

**ENVIDA.**  
**GEEFT JE DAG**  
**EEN GOUDEN**  
**RANDJE**

**BESTUURSVERSLAG 2018**

**VOORWOORD \_3**

**INLEIDING \_4**

**STICHTING ENVIDA \_5**

**BESTUUR EN TOEZICHT \_12**

**KWALITEIT EN VEILIGHEID \_16**

**WERKEN BIJ ENVIDA \_18**

**VASTGOED EN TREASURY \_20**

**HET FINANCIËLE BELEID VAN ENVIDA \_23**

**HET JAAR 2019 VOOR ENVIDA \_24**

# VOORWOORD

Ondanks alle bestuurlijke en beleidsmatige drukte van de afgelopen jaren is de ziel van Envida springlevend. Medewerkers die elk dag opnieuw voor hun cliënten en bewoners klaarstaan; die met de feestdagen werken terwijl ik vrij ben; die 's nachts werken terwijl ik lekker slaap. Medewerkers die zich steeds opnieuw aanpassen aan leuke en minder leuke situaties. Deze collega's staan wat mij betreft in 2019 centraal en we gaan ze beter ondersteunen dan we tot nu toe gedaan hebben. Zo wordt Envida de magneetorganisatie waar ik op hoop: een organisatie die een magneet is voor iedereen die in de zorg wil werken of die zorg nodig heeft.

Ik ben daarom ook zo blij met Sandy Varion. Sandy, schoonmaakster bij zorgcentrum Beukeloord, is bij een landelijke verkiezing uitgeroepen tot de schoonmaakster van het jaar 2018. "Ze heeft het juiste inlevingsvermogen, is leergierig en komt altijd met verbeterpunten," aldus de jury. Zij maakt duidelijk hoe je, ongeacht je functie of positie, van grote waarde kunt zijn voor kwetsbare mensen. Ik hoop dat we in 2019 nog vele andere Sandy's in de schijnwerper kunnen zetten.

**ROGER RUIJTERS**

Bestuurder van Envida

Maastricht, mei 2018

## INLEIDING

Vanaf 2017 zijn zorginstellingen niet meer verplicht een bestuursverslag op te stellen. Als Envida echter willen we de jaarrekening in perspectief plaatsen en transparant zijn. Om die reden presenteren wij toch ons verslag. Omdat we het belangrijk vinden ons eigen format te kiezen, hebben we ervoor gekozen dit verslag niet door de accountant te laten controleren.

Wilt u meer weten over Envida, bezoek dan onze website: [www.envida.nl](http://www.envida.nl). Daarnaast verwijzen we u naar de site van het CIBG: [www.cibg.nl](http://www.cibg.nl).

## STICHTING ENVIDA: DE JUISTE ZORG, OP DE JUISTE PLEK, OP HET JUISTE MOMENT

We vinden dat ieder mens recht heeft op een zo goed en prettig mogelijk leven. Als je door ouderdom of ziekte beperkingen in je dagelijks leven ervaart, moet je erop kunnen vertrouwen dat er mensen zijn op wie je kunt terugvallen. Wij bieden dan diensten aan op het gebied van wonen, welzijn en zorg voor ouderen en chronisch zieken in Maastricht en het Heuvelland. Samen met zo'n 3.100 collega's en bijna 1.000 betrokken vrijwilligers is Envida één van de grotere zorgorganisaties in Zuid-Limburg met diverse zorgcentra, zorgwoningen en een hospice.

Thuis wonen is het fijnst, dus zorgen wij voor zorg en ondersteuning thuis. Is dat door ziekte of ouderdom niet meer mogelijk, dan kunnen cliënten tijdelijk of blijvend verhuizen naar een zorgcentrum. Wonen in een veilige omgeving, met goede zorg, betrokken medewerkers en volop ruimte voor de inbreng van familie en vrienden.

We werken met kleinschalige teams, waardoor onze cliënten en bewoners steeds vertrouwde gezichten zien. Op die manier zijn we ook in staat passende en goede zorg te bieden; onze teamleden kennen onze bewoners immers het best.

Onze activiteiten werden in 2018 overwegend gefinancierd met publieke middelen op grond van de Wet langdurige zorg (Wlz), de Zorgverzekeringswet (Zvw), de Wet Maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en enige subsidieregelingen.

Het gemiddeld aantal bewoners (inclusief op de z.g. huisartsenbedden) steeg in 2018 ten opzichte van 2017 licht van 1.196 naar 1201. Het aantal cliënten dat gebruik maakte van het volledig pakket thuis (VPT) steeg in 2018 van gemiddeld 8 cliënten in 2017 naar 43. Cliënten met VPT zorg hebben een verpleeghuisindicatie, maar ontvangen op hun verzoek de zorg bij hun thuis.

Bij de huisartsenbedden verblijven cliënten vanuit de thuissituatie tijdelijk in een locatie van Envida. Het gemiddeld aantal cliënten van de wijkverpleging steeg van 2.746 in december 2017 naar gemiddeld 3.118 in december 2018.

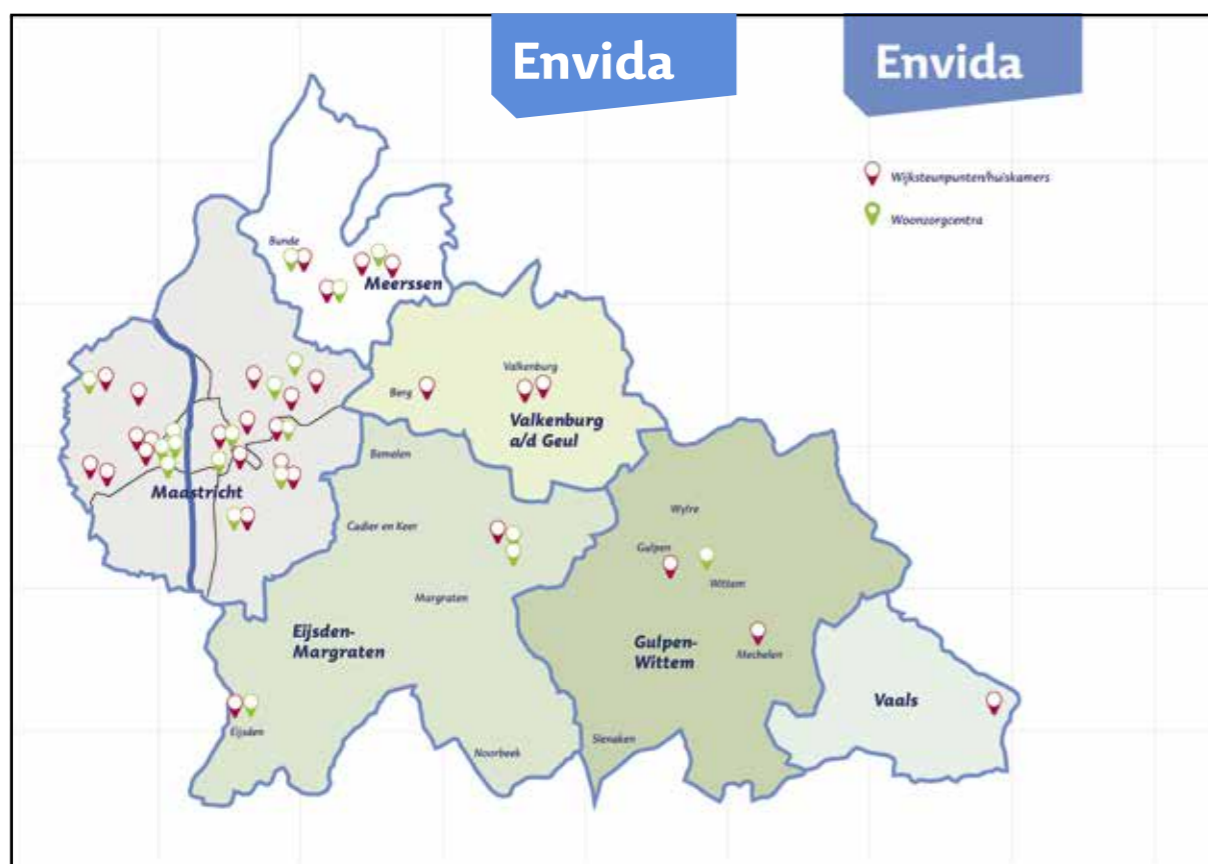
Het aantal medewerkers (in full time eenheden) steeg in 2018 ten opzichte van 2017 van gemiddeld 1.640 fte naar 1730 fte.

