfpacht kreeg van het OCMW van Wijnegem, is het aan het OCMW van Wijnegem om de vastgestelde tekortkomingen weg te werken. Naar de laatste berichten zou hieraan verholpen worden in het voorjaar 2020.

De kamers zijn 23,75 m² groot, voorzien van lavabo, toilet en een verschuifbare wand. Ze ogen eigentijds en aangenaam. Ook de eethoeken zijn aangenaam en voldoende groot voor het eetgebeuren en beschikken aanpalend over een buitenterras. Groter hoeven deze ook niet te zijn, aangezien alle animatie-activiteiten, met uitzondering van de uitstappen, plaatsvinden in de hobbyruimte of de cafetaria. Op de eerste verdieping is een klein salon en een bibliotheek. Hier is ook een kineruimte voorzien, evenals het kapsalon. Op de beide verdiepingen zijn er twee gemeenschappelijke badkamers voorzien, op de gelijkvloerse verdieping uitgerust met een hooglaagbad en op de eerste verdieping met een hooglaagbad en een douche.

Toch zijn in deze nieuwbouw nog een aantal zaken voor verbetering vatbaar. Zo is er geen enkele douchemogelijkheid op de gelijkvloerse verdieping. In geval van accidentjes is de verzorging dan ook genoodzaakt om zich met de betreffende bewoner naar de eerste verdieping te verplaatsen voor het nemen van een douche als alternatief voor een bad. Het voorzien van een douche op de gelijkvloerse verdieping zou dan ook een enorme meerwaarde betekenen. Daarnaast is de gemeenschappelijke ruimte van de gesloten afdeling veel te klein. Anders dan op de woonbuurten, waar de eethoeken enkel gebruikt worden tijdens de maaltijden, brengen de bewoners hier de ganse dag door. Dit betekent dat dit niet enkel de eetruimte, maar ook de leefruimte van deze bewoners uitmaakt. Ter vergelijking met de campus Schoten :

- De eet- en leefruimte op de campus Wijnegem voor 15 bewoners met dementie is 70 m² groot.
- De eetruimte van Klaproos 1 op de campus Schoten voor 20 bewoners en 2 gebruikers kamer voor kortverblijf, is 79,50 m² groot, de leefruimte is 53,50 m² groot. Dit geeft een totale oppervlakte van 133 m².
- De eetruimte van Klaproos 2 op de campus Schoten voor 20 bewoners is 62,65 m² groot, de leefruimte is 30,80 m² groot. Deze zijn van elkaar gescheiden door lage muurtjes met een tussenliggende gang. Dit geeft een totale oppervlakte, zonder tussenliggende gang, van 93,45 m².

Gelet op de te verwachten toekomstige populatie van de woonzorgcentra, meer bewoners met cognitieve problemen en dementie, is een uitbreiding van de leefruimte van de gesloten afdeling op de campus Wijnegem, meer dan aangewezen. Het op elkaar gepakt zitten is niet bevorderlijk voor het welbevinden van deze bewoners. Ook de voorziene buitenruimte voor de gesloten afdeling op de campus Wijnegem is eerder beperkt.

5.1.2.5.2.3 Financiering van nieuwbouw / vernieuwbouw

De woonzorggroep heeft niet de nodige financiële middelen om de noodzakelijke vernieuwbouw en nieuwbouw te realiseren. Aangezien dit van bij de opstart duidelijk was, werden hier ook de nodige bepalingen over opgenomen in de met de stichtende leden afgesloten beheersovereenkomst.

Dit betekent evenwel dat de woonzorggroep op dit vlak afhangt van de goodwill van de lokale besturen van Schoten en Wijnegem en hun bereidheid om te investeren in de infrastructuur van de woonzorggroep.

5.1.2.5.2.4 Aanwezigheid van hulpmiddelen

Op beide campussen is het nodige basismateriaal aanwezig om een goede zorg te kunnen verlenen. We denken hierbij aan hooglaagbaden en hooglaagbedden, actieve en passieve tilliften, hometrainers, relax-zetels, enz... Hier dringt de opmaak van een vervangingsprogramma zich op.

Waar minder aandacht aan wordt besteed, maar minstens even belangrijk is, zijn de kleinere hulpmiddelen die het comfort en/of het welbevinden van de bewoner kunnen bevorderen. We denken hierbij aan anti-decubitusmatrassen, verpleegdekens, glijlakens, spuitdrijvers, aerosoltoestellen,....

5.1.2.6 DE ADMINISTRatieve ONDERSTEUNENDE DIENSTEN

Bij de opstart van de woonzorggroep werd voor de bepaling van het personeelseffectief in de administratieve ondersteunende diensten vertrokken van de MARA-studie in de non-profit sector.

Ter titel van informatie hierbij het huidige personeelseffectief van de ondersteunende diensten:

- Algemene administratie: 1 vte hoofdmedewerker administratie en onthaal en 3,5 vte administratief medewerkers algemene administratie en onthaal,
- Boekhouding: 1 vte boekhouder en 0,2 vte administratief medewerker,
- Personeelsdienst: 0,8 vte hoofdmedewerker personeelsdienst en 2 vte administratief medewerkers personeelszaken,
- Technische dienst: 1 vte technisch coördinator, 3,8 vte stielmannen en 1 vte helper,
- ICT: 1 vte ICT-medewerker,
- Communicatie: 0,5 vte communicatiemedewerker.

Uit voorgaande blijkt dat het personeelseffectief eerder beperkt is. Dit maakt dat van elk van deze medewerkers zowel polyvalentie als expertise wordt verwacht. Dit betekent voor de betrokken medewerkers een serieuze belasting. Het gezegde onder punt 5.1.2.3 met betrekking tot de kwetsbaarheid van de woonzorggroep is dus zeker op hen van toepassing. Wij overlopen de verschillende ondersteunende diensten op hun sterke en zwakke punten.

5.1.2.6.1 Algemene administratie

De bestaafing van de algemene administratie volstaat in deze zin dat zij ook een aantal taken voor de boekhouding en de personeelsdienst voor hun rekening nemen, zoals:

- de registratie van inkomende facturen,
- de opmaak van verkoopfacturen,
- ingeven van personeelsgegevens in de RaaS-applicatie,
- up-to-date houden van de persoonlijke vormingsfiches.

5.1.2.6.2 Boekhouding

De boekhouder is zeer vertrouwd met de BBC en de opmaak van een jaarrekening. Zij had evenwel geen ervaring met de opmaak van budgetten en meerjarenplannen, noch met de fiscaliteit.

Voor de opmaak van budgetten en meerjarenplan heeft zij de nodige bijscholing gevolgd. Verwachting is dat zij dit tot een goed einde zal brengen. Zij is een zeer gedreven medewerker. Kunst is om te voorkomen dat de veerkracht verdwijnt, want dit zou nefast zijn voor de goede werking van de woonzorggroep.

Er mag niet verwacht worden van medewerkers dat ze zaken doen die niet binnen hun expertise liggen. Daarom werden in 2019 een aantal zaken uitbesteed. Verwachting is ook dat de implementatie van in de regelgeving voorziene bijkomende specifieke rapporteringsverplichtingen op boekhoudkundig vlak zal moeten uitbesteed worden.

Bij de pensionering van de huidige financieel directeur moet dan ook van de gelegenheid gebruik gemaakt worden om bijkomende financiële expertise in huis te halen.

5.1.2.6.3 Personeelsdienst

Bij de opstart van de woonzorggroep werd vertrokken met 0,8 vte hoofdmedewerker en 1,7 vte administratief medewerker voor de personeelsdienst. Deze werd na een half jaar uitgebreid met 0,3 vte administratief medewerker.

Naast een moeizame opstart omwille van de uiteenlopende procedures op het vlak van HR op de beide campussen, het moeten werken met nieuwe softwarepakketten en het uitgangspunt om polyvalent te werken, betekent de uitval van de hoofdmedewerker wegens een ongeval half 2019 een ware aanslag op de draagkracht van de overblijvende medewerkers. Vervanging was niet onmiddellijk mogelijk. Een aantal taken werden overgenomen en opgevolgd door de algemeen directeur. Verder moesten de resterende medewerkers zich in een versneld tempo een aantal elementaire zaken voor een personeelsdienst eigen maken.

Dit alles heeft tot gevolg dat zelfs de meest elementaire taken van een personeelsdienst moeizaam verlopen en vertraging oplopen, laat staan dat werk kan gemaakt worden van de uitbouw van een gedegen HR-beleid. Dit is ook de reden dat de procedure voor de opvolging van de hoofdmedewerker personeelszaken bij pensionering vervroegd werd opgestart. Hopelijk geeft dit de personeelsdienst de nodige armslag om alsnog een aantal elementaire procedures zoals evaluatie en geneeskundige onderzoeken op punt te stellen, en daarnaast de grondslagen te leggen voor een gedegen HR-beleid.

5.1.2.6.4 Technische dienst

De technische dienst is goed uitgebouwd, met aan het hoofd een zeer bekwame technisch coördinator. Deze neemt, naast de supervisie over de werkliedenploeg en de voorbereiding en opvolging van het onderhoud van de technische installaties en de infrastructuur, ook het technisch preventiebeleid voor zijn rekening. Daarnaast is het de bedoeling dat hij op termijn de functie van DPO op zich neemt. Deze functie wordt momenteel nog tot einde 2020 waargenomen door een externe firma WhiteWire.

Ook hier schuilt, zoals bij de boekhouder, het gevaar van overbevraging. Vraag is dan ook of het, na de volledige uitwerking van het beleid op het vlak van GDPR door de firma WhiteWire, voor de jaren 2021 en 2022 niet aangewezen is om nog in beperkte mate beroep te doen op de firma WhiteWire.

5.1.2.6.5 ICT

De woonzorggroep beschikt over één voltijdse ICT-medewerker. Op zich volstaat dit. Probleem stelt zich enkel bij calamiteiten bij afwezigheid van betrokkene.

De huidige medewerker is de geschikte persoon om mee in te staan voor de door de regelgever voorziene verdere digitalisering en gegevensdeling zodat zorgsectoren beter kunnen samenwerken.

Positief punt is dat op beide campussen werk werd gemaakt van het elektronisch zorgdossier en het zorgpersoneel de beschikking kreeg over voldoende tablets en laptops, zodat de ingave en opvolging van het zorgdossier op een efficiëntere manier kan gebeuren.

5.1.2.6.6 Communicatie

De woonzorggroep beschikt over één halftijdse communicatiemedewerker die einde 2018 in dienst trad.

Bij aanvang van haar tewerkstelling werd gevraagd om eerst in te zetten op de uitbouw van een aantrekkelijke website om de woonzorggroep in beeld te brengen. Eind november 2019 was de website een realiteit. Kwestie is om nu verder in te zetten op verspreiding van de naambekendheid via andere media, het onder de aandacht brengen van bijzondere activiteiten, de opmaak van aantrekkelijke folders, enz...

Maar ook de interne communicatie kan nog beter. Hoe beter de interne communicatie, hoe groter de betrokkenheid van de medewerkers en hun verbondenheid met de woonzorggroep. Tot hiertoe werd hier nog te weinig werk van gemaakt. Een goede communicatie maakt in deze zin deel uit van een uitgebouwd retentiebeleid.

Mits de nodige aansturing van de communicatiemedewerker moet het realiseren van een goede interne en externe communicatie haalbaar zijn.

5.1.2.7 FINANCIËEL BELEID

5.1.2.7.1 Prijzenpolitiek

Bij de opstart van de woonzorggroep nam deze de op dat ogenblik geldende dagprijzen over. De algemene vergadering besliste om deze jaarlijks automatisch te indexeren. Uit de externe omgevingsanalyse is gebleken dat hier zich naar de toekomst toe mogelijk opportuniteiten voordoen.

Gelet op de dalende vraag naar de kamers voor kortverblijf op de campus Schoten en naar opvang in het dagverzorgingscentrum, is niet duidelijk of een wijziging in de gehanteerde prijzen een invloed kan hebben op de vraag. Dit kan bevestigd worden naar aanleiding van het geplande tevredenheidsonderzoek.

5.1.2.7.2 Optimalisering van de personeelssubsidies

Eén van de belangrijkste uitgavenposten van de woonzorggroep zijn de personeelskosten. Uit de jaarlijkse rapporten van VIZIOR blijkt dat de woonzorggroep personeelssubsidies laat liggen omwille van een slechte opvolging van de soorten contracten. Het is ook niet zo eenvoudig om de personeelssubsidies te optimaliseren aangezien, ingeval van afwezigheden, vooropgestelde tewerkstellingsbreuken onverhoopt niet worden gehaald. Het is een uitdaging om dit naar de toekomst beter op te volgen. Het verdubbelen van het aantal rapporten van VIZIOR zou hierbij al een serieuze verbetering zijn. Knelpunt is dat voorafgaandelijk de nodige informatie door de administratieve diensten moet ingegeven worden, waar op dit ogenblik te weinig ruimte voor is.

5.1.2.7.3 Optimalisering van de contracten en aankopen

Bij de opstart van de woonzorggroep gingen de stichtende leden ervan uit dat, door de schaalvergroting, voor een aantal contracten betere prijzen konden afgesproken worden. Niets is minder waar. Voor de overkoepelende niet-zorggerelateerde contracten, is er sprake van een

schaalverkleining, toch zeker als we spreken over de campus Schoten. Voor de campus Wijnegem telt dit veel minder.

