



HET BESTE UIT
TWEE WERELDEN

JAARVERSLAG 2014

| 1. UITGANGSPUNTEN VAN DE VERSLAGLEGGING

De Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur van Nusantara leggen via dit jaardocument verantwoording af over het gevoerde beleid in 2014 en de resultaten daarvan.

Nusantara vervult als cultuurspecifieke zorginstelling sinds ruim 50 jaar een bovenregionale functie voor Molukse en Indisch Nederlandse ouderen. De Indische achtergrond en cultuur van haar cliënten legitimeert een toegesneden verpleeghuiskundige zorgaanpak. Hierin is niet alleen een affiniteit en een verbondenheid met de cultureel specifieke gewoonten en gebruiken van de doelgroep van belang. Ook is in de bejegening een gerichte sensitiviteit belangrijk voor het herkennen van de aanwezigheid van specifieke contextueel bepaalde factoren. Factoren die de zorgvraag van de bewoners inkleuren. Het gaat daarbij om de herkenning en een daarop toegesneden behandeling van veelal nog onbegrepen trauma's. Deze trauma's hebben onze bewoners opgelopen door de oorlogen in Indonesië in 1942 en 1962 en de (ongewenste) landverhuizing naar Nederland. De traumatische ervaringen van de ouderen die bij Nusantara in zorg komen, spelen veelal ook door in de daarop volgende generaties. Het betreft hier de generatie die niet als volwassene doch als kind de oorlogen en de landverhuizing meemaakte en niet in voormalig Nederlands Indië opgroeide, maar in Nederland in de Indische, Molukse en Surinaams-Javaanse thuiscultuur. Ook deze generatie(s) maken deel uit van de doelgroep van Nusantara.

De organisatie van Nusantara biedt naast de van oudsher ontwikkelde intramurale zorg, in toenemende mate ook extramurale thuiszorgarrangementen en dag besteding-programma's aan haar doelgroepen. In 2014 werd vanuit drie verschillende locaties in drie regio's zorg geleverd. Het betreft de regio's van respectievelijk de Gemeente Apeldoorn en omstreken, de Gemeente Gooi en Vechtstreek, vooral in de Gemeente Bussum en de Gemeente Almere.

Als inspiratiebron voor de wijze van zorgverlening van Nusantara geldt het uitgangspunt of de metafoor van de 'Indische familiekring'. Dit concept houdt in dat naast het werken conform de professionele standaarden, Nusantara doelbewust werkt vanuit cultuursensitieve en context-specifieke noties in de zorgverlening aan haar ouderen. Hierbij is onder meer sprake van een organisatorische gemeenschapsvorm, waarin cultuurhistorische aspecten de levenssfeer en de dagelijkse onderlinge sociale interactie tussen bewoners, familie en medewerkers bepalen. Daarnaast spelen bij individuele bewoners op individueel niveau vaak specifieke contextuele aspecten een belangrijke rol bij de inhoud en de vormgeving van de zorg en behandeling. Deze cultuur en contextaspecten sluiten aan bij de eigenheid, bij de persoonlijke biografie en bepalen mede de verwachtingen van iedere oudere cliënt en diens familie-relaties. Kennis over en ervaring met cultuurspecifieke zorg heeft positieve gevolgen. Respect en sensitiviteit voor de eigen identiteit en de adat zijn daarbij kern-emoties. Zo zien wij bijvoorbeeld het samen eten als een kernwaarde van zorg. Eten is een belangrijk moment. Een gezellige plek om bijeen te komen, te eten en andere activiteiten te ondernemen. Daarbij zijn sensitief handelen met begrip en met kleine gebaren, alsook bescheidenheid waarderen en op de juiste manier inschatten in de bejegening van onze ouderen, belangrijke kernwaarden. Cultuurspecifieke zorg van Nusantara werkt. Het is bewezen dat onze ouderen zich vanuit dit handelen met compassie en met hoge affiniteit voor de Indische en Molukse cultuur, begrepen en gerespecteerd voelen, alsook een hoger gevoel van welzijn en welbevinden hebben. Daardoor is uiteindelijk minder zorg nodig.

Nusantara is te benoemen als een 'nichespeler' in de ouderenzorg en wordt qua capaciteit tot de 'kleine' instellingen voor verpleeghuiszorg gerekend. Deze schaalgrootte brengt in het huidige tijdsgewricht een specifieke problematiek met zich mee. Het betreft enerzijds het omgaan met een beperking in termen van een bescheiden staf en ontwikkelcapaciteit en anderzijds het zoeken naar de juiste wegen om aansluiting bij de externe beleidsontwikkelingen en de daarmee verbonden nieuwe externe partijen te kunnen leggen en te behouden.