Envida is aangesloten bij brancheorganisatie Actiz. Envida is een Algemeen Nut Beogende Instelling (registratienummer 003281127), gevestigd in Maastricht.



**HET JAAR 2018**

**OVERZICHT 1. DE ZORGCENTRA EN WIJKVOORZIENINGEN VAN ENVIDA IN MAASTRICHT-HEUVELLAND.**

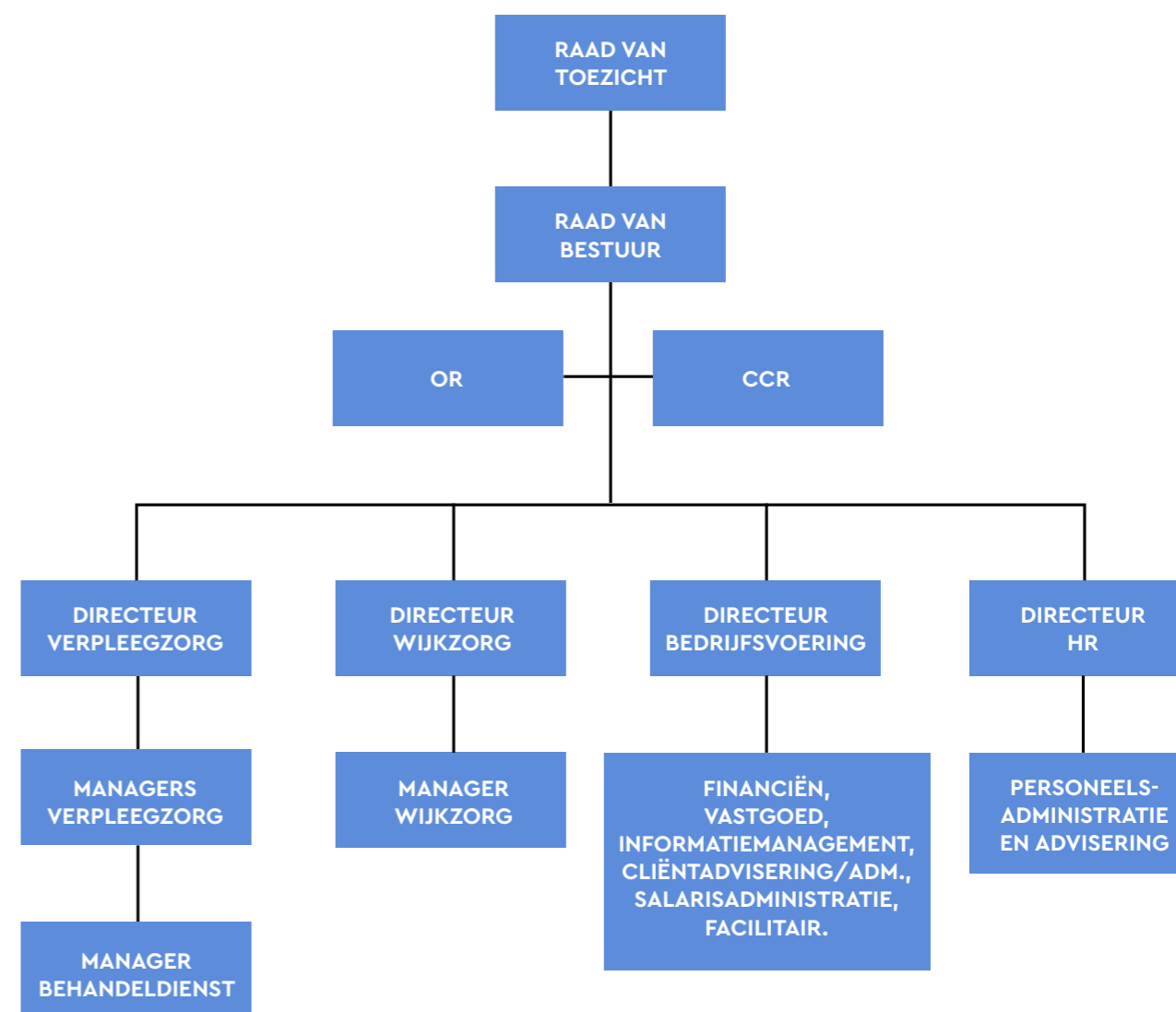


De komende jaren hebben twee grote programma's onze bijzondere aandacht: Wijkzorg en Verpleegzorg. Daarbij werken we nauw, pragmatisch en innovatief samen met de medezeggenschap. Op die manier ontstaat er focus en een bruisende en kleurrijke organisatie, die in staat is zich voortdurend aan te passen op de veranderende omgeving en die als een magneet werkt op de arbeidsmarkt.

De eerste stap in die richting was de aanpassing van de organisatiestructuur per 1 november 2018: wijk- en verpleegzorg werden beheersmatig en hiërarchisch gescheiden. De afstemming tussen wijk- en verpleegzorg blijft uiteraard bestaan, net als de wijkgedachte. Per 1 januari 2019 is de manager HR togetreden als directeur HR tot het directieteam.

Deze wijzigingen leidden tot de hoofdstructuur in overzicht 2. Envida heeft een eenhoofdige Raad van Bestuur die samen met de 4 directeuren en de bestuurssecretaris het directieteam vormen.

**OVERZICHT 2. DE HOOFDSTRUCTUUR VAN ENVIDA**



## DE GROEPSMAATSCHAPPIJEN VAN STICHTING ENVIDA

De groepsmaatschappijen van Envida zijn verantwoordelijk voor de activiteiten die niet primair behoren tot de kernactiviteiten van Envida. Stichting Envida is per 31-12-2018 verbonden met 6 groepsmaatschappijen. Overzicht 3 geeft een nadere toelichting op onze groepsmaatschappijen.