Omwille van het feit dat de woonzorggroep geen OCMW- of gemeentebestuur is, liggen daarnaast de premievoeten van verzekeringen hoger en wordt een hogere RSZ-werkgeversbijdrage gevraagd. Daarnaast valt de woonzorggroep onder een aantal fiscale verplichtingen. Tot slot kreeg de woonzorggroep een aanslag onroerende goederen op zijn gebouwen. Op dit ogenblik is het bezwaar tegen de aanslag lopende. Hopelijk loopt dit goed af. Het gaat nl. over een meeruitgave die bij de oprichting van de vereniging niet werd ingecalculleerd.

Dit betekent niet dat er al geen optimalisaties van de contracten werden gerealiseerd. We denken hierbij aan het incontinentiemateriaal en de levering van medicijnen. Voor 2020 volgen de catering en de arbeidskledij en wasserij.

De optimalisatie kan vooral gerealiseerd worden door de gezamenlijke aankoop van zorgmateriaal. Het is daarom van belang dat de beide campussen beter en meer met elkaar overleggen. Ook het uitwerken van een investeringsplan kan hierbij soelaas bieden.

5.1.2.7.4 Uitwerken van een investeringsplan

Op dit ogenblik beschikt de woonzorggroep niet over een investeringsplan. Zaken worden vervangen als ze versleten of kapot zijn. Zoals reeds kon opgemaakt worden uit punten 5.1.2.5.2 'Kwaliteit van de infrastructuur' en 5.1.2.5.3 'Aanwezigheid van hulpmiddelen' staat de woonzorggroep de komende jaren voor grote uitdagingen op het vlak van investeringen.

Vooraf op de campus Schoten moet de eerstkomende jaren veel geïnvesteerd worden. Een kleine opsomming:

- Renovatie dakbedekking centrale keuken,
- Relighting en relamping,
- Vernieuwing vloeren,
- Voorzien van klimaatregeling,
- Vernieuwing zorgmateriaal (baden, tilliften, aankoop decubitusmatrassen,...),
- Tussenkost in vernieuwing cafetaria (zie voorstel cateraar).

Daarnaast zijn de kamers van de Klaproos aan vernieuwing toe omdat ze niet meer beantwoorden aan hedendaagse normen.

Op de campus Wijnegem zijn mogelijke belangrijke investeringen de komende jaren:

- Vernieuwing WKK,
- Buitenaanleg inkom,
- Uitbreiding afdeling Klimop,
- Op gelijkvloers omvorming gehandicaptentoilet naar doucheruimte,
- Vernieuwing zorgmateriaal ...

Het is dan ook belangrijk om een realistische spreiding in de tijd te voorzien voor deze noodzakelijke investeringen om jaarlijks binnen de vooropgestelde 200.000 euro te blijven.

Voor het zorgmateriaal moet een vervangingsprogramma opgemaakt worden, rekening houdend met de levensduur van het aanwezige materiaal en de verwachte evoluties in het zorgveld. In de

vergadering van het directieteam dd. 9/12/2019 werd beslist dat in afwachting van een uitgewerkt vervangingsprogramma, enkel in de hoogst noodzakelijke vervangingen zal worden voorzien.

Er dient dan ook dringend, bij voorkeur in de eerste helft van 2020:

- Een meerjarenplan opgesteld te worden van de noodzakelijke investeringen met vermelding van ruwe prijzen, uitgezonderd de kostprijs voor de vernieuwing van Klaproos 2,
- Een voorstel tot vernieuwbouw van Klaproos 2 te worden geformuleerd.

5.1.2.7.5 Elektronische facturatie

Sinds 1 april 2019 is de woonzorggroep wettelijk verplicht om facturen digitaal te kunnen verwerken. Hier werd nog geen werk van gemaakt.

5.1.2.7.6 Debiteurenbeheer

Een hoge bezettingsgraad en de daarbij horende inkomsten zijn een maat voor niets als dit niet gepaard gaat met een goede opvolging van de openstaande facturen.

Tot op heden werd geen werk gemaakt van een debiteurenbeheer, met bijhorende incasserings-procedure van de openstaande uitgaande facturen.

5.1.2.8 AFSPRAKEN MET DE STICHTENDE LEDEN

Bij de opstart van de woonzorggroep werden een aantal afspraken vastgelegd in een beheersovereenkomst. Omdat alles snel moest gaan, was het niet mogelijk om over alle onderdelen tot een sluitend akkoord te komen. Dit heeft tot gevolg dat 1,5 jaar na de opstart van de woonzorggroep een aantal zaken nog niet zijn uitgeklaard.

Bovendien geven de stichtende leden en de woonzorggroep op een aantal vlakken een andere interpretatie aan de gemaakte afspraken.

Het is dan ook aangewezen om op regelmatige basis samen te zitten, om de laatste verfijningen aan te brengen aan de beheersovereenkomst en/of de gemaakte afspraken bij te sturen.

5.2 TOTAALOVERZICHT BELEIDSDOELSTELLINGEN, ACTIEPLANNEN EN ACTIES

Het overzicht van alle doelstellingen, actieplannen en acties kan u in bijlage (bijlage 1 – Het beleidsplan) vinden dit overzicht zal later ook op de website van de gemeente Schoten geplaatst worden nadat het meerjarenplan werd goedgekeurd door de algemene vergadering.

5.3 TOEGESTANE WERKINGS- EN INVESTERINGSSUBSIDIES

Niet van toepassing.

5.4 SAMENSTELLING BELEIDSDOMEINEN

BELEIDSDOMEIN	BELEIDSVELD	BELEIDSITEM
1. Algemene financiering	0030 Financiële aangelegenheden	<u>003000</u> Financiële aangelegenheden
	0040 Transacties ivm de openbare schuld	<u>004000</u> Transacties ivm de openbare schuld
2. Woonzorggroep Voorkempen	0100 Politieke organen	<u>010000</u> Politieke organen
	0110 Secretariaat	<u>011000</u> Secretariaat
	0119 Overige algemene en ondersteunende diensten	<u>011900</u> Overige algemene diensten
		<u>011901</u> Centrale ICT
		<u>011903</u> Centrale technische dienst
		<u>011904</u> Centrale keuken
	0190 Overig algemeen bestuur	<u>019000</u> Overig algemeen bestuur
	0953 Woon- en zorgcentra	<u>095300</u> WZG – Voorkempen campussen Schoten en Wijnegem
		<u>095301</u> WZG – campus Verbert – Verrijdt Schoten
		<u>095302</u> WZG – Campus Rustenburg Wijnegem
	0954 Dagzorgcentra	<u>095401</u> Dagverzorging Schoten

5.5 OVERZICHT VERBONDEN ENTITEITEN

Hieronder vindt u een overzicht van de entiteiten die voorkomen onder de financiële vaste activa op de balans van de woonzorggroep. Het gaat hier voornamelijk om deelnemingen in overheidsondernemingen of aanverwante bedrijven. Dit zijn :

- IGEAN – Dienstverlening
- IGEAN – Milieu en Veiligheid
- Poolstok
- Clova vzw

5.6 PERSONEELSINZET

De woonzorggroep is een organisatie die bij opstart 190,18 voltijdse equivalenten tewerkstelde, waarvan 134,40 vte contractuele personeelsleden en 55,78 vte door de stichtende leden ter beschikking gestelde statutaire medewerkers.

Na 1,5 jaar werking is het aantal contractuele personeelsleden gestegen naar 150,70 vte en het aantal vte ter beschikking gestelde statutaire medewerkers gedaald naar 42,75, hetzij 193,45 vte tewerkgestelde medewerkers.

Aantal voltijdse equivalenten (VTE)	01/01/2020	
	Aantal koppen	Aantal vte
<u>Ter beschikking gesteld personeel</u>		
niveau A	2	2
niveau B	11	6,50
niveau C	40	30,50
niveau D	3	2,25
niveau E	2	1,50
<u>contractueel</u>		
niveau A	2	1,30
niveau B	25	21,05
niveau C	83	65,10
niveau D	29	23,50
niveau E	52	39,75
<u>TOTAAL</u>		
niveau A	4	3,30
niveau B	36	27,55
niveau C	123	95,60
niveau D	32	25,75
niveau E	54	41,25

5.7 OVERZICHT JAARLIJKSE OPBRENGST PER BELASTINGSOORT

Niet van toepassing.

5.8 BEPALINGEN MET BETREKKING TOT KREDIETBEWAKING

Voor de gemeente en de OCMW's zijn de volgende regels van toepassing. Belangrijk, de welzijnsverenigingen zijn NIET gebonden door die regels; zij moeten hun eigen kredietbewaking organiseren (zo ook gelden voor hen ook de regels ivm de ontvangsten- en uitgavencycli niet). Voorlopig organiseren we onze kredietbewaking richtinggevend wel volgens deze bepalingen.

Het jaarlijkse budget is geïntegreerd in het meerjarenplan. De ramingen die het bestuur voor het boekjaar 2020 in het meerjarenplan 2020-2025 inschrijft voor de exploitatie, de investeringen en de financiering, omvatten ook de kredieten voor dat jaar.

Daarnaast is het niveau van de limitatieve kredieten aanzienlijk opgetrokken. De kredieten die limitatief zijn, zijn voortaan beperkt op het niveau van:

1. het totaal van de exploitatie-uitgaven;
2. het totaal van de investeringsuitgaven;
3. het totaal van de uitgaven voor toegestane leningen en betalingsuitstel;
4. het totaal van de ontvangsten voor de leningen en de leasings.

De besturen worden zo verder geresponsabiliseerd om de kredietbewaking zelf vorm te geven. Elk bestuur kan en moet de **kredietbewaking zelf organiseren** en op maat van de eigen organisatie de regels uitwerken die nodig zijn om de ramingen en kredieten goed te kunnen opvolgen en beheren. De **regeling die lokaal wordt uitgewerkt**, moet minstens de volgende zaken garanderen:

- een permanent overzicht van de aangewende en beschikbare ramingen en kredieten;
- het voorkomen van kredietoverschrijdingen;
- een afsprakenkader voor de mogelijkheden om ramingen te kunnen verschuiven.

Door de kredietbewaking op een hoger niveau te organiseren, zou de gewoonte om marges te nemen op de onderliggende ramingen sterk moeten afnemen. Door de marges op de verwachte investeringsuitgaven en de financiering daarvan terug te dringen, wordt de druk op het financiële evenwicht in het meerjarenplan verlicht. De BBC gaat immers uit van een realistische inschatting van de omvang en de timing van de investeringsuitgaven, die nauwer aansluit bij de werkelijke transacties. Omdat de autorisatie voor de kredieten op een hoger niveau ligt, kunnen de onderliggende ramingen veel vlotter worden aangepast dan vroeger en kunnen ze dichter bij de realiteit aansluiten.

A. een permanent overzicht van de aangewende en beschikbare ramingen en kredieten;

Bij de opmaak van MJP, staan alle kredieten in de boekhouding. Doordat voor elke uitgave een bestelbon wordt gemaakt, is er dus op elk moment een overzicht beschikbaar van de aangewende en beschikbare ramingen en kredieten. Bovendien wordt er, de maand volgend op een afgelopen kwartaal, een zeer gedetailleerd kwartaalrapport gemaakt. Dat omvat de stand van de kredieten alsook vaststaande maar nog niet geboekte uitgaven en ontvangsten voor dat kwartaal. Dit zowel voor exploitatie als voor investeringen.

B. het voorkomen van kredietoverschrijdingen.

In de boekhouding blijven we limieten instellen per beleidsdomein en per logische kosten- of opbrengstengroep (eerste twee karakters boekhoudkundige rekeningen). Dit maakt dat we snel ontdekken wanneer een krediet, binnen dat domein, binnen die logische groep, niet meer toereikend is. Op die manier worden kredietoverschrijdingen voorkomen. Ook de kwartaalrapporten vormen een goed beheersinstrument op dat vlak. Beide maken dat er snel ingegrepen kan worden, als overschrijdingen zich (dreigen) voor (te) doen.