De vraag naar cultuursensitieve en context-specifieke zorg van de doelgroep van Nusantara blijft onverminderd sterk aanwezig. Nusantara vervult voor deze generaties van Indische, Molukse en Surinaams-Javaanse ouderen een beschermwaardige bovenregionale/landelijke zorgfunctie. Met de in het boekjaar ingezette koerswijzigingen en de implementatie van de herinrichting van de bedrijfsprocessen heeft Nusantara in 2014 een gezonde bedrijfsexploitatie geëffectueerd. Hiermee is een belangrijke en noodzakelijke stap voorwaarts gezet bij de verdere continuïteit van haar belangrijke maatschappelijke functie.

Mede namens de Raad van Toezicht,

F.J. Broekhuizen, arts, MBA
Raad van Bestuur

Ugchelen, 27 mei 2015

| 2. PROFIEL VAN DE ORGANISATIE

2.1. ALGEMENE IDENTIFICATIEGEGEVENS

Stichting Nusantara Zorg - Stichting Nusantara Beheer
Centra voor zorg, wonen, kunst en cultuur

Statutair adres	Klein Hattem 34, 7339 HJ te Ugchelen
Website	www.nusantara.nl
Mailadres algemeen	info@nusantara.nl
Stichting Nusantara Beheer	KvK inschrijving 41052701
Stichting Nusantara Zorg	KvK inschrijving 50336975

De Stichting Nusantara Zorg heeft 4 locaties

LOCATIE RUMAH SAYA

Klein Hattem 34
7339 HJ Ugchelen

LOCATIE PATRIA

Ceintuurbaan 281
1402 HM Bussum

LOCATIE INDISCHBUREN

Vanaf mei 2014 Ceintuurbaan 281, 8e en 9e etage
1402 HM Bussum

LOCATIE RUMAH MELATI

Van Raemsdonckstraat 76
1336 AL Almere Buiten

2.2. STRUCTUUR VAN HET CONCERN

JURIDISCHE STRUCTUUR

Tot en met eind december 2014 bestond Nusantara uit de navolgende rechtspersonen:

- Stichting Nusantara Zorg;
- Stichting Nusantara Beheer;
- Nusantara Holding B.V.; en haar 100% dochter
- Nusantara Bedrijfsdiensten B.V.

De bestuursstructuur is ingericht conform de WTZi, met daarbij de inrichting van een Raad van Toezicht - Raad van Bestuursmodel. Een en ander is vastgelegd in de statuten, het huishoudelijk reglement en het rooster van aftreden.

In 2014 werden de operationele activiteiten van beide B.V.'s volledig overgeheveld naar de Stichting Nusantara Beheer en zijn integraal geconsolideerd met Stichting Nusantara Beheer. Deze entiteiten hebben in 2014 aldus een marginale rol gespeeld in de bedrijfsvoering. Ultimo 2014 staan beide B.V.'s nog ingeschreven bij de Kamer van Koophandel. In 2015 zullen deze entiteiten worden uitgeschreven.

| 2. PROFIEL VAN DE ORGANISATIE

TOELATINGEN

Nusantara beschikt over de volgende toelatingen:

Toelating als instelling voor persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding, behandeling en verblijf conform de artikelen 4, 5, 6, 7, 8 en 9 van het Besluit zorgaanpak AWBZ.

Voorts heeft Nusantara per 2015 een Raamovereenkomst Maatwerkvoorzieningen WMO voor de regio Apeldoorn e.o. met de Gemeenten Apeldoorn, Brummen, Deventer, Epe, Heerde, Hattem, Olst-Wijhe en Voorst. Daarnaast heeft Nusantara per 2015 een Raamovereenkomst WMO met de Gemeente Almere. Voor de Gemeenten van Gooi - Vechtstreek wordt in 2015 voor de aanbesteding WMO 2016 een aanbieding ingediend. Het betreft hier de Gemeenten Blaricum, Bussum, Eemnes, Hilversum, Huizen, Laren, Muiden en Naarden.

Tenslotte beschikt Nusantara via de Zorginkoop Achmea voor 2015 over een erkenning zorgaanbieder wijkverpleging in het kader van de Zorg Verzekering Wet (ZVW).

ANBI (ALGEMEEN NUT BEOGENDE INSTELLING)

Stichting Nusantara Beheer heeft sinds 1 januari 2010 (RSIN 804047212) en Stichting Nusantara Zorg heeft sinds 1 januari 2012 (RSIN 822687033) de status van algemeen nut beogende instelling.