### OVERZICHT 3. DE GROEPSMAATSCHAPPIJEN VAN ENVIDA

	ZEGGENSCHAP	KVK	TOELICHTING
GroenekruisDomicura Huishoudelijke Hulp B.V.	100%	Maastricht, nummer 819743707	GkD Huishoudelijke Hulp B.V. is opgericht in 2008. De doelstelling is het verrichten van Huishoudelijke Hulp vanuit de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo). Het werkgebied is de regio Maastricht - Heuvelland. Vanaf januari 2014 handelt GroenekruisDomicura Huishoudelijke Hulp B.V. onder de naam "Hulp bij het Huishouden van Envida".
Jeugdgezondheidszorg B.V.	100%	Maastricht, nummer 855168559	De jeugdgezondheidszorg biedt preventieve zorg tijdens de eerste vier levensjaren van kinderen. Er zijn negen consultatiebureaus in Maastricht-Heuvelland. In 2015 is de Coöperatie Ondersteuning jeugdgezondheidszorg Zuid-Limburg UA (verder te noemen de Coöperatie) opgericht. De jeugdgezondheidszorg van Stichting Envida, Stichting MeanderGroep Zuid-Limburg en Zuyderland werken in deze Coöperatie samen.
Envida Services B.V.	100% +/- 1 prioriteitsaandeel	Maastricht, nummer 40205387	Service van Envida biedt haar leden een uitgebreid dienstenpakket op het gebied van wonen, zorg en welzijn, waarmee het leven thuis vergemakkelijkt wordt. Leden kunnen terecht voor aanvullende zorg en gemak aan huis, maar ook voor personenalarmering, gezondheidstrainingen en bewegingsactiviteiten. De statutaire reserve van Envida Service kan alleen met toestemming van de houder van het prioriteitsaandeel, te weten Stichting Groenekruis Service Belangen, worden uitgekeerd.
Envida Proper B.V.	51%	Maastricht, nummer 821182274	Envida Proper B.V. verzorgt de schoonmaak van de locaties en kantoren van Envida. Daarnaast worden binnen een aantal locaties zorgondersteunende taken (linnenverzorging, logistiek) uitgevoerd. In Envida Proper B.V. participeert naast Stichting Envida de entiteit Vebego Facility Services B.V.

	ZEGGENSCHAP	KVK	TOELICHTING
Geboortezorg Limburg B.V.	50%	Landgraaf, nummer 853384988	Geboortezorg Limburg is de overkoepelende naam van vier kraamzorgorganisaties: Meander Kraamzorg, Kraamcentrum Schellings, GroeneKruis Kraamzorg en GroeneKruis Domicura Kraamzorg. In deze entiteit participeren Stichting MeanderGroep Zuid-Limburg en Stichting Envida als aandeelhouder. Geboortezorg Limburg telt 300 medewerkers die samen per jaar in Limburg ca. 3.000 kraambedden verzorgen.
Martha Flora Maastricht B.V.	50%	Amsterdam, nummer 852890138	In 2013 hebben Stichting Envida en Martha Flora Beheer B.V. Martha Flora Maastricht B.V. opgericht. Martha Flora Maastricht B.V. richt zich op de particuliere verpleegzorg voor cliënten met dementie.
De Keuken van Limburg B.V. tot 21 december 2018		Heerlen, nummer 851811309	In de Keuken van Limburg B.V. participeerden tot 21 december 2018, ieder voor 50%, Stichting Envida en de Stichting MeanderGroep Zuid-Limburg. Op 21 december 2018 verkochten Stichting Envida en de Stichting MeanderGroep Zuid-Limburg alle door hun in de Keuken van Limburg gehouden aandelen aan Daily Fresh Food BV.

### OVERIGE VERBONDEN PARTIJEN, FISCALE AFSPRAKEN EN LEVERING VAN DIENSTEN

Alle bovenstaande groepsmaatschappijen worden aangemerkt als verbonden partij.

#### LEVERING VAN DIENSTEN

Voor GroenekruisDomicura Huishoudelijke Hulp B.V., Jeugdgezondheidszorg B.V. en Envida Services B.V. levert Envida alle facilitaire diensten en stafmatige en ondersteunende diensten. Voor Geboortezorg Limburg B.V. levert Envida een aantal stafmatige en ondersteunende taken.

Envida werkt onder meer samen met de Regionale Huisartsenvereniging (Zorg in ontwikkeling; ZIO) en huisartsenpraktijken in haar verzorgingsgebied, woningcorporaties in haar verzorgingsgebied, het academisch ziekenhuis Maastricht (MUMC+), Stichting Bejaardenzorg Clara Fey en de Universiteit Maastricht (UM) als het gaat om de academisering van de ouderenzorg. Envida neemt deel aan de Academische Werkplaats Ouderenzorg (AWO) Zuid-Limburg.

#### FISCALE AFSPRAKEN

Stichting Envida en haar groepsmaatschappijen zijn vrijgesteld van vennootschapsbelasting, uitgezonderd Envida Proper B.V. en Envida Services B.V.

Stichting Envida staat aan het hoofd van de groep en de fiscale eenheid voor de BTW. De volgende B.V.'s zijn opgenomen in de fiscale eenheid: GroenekruisDomicura Huishoudelijke Hulp B.V., Envida Services B.V. en Envida Proper B.V.

Stichting Envida heeft een overeenkomst voor gemene rekening met Geboortezorg Limburg B.V.

## BESTUUR EN TOEZICHT

Envida hanteert het Raad van Toezichtmodel. Er is een eenhoofdige Raad van Bestuur die de stichting bestuurt en verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen. De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken in de stichting. Envida handelt in lijn met de principes van goed bestuur en toezicht zoals vastgelegd in de Zorgbrede Governancecode.

Afspraken over verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht zijn opgenomen in de statuten en uitgewerkt in reglementen voor de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht trekt samen met de bestuurder op in de strategische vraagstukken en legt daar meer accent op in haar toezicht. Vanwege de meerduidigheid van vraagstukken en de dilemma's (ook in de uitvoering) die dat met zich meebrengt, lopen toezicht en klankbord op een natuurlijke manier in elkaar over. Uiteraard blijven de formele en onderscheidene bestuurlijke en toezichthoudende verantwoordelijkheden het vertrekpunt. De Raad van Toezicht toetst de waarde-creatie van Envida steeds op de klantwaarden en organisatiewaarden. De Raad van Toezicht houdt toezicht op de hard controls én de soft controls. Het gaat daarbij om de 'harde' KPI's (zoals financiën) en de 'zachte' signalen. Wat dat laatste betreft bevordert de Raad van Toezicht dat individuele leden zich vrij voelen om 'soft signals' en ongemakkelijke gevoelens ('buikgevoel') op tafel te leggen. Het 'onbenoembare' mag benoemd worden en het lastige gesprek wordt niet uit de weg gegaan. Envida heeft de ambitie als maatschappelijke organisatie meer naar buiten te treden en met de samenleving in verbinding te staan. Als maatschappelijk geweten is de Raad van Toezicht sensitief op de maatschappelijke ontwikkelingen en brengt ook die 'buitenwereld' naar binnen. De Raad van Toezicht heeft voortdurend oog voor de maatschappelijke positionering, strategisch en reputatie, en daarmee samenhangend de relatie met externe stakeholders.