C. een afsprakenkader voor de mogelijkheden om ramingen te kunnen verschuiven

Voor courante uitgaven of ontvangsten, kan de algemeen directeur, in samenspraak met de financieel directeur, de ramingen verschuiven. Andere verschuivingen worden besproken op de raad van bestuur.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1 : BELEIDSPLAN

KZ	Behouden van kwalitatieve zorg in een aangepaste infrastructuur tegen een juiste prijs/kwaliteitverhouding
KZ.1	We stemmen de huidige infrastructuur af op de wijzigende zorgnoden
KZ.1.1.	Kleinere ingrepen in de infrastructuur borgen de kwaliteit en zorg
KZ.1.1.1.	Oplijsting kleinere ingrepen
KZ.1.1.2.	Selectie kleinere ingrepen
KZ.1.1.3.	Realisatie kleinere ingrepen
KZ.2	We maken toekomstplannen voor nieuwe infrastructuur
KZ.2.1.	Oprichting van een denktank rond infrastructuur
KZ.2.1.1.	Vaststelling van de samenstelling van de denktank
KZ.2.1.2.	Oplijsten knelpunten van de huidige infrastructuur
KZ.2.1.3.	Diagnose van te ondernemen acties
KZ.2.2.	Vorbereiden en uitklaren van te ondernemen acties
KZ.2.2.1.	Opmaak actieplan voor campus Schoten
KZ.2.2.2.	Opmaak actieplan voor campus Wijnegem
KZ.2.2.3.	Bespreking actieplannen in Raad van bestuur en algemene vergadering
KZ.2.2.4.	Overleg met lokale besturen Schoten en Wijnegem over actieplannen
KZ.2.2.5.	Voorleggen actieplan mbt campus Schoten aan OCMW-raad van Schoten
KZ.2.2.6.	Voorleggen actieplan mbt campus Wijnegem aan OCMW-raad van Wijnegem
KZ.2.2.7.	Goedkeuring actieplan in algemene vergadering
KZ.2.3.	Realiseren van weerhouden acties
KZ.2.3.1.	Onderzoek financieringsmogelijkheden
KZ.2.3.2.	Maken van concrete afspraken met OCMW Schoten en/of Wijnegem ivm de financiering, aanstelling ontwerper, aanbesteding,...
KZ.2.3.3.	Organiseren aanbesteding
KZ.3.	De klanten betalen een correcte prijs
KZ.3.1.	We onderzoeken regelmatig onze positie in de markt
KZ.3.1.1.	Jaarlijks opmaak prijsvergelijking
KZ.3.1.2.	Jaarlijks verslaggeving aan Raad van bestuur
KZ.3.2.	We volgen de regelgeving op de prijszetting van nabij
KZ.3.2.1.	De regelgeving wordt opgevolgd.
KZ.3.2.2.	De directie rapporteert opportuniteiten aan het bestuur
KZ.3.2.3.	Het bestuur neemt een beslissing met betrekking tot voorgelegde opportuniteiten, rekening houdend met de betaalbaarheid voor de gebruiker
KZ.3.3.	Sponsoring als actief onderdeel van inkomsten
KZ.3.3.1.	Er wordt beroep gedaan op sponsoring voor bepaalde activiteiten
KZ.3.3.2.	Er wordt beroep gedaan op sponsoring voor afgelijnde investeringen
SO	Met een sterke organisatie maken we ons klaar voor de toekomst
SO.1.	Samen staan we sterk
SO.1.1.	Campusoverschrijdende werkgroepen bereiden de implementatie van de nieuwe regelgeving voor
SO.1.1.1.	Vaststelling van op te richten werkgroepen
SO.1.1.2.	Samenstelling van de werkgroepen
SO.1.1.3.	Communiceren van verwachtingen (eventueel over bepaalde onderwerpen) van directieteam

- SO.1.1.4. Voorbereiding en uitwerking concrete maatregelen/voorstellen
- SO.1.1.5. Voorleggen maatregelen/ voorstellen aan Raad van bestuur/directieteam
- SO.1.1.6. Implementatie maatregelen
- SO.1.2. Campusoverschrijdende werkgroepen staan borg voor een optimale kwaliteit**
- SO.1.2.1. Vaststelling op te richten vakwerkgroepen
- SO.1.2.2. Samenstelling vakwerkgroepen
- SO.1.2.3. Communiceren verwachtingen (eventueel voor bepaalde onderwerpen) van directieteam
- SO.1.2.4. Terugkoppelen bevindingen/resultaten naar directieteam
- SO.1.2.5. Terugkoppelen bevindingen/resultaten naar kwaliteitscoördinator
- SO.1.2.6. Eventuele actualisatie kwaliteitshandboek
- SO.1.3. Discipline-overschrijdende teams doen voorstellen voor een betere afstemming van de disciplines**
- SO.1.3.1. Vaststelling op te richten discipline-overschrijdende teams
- SO.1.3.2. Samenstelling discipline-overschrijdende teams
- SO.1.3.3. Communiceren verwachtingen (eventueel over bepaalde onderwerpen) van directieteam
- SO.1.3.4. Terugkoppeling van bevindingen/resultaten naar directieteam
- SO.1.3.5. Terugkoppeling van bevindingen/resultaten naar kwaliteitscoördinator
- SO.1.3.6. Eventuele actualisatie kwaliteitshandboek
- SO.1.4. De woonzorggroep zet in op interne communicatie**
- SO.1.4.1. Belangrijke beslissingen worden op een goede en correcte manier gecommuniceerd
- SO.1.4.2. Duidelijke communicatie over de verantwoordelijkheden van iedere medewerker
- SO.1.4.3. Communiceren interne afspraken via uitgewerkte richtlijnen
- SO.1.4.4. Organiseren van teambegeleidingen bij mank lopende interne verhoudingen
- SO.1.5. De woonzorggroep apprecieert de vrijwilliger voor zijn inzet**
- SO.1.5.1. Sterkte-zwakke-analyse vrijwilligersbeleid op beide campussen
- SO.1.5.2. Terugkoppeling resultaat sterkte-zwakke-analyse naar directieteam
- SO.1.5.3. Selectie gezamenlijk te ondernemen acties
- SO.1.5.4. Realisatie weerhouden gezamenlijke acties
- SO.1.5.5. Behoud en/of uitbreiding voordelen vrijwilligers
- SO.2. De woonzorggroep profileert zich als een sterke marktspeler
- SO.2.1. De woonzorggroep zet zich in de kijker**
- SO.2.1.1. Bijzondere momenten worden in de kijker gesteld
- SO.2.1.2. De website van de woonzorggroep wordt actueel gehouden
- SO.2.1.3. De woonzorggroep is aanwezig op de sociale media
- SO.2.1.4. De woonzorggroep is zichtbaar in de lokale en regionale netwerken
- SO.2.1.5. De woonzorggroep organiseert om de 4 jaar een groots evenement
- SO.2.2. De woonzorggroep zet in op een kwaliteitsvol kwaliteitshandboek**
- SO.2.2.1. Oplijsting van uit te werken/ te actualiseren procedures
- SO.2.2.2. Afbakening van de samenstelling van werkgroepen per thema
- SO.2.2.3. Werkgroepen werken gezamenlijke procedures uit
- SO.2.2.4. Uitgewerkte procedures worden ter goedkeuring voorgelegd
- SO.2.2.5. Communicatie nieuwe procedures in teamvergaderingen
- SO.2.2.6. Controle op respecteren uitgewerkte procedures
- SO.2.3. De concurrentie wordt gevolgd**
- SO.2.3.1. Jaarlijkse oplijsting van het aanbod van de concurrentie
- SO.2.3.2. Uitvoeren kosten-baten analyse interessant aanbod
- SO.2.3.3. Polsen naar interesse bij gebruikers naar geselecteerd bijkomend aanbod
- SO.2.3.4. Realisatie bijkomend aanbod, rekening houdend met het voorgaande
- SO.3. De woonzorggroep investeert in kwalitatief hoogstaand personeel
- SO.3.1. De woonzorggroep voorziet een aangepaste personeelsomkadering**
- SO.3.1.1. De directie volgt de regelgeving op vlak van personeelsnormering van dichtbij op
- SO.3.1.2. De directie stemt de functieprofielen af op de wijzigende noden van de gebruikers

- SO.3.1.3. De personeelsbezetting in de zorgprofielen volgt de zorggraad van de bewoners
- SO.3.1.4. De pro en contra van een innovatieve arbeidsorganisatie wordt onderzocht
- SO.3.1.5. De stagiairs vormen een belangrijke partner in de personeelsomkadering
- SO.3.2. Het regelgevend kader wordt bijgestuurd**
- SO.3.2.1. De directie volgt het regelgevend kader voor openbare besturen van nabij op
- SO.3.2.2. De rechtspositieregeling volgt de wijzigingen in het veld
- SO.3.2.3. Diplomavereisten worden waar mogelijk bijgestuurd om tot een optimale bezetting te komen
- SO.3.3. We trekken de juiste medewerkers aan**
- SO.3.3.1. De functiebeschrijving wordt afgestemd op de verwachtingen
- SO.3.3.2. Bij selecties worden de verwachtingen duidelijk gecommuniceerd
- SO.3.3.3. Er wordt ingezet op alternatieve wervingskanalen
- SO.3.3.4. De selectiecommissie wordt goed geïnformeerd over de gestelde verwachtingen naar kennis en attitude, en de missie en visie van de woonzorggroep
- SO.3.3.5. Bij elke selectie wordt gepeild naar de overeenstemming met de bedrijfscultuur
- SO.3.4. We bieden kwalitatieve vorming aan, aangepast aan de noden**
- SO.3.4.1. Jaarlijkse bevraging van de opleidingsnoden
- SO.3.4.2. Jaarlijks opmaak jaarplan vorming
- SO.3.4.3. Organiseren van kwaliteitsvolle interne vormingen
- SO.3.4.4. Inspelen op aangeboden externe vorming naar noodzaak medewerkers
- SO.4. De woonzorggroep zet in op de digitalisering van de werkprocessen
- SO.4.1. Zorggerelateerde werkprocessen worden gedigitaliseerd**
- SO.4.1.1. Elke campus beschikt over een verantwoordelijke voor de digitalisering van de zorggerelateerde werkprocessen
- SO.4.1.2. De verantwoordelijken optimaliseren het digitaal woonzorgleefplan
- SO.4.1.3. De verantwoordelijken organiseren interne opleidingen voor de medewerkers
- SO.4.1.4. Onderzoek op welke manier het recht van de gebruikers om zelf gegevens te noteren in woonzorgleefplan kan gerealiseerd worden
- SO.4.1.5. Invoering mogelijkheid voor gebruikers om zelf gegevens te noteren in woonzorgleefplan
- SO.4.2. Digitalisering van administratieve werkprocessen**
- SO.4.2.1. Uitvoeren kosten-baten analyse digitalisering administratieve werkprocessen
- SO.4.2.2. Opmaken meerjarenplan digitalisering administratieve werkprocessen
- SO.4.2.3. Digitalisering van weerhouden administratieve werkprocessen
- SO.5. De woonzorggroep streeft naar een gezonde financiële situatie
- SO.5.1. We zetten in op minstens het behoud van de zorg- en bezettingsgraad**
- SO.5.1.1. De opnameregels worden strikt gerespecteerd
- SO.5.1.2. De opnameverantwoordelijken werken nauw samen
- SO.5.1.3. Woongelegenheden worden onmiddellijk terug ingevuld
- SO.5.1.4. De evolutie van de zorg- en bezettingsgraad wordt van nabij opgevolgd
- SO.5.1.5. De woonzorggroep zet proactief in op de wijzigende wensen van de potentiële gebruikers
- SO.5.2. We optimaliseren de inkomsten van de zorgkassen**
- SO.5.2.1. De woonzorggroep laat zich bijstaan door externe experts
- SO.5.2.2. De inkomsten via de zorgkassen, het dagforfait, wordt per kwartaal geanalyseerd door extern expert
- SO.5.2.3. De inkomsten via de VSB in het kader van het gesubsidieerd personeel, wordt per kwartaal geanalyseerd door extern expert
- SO.5.2.4. Op basis van de kwartaalanalyse van het dagforfait doet de directie een bijsturing om de inkomsten te optimaliseren
- SO.5.2.5. Op basis van de kwartaalanalyse van het gesubsidieerd personeel doet de directie een bijsturing om de inkomsten te optimaliseren
- SO.5.3. We volgen de evolutie van de invoering van de BelRAI van nabij op**
- SO.5.3.1. Beide campussen stellen zich kandidaat voor het proefproject van de Vlaamse Overheid

- SO.5.3.2. Op elke campus wordt een trekker aangeduid voor de invoering van de BelRAI
- SO.5.3.3. Beide trekkers werken nauw samen en nemen deel aan georganiseerde informatiesessies/leersessies
- SO.5.3.4. De trekkers brengen regelmatig verslag uit aan het directieteam en aan hun collega's
- SO.5.3.5. De trekkers werken een implementatieplan uit
- SO.5.3.6. De trekkers organiseren interne vormingen zodat de medewerkers zich het BelRAI-meetinstrument eigen maken
- SO.5.3.7. Elke bewoner wordt uiterlijk op 31 december 2022 ingeschaald volgende de BelRIA
- SO.5.4. De personeelssubsidies worden blijvend opgevolgd**
- SO.5.4.1. De rapporten van een externe consultant wordt geanalyseerd op het vlak van optimalisatie personeelssubsidies
- SO.5.4.2. Lopende arbeidsovereenkomsten worden geanalyseerd naar optimale financiering toe
- SO.5.4.3. Lopende arbeidsovereenkomsten worden bijgestuurd
- SO.5.4.4. De personeelsdienst volgt de opportuniteiten op het vlak van tewerkstellingsmaatregelen van nabij op
- SO.5.4.5. De woonzorggroep speelt in op de opportuniteiten die zich voordoen
- SO.5.4.6. De selectieprocedures worden afgestemd op een optimalisatie van personeelssubsidies
- SO.5.5. Investerings worden zorgvuldig gepland**
- SO.5.5.1. Oplijsting gewenste investeringen
- SO.5.5.2. Oplijsting weerhouden investeringen
- SO.5.5.3. Opmaak prioriteitenlijst en meerjarenplanning
- SO.5.5.4. Realisatie investeringen volgens prioriteitenlijst en meerjarenplanning
- SO.5.6. Contracten worden geoptimaliseerd**
- SO.5.6.1. Oplijsting vervaldata lopende contracten
- SO.5.6.2. Uitvoeren kosten-batenanalyse lopende contracten
- SO.5.6.3. Opzeggen overbodige lopende contracten
- SO.5.6.4. Deelnemen aan groepsopdrachten die kostenbesparend kunnen zijn
- SO.5.7. We optimaliseren de facility-processen**
- SO.5.7.1. Aanwerving van een facility-coördinator
- SO.5.7.2. Analyse en evaluatie werking schoonmaaksysteem
- SO.5.7.3. Opmaak actieplan schoonmaaksysteem
- SO.5.7.4. Bijsturing schoonmaaksysteem
- SO.5.7.5. Analyse en evaluatie werking hoteldienst
- SO.5.7.6. Opmaak actieplan hoteldienst
- SO.5.7.7. Bijsturing werking hoteldienst
- SO.5.7.8. Opmaak inventaris producten en materialen binnen facilitair departement
- SO.5.7.9. Evaluatie en bijsturing gebruikte producten en materialen binnen facilitair departement