MEDEZEGGENSCHAP: CENTRALE CLIËNTENRAAD

De bewoners en cliënten van Nusantara worden vertegenwoordigd door de Centrale Cliëntenraad. De Centrale Cliëntenraad wordt door de Raad van Bestuur structureel betrokken bij adviestrajecten met betrekking tot strategische beleidsontwikkelingen, organisatiewijzigingen en operationele aspecten van de zorgverlening. Hiertoe is een structurele overlegvorm ingericht met de Raad van Bestuur. Daarnaast is er sprake van jaarlijks een tweetal informele ontmoetingen met de Raad van Toezicht. In 2014 zijn er geen extra overleggen geweest tussen de centrale cliëntenraad en de Raad van Toezicht.

BEWONERSCOMMISSIES

Naast de formele centrale cliëntenraad zijn op de verschillende locaties bewonerscommissies ingericht. In deze commissies wordt met een bepaalde regelmaat gesproken met het locatie-gebonden zorgmanagement en ondersteunende staf over cultuuractiviteiten, ontwikkelingen, knelpunten en verbeterpunten betreffende de meer locatie-gebonden zorguitvoering en ondersteunende processen en dienstverlening.

De bezetting van de VGWM commissie is ongewijzigd gebleven.

| 2. PROFIEL VAN DE ORGANISATIE

GEMEENSCHAPPELIJKE ONDERNEMINGSRAAD

De Gemeenschappelijke Ondernemingsraad (=lees GOR) vertegenwoordigt de medewerkers van een viertal locaties te weten Patria te Bussum, Rumah Melati te Almere, Rumah Saya te Ugchelen en IndischBuren te Bussum.

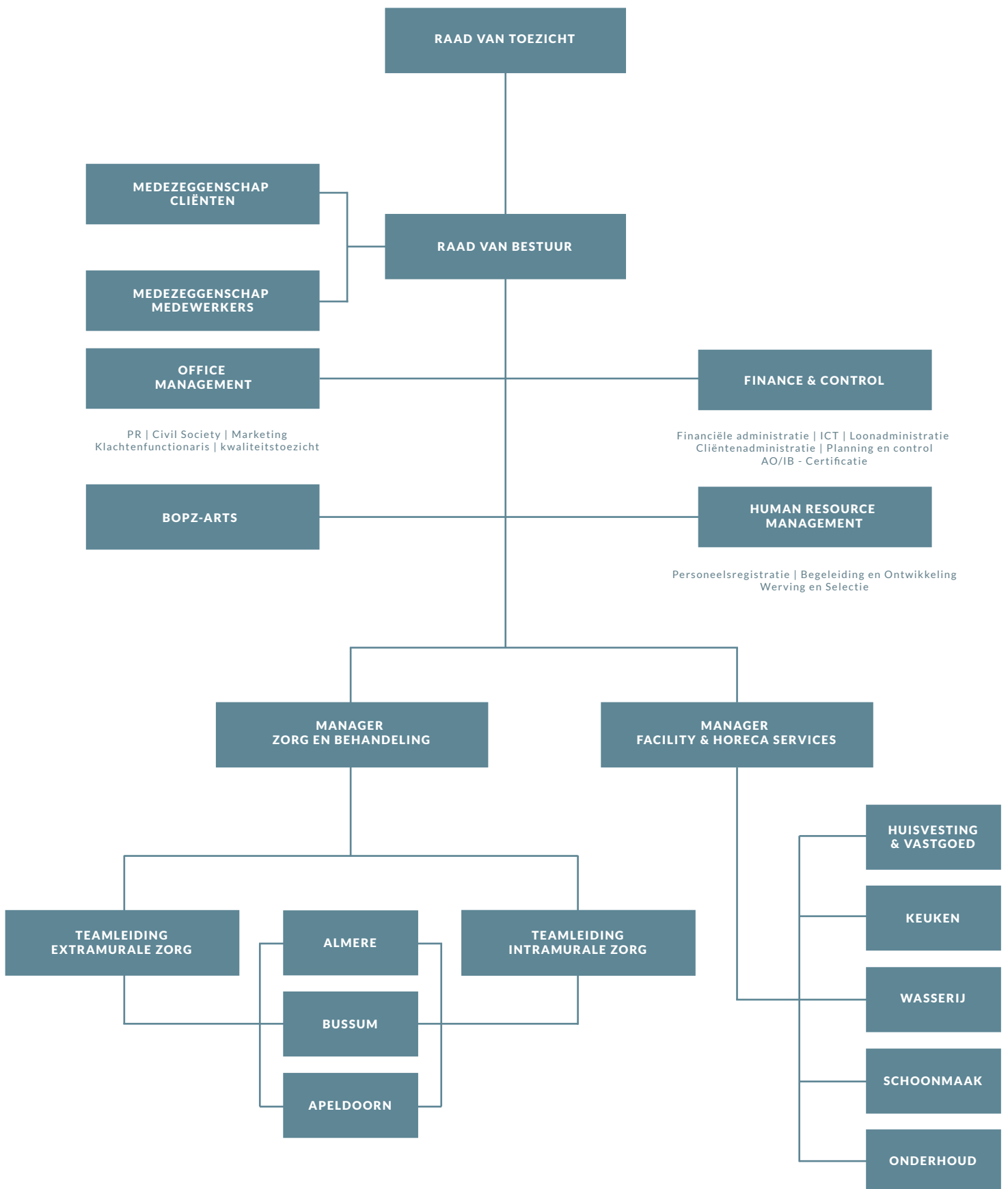
De GOR bestond op 1 januari 2014 uit een vijftal leden. Onderdeel van de GOR is de commissie Veiligheid, Welzijn, Gezondheid en Milieu (=lees VGWM) bestaande uit een drietal leden.