Met het geven van vertrouwen en ruimte als uitgangspunt, bevordert de Raad van Toezicht een gezond systeem en cultuur van checks and balances: tussen Raad van Toezicht en bestuurder, tussen voorzitter Raad van Toezicht en bestuurder, binnen de Raad van Toezicht, tussen bestuurder en directeuren (en uiteraard ook in interactie met andere stakeholders). Onder checks and balances verstaan we: samenspel én tegenwicht, openheid en transparantie, bereidheid zich te laten bevragen en te verantwoorden. Dit gebeurt vanuit een houding van oprechte nieuwsgierigheid, betrokkenheid en integriteit.

Overzicht 4 toont de samenstelling van de Raad van Bestuur en de nevenfuncties van de leden op het moment van afscheid nemen en voor de heer Ruijters per 31 december 2018. Op 26 maart 2018 nam mevrouw Hermans, in de functie voorzitter van de Raad van Bestuur ad interim, afscheid van Envida. Vanaf 26 maart 2018 tot 1 juli 2018 vervulde de heer Radix deze functie ad interim. Op 1 juli 2018 trad de heer Ruijters aan als voorzitter van de Raad van Bestuur van Envida.

### OVERZICHT 4. DE SAMENSTELLING VAN DE RAAD VAN BESTUUR EN EEN OVERZICHT VAN NEVENFUNCTIES

TIJDVAK	RAAD VAN BESTUUR	NEVENFUNCTIE
1-7-2018/31-12-2018	DHR. R.F.M RUIJTERS	Raad van Advies Lime Zuyd Hogeschool Raad van Toezicht Rubicon Jeugdzorg t/m 31-12-2018 Lid verenigingsbestuur V&VN vanaf 21-06-2018
26-03-2018/30-06-2018	DHR. L.R.M. RADIX	Lid Raad van Toezicht en voorzitter Audit commissie van het Arcus College Vice voorzitter Raad van Commissarissen Mercurius beleggingsmaatschappij Lid Raad van Toezicht, Museumplein Kerkrade Lid Raad van Commissarissen Bodemzorg Limburg Penningmeester Fonds voor Sociale Instellingen Voorzitter Stichting Ave Rex Christe (eigenaar kasteel Hoensbroek)
01-01-2018/26-03-2018	MW. N.A.M.M. HERMANS	Lid Raad van Toezicht PGO Support Bestuurslid Stichting Bibliotheken Heusden

De Raad van Toezicht bestaat uit zeven leden. In het verslagjaar 2018 waren er geen wijzigingen in de samenstelling van de Raad van Toezicht. Mevrouw Bongers werd als lid van de Raad van Toezicht herbenoemd voor de periode van 1 november 2018 tot 1 november 2022.

De Raad van Toezicht heeft drie vaste commissies: financiën en vastgoed, kwaliteit en veiligheid en remuneratie. De commissies bestaan uit leden van de Raad van Toezicht en hebben tot taak de besluitvorming van de Raad van Toezicht op het betreffende beleidsgebied voor te bereiden. Sinds medio 2018 worden de vergaderingen van de commissie financiën en vastgoed en kwaliteit en veiligheid naast de Raad van Bestuur bijgewoond door een of meerdere directeuren. De remuneratiecommissie toetst eveneens of de kostenvergoedingen van de Raad van Bestuur passend zijn in het licht van de maatschappelijke verantwoordelijkheid.

De honorering van de leden van de Raad van Toezicht is in 2018 ten opzichte van 2017 gewijzigd en voldoet aan de normen die de WNT ter zake stelt. Overzicht 5 geeft de samenstelling van de Raad van Toezicht en een overzicht van de nevenfuncties weer.

## OVERZICHT 5. DE SAMENSTELLING VAN DE RAAD VAN TOEZICHT EN EEN OVERZICHT VAN HOOFDFUNCTIES EN NEVENFUNCTIES PER 31-12-2018

BENOEMINGS-DATUM	LID RAAD VAN TOEZICHT	HOOFDFUNCTIE	NEVENFUNCTIE
01-11-2014	MW. H.M.H. BONGERS JANSSEN	Revalidatiearts Maartenskliniek Medisch manager/directeur revalidatiecentrum Maartenskliniek	
01-01-2017	DHR. R. COUNET	Manager Sociale Zaken Koraal Groep	
01-03-2017	MW. E.P.S. VAN ENGELSHOVEN	Algemeen directeur Huisartsen Oostelijk Zuid-Limburg BV	Lid PRV Limburg België
01-07-2016	DHR. H. VAN GELDEREN	Zelfstandig ondernemer Capricorne International	Bestuurslid Stichting The Inn Between Bestuurssecretaris Stichting Beheer Gemeenschapshuis Gulpen Regio-ambassadeur NVTZ Bestuurder Inspecteur BV Business Dvpt Manager Alterfund Holding BV Voorzitter College van Kerkrentmeesters/ Protestantse Gemeente Maas-Heuvelland Voorzitter Stichting Muziek in de Kerk Voorzitter van de vereniging Business Leads
01-07-2016	DHR. A. GRESSEL voorzitter		Voorzitter Boegbeeld Nationaal Landschap Zuid-Limburg
01-05-2015	DHR. W.N. HAZEU Vice voorzitter	Bestuurder Wonen Limburg	Voorzitter Raad van Commissarissen Bodemzorg Limburg; Voorzitter bestuur Stichting Buitenplaats Vaeshartelt in Maastricht.
01-07-2017	MW. A.E.A.M. RAMAKERS	Financieel directeur Media Groep Limburg	Lid Raad van Commissarissen Rabobank Westelijke Mijnstreek Lid van de Raad van Commissarissen van Woningstichting De Voorzorg.

De Raad van Toezicht vergaderde in 2018 10 keer, inclusief 2 ingelaste vergaderingen over het dossier Klevariegebied. De verkoop van het Klevariegebied was een omvangrijk vastgoeddossier met aanzienlijke financiële belangen. De Raad van Bestuur was bij alle vergaderingen aanwezig.

De Raad van Toezicht nam in 2018 besluiten over de benoemingen van de Raad van Bestuur, de aanpassing van haar honorering en de klasseindeling van Envida in het kader van de WNT.

De Raad van Toezicht keurde onder andere de volgende voorgenomen besluiten van de Raad van Bestuur goed:

- jaarrekening en jaarverslag 2017 van Stichting Envida
- verkoop van het pand Prins Hendrikstraat 21 te Eijsden aan De Stichting Cultureel Centrum Eijsden
- verkoop van de door Envida in de Keuken van Limburg BV gehouden aandelen aan Daily Fresh
- Food BV
- verkoop van de gronden van het Klevariegebied te Maastricht aan Van Wijnen BV
- de begroting 2018 van Stichting Envida



## KWALITEIT EN VEILIGHEID

Kwaliteit van zorg is veel meer dan het organiseren vanuit regels, compliance en kaders. Deze zogenaamde systeemkwaliteit zien wij als een basisvoorwaarde die op orde móet zijn. Onderscheidend echter is de zogenaamde gepersonaliseerde kwaliteit: de kwaliteit die voor iedere cliënt en bewoner uniek is en bijdraagt aan een waardevol leven, thuis of in één van onze zorgcentra. Wij laten ons daarbij leiden uit eigen overtuigingen over kwaliteit van zorg en we toetsen dat aan de landelijke kwaliteitskaders voor wijkverpleging en verpleegzorg.