GC	De gebruiker ervaart de aangeboden diensten als kwaliteitsvol
----	---

GC.1.	Participatie van de gebruiker in alle aspecten van zorg, wonen, leven en welbevinden
-------	--

GC.1.1. De woonzorggroep organiseert bewonersraden

- GC.1.1.1. De bewonersraad komt driemaandelijks samen
- GC.1.1.2. Genomen beleidsbeslissingen worden systematisch voorgelegd aan de bewonersraad
- GC.1.1.3. De bewoners krijgen op de bewonersraad de kans om opmerkingen en/of aanbevelingen te formuleren
- GC.1.1.4. Het bestuur communiceert de genomen initiatieven nav geformuleerde opmerkingen en/of aanbevelingen
- GC.1.1.5. De verslagen van de bewonersraad zijn voor iedereen raadpleegbaar

GC.1.2. De woonzorggroep organiseert familieraden

- GC.1.2.1. De familieraad komt minstens twee keer per jaar samen
- GC.1.2.2. Genomen beleidsbeslissingen worden systematisch voorgelegd aan de familieraad
- GC.1.2.3. De familie krijgt op de familieraad de kans om opmerkingen en/of aanbevelingen te formuleren

- GC.1.2.4. Het bestuur communiceert de genomen initiatieven nav geformuleerde opmerkingen en/of aanbevelingen
- GC.1.2.5. De verslagen van de familieraad zijn voor iedereen raadpleegbaar
- GC.1.3. Gebruikers/familie hebben inspraak in initiatieven/activiteiten**
- GC.1.3.1. Gebruikers/familie kunnen voorstellen indienen
- GC.1.3.2. Elke gebruiker wordt geïnformeerd over het gegeven gevolg aan zijn voorstel
- GC.1.3.3. Voor bepaalde geplande initiatieven wordt de mening van de gebruiker gevraagd
- GC.1.3.4. Het aanbod wordt afgestemd op de wensen van de gebruiker
- GC.2. Meten is weten. De woonzorggroep peilt naar de kwaliteit van leven**
- GC.2.1. De woonzorggroep organiseert tevredenheidsonderzoeken**
- GC.2.1.1. Er wordt gebruik gemaakt van externe expertise
- GC.2.1.2. De bevraging wordt inhoudelijk voorbereid
- GC.2.1.3. Alle betrokken partijen worden voorafgaandelijk geïnformeerd
- GC.2.1.4. De bevraging wordt door vrijwilligers uitgevoerd
- GC.2.1.5. De resultaten worden verwerkt
- GC.2.1.6. Rapportage van de resultaten aan alle betrokken partijen
- GC.2.2. De woonzorggroep stuurt zijn aanbod bij**
- GC.2.2.1. Analyseren van de resultaten van de tevredenheidsonderzoeken
- GC.2.2.2. Selectie van werkpunten
- GC.2.2.3. Beslissing rond uit te werken werkpunten
- GC.2.2.4. Realisatie geselecteerde uit te werken werkpunten
- GC.2.2.5. In publicaties inzetten op sterke punten
- GC.3. De gebruiker blijft verbonden met zijn buurt**
- GC.3.1. De gebruikers nemen deel aan het dagelijkse leven in de buurt**
- GC.3.1.1. Bewoners nemen deel aan activiteiten, georganiseerd door plaatselijke organisaties of het lokaal bestuur
- GC.3.1.2. Bewoners doen buurtuitstappen
- GC.3.1.3. Bewoners maken gebruik van gelegenheden in de omgeving
- GC.3.1.4. Bewoners hebben een stem in de gemeentelijke seniorenraad
- GC.3.2. De woonzorggroep stelt zijn cafetaria's open voor het publiek**
- GC.3.2.1. De buurtbewoners kunnen terecht in de cafetaria voor een hapje en een drankje
- GC.3.2.2. De cafetaria van de campus Schoten krijgt een nieuwe en frisse look
- GC.3.2.3. Lokalen worden ter beschikking gesteld voor familiale gebeurtenissen
- GC.3.3. Buurtbewoners kunnen deelnemen aan activiteiten**
- GC.3.3.1. Selectie van activiteiten die open staan voor buurtbewoners
- GC.3.3.2. Bekendmaking van activiteiten middels inschrijfformulieren
- GC.3.3.3. Registratie van deelnemende buurtbewoners
- GC.3.4. Plaatselijke organisaties worden aangesproken**
- GC.3.4.1. Oplijsten aan te spreken plaatselijke organisaties en scholen
- GC.3.4.2. Aanspraken van verenigingen ter ondersteuning van bijzondere gelegenheden
- GC.3.4.3. Plaatselijke organisaties krijgen de kans om activiteiten voor de bewoners te organiseren
- GC.3.4.4. Plaatselijke organisaties krijgen de kans om mee te werken aan activiteiten voor de bewoners
- GC.3.5. De woonzorggroep onderzoekt andere mogelijke samenwerkingsverbanden**
- GC.3.5.1. Oplijsten initiatieven uit omgeving die een meerwaarde kunnen bieden
- GC.3.5.2. Voeren van onderhandelingen met initiatieven
- GC.3.5.3. Aangaan samenwerkingsverband
- ZM We dragen zorg voor de medewerkers**
- ZM.1. De woonzorggroep heeft aandacht voor nieuwe medewerkers**
- ZM.1.1. Elke medewerker krijgt een peter/meter toegewezen**
- ZM.1.1.1. Er worden richtlijnen uitgewerkt voor de peter/meter
- ZM.1.1.2. Elke nieuwe medewerker krijgt een peter/meter toegewezen
- ZM.1.1.3. Bij einde peterschap geeft nieuwe medewerker evaluatie van begeleiding
- ZM.1.1.4. De peter evalueert de samenwerking en de richtlijnen

- ZM.1.1.5. Richtlijnen worden permanent bijgestuurd
- ZM.1.2. Nieuwe medewerkers krijgen een gepaste opleiding**
- ZM.1.2.1. Bepaling leerpunten nieuwe medewerker
- ZM.1.2.2. Organiseren van gerichte interne opleiding door medewerkers
- ZM.1.2.3. Organiseren van gerichte opleidingen door externen
- ZM.1.3. De woonzorggroep organiseert halfjaarlijks een gezamenlijk onthaalmoment voor nieuwe medewerkers**
- ZM.1.3.1. Aanleg en beheer lijst nieuwe medewerkers
- ZM.1.3.2. Organisatie onthaalmoment met bezoek aan beide campussen
- ZM.2. De woonzorggroep zet in op het welbevinden van de medewerker
- ZM.2.1. De woonzorggroep heeft oog voor het welbevinden van de medewerkers op de werkvloer**
- ZM.2.1.1. De woonzorggroep organiseert om de 4 jaar een tevredenheidsonderzoek
- ZM.2.1.2. Vastgestelde knelpunten worden uitgediept in werkgroepen
- ZM.2.1.3. Opmaak actieplan rond vastgestelde knelpunten
- ZM.2.1.4. Realiseren actieplan, waaronder opleidingen in stressbeheersing
- ZM.2.2. De woonzorggroep maakt werk van een retentiebeleid**
- ZM.2.2.1. Voorbereiding en uitwerking retentiebeleid
- ZM.2.2.2. Realisatie retentiebeleid
- ZM.2.3. De woonzorggroep zet in op een optimale personeelsbezetting**
- ZM.2.3.1. Aankoop zorgbarometer voor campus Schoten
- ZM.2.3.2. Regelmatig overleg zorgt voor goede afstemming takenpakket administratieve diensten
- ZM.2.4. Outsourcen van bepaalde opdrachten om werklast binnen administratieve diensten draagbaar te houden**
- ZM.2.4.1. Voor bijkomende éénmalige opdrachten wordt beroep gedaan op externe expertise
- ZM.2.4.2. De dienstverlening van WhiteWire wordt geleidelijk afgebouwd naar helpdesk

BIJLAGE 2 : BELEIDSPLAN – STRATEGISCHE NOTA

STRATEGISCHE DOELSTELLING KZ

Korte omschrijving : Kwalitatieve zorg

Lange omschrijving : Behouden van kwalitatieve zorg in een aangepaste infrastructuur tegen een juiste prijs/kwaliteitsverhouding.

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

BELEIDSDOELSTELLING KZ.1

Korte omschrijving : Afstemming huidige infrastructuur op wijzigende zorgnaden

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

Actieplan KZ.1.1 (prioritair)

Korte omschrijving : Kleine infrastructurele ingrepen

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

BELEIDSDOELSTELLING KZ.2

Korte omschrijving : Toekomstplannen nieuwe infrastructuur

Geen financiële gegevens.

Actieplan KZ.2.1 (prioritair)

Korte omschrijving : Oprichting denktank

Geen financiële gegevens.

Actieplan KZ.2.2 (prioritair)

Korte omschrijving : Voorbereiden en uitklaren te ondernemen acties

Geen financiële gegevens.

Actieplan KZ.2.3 (prioritair)

Korte omschrijving : Realisatie weerhouden acties

Geen financiële gegevens.

BELEIDSDOELSTELLING KZ.3

Korte omschrijving : Klanten betalen correcte prijs

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

Actieplan KZ.3.1 (prioritair)

Korte omschrijving : Onderzoek marktpositie

Geen financiële gegevens.

Actieplan KZ.3.2 (prioritair)

Korte omschrijving : Opvolging regelgeving prijszetting

Geen financiële gegevens.

Actieplan KZ.3.3 (prioritair)

Korte omschrijving : Sponsoring als bron van inkomsten

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

STRATEGISCHE DOELSTELLING SO

Korte omschrijving : Sterke organisatie

Lange omschrijving : Met een sterke organisatie maken we ons klaar voor de toekomst

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

BELEIDSDOELSTELLING SO.1

Korte omschrijving : Samen staan we sterk

Totaal niet prioritaire actieplannen

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

BELEIDSDOELSTELLING SO.2

Korte omschrijving : De woonzorggroep profileert zich als sterke marktspeler

Totaal niet prioritaire actieplannen

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

BELEIDSDOELSTELLING SO.3

Korte omschrijving : de woonzorggroep investeert in kwalitatief hoogstaand personeel

Totaal niet prioritaire actieplannen

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

BELEIDSDOELSTELLING SO.4

Korte omschrijving : Digitalisering werkprocessen

Totaal niet prioritaire actieplannen

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

BELEIDSDOELSTELLING SO.5

Korte omschrijving : De woonzorggroep streeft naar een gezonde financiële situatie

Totaal niet prioritaire actieplannen

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

STRATEGISCHE DOELSTELLING GC

Korte omschrijving : De gebruiker staat centraal

Lange omschrijving : De gebruiker ervaart de aangeboden diensten als kwaliteitsvol

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

BELEIDSDOELSTELLING GC.1

Korte omschrijving : Participatie van de gebruiker in alle aspecten van zorg, wonen, leven en welbevinden

Totaal niet prioritaire actieplannen

Geen financiële gegevens.

BELEIDSDOELSTELLING GC.2

Korte omschrijving : De woonzorggroep peilt naar de kwaliteit van leven

Totaal niet prioritaire actieplannen

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

BELEIDSDOELSTELLING GC.3

Korte omschrijving : De gebruiker blijft verbonden met zijn buurt

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

Totaal niet prioritaire actieplannen

STRATEGISCHE DOELSTELLING ZM

Korte omschrijving : We dragen zorg voor de medewerkers

Lange omschrijving : Elke medewerker voelt zich goed in onze organisatie

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

BELEIDSDOELSTELLING ZM.1

Korte omschrijving : Aandacht voor nieuwe medewerkers.

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

Totaal niet prioritaire actieplannen

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

BELEIDSDOELSTELLING ZM.2

Korte omschrijving : De woonzorggroep zet in op het welbevinden van de medewerker

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

Totaal niet prioritaire actieplannen

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

BIJLAGE 3 : BELEIDSPLAN – MEERJARENOVERZICHT

STRATEGISCHE DOELSTELLING KZ - BEHOUDEN VAN KWALITATIEVE ZORG IN EEN AANGEPASTE INFRASTRUCTUUR TEGEN EEN JUISTE PRIJS/KWALITEITS-VERHOUDING

BELEIDSDOELSTELLING KZ.1 – WE STEMMEN DE HUIDIGE INFRASTRUCTUUR AF OP DE WIJZIGENDE ZORGNODEN

ACTIEPLAN KZ.1.1 – KLEINERE INGEPEN IN DE INFRASTRUCTUUR BORGEN DE KWALITEIT EN ZORG (prioritair)

We spelen in op de toenemende en steeds veranderde woon- en zorgbehoeften van ouderen om de kwalitatieve zorg te behouden op korte en middellange termijn binnen de huidige infrastructuur.

De focus ligt hier op kleinere infrastructurele ingrepen die de veiligheid van het wonen garanderen voor de bewoners met cognitieve problemen, maar die ook de zorg dichterbij het bed brengen evenals energiebesparende maatregelen en kleinere renovatiewerkzaamheden.

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

ACTIE KZ.1.1.1. Oplijsting kleinere ingrepen

Geen financiële gegevens.

ACTIE KZ.1.1.2. Selectie kleinere ingrepen

Geen financiële gegevens.

ACTIE KZ.1.1.3. Realisatie kleinere ingrepen

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

BELEIDSDOELSTELLING KZ.2 – WE MAKEN TOEKOMSTPLANNEN VOOR NIEUWE INFRASTRUCTUUR

Binnen de huidige infrastructuur kan slechts in beperkte mate tegemoet gekomen worden aan de toenemende en steeds veranderende woon- en zorgbehoeften van ouderen om de kwalitatieve zorg te behouden op lange termijn. Daarom dringt een vernieuwing/uitbreiding van de bestaande infrastructuur zich op.