In april 2014 heeft de GOR verkiezingen uitgeschreven voor een nieuwe GOR. In de maand mei is de nieuwe GOR geïnstalleerd bestaande uit 7 leden. De bezetting van de VGWM commissie is ongewijzigd gebleven.

ORGANOGRAM 2014

In januari 2014 is met instemming van de Raad van Toezicht en de Ondernemingsraad overgegaan tot een nieuwe organisatiestructuur.

| 2. PROFIEL VAN DE ORGANISATIE



2. PROFIEL VAN DE ORGANISATIE

2.3. KERNGEGEVENS

2.3.1. KERNACTIVITEITEN EN NADERE TYPERING

De kernactiviteiten van Nusantara zijn:

- Het bieden van een cultuur- en context-specifiek aanbod van intramurale zorgverlening en verpleeghuiszorg conform de AWBZ aan Indische en Molukse ouderen uit het gehele land, met gerichte aandacht voor welzijn en cultuur. De intramurale zorg vindt plaats op de locaties Patria te Bussum, Rumah Saya te Ugchelen en IndischBuren te Almere.
- Het bieden van dag-verzorging aan Indische Molukse ouderen uit de regio Apeldoorn, Brummen en Arnhem op de locatie Rumah Saya te Ugchelen. Voor de regio Bussum e.o. vindt het zorgaanbod plaats op de locatie Patria te Bussum. Voor de regio Almere Buiten betreft dit de locatie Rumah Melati.
- Het bieden van een zo breed mogelijk aanbod aan extramurale zorgverlening op basis van AWBZ, WMO en PGB aan alle ouderen uit Almere op en vanuit de locatie Rumah Melati te Almere, evenals aan de bewoners uit de regio Apeldoorn - Brummen - Arnhem vanuit en op de locatie van Rumah Saya te Ugchelen.
- Het bieden van wijkverpleging vanaf 2015 vanuit het daartoe nieuw ingerichte Team Tolong vanuit locatie Rumah Saya voor de Gemeenten Apeldoorn en omgeving, vanuit locatie Rumah Melati voor de Gemeente Almere en vanuit locatie Patria te Bussum voor de Gemeenten van de Gooi & Vechtstreek.

Het zorgaanbod van Nusantara omvat samengevat de volgende producten:

- Inloopspreekuur Team Tolong voor advies en hulpvragen (ook bezoek aan huis)
- Adviesgesprek met wijkverpleegkundige, maatschappelijk werk en/of specialist ouderen geneeskundige op spreekuur of thuis
- Huishoudelijke ondersteuning
- Dagbesteding
- Persoonlijke verzorging, verpleging en behandeling
- Volledig Pakket Thuis (verpleeghuiszorg thuis)
- Verpleeghuiszorg (7 maal 24 uur) in de verpleeghuizen op een van de intramurale locaties

Naast bovengenoemd zorgaanbod bieden de locaties Patria en Rumah Saya en Rumah Melati een (culturele) ontmoetingsmogelijkheid voor medebewoners, familieleden, vrijwilligers en wijkbewoners (senioren) uit de lokale omgeving. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van de restauratieve voorziening met Indische Keuken, de eigen kapsalon, pedicure en de tokofaciliteiten met Indische en Molukse lekkernijen en cultuurproducten.

Tevens is er een aanbod van diverse recreatieve activiteiten als schilderen, houtbewerking, handwerken, cultuurgebonden muziek optredens, bingo spelen e.d. Voorts worden er bepaalde vormen van complementaire therapieën en diverse grotere cultuurgebonden activiteiten aangeboden. Dit laatste betreft specifieke herdenkingsbijeenkomsten, pasars en zogenaamde kumpulans.

| 2. PROFIEL VAN DE ORGANISATIE

2.3.2 PATIËNTEN/CLIËNTEN, CAPACITEIT, PRODUCTIE, MEDEWERKERS EN OPBRENGSTEN

CLIËNTEN IN 2014

Locatie Patria aan de Ceintuurbaan 281 te Bussum heeft 57 intramurale plaatsen ten behoeve van intensieve psychogeriatrische zorg en meerzorg somatiek. Locatie IndischBuren is in mei 2014 verhuisd naar de 8e en 9e etage van onze locatie Patria in Bussum. Het heeft 16 intramurale plaatsen ten behoeve van intensieve psychogeriatrische zorg met een BOPZ-indicatie (Bijzondere Opnemingen in Psychiatrische Ziekenhuizen).