Wij werken aan een gemoderniseerde visie op verpleegzorg die uitgaat van kwaliteit van leven, kleinschalig en zo normaal en vrij mogelijk. Samen met de Academische Werkplaats Ouderenzorg (AWO) en experts ontwikkelen we deze visie. Kwaliteit start bij het stellen van de zorg-leef-vraag en is concreet gericht op je-thuis-voelen en het ervaren van aandacht en ondersteuning. Daarmee willen we dat onze bewoner de gewoonten van thuis kan voortzetten.

De essentie van wijkzorg is niet veel anders dan die van verpleegzorg; ook hierbij draait het om het leven te kunnen leiden dat de cliënt wenst, maar dan zolang mogelijk in zijn eigen huis.



Vanaf begin 2017 is het kwaliteitskader van toepassing. Het voordeel van het kwaliteitskader is o.a. dat het een stuk eenduidigheid van taal oplevert. In de kern waren de elementen zoals beschreven in het kwaliteitskader binnen Envida al aanwezig. Het nadeel is dat de inhoud van het kwaliteitskader qua taal niet altijd aansluit op andere 'externe' eisen en op onze eigen manier van kwaliteit duiden. Hier ligt dan ook onze uitdaging: onduidelijkheden en/of onnodig dubbele planvorming, verslaglegging en andere acties voor verbeteringen moeten we voorkomen.

In juli 2018 vond binnen Envida de jaarlijks terugkerende externe audit plaats. Deze audit werd uitgevoerd door DNV-GL en had als doel de opzet en effectiviteit van ons kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) te toetsen. Wij hanteren als onderliggende norm de NEN-EN 15224:2012 Zorg en Welzijn – Kwaliteitsmanagementsystemen. De audit resulteerde in een certificaat voor het KMS waarmee we aantonen een werkend kwaliteitsmanagementsysteem te hebben. In 2018 bracht de IGJ geen inspectiebezoeken aan locaties van Envida. Periodiek doet het IVM een kwaliteitsonderzoek ten aanzien van het medicatieproces; in 2018 was dit bij zorglocatie Croonenhoff.

Hiermee voldoen we aan de verantwoordingseisen vanuit norm, kwaliteitscriteria, uitvragen van IGK en overige toezichthouders.

Vanuit de vernieuwde visies op verpleegzorg en wijkzorg hebben we op het gebied van cliëntervaringen extra doelen geformuleerd:

- kwaliteitsverbetering op zowel cliënt- als organisatieniveau
- inzicht verkrijgen in prestaties van Envida ten opzichte van andere organisaties (benchmark)
- informatie genereren ten behoeve van (potentiele) cliënten en bewoners

Om ook deze doelen te behalen, hebben we in 2018 een aantal methodieken ingezet en ontwikkeld. Zo hebben we in de verpleegzorg de 'Klantreis' in kaart gebracht, waarin nadrukkelijk ervaringen en behoeftes van bewoners zijn meegenomen.

Envida Thuiszorg is 418 keer gewaardeerd op Zorgkaart Nederland en heeft een gemiddeld cijfer van 8,5; Envida Verpleegzorg is 497 keer gewaardeerd met een gemiddeld cijfer van 8,2. De aantallen zijn cumulatief van meerdere jaren, niet alleen van 2018.

## WERKEN BIJ ENVIDA

Als onze medewerkers goed en met plezier functioneren, heeft dat een positieve uitwerking op de cliënttevredenheid: onze medewerkers maken het verschil. Ontwikkeling, ruimte en groei zijn de sleutelwoorden van ons personeelsbeleid. Om hen nog meer te ondersteunen, zetten we een aantal instrumenten in. Een voorbeeld is een leaseregeling voor een Envida-auto voor medewerkers in de wijkzorg die veel werkkilometers maken. Of het eenvoudiger inrichten van HR-processen door de implementatie van het nieuwe ICT systeem AFAS; medewerkers kunnen zelf mutaties invoeren waarbij minder formulieren nodig zijn.



Op personeelsgebied ontwikkelt Envida een aantal ondersteunende instrumenten op het gebied van werving, ontwikkeling en verzuim.

## ENVIDA MATCH EN ENVIDA OP MAAT

Om de kwaliteit van dienstverlening aan onze cliënten en bewoners te kunnen waarborgen, is het belangrijk er kwalitatief en kwantitatief voldoende zorgprofessionals instromen. Dit gaan we bevorderen door het nieuwe recruitmentcenter 'Envida Match' en door middel van het verbeteren van de zichtbaarheid van Envida. We gaan er bijvoorbeeld voor zorgen dat we zelf studenten kunnen inzetten als basiszorgverleners. Ook gaan we nieuwe collega's laagdrempelig, persoonlijk en snel benaderen. Bij de introductieperiode van nieuwe (flex)medewerkers maken we een professionaliseringslag. Met 'Envida op Maat' bieden we maatwerkoplossingen voor mensen met een zorgopleiding die enkele uren per week in de wijkverpleging willen (blijven) werken. Deze medewerkers krijgen dan één of meerdere cliënten toegewezen.

## ENVIDA PERSPECTIEF

Envida Perspectief (opleiding) is voor alle medewerkers van Envida die een ontwikkelbehoefte en/of doorgroeiambitie hebben:

- in gesprekken met medewerkers willen we aandacht hebben voor hun persoonlijke ontwikkeling
- we willen onze medewerkers professioneel adviseren bij hun loopbaan en informeren over vacatures en opleidingsmogelijkheden binnen Envida
- we willen een kweekvijver voor talenten en 'potentials' ontwikkelen

Voor ons is de ontwikkeling van onze medewerkers niet langer incidenteel, maar is het meer een continu proces van leren en ontwikkelen, 'van opleiden naar leren'. Leren is breder en heeft een directe relatie met ontwikkelen. Waar 'opleiden' vaak gericht is op kennis, gaat 'leren' over kennis, kunde en karakter.

## ENVIDA VITAAL

Het verzuim van medewerkers was ook in 2018 hoog. Veel van de problemen hebben te maken met leefstijl (lees: beetje overgewicht) in combinatie met het verrichten van werk gebonden (lees: fysiek werk en problemen met bijvoorbeeld de gebroken werktijdenrooster) en leeftijdsgebonden factoren. We zetten dan ook in op maatregelen die gericht zijn op:

- vitaal blijven door onder andere 'Levensfasebewust personeelsbeleid'
- de bevordering van herstel van gezondheid en terugkeer in het werk door de inzet van bedrijfsmaatschappelijk werk en/of fysiotherapeuten voor eigen medewerkers
- een andere organisatie van het werk in de wijk door bijv. Envida op Maat, ONS, Lumpsumfinanciering. Vooral het verminderen van de werkdruk is in de wijkzorg een belangrijk item dat kan zorgen voor het verlagen van het verzuim en voor het verbeteren van het imago van de wijkzorg

## VASTGOED EN TREASURY

Onze ambitie is dat mensen hun eigen leven kunnen blijven leiden, zolang als mogelijk, zelfstandig, thuis. Vastgoed is een belangrijke voorwaarde om zelfstandig te kunnen wonen. Wij voelen het als onze verantwoordelijkheid om bij te dragen en mee te denken over een passend woonaanbod voor ouderen en chronisch zieken.