ACTIEPLAN KZ.2.1 – OPRICHTING VAN EEN DENKTANK ROND INFRASTRUCTUUR (prioritair)

Er wordt een denktank opgericht om een diagnose te maken van de huidige infrastructuur van beide voorzieningen in functie van de noden en behoeften van de toekomstige klanten. Er wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen beide voorzieningen omwille van het enorme leeftijdsverschil van beide voorzieningen.

ACTIE KZ.2.1.1. Vaststelling van de samenstelling van de denktank.

Geen financiële gegevens.

ACTIE KZ.2.1.2. Oplijsten knelpunten van de huidige infrastructuur.

Geen financiële gegevens.

ACTIE KZ.2.1.3. Diagnose van te ondernemen acties.

Geen financiële gegevens.

ACTIEPLAN KZ.2.2 – VOORBEREIDEN EN UITKLAREN VAN TE ONDERNEMEN ACTIES (prioritair)

Op basis van de diagnose werkt de denktank een actieplan uit, dat wordt voorgesteld aan de bestuursorganen en aan het OCMW van Schoten en Wijnegem.

Voor de campus Schoten situeert zich dit in de renovatie/vernieuwbouw van het woonzorgcentrum – Verbert – Verrijdt.

Voor de campus Wijnegem situeert zich dit in grotere aanpassingen aan het woonzorgcentrum Rustenburg.

ACTIE KZ.2.2.1. Opmaak actieplan voor campus Schoten

Geen financiële gegevens.

ACTIE KZ.2.2.2. Opmaak actieplan voor campus Wijnegem

Geen financiële gegevens.

ACTIE KZ.2.2.3. Bespreking actieplannen in Raad van bestuur en Algemene vergadering

Geen financiële gegevens.

ACTIE KZ.2.2.4. Overleg met lokale besturen Schoten en Wijnegem over actieplannen

Geen financiële gegevens.

ACTIE KZ.2.2.5. Voorleggen actieplan mbt campus Schoten aan OCMW-raad van Schoten

Geen financiële gegevens.

ACTIE KZ.2.2.6. Voorleggen actieplan mbt campus Wijnegem aan OCMW-raad van Wijnegem

Geen financiële gegevens.

ACTIE KZ.2.2.7. Goedkeuring actieplan in Algemene vergadering

Geen financiële gegevens.

ACTIEPLAN KZ.2.3 – REALISEREN VAN WEERHOUDEN ACTIES (prioritair)

Afhankelijk van de omvang van de weerhouden acties, worden de investeringen gedragen door de woonzorggroep zelf, met het aangelegde investeringsfonds, ofwel gefinancierd door het OCMW van Schoten en Wijnegem. In het laatste geval zal de realisatie gebeuren in samenspraak en overleg met het betreffende bestuur.

Voor de grotere projecten wordt onderzocht of deze deels kunnen gefinancierd worden met VIPA-subsidies.

ACTIE KZ.2.3.1. Onderzoek financieringsmogelijkheden

Geen financiële gegevens.

ACTIE KZ.2.3.2. Maken van concrete afspraken met OCMW van Schoten en/of Wijnegem i.v.m. de financiering, aanstelling ontwerper, aanbesteding, ...

Geen financiële gegevens.

ACTIE KZ.2.3.3. Organiseren aanbesteding

Geen financiële gegevens.

BELEIDSDOELSTELLING KZ.3 – DE KLANTEN BETALEN EEN CORRECTE PRIJS

Het prijzenpallet van de aanbieders van gelijkaardige zorgvoorzieningen is zeer uiteenlopend. Ook binnen de woonzorggroep zijn er verschillen in prijzen. De regelgeving biedt ook een aantal nieuwe mogelijkheden, waarop, indien aangewezen, kan ingespeeld worden.

ACTIEPLAN KZ.3.1 – WE ONDERZOEKEN REGELMATIG ONZE POSITIE IN DE MARKT (prioritair)

De directie maakt jaarlijks een prijsvergelijking van de eigen voorzieningen met de andere voorzieningen in een brede omgeving. Er wordt hierover verslag uitgebracht aan de Raad van bestuur.

ACTIE KZ.3.1.1. Jaarlijks opmaak prijsvergelijking

Geen financiële gegevens.

ACTIE KZ.3.1.2. Jaarlijks verslaggeving aan Raad van bestuur

Geen financiële gegevens

ACTIEPLAN KZ.3.2 – WE VOLGEN DE REGELGEVING OP DE PRIJSZETTING VAN NABIJ OP (prioritair)

De nieuwe regelgeving doet uitschijnen dat er op het vlak van prijszetting naar de toekomst toe zicht opportuniteiten kunnen voordoen. De directie neemt deel aan georganiseerde informatievergaderingen en informeert actief bij de Vlaamse Overheid naar de finesse van de geplande beleidsmaatregelen op dit vlak. De directie volgt deze regelgeving van nabij, onderzoekt wat de concrete mogelijkheden zijn, en doet voorstellen aan het bestuur.

ACTIE KZ.3.2.1. De regelgeving wordt opgevolgd

Geen financiële gegevens.

ACTIE KZ.3.2.2. De directie rapporteert opportuniteiten aan het bestuur

Geen financiële gegevens.

ACTIE KZ.3.2.3. Het bestuur neemt een beslissing met betrekking tot voorgelegde opportuniteiten, rekening houdend met de betaalbaarheid voor de gebruiker.

Geen financiële gegevens.

ACTIEPLAN KZ.3.3 – SPONSORING ALS ACTIEF ONDERDEEL VAN INKOMSTEN (prioritair)

De stijgende kosten en de verwachte dalende financiering, noodzaakt de woonzorggroep om op zoek te gaan naar alternatieve inkomstenbronnen om bepaalde activiteiten of afgelijnde investeringen te financieren.

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

ACTIE KZ.3.3.1. Er wordt beroep gedaan op sponsoring voor bepaalde activiteiten

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

ACTIE KZ.3.3.2. Er wordt beroep gedaan op sponsoring voor afgelijnde investeringen

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

STRATEGISCHE DOELSTELLING SO – MET EEN STERKE ORGANISATIE MAKEN WE ONS KLAAR VOOR DE TOEKOMST

De werking van de woonzorgvoorzieningen in Vlaanderen zal de komende jaren grondig wijzigen. De woonzorggroep wil zich hier op een professionele manier op voorbereiden, en mee het voortouw nemen in plaats van langs de kantlijn toe te zien.

BELEIDSDOELSTELLING SO.1 – SAMEN STAAN WE STERK

De woonzorggroep is nog vrij jong als organisatie en een samenkomen van twee campussen, één te Schoten met een woonzorgcentrum en een dagverzorgingscentrum, en één te Wijnegem met een woonzorgcentrum. Elke campus heeft veel kwaliteit en kennis in huis die ze met de andere campus kan delen en die beide campussen op een nog hoger kwalitatief niveau kan tillen. Doelstelling voor de komende jaren is om hier volop op in te zetten.

Dit wenst de woonzorggroep te realiseren middels:

ACTIEPLAN SO.1.1 - CAMPUSOVERSCHRIJDENDE WERKGROEPEN BEREIDEN DE IMPLEMENTATIE VAN NIEUWE REGELGEVING VOOR

Er wordt samen nagedacht over de manier waarop nieuwe regelgeving op de meest efficiënte manier kan ingevoerd worden en wie van de deelnemers hierin een voortrekkersrol zal spelen. De werkgroepen komen minstens driemaandelijks samen, of wanneer hier vraag naar is, en brengen verslag uit aan het directieteam. Directieleden kunnen ook lid zijn van een aantal vakwerkgroepen.

ACTIE SO.1.1.1. Vaststelling van de op te richten werkgroepen

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.1.1.2. Samenstelling van de werkgroepen

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.1.1.3. Communiceren van verwachtingen (eventueel over bepaalde onderwerpen) van directieteam.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.1.1.4. Voorbereiding en uitwerking concrete maatregelen/voorstellen.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.1.1.5. Voorleggen maatregelen/voorstellen aan Raad van bestuur/directieteam.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.1.1.6. Implementatie maatregelen.

Geen financiële gegevens.

ACTIEPLAN SO.1.2 – CAMPUSOVERSCHRIJDENDE VAKWERKGROEPEN STAAN BORG VOOR EEN OPTIMALE KWALITEIT

Binnen de campusoverschrijdende werkgroepen worden ervaringen en beste praktijken uitgewisseld en voorstellen uitgewerkt om binnen het eigen vakgebied tot een betere dienstverlening te komen. De werkgroepen komen minstens driemaandelijks samen, of wanneer hier vraag naar is, en brengen verslag uit aan het directieteam en aansluitend aan de kwaliteitscoördinator indien de uitgewerkte en weerhouden voorstellen een impact hebben op de inhoud van het kwaliteitshandboek.

ACTIE SO.1.2.1. Vaststelling op te richten vakwerkgroepen

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.1.2.2. Samenstelling vakwerkgroepen

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.1.2.3. Communiceren verwachtingen (eventueel over bepaalde onderwerpen) van directieteam.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.1.2.4. Terugkoppelen van bevindingen/resultaten naar het directieteam.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.1.2.5. Terugkoppeling bevindingen/resultaten naar kwaliteitscoördinator.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.1.2.6. Eventuele actualisatie kwaliteitshandboek.

Geen financiële gegevens.

**ACTIEPLAN SO.1.3 – DISCIPLINE-OVERSCHRIJDENDE TEAMS DOEN
VOORSTELLEN VOOR EEN BETERE AFSTEMMING VAN DE DISCIPLINES**

Uit de in 2019 georganiseerde werkgroepen rond de thema's wonen, leven, zorg en welzijn is gebleken dat de doorstroming van informatie niet steeds even vlot verloopt. Ook de informatiedoorstroming tussen de ondersteunende diensten verloopt niet altijd even vlot. Daarom wordt ook ingezet op de samenkomst van discipline-overschrijdende teams die de afstemming tussen de verschillende disciplines moet bevorderen. Naast de vaste leden van de teamvergaderingen worden, ad-hoc, medewerkers gevraagd om deel te nemen aan de besprekingen.

ACTIE SO.1.3.1. Vaststelling op te richten discipline-overschrijdende teams.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.1.3.2. Samenstelling discipline-overschrijdende teams.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.1.3.3. Communiceren verwachtingen (eventueel over bepaalde onderwerpen) van directieteam.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.1.3.4. Terugkoppelen van bevindingen/resultaten naar directieteam.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.1.3.5. Terugkoppeling bevindingen/resultaten naar kwaliteitscoördinator.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.1.3.6. Eventuele actualisatie kwaliteitshandboek.

Geen financiële gegevens.

ACTIEPLAN SO.1.4 – DE WOONZORGGROEP ZET IN OP INTERNE COMMUNICATIE

Een goede interne communicatie vormt één van de hoekstenen van een sterke organisatie. Deze interne communicatie uit zich op verschillende vlakken. De woonzorggroep engageert zich om hier rond een aantal acties te ondernemen.

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

ACTIE SO.1.4.1. Belangrijke beslissingen worden op een goede en correcte manier gecommuniceerd.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.1.4.2. Duidelijke communicatie over de verantwoordelijkheden van iedere medewerker.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.1.4.3. Communiceren interne afspraken via uitgewerkte richtlijnen.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.1.4.4. Organiseren van teambegeleidingen bij mank lopende interne verhoudingen.

Geen bijkomende financiële gegevens. Zie supra.

ACTIEPLAN SO.1.5 – DE WOONZORGGROEP APPRECIËERT DE VRIJWILLIGER VOOR ZIJN INZET

De vrijwilligers vormen een belangrijke schakel in onze voorzieningen. Zij nemen soms kleine, maar tijdrovende taken op zich die de eigen medewerkers ontlasten. Zij zorgen er ook voor dat een aantal activiteiten kunnen plaats vinden. Vele handen maken het werk licht. De woonzorggroep wil daarom inzetten op de verdere ontwikkeling van een vrijwilligersbeleid dat onze organisatie aantrekkelijk maakt voor nieuwe vrijwilligers.

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

ACTIE SO.1.5.1. Sterkte/zwakte analyse vrijwilligersbeleid op beide campussen.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.1.5.2. Terugkoppeling resultaat sterkte/zwakte analyse naar directieteam.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.1.5.3. Selectie gezamenlijk te ondernemen acties.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.1.5.4. Realisatie weerhouden gezamenlijke acties.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.1.5.5. Behoud en/of uitbreiding voordelen vrijwilligers.

Geen bijkomende financiële gegevens. Zie supra.

BELEIDSDOELSTELLING SO.2 – DE WOONZORGGROEP PROFILEERT ZICH ALS EEN STERKE MARKTSPELER

De woonzorggroep heeft oog voor wat in de omgeving speelt. De concurrentie zal de komende jaren sterker dan ooit spelen. Aanvullend op de voorziene beleidsdoelstellingen in de strategische doelstellingennota wenst zij een belangrijke marktspeler te blijven. Daarom voorziet zij een aantal actieplannen die dit mee moeten borgen.

ACTIEPLAN SO.2.1 – DE WOONZORGGROEP ZET ZICH IN DE KIJKER

De woonzorggroep ontwikkelt een promotiestrategie om de organisatie bekendheid te geven als bloeiende organisatie in de ouderenzorg.

Naast het gewone promotiematerieel organiseert de woonzorggroep om de 4 jaar een groots evenement om de potentiële gebruikers op een informele manier kennis te laten maken met het reilen en zeilen. Deze evenementen worden grotendeels gefinancierd door sponsoring.