Locatie Rumah Saya aan de Klein Hattem 34 te Ugchelen heeft 73 intramurale plaatsen, waarvan 20 plaatsen ten behoeve van intensieve psychogeriatrische zorg, 24 plaatsen kleinschalige woonvoorzieningen en 29 plaatsen ten behoeve van meerzorg somatiek.

Voorts is er een extramurale productie dagopvang voor individuen en groepen van 5.002 (2013: 5.000) dagdelen met een productiewaarde 2014 van € 260.000 (2013: € 266.000).

Locatie Rumah Melati heeft een extramurale productie 2014 van € 123.000 dagopvang en € 368.500 voor persoonlijke verzorging e.d. Daarnaast verzorgt de locatie WMO-activiteiten in Almere tot een omzet van € 69.000 (2013: € 107.000). De daling wordt mede veroorzaakt door de overgang van enkele klanten naar VPT-zorg (VPT=Volledig Pakket Thuis). De VPT-zorg is gestart in het laatste kwartaal van 2014.

PRODUCTIE

De intramurale en extramurale overproductie in 2012 en 2013 zijn aanleiding geweest om in 2014 met het Zorgkantoor te overleggen hoe daarmee om te gaan en mogelijk tot een nacalculatie te komen. Het verzoek daartoe vanuit Nusantara werd door het Zorgkantoor Achmea afgewezen. Vanuit de bedrijfsvoering is voor 2014 geen risico genomen voor het niet vergoed krijgen van een eventuele overproductie. De nadere afspraken in de herschikking 2014 kwamen zodanig laat in 2014 tot stand dat de toen toegestane extra productie van bijna € 400.000 niet geheel kon worden gerealiseerd. Zoals ook blijkt uit de ingediende nacalculatie 2014 is ruim € 150.000 intramurale zorg daardoor 'op de plank' blijven liggen.

De wachtlijst voor de intramurale zorg is in 2014 ingekort. Oorzaak is het strengere criterium voor opname alsmede een kortere tijd van verblijf van onze bewoners. Eind 2014 was er sprake van een wachtlijst van 43 potentiële cliënten.

De extramurale productie is in 2014 verder toegenomen (zie hiervoor). Er is conform het beschikbare (herschikte) budget geproduceerd.

Met het Zorgkantoor is gesproken over de uitkomsten van de CQ-index inzake klanttevredenheid. Begin 2015 zal een nieuw onderzoek starten.

Het Zorgkantoor hanteert de uitkomsten rondom de CQ-index mede voor de tariefafpraak met Nusantara.

| 2. PROFIEL VAN DE ORGANISATIE

MEDEWERKERS

- Algemeen

Het jaar 2014 stond in het teken van de transitie van verzorgingshuis naar verpleeghuis waarbij tevens ingrijpende formatieve besluiten zijn genomen. Deze bleken noodzakelijk voor het waarborgen van de continuïteit van de organisatie. Hierbij is kritisch gekeken naar het medewerkersbestand en de doelmatigheid hiervan, zowel binnen het primaire zorgproces als bij de verschillende ondersteunende processen.

- Ziekteverzuim

Tevens is Nusantara per 1 januari 2014 een samenwerking aangegaan met een nieuwe arbodienst/verzuimbegeleider VerzuimVitaal, waarmee een maatregel is ingezet om het hoge ziekteverzuim van de organisatie over geheel 2014 (9,7%) terug te dringen naar een marktconform cijfer (5,8%). De nieuwe aanpak van verzuim in samenwerking met VerzuimVitaal heeft geleid tot een daling van het ziekteverzuim in 2014, maar de daling heeft nog niet de gewenste omvang. Voor 2014 is het verzuimcijfer voor de gehele stichting 8,0 % exclusief zwangerschap (8,1 % inclusief). Deels heeft het ziekteverzuim te maken met het omvangrijke transitieproces dat heeft plaatsgevonden. Eind 2014 is op grond hiervan met de huidige arbodienstverlener een nieuw plan van aanpak opgesteld gericht op een effectiever samenspel tussen bedrijfsarts, verzuimcoach en leidinggevenden in het kader van een doelstellende reductie van het ziekteverzuim. Dit programma zal in 2015 met voortvarendheid worden uitgevoerd.