De afgelopen 15 jaren hebben we uitvoering gegeven aan de plannen om de 400 bedden van het verpleeghuis Klevarie te spreiden over meerdere kleinschaligere locaties in Maastricht en Heuvelland. De uitvoering van het spreidingsplan heeft geleid tot nieuw-/verbouw van nagenoeg alle locaties van Envida. Als afronding zijn in 2016 en 2018 grote delen van het Klevariegebied verkocht met een nieuwe bestemming als woongebied in het centrum van Maastricht. Envida is nog eigenaar van het klooster aan de Abtstraat in Maastricht.

De langdurige zorg verandert in een continu veranderende omgeving. Ouderen blijven langer thuis wonen, mantelzorgers staan onder druk en ziekenhuizen nemen relatief steeds meer ouderen op. Wij geloven ook dat de traditionele verpleeghuiszorg persoonlijker kan. Envida wil, net als nieuwe ondernemers op de zorgmarkt, de juiste zorg, op de juiste plek, op het juiste moment leveren, die past bij de levenswijze en wensen van mensen. Dat heeft niet alleen gevolgen voor de zorgvisie van Envida maar ook voor onze vastgoeddoelstellingen. Daarom hebben we ons vastgoedplan geactualiseerd, onder begeleiding van HEVO en EY-Montesquieu.

Doordat we onze vastgoedstrategie actualiseerden, investeerden we in 2017 en 2018 weinig in ons vastgoed. De investeringen beperkten zich tot functionele en technische aanpassingen van gebouwen. De afgelopen jaren hebben we met slim energiemangement het energieverbruik fors weten te verminderen, zonder veel investeringen. We zijn medeondertekenaar van het Maastrichts Energie Akkoord, in het kader van de energietransitie (de omschakeling van fossiele brandstoffen (olie, aardgas, steenkolen) naar duurzame energie (zon, wind en aardwarmte)). We streven ernaar dat ons vastgoed uiterlijk in 2030 label A heeft en dat, waar mogelijk, gasloos wordt gebouwd. Voor woonfuncties is dit sinds 1 juli 2018 verplicht, voor de gezondheidszorg (nog) niet.

Envida biedt in het kader van de WLZ ca. 1200 plaatsen intramurale verpleeghuiszorg (beschermd wonen) aan ouderen en chronisch zieken in Maastricht en het Heuvelland. Daartoe exploiteren we 17 locaties, deels 1/3 gehuurd en 2/3 in eigendom. Een groot aantal locaties is de laatste jaren gebouwd of gerenoveerd. Gelet op de ontwikkelingen in de marktbehoefte vindt Envida dat de intramurale capaciteit minimaal voldoende moet zijn om tegemoet te komen aan de vraag voor langdurige zorg. Dit geldt zowel voor de korte termijn (toenemende zorgvraag) als voor de lange termijn, wanneer de vergrijzing over haar top is. Het vastgoed van Envida is getoetst aan de huidige kwaliteit, de zorgvisie en de kansen op de markt. Op geleide daarvan zullen de locaties de komende jaren bouwkundig aangepast of gerenoveerd worden.

Daar waar wij de verantwoordelijkheid nemen, nemen we ook het risico van de vastgoedexploitatie (waaronder het risico van leegstand). De passende plek voor zorg voor ouderen en chronisch zieken heeft verschillende verschijningsvormen. Deze variëren van zelfstandig wonen tot wonen in een hospice.

### OVERZICHT 6. ZORG, WONEN EN DE INVULLING VAN DE ROL VAN ORGANISATIES

ZORG & WONEN	ROL VOOR
1. Zelfstandig in een gezinswoning, waar aanpassingen bijdragen aan langer zelfstandig wonen.	Particulier/ woningcorporatie
2. Zelfstandig levensloopbestendige woning (veelal appartement) met passende woonvoorzieningen.	Particulier/ woningcorporatie
3. Zelfstandig in een zorgwoning gekoppeld aan een woonzorgcentrum.	Woningcorporatie
4. Huiskamerproject/dagopvang in de wijk of in een complex, waar mensen terecht kunnen voor ontmoeting, begeleiding en ondersteuning.	Diversen, waaronder Envida
5. Dagbehandeling voor dagbesteding in combinatie met behandelzorg.	Envida
6. Zorghotel/logeerhuis voor tijdelijke opvang of herstelzorg, maar ook voor nachtopvang of deeltijd zorg.	Envida
7. Tijdelijk wonen in een woonzorgcentrum ter voorkoming van ziekenhuisopname of onnodig lang verblijf in het ziekenhuis.	Envida
8. Woonzorgcentrum, omdat thuis wonen niet meer mogelijk is.	Envida
9. Een expertisecentrum, omdat het doorsnee woonzorgcentrum niet over de juiste expertise of voorzieningen beschikt.	Envida
10. Hospice voor de laatste levensfase, wanneer thuis overlijden niet mogelijk of wenselijk is.	Envida

Wij verwachten dat deze verschillende verschijningsvormen steeds meer gecombineerd ontwikkeld zullen worden. We streven naar samenwerking met derden als het gaat om zelfstandig wonen met zorg, eerstelijns gezondheidszorg en welzijnsfuncties en dienstencentra. Ook stellen we onze locaties open voor ontwikkeling van wijkfuncties en een gezonde leefomgeving in de kernen, waardoor een duurzaam sociaal vangnet ontstaat (onder andere ontmoetingspunt, sociaal restaurant, dagverzorging, thuiszorgpost, activiteitenruimten). Wijkverpleegkundigen krijgen daarbij de ruimte om, samen met maatschappelijke partners, te investeren in (bestaande) ruimtes die bijdragen aan ontmoeting en eenzaamheidspreventie.

Naast aanpassingen van de huidige gebouwen in de komende jaren zijn we continue op zoek naar kansen op het gebied van huisvesting om onze rol voor ouderen en chronisch zieken zo goed mogelijk te vervullen. De business cases van deze kansen worden (continue) uitgewerkt. Managers krijgen de komende drie jaren een bedrag dat ze vrijelijk mogen besteden om met veelal kleine aanpassingen van de inrichting van hun locatie deze meer te laten aansluiten aan de woonwensen van de bewoners.

Indien het huidige vastgoedplan wordt uitgevoerd in samenhang met de gemaakte aannames en de huidige exploitatieprognose, blijft Envida (nagenoeg) binnen de opgestelde kaders van financierbaarheid.

Dit alles betekende dat de activiteiten op het gebied van treasury in 2018 beperkt bleven. De banksaldi bedroegen per ultimo december 2018 ca € 11,8 mln. (2017 ca € 9,6 mln.). Envida heeft daarnaast per ultimo 2018 en 2017 een kredietfaciliteit bij de (huisbank) ING van € 5 mln.

In 2017 kon Envida het rentepercentage juni 2018 – juni 2028 vastleggen van twee lopende leningen bij de gemeente Maastricht. Beide transacties leiden tot lagere interest-percentages. Envida is verbonden aan het Waarborgfonds voor de Zorgsector. Conform ons treasurystatuut maken we geen gebruik van financiële derivaten zoals opties, termijncontracten en swaps.

## DE FINANCIËN VAN ENVIDA

Verpleeghuizen krijgen vanaf 2017 extra middelen, bovenop de reguliere middelen sectorsubsidies voor verpleeghuiszorg. Wij willen deze middelen optimaal inzetten om de kwaliteit van leven van de bewoners van onze verpleeghuizen te verbeteren. Daarvoor gaan we tientallen collega's werven die invulling moeten gaan geven aan gepersonaliseerde zorg; ofwel zorg die voor elke verpleeghuisbewoner het leven de moeite waard maakt.