De woonzorggroep is ook zichtbaar in lokale en regionale netwerken. Ze ontwikkelt een marketingstrategie waardoor ze kan deelnemen aan lokale en regionale netwerken.

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

ACTIE SO.2.1.1. Bijzondere momenten worden in de kijker gesteld

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

ACTIE SO.2.1.2. De website van de woonzorggroep wordt actueel gehouden

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

ACTIE SO.2.1.3. De woonzorggroep is aanwezig op de sociale media

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.2.1.4. De woonzorggroep is zichtbaar in de lokale en regionale netwerken

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.2.1.5. De woonzorggroep organiseert om de 4 jaar een groots evenement.

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

ACTIEPLAN SO.2.2 – DE WOONZORGGROEP ZET IN OP EEN KWALITEITSVOL KWALITEITSHANDBOEK

De kwaliteitshandboeken van beide campussen worden geëvalueerd en op elkaar afgestemd om te komen tot één kwaliteitshandboek die de integrale kwaliteitszorg die de aspecten van wonen, leven en zorg, volledig ondersteunen. Door de wijzigende regelgeving worden nieuwe procedures uitgewerkt. Het kwaliteitshandboek is niet enkel een verplicht document, maar binnen de organisatie ook een doorleefd document. De kwaliteitscoördinator neemt hierin het voortouw en betreft telkens, afhankelijk van de bij te sturen procedure of het thema, de juiste personen.

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

ACTIE SO.2.2.1. Oplijsting van uit te werken/te actualiseren procedures.

Geen bijkomende financiële gegevens. Zie supra.

ACTIE SO.2.2.2. Afbakening van de samenstelling van werkgroepen per thema.

Geen bijkomende financiële gegevens. Zie supra.

ACTIE SO.2.2.3. Werkgroepen werken gezamenlijke procedures uit.

Geen bijkomende financiële gegevens. Zie supra.

ACTIE SO.2.2.4. Uitgewerkte procedures worden ter goedkeuring voorgelegd.

Geen bijkomende financiële gegevens. Zie supra.

ACTIE SO.2.2.5. Communicatie nieuwe procedures in teamvergaderingen.

Geen bijkomende financiële gegevens. Zie supra.

ACTIE SO.2.2.6. Controle op respecteren uitgewerkte procedures.

Geen bijkomende financiële gegevens. Zie supra.

ACTIEPLAN SO.2.3 – DE CONCURRENTIE WORDT GEVOLGD

Op basis van een vergelijking van de dienstverlening zet de woonzorggroep in op deze elementen die haar onderscheid van de concurrentie. Een belangrijke bron van informatie zijn de resultaten van de vierjaarlijks georganiseerde tevredenheidsonderzoeken waarbij het aanbod van de beide woonzorgcentra en het dagverzorgingscentrum duidelijk gesitueerd wordt ten opzichte van andere voorzieningen.

ACTIE SO.2.3.1. Jaarlijkse oplijsting van het aanbod van de concurrentie.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.2.3.2. Uitvoeren kosten-batenanalyse interessant aanbod.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.2.3.3. Polsen naar interesse bij gebruikers naar geselecteerd bijkomend aanbod.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.2.3.4. Realisatie bijkomend aanbod, rekening houdend met het voorgaande.

Geen financiële gegevens.

BELEIDSDOELSTELLING SO.3 – DE WOONZORGGROEP INVESTEERT IN KWALITATIEF HOOGSTAAND PERSONEEL

De krapte op de arbeidsmarkt noodzaakt de woonzorggroep om extra te investeren in het succesvol recruterende van nieuwe medewerkers, maar ook in het op peil houden en verhogen van de kwaliteit door zeer gerichte vaktechnische, maar ook menselijke vaardigheden.

ACTIEPLAN SO.3.1 – DE WOONZORGGROEP VOORZIET EEN AANGEPASTE PERSONEELSOMKADERING

De zorgzwaarte van de gebruikers en de complexiteit van de zorg- en ondersteuningsnoden, vraagt om een aangepaste personeelsomkadering.

Welke profielen kunnen ingeschakeld worden om het tekort aan verpleeg- en zorgkundigen op te lossen, is een taak voor de Vlaamse overheid. De directie volgt de evolutie op dit vlak kort op. In afwachting hiervan wordt de inhoud van de functies regelmatig kritisch bekeken en aangepast aan de nieuwe noden van de gebruikers. Bijzonder aandachtspunt hierbij zijn de gebruikers met specifieke aanpak voor personen met dementie. De woonzorggroep overweegt om in te stappen in het proefproject rond innovatieve arbeidsorganisatie.

ACTIE SO.3.1.1. De directie volgt de regelgeving op vlak van personeelsnormering van dichtbij op.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.3.1.2. De directie stemt de functieprofielen af op de wijzigende noden van de gebruikers.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.3.1.3. De personeelsbezetting in de zorgprofielen volgt de zorggraad van de bewoners.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.3.1.4. De pro en contra van een innovatieve arbeidsorganisatie wordt onderzocht.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.3.1.5. De stagiairs vormen een belangrijke partner in de personeelsomkadering.

Geen financiële gegevens.

ACTIEPLAN SO.3.2 - HET REGELGEVEND KADER WORDT BIJGESTUURD

De rechtspositieregeling wordt up-to-date gehouden, rekening houdend met de wijzigende regelgeving enerzijds en met de noden van de woonzorggroep anderzijds. Hierbij houdt de woonzorggroep rekening met de haar opgelegde verplichtingen als openbaar bestuur.

ACTIE SO.3.2.1. De directie volgt het regelgevend kader voor openbare besturen van nabij op.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.3.2.2. De rechtspositieregeling volgt de wijzigingen in het veld.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.3.2.3. Diplomavereisten worden waar mogelijk bijgestuurd om tot een optimale bezetting te komen.

Geen financiële gegevens.

ACTIEPLAN SO.3.3 - WE TREKKEN DE JUISTE MEDEWERKERS AAN

Bij aanwerving van nieuwe medewerkers wordt voorafgaandelijk duidelijk gecommuniceerd wat de verwachtingen zijn, zodat de kans op personeelsverloop klein is. Hierbij wordt ingespeeld op de wisselende inhoud van de verschillende functies, maar ook getoetst of de nieuwe medewerker past binnen de missie en visie van de woonzorggroep en de bedrijfscultuur.

We laten de nieuwe medewerker meegroeien, zodat ze het gezicht worden van de woonzorggroep.

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

ACTIE SO.3.3.1. De functiebeschrijving wordt afgestemd op de verwachtingen.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.3.3.2. Bij selecties worden de verwachtingen duidelijk gecommuniceerd.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.3.3.3. Er wordt ingezet op alternatieve wervingskanalen.

Geen afzonderlijke financiële gegevens. Zie supra.

ACTIE SO.3.3.4. De selectiecommissie wordt goed geïnformeerd over de gestelde verwachtingen naar kennis en attitude, en de missie en visie van de woonzorggroep.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.3.3.5. Bij elke selectie wordt gepeild naar de overeenstemming met de bedrijfscultuur.

Geen financiële gegevens.

ACTIEPLAN SO.3.4 - WE BIEDEN KWALITATIEVE VORMING AAN, AANGEPAST AAN DE NODEN

Jaarlijks biedt de woonzorggroep een vormingspakket aan dat aanleunt bij de noden van de medewerkers, en rekening houdend met de wijzingen in de taakhoud van de betrokken medewerkers.

Bij de invoering van nieuwe maatregelen van hogerhand krijgen de medewerkers een gepaste opleiding, wat de onzekerheid op de werkvloer wegneemt.

Er wordt optimaal ingezet op interne vormingen.

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

ACTIE SO.3.4.1. Jaarlijkse bevraging van de opleidingsnoden.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.3.4.2. Jaarlijks opmaak jaarplan vorming.

Geen financiële gegevens. Vervat in takenpakket kwaliteitscoördinator (zie supra)

ACTIE SO.3.4.3. Organiseren van kwaliteitsvolle campusoverschrijdende interne vormingen.

Geen bijkomende financiële gegevens. Zie supra.

ACTIE SO.3.4.4. Inspelen op aangeboden externe vorming naar noodzaak medewerkers.

Geen bijkomende financiële gegevens. Zie supra.

BELEIDSDOELSTELLING SO.4 - DE WOONZORGGROEP ZET IN OP DE DIGITALISERING VAN DE WERKPROCESSEN

Vlaanderen maakt werk van een verdere digitalisering van de werkprocessen in de zorgsectoren. De woonzorggroep springt hier mee op de kar aangezien digitalisering een positieve invloed kan hebben op de werkdruk van het zorg- en ondersteuningspersoneel.

ACTIEPLAN SO.4.1. - ZORGERELATEERDE WERKPROCESSEN WORDEN GEDIGITALISEERD.

Op elke campus is één van de hoofdverpleegkundigen verantwoordelijk voor de optimalisatie van het elektronisch zorgdossier, maar ook voor de invoering van alle toekomstige zorg gerelateerde digitaliseringsprojecten die door de hogere overheid worden opgelegd. Eén van de knelpunten hierin is dat de gebruikers de mogelijkheid moeten krijgen om zelf gegevens te noteren die kunnen aanzetten tot dialoog en aanpassing van het woonzorgplan.

ACTIE SO.4.1.1. Elke campus beschikt over een verantwoordelijke voor de digitalisering van de zorggerelateerde werkprocessen.

Geen financiële gegevens

ACTIE SO.4.1.2. De verantwoordelijken optimaliseren het digitaal woonzorgleefplan.

Geen financiële gegevens

ACTIE SO.4.1.3. De verantwoordelijken organiseren interne opleidingen voor de medewerkers.

Geen financiële gegevens

ACTIE SO.4.1.4. Onderzoek op welke manier het recht van de gebruikers om zelf gegevens te noteren in woonzorgleefplan kan gerealiseerd worden.

Geen financiële gegevens

ACTIE SO.4.1.5. Invoering mogelijkheid voor gebruikers om zelf gegevens te noteren in woonzorgleefplan.

Geen financiële gegevens

ACTIEPLAN SO.4.2. – DIGITALISERING ADMINISTRATIEVE WERKPROCESSEN

Binnen de administratieve diensten wordt ingezet op een optimalisatie van de werkprocessen. Eén van de elementen die hierbij kan helpen is de digitalisering. De woonzorggroep volgt daarnaast de door de hogere overheid opgelegde verplichtingen, zoals de digitale facturatie.

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

ACTIE SO.4.2.1. Uitvoeren kosten-batenanalyse digitalisering administratieve werkprocessen.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.4.2.2. Opmaken meerjarenplan digitalisering administratieve werkprocessen.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.4.2.3. Digitalisering van weerhouden administratieve werkprocessen.

Geen bijkomende financiële gegevens. Zie supra.

BELEIDSDOELSTELLING SO.5 - DE WOONZORGGROEP STREEFT NAAR EEN GEZONDE FINANCIËLE SITUATIE

De woonzorggroep heeft als opdracht om te streven naar een break-even. De bepalende elementen hierin zijn zowel de inkomsten als de uitgaven.

De meeste inkomsten binnen de zorgsector zijn direct gerelateerd aan de zorg- en bezettingsgraad van de woonzorgvoorzieningen, zowel de ontvangsten van de hogere overheden als deze van de klanten. Gelet op de verwachte wijzigende financiering van de woonzorgvoorzieningen wil de woonzorggroep volop inzetten op een duurzaam kwalitatief aanbod.

Ook binnen de andere inkomsten wordt een optimalisatie nagestreefd. Dit betreffen binnen de woonzorggroep vooral de personeelsgerelateerde subsidies.

Langs de uitgavenkant is opzet om verantwoord om te gaan met de ter beschikking gestelde middelen.

ACTIEPLAN SO.5.1 - WE ZETTEN IN OP MINSTENS HET BEHOUD VAN DE ZORG- EN BEZETTINGSGRAAD

De woonzorggroep streeft ernaar om de bereikte verhouding 80/20 voor RVT- en ROB-behouden op peil te houden, en waar mogelijk, deze nog verder te laten stijgen.

Een huidige cliëntgericht opnamebeleid wordt verder uitgebouwd, ontwikkeld en afgestemd in beide woonzorgcentra. Cliëntgericht denken betekent een meerwaarde realiseren in functie van hun verwachtingen en creëert de mogelijkheid om bijkomende erkenningen voor RVT-bedden te bekomen.

De evolutie van de zorg- en bezettingsgraad zijn in deze belangrijke indicatoren en goed op te volgen.

ACTIE SO.5.1.1. De opnameregels worden strikt gerespecteerd.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.5.1.2. De opnameverantwoordelijken werken nauw samen.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.5.1.3. Woongelegenheden worden onmiddellijk terug ingevuld.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.5.1.4. De evolutie van de zorg- en bezettingsgraad wordt van nabij opgevolgd.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.5.1.5. De woonzorggroep zet proactief in op de wijzigende wensen van de potentiële gebruikers.

Geen financiële gegevens.

ACTIEPLAN SO.5.2 - WE OPTIMALISEREN DE INKOMSTEN VAN DE ZORGKASSEN

De inkomsten van de zorgkassen worden per kwartaal geanalyseerd zodat bijsturing mogelijk is en inkomsten kunnen verhogen. De woonzorggroep doet hiervoor beroep op externe expertise.

ACTIE SO.5.2.1. De woonzorggroep laat zich bijstaan door externe experts.

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

ACTIE SO.5.2.2. De inkomsten via de zorgkassen, het dagforfait, wordt per kwartaal geanalyseerd door extern expert.

Geen bijkomende financiële gegevens.