- Arbeidsomstandigheden

Op het gebied van arbeidsomstandigheden heeft de organisatie een aantal activiteiten in 2014 tot stand gebracht, mede naar aanleiding van de bevindingen van de inspectie SZW die medio 2013 de organisatie heeft bezocht. In 2014 is een RI&E uitgevoerd waarvan de rapportage eind 2014 beschikbaar is gekomen, er zijn trainingen georganiseerd om medewerkers om te leren gaan met agressie en geweld op de werkvloer, en heeft een verdiepend onderzoek naar werkdruk plaatsgevonden. Hierop zal een herhalingsonderzoek plaatsvinden begin 2015.

Voorts hebben alle zorgteams een kwaliteits- & samenwerkingsverbeterings-traject gevolgd onder leiding van een externe coach en begeleider, dit om de onderlinge verhoudingen en daarmee het werkklimaat te verbeteren, alsook om de dienstverlening naar onze cliënten te verbeteren. Alle zorgteams zijn in 2014 begeleid, waarbij het traject van een enkel team op de locatie Patria doorloopt in 2015.

- Opleiding en ontwikkeling

In 2014 heeft Nusantara aanzienlijk geïnvesteerd in het verzorgen van opleidingen en ontwikkeling van medewerkers. Deze activiteiten waren met name gericht op het verbeteren van de kwaliteit van zorg en de verandering van werkzaamheden vanwege de transitie van verzorgingshuis naar verpleeghuis. Enkele van deze activiteiten betreffen medicatieveiligheid, hygiëne en infectiepreventie en klinische lessen aan medewerkers die verpleegtechnische handelingen verrichten.

2. PROFIEL VAN DE ORGANISATIE

Tevens is in 2014 een start gemaakt met betrekking tot het scholen van het complete medewerkersbestand op het gebied van de specifieke culturele achtergrond van onze bewoners. Hiertoe voert samenwerkingspartner Djalan Pienter een 2-daagse cultuurspecifieke scholing uit. Dit programma is met enthousiasme ontvangen. Het beoogde resultaat draagt bij aan een zorg- en dienstverlening aan onze cliënten, rekening houdend en met respect voor de gebruiken en cultuurspecifieke eigenschappen van onze doelgroep.

In het kader van de samenwerking met de opleidingsinstituten ROC Aventus, ROC Hilversum, ROC Deventer en ROC Almere werden in 2014 80 leerlingen opgeleid. Het betrof 55 leerlingen in het kader van de BOL opleiding niveau 3 en 4 en 25 leerlingen in het kader BBL niveau 3 en 4.

- Medewerker tevredenheidsonderzoek.

Eind 2013 heeft er een medewerker tevredenheidsonderzoek plaatsgevonden. Hiervan zijn de resultaten begin 2014 beschikbaar gekomen. Hieruit zijn een aantal verbeterpunten naar voren gekomen. In de loop van 2014 zijn maatregelen getroffen om de geconstateerde verbeterpunten aan te pakken. Eind 2015 zal een vervolgonderzoek met betrekking tot medewerkerstevredenheid worden uitgevoerd.

- Personeelsformatie

Gedurende het jaar 2014 is als gevolg van de ombuigingsoperatie in het kader van het terugbrengen van het aantal FTE's binnen de NZA parameters een aanzienlijk deel van de personeelsformatie afgevoerd. Deze operatie, ingezet vanaf eind 2013 heeft geleid tot een uitstroom van 48 medewerkers (27,8 FTE) voor de gehele organisatie. Bij de Stichting Nusantara Zorg betrof dit 34 medewerkers (20,2 FTE) en bij de Stichting Nusantara Beheer 14 medewerkers (7,6 FTE). Als gevolg van de toenemende zorgzwaarte is in 2014 de kwaliteit van het personeel toegenomen door aanstelling van diverse verpleegkundigen en contracten met Specialisten Ouderenzorg.

Per einde van 2014 waren er 211 medewerkers in dienst bij de organisatie. Dit betrof een totaal aan FTE van 105,6. Deze personeelsformatie was op dat moment als volgt over beide stichtingen verdeeld. Bij de Stichting Nusantara Beheer waren 57 medewerkers (29,22 FTE) in dienst en bij de Stichting Nusantara Zorg waren dat 154 medewerkers (76,37 FTE).

2.3.3 WERKGEBIEDEN

Nusantara heeft met betrekking tot de intramurale zorg een bovenregionale / landelijke functie. Cliënten en bewoners kunnen uit het gehele land afkomstig zijn. De opnames worden vanuit een centraal wachtlijstbeheer gecoördineerd door een (centrale) opname functionaris. De instroom ten behoeve van de extramurale zorg wordt apart centraal gecoördineerd.