Er zijn vanaf 2016 structureel extra middelen (Waardigheid & Trots) beschikbaar voor kwaliteitsverbetering van de dagbesteding van bewoners in verpleeghuizen en voor het opleiden van medewerkers. De extra middelen voor 2018 en 2019 zijn toegekend door het Zorgkantoor door het indienen van een plan dat beschrijft hoe de middelen worden ingezet. Deze plannen hebben ook de instemming van de Centrale Cliëntenraad en de OR. De in de tarieven opgenomen opslagen voor Waardigheid & Trots bedragen op jaarbasis voor Envida ca € 1,3 mln.

In totaal is in Nederland ca € 2,1 miljard extra structureel beschikbaar voor de implementatie van het in 2017 geïntroduceerde kwaliteitskader. Hiervan is in 2018 een eerste tranche van € 435 miljoen verwerkt in de reguliere verpleeghuistarieven. Deze middelen van 2018 zijn ook in latere jaren structureel via de reguliere tarieven beschikbaar.

Gedurende de ingroefase (nu voorzien in 2019–2021) komen tranches jaarlijks beschikbaar in de vorm van een kwaliteitsbudget. De toekenning van dat budget door het Zorgkantoor is gekoppeld aan de kwaliteitsplannen en een meerjarenbegroting die we opstelden. Kort samengevat worden alle extra loonkosten van zorgpersoneel in 2019 vergoed. Conform het programmaplan 'Thuis in het verpleeghuis' moet minimaal 85% van de extra middelen bestemd zijn voor de inzet van extra zorgpersoneel. Maximaal 15% van deze middelen kan ingezet worden voor andere investeringen in de verbetering van de kwaliteit in lijn met het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. Met deze 15% kunnen dus ook innovaties en arbeidsbesparende maatregelen gestimuleerd en beloond worden. De 1e tranche extra middelen voor Envida bedroeg in 2018 ca € 4,0 mln., voor 2019 is de 2e tranche maximaal ca € 5,7 mln.

SectorplanPlus is een meerjarige subsidie van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport voor werkgevers in Zorg en Welzijn om een extra impuls te geven aan opleidingsprojecten. Deze projecten moeten gericht zijn op nieuwe instroom, met ontslag bedreigde werknemers of omscholing binnen de organisatie via kwalificerende scholing.

Subsidie van SectorplanPlus komt in de periode van 2017–2021 via de bij RegioPlus aangesloten regionale werkgeversorganisaties beschikbaar. Dit gebeurt in verschillende tijdvakken. Voor het SectorplanPlus is voor de verpleeghuizen in Nederland € 260 mln. gereserveerd. Voor Envida is "Zorg aan Zet" de werkgeversorganisatie. De gereserveerde subsidie voor het 2017–2018 bedraagt ca € 0,55 mln.

## OVERZICHT 7. DE EXTRA MIDDELEN

MIDDELEN VERPLEEGZORG	VERANTWOORDING	BEDRAG VOOR ENVIDA
Waardigheid & Trots	Zorgkantoor toetst plan op instemming van de Centrale Cliëntenraad en de OR	Jaarlijks ca € 1,3 mln.
Eerste tranche extra structurele middelen in 2018	Structurele verwerking in de reguliere tarieven. Geen aparte verantwoording.	Voor 2018 ca € 4,0 mln.
Tweede tranche extra structurele middelen vanaf 2019	De aanvullende extra middelen komen beschikbaar in de vorm van een kwaliteitsbudget. De toekenning daarvan door het Zorgkantoor is gekoppeld aan een kwaliteitsplan en een meerjarenbegroting. De accountant controleert de besteding van de middelen.	Voor 2019 max. € 5,7 mln.
Sectorplan plus	Afrekening van de gereserveerde subsidie op basis van subsidie.	Eerste tijdvak ca € 0,56 mln.

De begroting 2018 van Envida sloot, mede door de sterk verbeterde tarieven voor wijkverpleging en vooral de stijging van de WLZ-middelen, met een positief resultaat van € 2 mln. Het resultaat van Envida 2018 komt uit op ca € 2,6 mln. positief.

Dit komt vooral omdat in de eerste maanden van 2018 nog niet alle vacatures waren ingevuld. In het resultaat zitten enkele bijzondere eenmalige posten die overigens per saldo nagenoeg nul zijn:

- verkoop van het Klevarieterrein +€ 2,0 mln.
- afwikkeling van het dossier Keuken van Limburg (KvL) -€ 0,9 mln.
- afboeking van de boekwaarde van het intramurale zorg ondersteunende systeem -€ 3,6 mln.
- vrijval van de voorziening Regeling Vervroegd Uittreden (RVU) € 0,7 mln.

De opbrengsten zijn in 2018 vooral gestegen door:

- een hogere omzet omdat er bewoners met een hogere zorgzwaarte (ZZP indicatie) in onze huizen kwamen wonen
- meer cliënten waarvan de zorg met een VPT-pakket werd gefinancierd
- Envida voor Domaine Cauberg factureerde (daar stonden ook kosten tegenover)

Overzicht 8 geeft de financiële ratio's van Envida weer. Deze ratio's zijn in 2018 verbeterd. Uitzonderingen zijn de loan to value die constant bleef en de omzetratio die fractioneel daalde door de fors gestegen omzet in 2018. De positieve kasstromen duiden op een gezonde exploitatie.

## OVERZICHT 8. DE FINANCIËLE RATIO'S VAN ENVIDA

ratio		richtlijn	2018	2017
DSCR	debt service coverage ratio	min 1,2	2,28	1,81
Solvabiliteit (omzetratio)	solvabiliteit: eigen vermogen/omzet	min 15%	22,2%	22,3%
Solvabiliteit (balansratio)	Solvabiliteit: eigen vermogen/balanstotaal	vanaf 2017 min 25%	28,7%	25,7%
Loan te value	Loan to value	max 75-80%	65%	65%
	quickratio	min 1	0,95	0,80

Solvabiliteit heeft betrekking op de geconsolideerde cijfers; de overige ratio's hebben betrekking op de enkelvoudige cijfers

# HET JAAR 2019

De resultaten van de groepsmaatschappijen van Envida. Het resultaat van de groepsmaatschappijen bedroeg in 2018 € 0,06 mln. (in 2017 ca. € 0,55 mln.) Vooral het negatieve resultaat van Geboortezorg Limburg BV bepaalt het per saldo lage resultaat.

## OVERZICHT 9. DE GROEPSMAATSCHAPPIJEN VAN ENVIDA

	Belang	Aandeel resultaat Envida	
		2018	2017
GroenekruisDomicura huishoudelijke hulp BV	100%	€ 314.654	€ 244.013
Jeugdgezondheidszorg BV	100%	€ 22.898	€ 113.685
Envida Services BV*	100%	€ 77.303	€ 100.385
Envida Proper BV	51%	€ 24.686	€ 11.965
Geboortezorg Limburg BV	50%	-€ 391.182	€ 95.108
Martha Flora Maastricht BV**	50%	€ 0	-€ 5.719
De Keuken van Limburg BV	50%		€ 0
Correcties voorgaand jaar		€ 15.253	-€ 10.394
<b>Totaal</b>		<b>€ 63.612</b>	<b>€ 549.043</b>

\*-/ 1 prioriteitsaandeel

\*\* gezien negatief vermogen op nihil gesteld

## HET JAAR 2019 VOOR ENVIDA

In 2019 verwachten we een aantal belangrijke financiële ontwikkelingen. Denk daarbij aan de extra aan te wenden middelen voor de verpleegzorg, de groei in cliënten met een Volledig Pakket Thuis, de lump sum financiering van de wijkverpleging, de uitdaging op het gebied van verzuim en het vinden en (verder) opleiden van nieuwe medewerkers.