ACTIE SO.5.2.3. De inkomsten via de Vlaamse Bescherming in het kader van het gesubsidieerd personeel, wordt per kwartaal geanalyseerd door extern expert.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.5.2.4. Op basis van de kwartaalanalyse van het dagforfait doet de directie een bijsturing om de inkomsten te optimaliseren.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.5.2.5. Op basis van de kwartaalanalyse van het gesubsidieerd personeel doet de directie een bijsturing om de inkomsten te optimaliseren.

Geen financiële gegevens.

ACTIEPLAN SO.5.3 - WE VOLGEN DE EVOLUTIE VAN DE INVOERING VAN DE BELRAI VAN NABIJ OP

De woonzorggroep wil mee aan de basis liggen van de invoering van de BelRAI als inschalingsinstrument, en op termijn als financieringsmiddel.

De beide woonzorgcentra stellen zich daarom kandidaat om mee in te stappen in het proefproject dat de Vlaamse Overheid lanceerde ter voorbereiding van de invoering van de BelRAI als inschalingsinstrument per 1 januari 2023.

Op elke campus zal één van de hoofdverpleegkundigen dit van nabij opvolgen en mee instaan voor de invoering van de BelRAI.

ACTIE SO.5.3.1. Beide campussen stellen zich kandidaat voor het proefproject van de Vlaamse Overheid.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.5.3.2. Op elke campus wordt een trekker aangeduid voor de invoering van de BelRAI.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.5.3.3. Beide trekkers werken nauw samen en nemen deel aan georganiseerde informatiesessies/leersessies.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.5.3.4. De trekkers brengen regelmatig verslag uit aan het directieteam en aan hun collega's.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.5.3.5. De trekkers werken een implementatieplan uit.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.5.3.6. De trekkers organiseren interne vormingen zodat de medewerkers zich het BelRAI-meetinstrument eigen maken.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.5.3.7. Elke bewoner wordt uiterlijk op 31 december 2022 ingeschaald volgens de BelRAI.

Geen financiële gegevens.

ACTIEPLAN SO.5.4 - DE PERSONEELSSUBSIDIES WORDEN BLIJVEND OPGEVOLGD

De woonzorggroep zet in op optimalisatie personeelssubsidies. Om deze constante denkoefening te kunnen maken blijven we beroep doen op de externe expertise van een consultant (zie supra).

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

ACTIE SO.5.4.1. De rapporten van een externe consultant worden geanalyseerd op het vlak van optimalisatie personeelssubsidies.

Geen bijkomende financiële gegevens.

ACTIE SO.5.4.2. Lopende arbeidsovereenkomsten worden geanalyseerd naar optimale financiering toe.

Geen bijkomende financiële gegevens.

ACTIE SO.5.4.3. Lopende arbeidsovereenkomsten worden bijgestuurd.

Geen bijkomende financiële gegevens.

ACTIE SO.5.4.4. De personeelsdienst volgt de opportuniteiten op het vlak van tewerkstellingsmaatregelen van nabij op.

Geen bijkomende financiële gegevens.

ACTIE SO.5.4.5. De woonzorggroep speelt in op de opportuniteiten die zich voordoen.

Geen bijkomende financiële gegevens.

ACTIE SO.5.4.6. De selectieprocedures worden afgestemd op een optimalisatie van personeelssubsidies.

Geen bijkomende financiële gegevens.

ACTIEPLAN SO.5.5 - INVESTERINGEN WORDEN ZORGVULDIG GEPLAND

Jaarlijks voorziet de woonzorggroep een vast investeringsbedrag, enerzijds voor de nodige infrastructuurwerken, anderzijds voor de noodzakelijke hulpmiddelen.

De woonzorggroep maakt werk van een oplijsting van de nodige investeringen zodat een meerjarenplan kan opgemaakt worden, die minutieus gevolgd zal worden. Hierbij gaat de nodige aandacht naar investeringen die energiebesparend zijn en daarmee inspelen op een duurzaam beleid.

Voor grote verbouwings- en vernieuwbouwwerken wordt beroep gedaan op het OCMW van Schoten wat de campus Schoten betreft, en op het OCMW van Wijnegem voor wat de campus Wijnegem betreft. De investeringsuitgaven voor infrastructuurwerken zijn opgenomen in de strategische doelstelling KZ (kwalitatieve zorg).

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

ACTIE SO.5.5.1. Oplijsting gewenste investeringen.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.5.5.2. Oplijsting weerhouden investeringen.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.5.5.3. Opmaak prioriteitenlijst en meerjarenplanning.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.5.5.4. Realisatie investeringen volgens prioriteitenlijst en meerjarenplanning.

Geen bijkomende financiële gegevens. Zie supra.

ACTIEPLAN SO.5.6 - CONTRACTEN WORDEN GEOPTIMALISEERD

Lopende contracten worden geanalyseerd. Waar optimalisaties mogelijk zijn, wordt werk gemaakt van een realisatie van de contracten.

Er wordt gezocht naar instrumenten die ingevoerd kunnen worden om op verschillende vlakken de kosten te beheersen.

We spelen in op opportuniteiten die zich voordoen door aan te sluiten bij groepsopdrachten.

ACTIE SO.5.6.1. Oplijsting vervaldatum lopende contracten.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.5.6.2. Uitvoeren kosten-batenanalyse lopende contracten.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.5.6.3. Opzeggen overbodige lopende contracten.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.5.6.4. Deelnemen aan groepsopdrachten die kostenbesparend zijn.

Geen financiële gegevens.

ACTIEPLAN SO.5.7. WE OPTIMALISEREN DE FACILITY-PROCESSEN.

Er wordt een facility management ontwikkeld om de facility processen op een efficiënte en effectieve wijze uit te voeren. De motor voor de realisatie is de aanwerving van een facility-coördinator.

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

ACTIE SO.5.7.1. Aanwerving van een facility-coördinator

Geen bijkomende financiële gegevens. Zie supra.

ACTIE SO.5.7.2. Analyse en evaluatie werking schoonmaaksysteem.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.5.7.3. Opmaak actieplan schoonmaaksysteem.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO. 5.7.4. Bijsturing schoonmaaksysteem.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.5.7.5. Analyse en evaluatie werking hoteldienst.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO.5.7.6. Opmaak actieplan hoteldienst.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO. 5.7.7. Bijsturing werking hoteldienst.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO. 5.7.8. Opmaak inventaris producten en materialen binnen facilitair departement.

Geen financiële gegevens.

ACTIE SO. 5.7.9. Evaluatie en bijsturing gebruikte producten en materialen binnen facilitair departement

Geen financiële gegevens.

STRATEGISCHE DOELSTELLING GC - DE GEBRUIKER ERVAART DE AANGEBODEN DIENSTEN ALS KWALITEITSVOL

De woonzorggroep heeft als kerntaak om zorgbehoevende ouderen tegen een verantwoorde prijs/kwaliteitsverhouding een nieuwe thuis aan te bieden in een aangenaam woon-, leef- en zorgklimaat. De bewonersgerichte houding is de basis van de organisatie.

De hoogste kwaliteit bieden is ons doel. Om deze blijvend te realiseren checkt de woonzorggroep op regelmatige tijdstippen of de dienstverlening nog beantwoordt aan de verwachtingen van de gebruiker.

BELEIDSDOELSTELLING GC.1 - PARTICIPATIE VAN DE GEBRUIKER IN ALLE ASPECTEN VAN ZORG, WONEN, LEVEN EN WELBEVINDEN

De woonzorggroep blijft inzetten op de organisatie van bewoners- en familieraden. Naast het informeren over een aantal zaken, is dit de uitgelezen kans om te peilen naar de tevredenheid van bewoners én familie naar de aangeboden zorg, de woonomgeving, de activiteiten, enz.. Zo kan elke campus tijdig bijsturen.

ACTIEPLAN GC.1.1 - DE WOONZORGGROEP ORGANISEERT BEWONERSRADEN

Een bewonersraad is het overlegorgaan bij uitstek om de bewoners/gebruikers te betrekken in alle aspecten van zorg, wonen, leven en welbevinden. Om een zo goed mogelijke doorstroming te krijgen van verwachtingen en bevindingen van de bewoners/gebruikers wordt op regelmatige tijdstippen een bewonersraad georganiseerd. Op deze bewonersraad komen, naast de vaste punten, alle genomen beleidsbeslissingen aan bod die een impact hebben op de bewoners.

ACTIE GC.1.1.1. De bewonersraad komt driemaandelijks samen.

Geen financiële gegevens.

ACTIE GC.1.1.2. Genomen beleidsbeslissingen worden systematisch voorgelegd aan de bewonersraad.

Geen financiële gegevens.

ACTIE GC.1.1.3. De bewoners krijgen op de bewonersraad de kans om opmerkingen en/of aanbevelingen te formuleren.

Geen financiële gegevens.

ACTIE GC.1.1.4. Het bestuur communiceert de genomen initiatieven nav geformuleerde opmerkingen en/of aanbevelingen.

Geen financiële gegevens.

ACTIE GC.1.1.5. De verslagen van de bewonersraad zijn voor iedereen raadpleegbaar.

Geen financiële gegevens.

ACTIEPLAN GC.1.2 - DE WOONZORGGROEP ORGANISEERT FAMILIERADEN

Ook de familie, de mantelzorgers en/of de wettelijke vertegenwoordigers zijn een belangrijke partner in alle aspecten van zorg, wonen, leven en welbevinden. Voor deze participanten is het van belang om op regelmatige tijdstippen een familieraad te organiseren. Bij deze gelegenheid kan de familie zijn verwachtingen en/of bevindingen communiceren. Ook kunnen voor de familie interessante thema's aan bod komen.

ACTIE GC.1.2.1. De familieraad komt minstens twee keer per jaar samen.

Geen financiële gegevens.

ACTIE GC.1.2.2. Genomen beleidsbeslissingen worden systematisch voorgelegd aan de familieraad.

Geen financiële gegevens.

ACTIE GC.1.2.3. De familie krijgt op de familieraad de kans om opmerkingen en/of aanbevelingen te formuleren.

Geen financiële gegevens.

ACTIE GC.1.2.4. Het bestuur communiceert de genomen initiatieven nav geformuleerde opmerkingen en/of aanbevelingen.

Geen financiële gegevens.

ACTIE GC.1.2.5. De verslagen van de familieraad zijn voor iedereen raadpleegbaar.

Geen financiële gegevens.

ACTIEPLAN GC.1.3 – GEBRUIKERS/FAMILIE HEBBEN INSpraak IN INITIATIEVEN/ACTIVITEITEN

Voor de ontwikkeling van bepaalde initiatieven/activiteiten kan de mening van de gebruiker en/of zijn familie van belang zijn. Een initiatief kan voor het bestuur interessant lijken, maar daarom niet geapprecieerd worden door de gebruiker en/of zijn familie.

ACTIE GC.1.3.1. Gebruikers/familie kunnen voorstellen indienen.

Geen financiële gegevens.

ACTIE GC.1.3.2. Elke gebruiker wordt geïnformeerd over het gegeven gevolg aan zijn voorstel.

Geen financiële gegevens.

ACTIE GC.1.3.3. Voor bepaalde geplande initiatieven wordt de mening van de gebruiker gevraagd.

Geen financiële gegevens.

ACTIE GC.1.3.4. Het aanbod wordt afgestemd op de wensen van de gebruiker.

Geen financiële gegevens.

BELEIDSDOELSTELLING GC.2 - METEN IS WETEN. DE WOONZORGGROEP PEILT NAAR DE KWALITEIT VAN LEVEN

De woonzorggroep plaatst het verlenen van een kwaliteitsvolle dienstverlening hoog in haar vaandel. Of de verstrekte dienstverlening ook als kwaliteitsvol ervaren wordt, kan de woonzorggroep maar weten door op geregelde tijdstippen te peilen naar de tevredenheid van de bewoners en de familie. De organisatie van een tevredenheidsonderzoek is tevens het moment bij uitstek om te weten of de aangeboden diensten nog steeds beantwoorden aan de verwachtingen van gebruikers.

ACTIEPLAN GC.2.1 - DE WOONZORGGROEP ORGANISEERT TEVREDENHEIDSONDERZOEKEN

De woonzorggroep organiseert om de 4 jaar een tevredenheidsonderzoek om te weten hoe alle betrokken partijen de voorzieningen ervaren in al zijn facetten, zoals de maaltijden, de infrastructuur, de zorg, de animatie en het onthaal.

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

ACTIE GC.2.1.1. Er wordt gebruik gemaakt van externe expertise.

Geen afzonderlijke financiële gegevens. Zie supra.

ACTIE GC.2.1.2. De bevraging wordt inhoudelijk voorbereid.

Geen financiële gegevens.

ACTIE GC.2.1.3. Alle betrokken partijen worden voorafgaandelijk geïnformeerd.

Geen financiële gegevens.

ACTIE GC.2.1.4. De bevraging wordt door vrijwilligers uitgevoerd.

Geen financiële gegevens.

ACTIE GC.2.1.5. De resultaten worden verwerkt.

Geen financiële gegevens.

ACTIE GC.2.1.6. Rapportage van de resultaten aan alle betrokken partijen.

Geen financiële gegevens.

ACTIEPLAN GC.2.2 - DE WOONZORGGROEP STUURT ZIJN AANBOD BIJ

Afhankelijk van de resultaten van de tevredenheidsonderzoeken, stuurt de woonzorggroep zijn aanbod bij in zoverre dit binnen zijn mogelijkheden ligt.

ACTIE GC.2.2.1. Analyseren van de resultaten van de tevredenheidsonderzoeken.

Geen financiële gegevens.

ACTIE GC.2.2.2. Selectie van werkpunten.

Geen financiële gegevens.

ACTIE GC.2.2.3. Beslissing rond uit te werken werkpunten.