De centrale opnamefunctionaris heeft tevens een bemiddelende rol betreffende de informatievoorziening naar cliënten en familieleden, diverse externe case managers en functionarissen van het CIZ. De meeste cliënten zijn afkomstig uit de provincie Gelderland en Overijssel. Voorts komen cliënten uit Noord-Holland en Utrecht.

2. PROFIEL VAN DE ORGANISATIE

2.4 SAMENWERKINGSRELATIES

BELANGHEBBENDEN	RELATIE
Huisartsen rondom locatie Patria Huisarten rondom locatie Rumah Saya Cultuurspecifieke huisartsen rondom locatie Rumah Melati Novicare Medtzorg Paramedici	Huisartsen zorg geïndiceerde bewoners Paramedische en perimedische zorg en therapieën
Apotheker locatie Patria	Levering medicatie
Apotheker locatie Rumah Sayah	Levering medicatie
Samenwerkingsverband regio Apeldoorn	Wijkgerichte samenwerking en regionale afspraken met betrekking tot zorg en dienstverlening
Samenwerkingsverbanden Almere	Wijkgerichte samenwerking en regionale afspraken met betrekking tot zorg en dienstverlening
Zorggroep Almere Randstad 22 - 01 1316 BN Almere	Regionale samenwerking en samenwerking met locatie Polderburen in het kader van afdeling IndischBuren (tot en met mei 2014)
Gemeente Almere	Afdeling Huisvesting en ruimtelijke ordening en Zorgloket WMO
Roebia Zorg en het WMO - loket van de gemeente Almere	Regionale afstemming in het kader van samenwerking met betrekking tot thuiszorg en huishoudelijke hulp
Calibris	Werkleerbedrijf in samenwerking met het Leger des Heils en Roebia Zorg te Almere
ROC - Aventus, locaties te Hilversum, Deventer en Apeldoorn	In het kader van MBO-opleiding niveau 3 en 4 Gezondheidszorg (BOL en BBL)
- Gemeenten Apeldoorn, Brummen, Deventer, Epe, Heerde, Hattem, Olst-Wijhe, Hattem en Voorst. - Gemeenten Blaricum, Bussum, Eemnes, Hilversum, Huizen, Laren, Muiden, Naarden - Gemeente Almere	Overeenkomst inzake levering huishoudelijk hulp in het kader de WMO en afstemming regionaal transitieproces overheveling AWBZ naar WMO en ZVW
Nederlandse Zorgautoriteit	Goedkeuring en vaststelling rekenstaten, budgetverzoeken en - verantwoordingen
Zorgkantoor Achmea Zorgverzekeraar Achmea (concessiehouder)	Overeenkomst zorginkoop AWBZ en WLZ Overeenkomst zorginkoop ZVW
Federatie Bersama Kuat Oudlaan 4, 3515 GA Utrecht	Federatie betreffende inhoudelijke samenwerking en gezamenlijke expertise ontwikkeling betreffende Indisch Molukse zorg
Stichting Pelita Rijnzichtweg 35, 2342 AX Oegstgeest	Samenwerking in het kader van cultuurspecifiek maatschappelijk werk en welzijn. Daarnaast expertise ontwikkeling in het kader van traumabehandeling en context-specifieke zorg
Stichting Vrienden van Nusantara Klein Hattem 34, 7339 HJ Ugchelen	Verwerving van additionele middelen ten behoeve van het welzijn van in Nusantara opgenomen cliënten en bewoners

| 3. BESTUUR, TOEZICHT EN BEDRIJFSVOERING

Stichting Nusantara voldoet aan de geldende normen op het gebied van de Zorgbrede Governance. Een en ander is zowel in termen van de bestaande statuten, de reglementen van de Raad van Toezicht en van de Raad van Bestuur uitgewerkt. Hiermee voldoet Nusantara aan de eisen van de WTZi.

Met betrekking tot de eisen voor bestuur, bedrijfsvoering en transparantie waren in 2014 de volgende zaken geregeld:

- Stichting Nusantara Zorg en Stichting Nusantara Beheer hebben een toezichthoudend orgaan, i.c. de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht ziet toe opdat een goed bestuur wordt gerealiseerd en daarover verantwoording wordt afgelegd.
- De leden van de Raad van Toezicht hebben geen zitting in de dagelijkse leiding en hebben geen directe belangen bij Nusantara.
- De taken van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur zijn schriftelijk vastgelegd.
- In de statuten van Nusantara is opgenomen dat er sprake is van medezeggenschap en dat het orgaan dat de cliënten vertegenwoordigd enquêterecht heeft.
- Vastgelegd is welke organen welke bevoegdheden hebben voor welk onderdeel van de bedrijfsvoering.
- De Raad van Bestuur geeft via een personele unie leiding aan Stichting Nusantara Zorg en Stichting Nusantara Beheer.