De begroting is gebaseerd op een aantal overwegend behoudende uitgangspunten voor de opbrengsten en kosten. Samenvattend verwachten we in 2019 een resultaat van € 2,5 mln. De vele ontwikkelingen en mogelijkheden bij Envida, in de zorg en in de maatschappij, zijn van zo'n aard dat zij niet meer financieel vervat kunnen worden in een (in beton) gegoten jaarbegroting.

- De visie op verpleegzorg en wijkzorg en de planuitwerking van vastgoed zijn in ontwikkeling. Zoals we het nu voorzien, gaat de Huishoudelijke Hulp in 2019/2020 weer deel uitmaken van de moederorganisatie en zal toegevoegd worden aan het cluster wijkzorg. Huishoudelijke Hulp is veel meer dan poetsen alleen. De hulp wordt bijna altijd verleend aan kwetsbare mensen, waarbij sprake kan zijn van verminderde zelfredzaamheid, dementie en soms ook psychiatrische problemen. Dan krijgt het schoonmaakwerk een heel andere dimensie en wordt het gewoon zorg. Ook Proper draagt direct bij aan de kwaliteit van de (verpleeghuis)zorg. Daarom zal ook de positionering van Proper in 2019 punt van discussie zijn. Ook Service van Envida zal zich nadrukkelijker dan tot nu toe profileren als onderdeel van Envida.
- Er zijn veel en diverse initiatieven in ontwikkeling. Meest concreet is een uitbreiding in samenwerking met zorgcentrum De Beyart te Maastricht. Op hun locatie start Envida begin 2019 met de opvang van bewoners voor kortdurend verblijf. Ook start Envida begin 2019 met de afdeling "De Schakel" binnen de muren van het MUMC+. Envida ontvangt in "De Schakel" kwetsbare ouderen die naar de spoedeisende zorg van het ziekenhuis zijn gekomen maar die geen medisch specialistische zorg nodig hebben. Binnen een aantal dagen moet duidelijk zijn aan welke vervolgzorg de cliënten behoefte hebben.

Sinds het begin van 2019 werken we aan een nieuw concept voor wijkzorg, gebaseerd op kleine zelfstandige teams, inzet van innovatie en een nieuwe flexibele schil van medewerkers. Het besluit van CZ en VGZ om Envida in 2019 via een lump sum te financieren is daarbij zeer ondersteunend. Sinds 1 januari 2019 maken we met VGZ en CZ afspraken voor wijkverpleging, die gebaseerd zijn op één vast tarief per maand per geïndiceerde klant. Dit tarief is zo integraal als mogelijk en is inclusief MSVT, casemanagement, 24-uurs onplanbare zorg, activiteiten in het kader van wijkgericht werken, preventie in de wijk en projecten gericht op wijkzorg en substitutie. Hoewel de productieafpraak zich beperkt tot 2019, is het voornemen om óók de jaren erna uit te gaan van lump sum financiering.

Door deze andere financiering kunnen onze zorgmedewerkers samen met de cliënt veel meer op zoek gaan naar oplossingen om de zelfredzaamheid van cliënten te verhogen en de zorg meer op maat te ontvangen. Het strakke regiem van uurtje-factuurte ondersteunt deze uitgangspunten niet.

We sluiten bij wijze van spreken een oplossingencontract met de cliënten en geen urencontact (met veel registratie eisen) meer. Hierbij past een nieuwe innovatieve werkwijze die de klant centraal stelt en de medewerker zoveel mogelijk ontzorgt. Het programma Wijkzorg is hiervoor gestart met een belangrijke rol voor optimaliseren van processen en ICT. Ook wordt het aantal casemanagers dementie vergroot.

Daardoor worden wij een krachtigere thuiszorg- en netwerkorganisatie met trotse, zelfbewuste professionals en een stabiele zorgpijler voor Maastricht en Heuvelland. Een succesfactor daarbij zijn de professionals van Envida. Envida's wijkverpleegkundigen zijn goed opgeleid en gewend om wijkgericht te werken vanuit Positieve Gezondheid. Een nieuwe innovatieve werkwijze moet een magneetwerking hebben op o.a. pas afgestudeerde wijkverpleegkundigen en verzorgenden. Dit moet een deel van het arbeidsmarktprobleem kunnen oplossen en daarmee verwachten we voor 2019 voor de wijkzorg ook een positief financieel resultaat.

Zoals aangegeven zijn er veel ontwikkelingen en mogelijkheden bij Envida. We willen niet dat de veranderingen van boven worden opgelegd, maar in samenspraak met management en medewerkers tot stand komen. Dat vergt een dialoog en communicatie tussen de 'bedenkers' van de veranderingbeweging en de professionals.

In 2019 ontwikkelen we daartoe een visie op organisch veranderen. Organisch veranderen wordt als tegenhanger gezien van het 'klassiek reorganiseren'.

Kenmerken van organisch veranderen:

- veranderen is een continu proces: er is namelijk geen eenduidig verandermoment (mede vanwege de onvoorspelbaarheid van de toekomst)
- veranderen tegen de achtergrond van de gemeenschappelijke beelden met betrekking tot de 'stip op de horizon'
- veranderingen zijn niet lineair, maar 'schommelend' en omkeerbaar
- veranderen op basis van vertrouwen
- medewerkers zijn in hoge mate betrokken
- veranderen op basis van commitment (in plaats van macht en dwang)

Gedragenheid en commitment voor de veranderideeën zijn het gevolg daarvan. Het uiteindelijk resultaat is een effectieve verandering die ten goede komt aan onze cliënten, bewoners en onze (zorg) professionals. (Zorg)professionals met het juiste inlevingsvermogen, leergierig en altijd komend met verbeterpunten.

<sup>1</sup> **Klassiek reorganiseren; gaat het om een heldere taakstelling, een forse werkvermindering of een samenvoeging of ontvlechting van (grote) organisatieonderdelen of het sluiten van een bedrijfsvestiging die op korte termijn gerealiseerd moet zijn, dan is een klassieke reorganisatie een geschikt instrument. Kenmerkend voor een klassieke reorganisatie is dat zij op relatief korte termijn (binnen een half jaar of iets meer) en op een eenduidig verandermoment (van het ene op het andere moment) ingevoerd moeten worden. Over de personele gevolgen zal eventueel onderhandeld moeten worden met de vakorganisaties. De resultaten van deze onderhandelingen worden vastgelegd in een sociaal plan. Na het bepalen van functies die uitwisselbaar zijn in een IST-SOLL-lijst, worden medewerkers aangewezen die worden voorgedragen voor ontslag wegens bedrijfseconomische redenen.**

**ENVIDA 2018**