Geen financiële gegevens.

ACTIE GC.2.2.4. Realisatie geselecteerde uit te werken werkpunten.

Geen financiële gegevens.

ACTIE GC.2.2.5. In publicaties inzetten op de sterke punten.

Geen financiële gegevens.

BELEIDSDOELSTELLING GC.3 - DE GEBRUIKER BLIJFT VERBONDEN MET ZIJN BUURT

Een opname in een woonzorgcentrum kan voor de gebruiker een traumatische ervaring zijn. Hij moet zijn vertrouwde omgeving achter zich laten en gewoon worden aan een totaal, voor hem vreemde, nieuwe omgeving, maar ook aan een nieuwe leefsituatie. Het is aan de medewerkers en de vrijwilligers om een nieuwe bewoner een warme ontvangst te geven. Evengoed is het belangrijk dat hij niet verstoken geraakt van zijn vroegere leefomgeving. Daarom zet de woonzorggroep in op het behoud van betrokkenheid van de gebruiker met de buurt.

ACTIEPLAN GC.3.1. – DE GEBRUIKERS NEMEN DEEL AAN HET DAGELIJKSE LEVEN IN DE BUURT.

De bewoners van de beide woonzorgcentra en de gebruikers van de nemen deel aan activiteiten in de buurt. Indien hier kosten aan verbonden zijn worden deze gedragen door de bewoner.

ACTIE GC.3.1.1. Bewoners nemen deel aan activiteiten, georganiseerd door plaatselijke organisaties of het lokaal bestuur.

Geen financiële gegevens.

ACTIE GC.3.1.2. Bewoners doen buurtuitstappen.

Geen financiële gegevens.

ACTIE GC.3.1.3. Bewoners maken gebruik van gelegenheden in de omgeving.

Geen financiële gegevens.

ACTIE GC.3.1.4. Bewoners hebben een stem in de gemeentelijke seniorenraad.

Geen financiële gegevens.

ACTIEPLAN GC.3.2. - DE WOONZORGGROEP STELT ZIJN CAFETARIA'S OPEN VOOR HET PUBLIEK

De cafetaria's zijn op beide campussen zowel op werkdagen als zon- en feestdagen open voor het publiek. Dit geeft aan bewoners die dit wensen, de kans om in een vertrouwde omgeving af te spreken met hun familie en/of vrienden.

Op de campus Schoten ondergaat de cafetaria, in samenwerking met de nieuwe cateraar, een facelift zodat deze een nieuwe en frisse look krijgt. Op de campus Wijnegem is dit (nog) niet nodig.

Indien er een link is met een bewoner of gebruiker, kan er infrastructuur ter beschikking gesteld worden voor familiale gebeurtenissen voor familie en burens, zoals verjaardagsfeestjes, uitvaarten, ...

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

ACTIE GC.3.2.1. De buurtbewoners kunnen terecht in de cafetaria voor een hapje en een drankje.

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

ACTIE GC.3.2.2. De cafetaria van de campus Schoten krijgt een nieuwe en frisse look.

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

ACTIE GC.3.2.3. Lokalen worden ter beschikking gesteld voor familiale gebeurtenissen

Geen financiële gegevens.

ACTIEPLAN GC.3.3 - BUURTBEWONERS KUNNEN DEELNEMEN AAN ACTIVITEITEN

Buurtbewoners kunnen aan bepaalde activiteiten die voor de bewoners in de cafetaria worden georganiseerd, deelnemen. Deze activiteiten worden voorafgaandelijk gecommuniceerd.

ACTIE GC.3.3.1. Selectie van activiteiten die open staan voor buurtbewoners.

Geen financiële gegevens.

ACTIE GC.3.3.2. Bekendmaking van activiteiten middels inschrijfformulieren.

Geen financiële gegevens.

ACTIE GC.3.3.3. Registratie van deelnemende buurtbewoners.

Geen financiële gegevens.

ACTIEPLAN GC.3.4 - PLAATSELIJKE ORGANISATIES WORDEN AANGESPROKEN

De woonzorggroep doet beroep op plaatselijke organisaties om mee in te staan voor activiteiten voor de bewoners.

ACTIE GC.3.4.1. Oplijsten aan te spreken plaatselijke organisaties en scholen.

Geen financiële gegevens.

ACTIE GC.3.4.2. Aanspreken van verenigingen ter ondersteuning van bijzondere gelegenheden.

Geen financiële gegevens.

ACTIE GC.3.4.3. Plaatselijke organisaties krijgen de kans om activiteiten voor de bewoners te organiseren.

Geen financiële gegevens.

ACTIE GC.3.4.4. Plaatselijke organisaties krijgen de kans om mee te werken aan activiteiten voor de bewoners.

Geen financiële gegevens.

ACTIEPLAN GC.3.5 - DE WOONZORGGROEP ONDERZOEKT ANDERE MOGELIJKE SAMENWERKINGSVERBANDEN

Het decreet woonzorg zet in op meer betrokkenheid met de buurt. De woonzorggroep engageert zich om nieuwe samenwerkingsverbanden met organisaties aan te gaan ter verhoging van het welbevinden van de gebruiker.

ACTIE GC.3.5.1. Oplijsten initiatieven uit omgeving die meerwaarde kunnen bieden.

Geen financiële gegevens.

ACTIE GC.3.5.2. Voeren van onderhandelingen met initiatieven.

Geen financiële gegevens.

ACTIE GC.3.5.3. Aangaan samenwerkingsverband.

Geen financiële gegevens.

STRATEGISCHE DOELSTELLING ZM - WE DRAGEN ZORG VOOR DE MEDEWERKERS

Elke medewerker voelt zich goed in onze organisatie. Slechts als de woonzorggroep het welbevinden van de medewerkers hoog in het vaandel draagt, kan ze de gebruikers en hun familie een aangename thuis aanbieden in een aangenaam woon-, leef- en zorgklimaat.

BELEIDSDOELSTELLING ZM.1 - DE WOONZORGGROEP HEEFT AANDACHT VOOR NIEUWE MEDEWERKERS

De woonzorggroep zorgt ervoor dat nieuwe medewerkers goed worden opgevangen van bij de start, wegwijs worden gemaakt in de organisatie en de nodige vorming krijgen aangereikt om zich in te werken op zijn nieuwe werkplek.

ACTIEPLAN ZM.1.1 - ELKE NIEUWE MEDEWERKER KRIJGT EEN PETER/METER TOEGEWEZEN

De peter/meter van de nieuwe medewerker begeleidt deze bij het inwerken op de werkplek. Hij maakt de nieuwe medewerker wegwijs op de nieuwe werkplek, brengt een aantal basisvaardigheden bij en staat deze bij met woord en daad.

ACTIE ZM.1.1.1. Er worden richtlijnen uitgewerkt voor de peter/meter.

Geen financiële gegevens.

ACTIE ZM.1.1.2. Elke nieuwe medewerker krijgt een peter/meter toegewezen.

Geen financiële gegevens.

ACTIE ZM.1.1.3. Bij einde peterschap geeft nieuwe medewerker evaluatie van begeleiding.

Geen financiële gegevens.

ACTIE ZM.1.1.4. De peter evalueert de samenwerking en de richtlijnen.

Geen financiële gegevens.

ACTIE ZM.1.1.5. Richtlijnen worden permanent bijgestuurd.

Geen financiële gegevens.

ACTIEPLAN ZM.1.2 - NIEUWE MEDEWERKERS KRIJGEN EEN GEPASTE OPLEIDING

Als bij de aanvang van de tewerkstelling blijkt dat een nieuwe medewerker zich nog een aantal taken of vaardigheden moeten eigen maken, worden de nodige opleidingen voorzien.

Dit kan gaan van inwerking in de regelgeving, over te volgen werkprocedures, tot opleidingen voor gebruik van de ter beschikking staande hulpmiddelen (zorgmateriaal, softwarepakketten, ...).

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

ACTIE ZM.1.2.1. Bepaling leerpunten nieuwe medewerker.

Geen financiële gegevens.

ACTIE ZM.1.2.2. Organiseren van gerichte interne opleiding door medewerkers.

Geen financiële gegevens.

ACTIE ZM.1.2.3. Organiseren van gerichte opleidingen door externen.

Geen bijkomende financiële gegevens. Zie supra.

ACTIEPLAN ZM.1.3 - DE WOONZORGGROEP ORGANISEERT HALFJAARLIJKS EEN GEZAMENLIJK ONTHAALMOMENT VOOR NIEUWE MEDEWERKERS

Het is belangrijk dat de medewerkers weten waar de woonzorggroep voor staat. Wat is de missie en visie van de organisatie? Wie doet welke taken? Op deze manier is de medewerker zich bewust van zijn taak in het geheel en het belang ervan.

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

ACTIE ZM.1.3.1. Aanleg en beheer lijst nieuwe medewerkers.

Geen financiële gegevens.

ACTIE ZM.1.3.2. Organisatie onthaalmoment met bezoek aan beide campussen.

Geen afzonderlijke financiële gegevens. Zie supra.

BELEIDSDOELSTELLING ZM.2 - DE WOONZORGGROEP ZET IN OP HET WELBEVINDEN VAN DE MEDEWERKER.

De woonzorggroep heeft oog voor het welbevinden van zijn medewerkers op de werkvloer en dit op alle vlakken, zowel op het vlak van arbeidsinhoud, arbeidsorganisatie, interpersoonlijke relaties op het werk en de arbeidsvoorwaarden.

Het directieteam ziet erop toe dat eventuele spanningen op de werkvloer zo adequaat mogelijk worden aangepakt en staat borg voor een goede interne communicatie.

ACTIEPLAN ZM.2.1 - DE WOONZORGGROEP HEEFT OOG VOOR HET WELBEVINDEN VAN DE MEDEWERKERS OP DE WERKVLOER.

De woonzorggroep organiseert vierjaarlijks een tevredenheidsonderzoek bij de medewerkers. Op basis hiervan worden acties weerhouden om het welbevinden van de medewerker te verhogen.

Het inzetten op stressbeheersing is alvast één van de prioriteiten. Daarom worden hiervoor de nodige opleidingen rond gegeven, vooreerst voor de leidinggevenden, maar in een latere fase ook voor de overige medewerkers. De financiering van het tevredenheidsonderzoek en de maatregelen gebeurt middels de preventie-eenheden van de externe dienst preventie en bescherming.

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

ACTIE ZM.2.1.1. De woonzorggroep organiseert om de 4 jaar een tevredenheidsonderzoek.

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

ACTIE ZM.2.1.2. Vastgestelde knelpunten worden uitgediept in werkgroepen.

Geen afzonderlijke financiële gegevens. Zie supra.

ACTIE ZM.2.1.3. Opmaak actieplan rond vastgestelde knelpunten.

Geen afzonderlijke financiële gegevens. Zie supra.

ACTIE ZM.2.1.4. Realiseren actieplan, waaronder opleidingen in stressbeheersing.

Geen afzonderlijke financiële gegevens. Zie supra.

ACTIEPLAN ZM.2.2 - DE WOONZORGGROEP MAAKT WERK VAN EEN RETENTIEBELEID

De krapte op de arbeidsmarkt maakt dat het niet eenvoudig is om goede medewerkers aan te trekken. Goede medewerkers bindt de woonzorggroep aan zich door een doordacht retentiebeleid uit te werken. Het is een uitdaging voor de personeelsdienst om hiervoor de krijtlijnen uit te zetten en voorstellen te formuleren. Het is aan de Raad van bestuur en het directieteam om de nodige middelen en mankracht ter beschikking te stellen om dit retentiebeleid te realiseren.

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

ACTIE ZM.2.2.1. Voorbereiding en uitwerking retentiebeleid.

Geen afzonderlijke financiële gegevens. Zie supra.

ACTIE ZM.2.2.2. Realisatie retentiebeleid.

Geen afzonderlijke financiële gegevens. Zie supra.

ACTIEPLAN ZM.2.3 - DE WOONZORGGROEP ZET IN OP EEN OPTIMALE PERSONEELSBEZETTING

De woonzorggroep is zich bewust van de werkdruk bij het zorgpersoneel. De stijgende zorggraad van de gebruikers enerzijds, en de krapte op de arbeidsmarkt zijn hier niet vreemd aan. Ook bij de ondersteunende diensten ligt de werkbelasting hoog. Verwacht wordt dat deze bij de laatste categorie, na een succesvolle afloop van de opstartfase, in de toekomst zal dalen.

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

ACTIE ZM.2.3.1. Aankoop zorgbarometer voor campus Schoten.

Geen bijkomende financiële gegevens. Zie supra.

ACTIE ZM.2.3.2. Regelmatig overleg zorgt voor goede afstemming takenpakket administratieve diensten.

Geen financiële gegevens.

ACTIEPLAN ZM.2.4 - OUTSOURCEN VAN BEPAALDE OPDRACHTEN OM WERKLAST BINNEN ADMINISTRATIEVE DIENSTEN DRAAGBAAR TE HOUDEN

Gelet op de beperkte personeelsbezetting op de administratieve diensten wordt veel van hen verwacht. Naast de nodige expertise wordt ook nog eens polyvalentie verwacht.

Om deze reden kiest de woonzorggroep ervoor om voor bepaalde opdrachten beroep te doen op externe expertise.

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

ACTIE ZM.2.4.1. Voor bijkomende éénmalige opdrachten wordt beroep gedaan op externe expertise.

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.

ACTIE ZM.2.4.2. De dienstverlening van WhiteWire wordt geleidelijk afgebouwd naar helpdesk.

In deze fase van de opmaak van het meerjarenplan koppelen we nog geen financiële gegevens aan de doelstelling.