3.1 RAAD VAN BESTUUR

De eenhoofdige Raad van Bestuur bestuurdde in 2014 integraal de Stichtingen Nusantara Zorg en Beheer, alsmede de activiteiten van Nusantara Holding B.V. en dochter Nusantara Bedrijfsdiensten B.V. De Raad van Bestuur rapporteerde periodiek aan de Raad van Toezicht betreffende het gevoerde beleid, de financiën, de kwaliteit van de zorg, de bewoners en de medewerkers, alsook betreffende de voorgenomen strategische beleidsontwikkeling en de voorgenomen nieuwbouw. Een informatieprotocol diende hiertoe als kader. Bij de beleidsvorming wordt uitgegaan van de context- en cultuurspecifieke zorg in relatie tot de doelgroep waartoe de organisatie haar maatschappelijke zorgfunctie vervult.

Door een herinrichting en vereenvoudiging van de bestuurlijke organisatiestructuur in 2014 volgens een integraal functioneel ordeningsschema, is meer eenheid van bestuur en beheer gecreëerd met een integrale aansturing van de zorg en ondersteunende bedrijfsprocessen. Tegelijkertijd zijn op het niveau van management meer 'checks and balances' ingevoerd en werden geïdentificeerde sub-optimalisaties in de bedrijfsprocessen systematisch aangepakt.

De Raad van Bestuur stuurde in de hoedanigheid van voorzitter het integrale management team van de organisatie aan. Daarbij is op basis van een gestructureerde aanpak met het managementteam een integraal kostenreductieplan en procesoptimalisatieprogramma opgesteld. Het betrof een professioneel-zorginhoudelijk transitieprogramma van verzorgingshuis naar verpleeghuis en parallel hieraan een bedrijfsvoeringmatig programma gericht op kostenreductie en het creëren van een gezonde bedrijfsexploitatie. Het in 2014 nieuw ingerichte managementteam heeft een belangrijke centrale scharnierfunctie vervuld bij de stapsgewijze doorvoering van dit omvangrijke en ingrijpende ombuigingsprogramma.

| 3. BESTUUR, TOEZICHT EN BEDRIJFSVOERING

De combinatie van het werken vanuit meerdere locaties in meerder regio's, het doorvoeren van een transitieproces van verzorgingshuis naar verpleeghuis, de implementatie van een nieuwe organisatiestructuur en het tegelijkertijd doorvoeren van een omvangrijk kostenreductieprogramma vormde als geheel voor het bestuur en het management een ultieme uitdaging voor 2014.

Daar kwam bij dat medio 2014 een tamelijk complex aanbestedingstraject is uitgevoerd naar een groot aantal gemeenten in het kader van de overheveling van de WMO naar het gemeentelijke domein.

Voorts diende in het najaar 2014 Nusantara opnieuw getoetst te worden in het kader van het in aanmerking kunnen komen voor een driejaarlijkse verlenging van het verleende Perspekt Bronzen Keurmerk in de zorg. Op basis van een auditprogramma uitgevoerd door een Perspekt zijn deze organisatorische eenheden in aanmerking gekomen voor het Perspekt bronzen keurmerk in de zorg. Nusantara werd opgenomen in 2014 in het openbare keurmerkregister van Perspekt.

De financiële bedrijfsvoering voor 2014 was geënt op de realisering van een ombuigingsoperatie en een herstelplan conform de doelstellende begroting van 2014 van geraamd in totaal € 1 miljoen, dit met veel aandacht voor reductie van de kosten gebaseerd op de opstelling van een kaderbegroting op basis van normatieve NZa-parameters.

De operationele activiteiten van de beide vennootschappen werden in 2014 successievelijk afgebouwd, dit onder gelijktijdige overheveling van bepaalde noodzakelijke kernactiviteiten naar Stichting Nusantara Beheer. Stichting Nusantara Research en Development werd in 2014 ontbonden.

Er werden in 2014 veel positieve veranderingen doorgevoerd en er is energiek gewerkt aan gerichte verbeteringen op het niveau van de kwaliteit van zorg, de inrichting en uitvoering van de bedrijfsvoering. Daarbij zijn stagnaties doorbroken en werden zaken hersteld uit het verleden die fout of niet meer van toepassing waren en doorwerkten binnen de organisatie en soms vormen van verwaarlozing hadden veroorzaakt. De vooruitzichten die hierdoor zijn bereikt zijn zondermeer gunstig te noemen. Nusantara heeft het jaar 2014 in meerdere opzichten positief afgesloten. Er is zowel vertrouwen van de Inspectie van de Gezondheidszorg, de huisbankier en het Zorgkantoor verkregen. De Raad van Bestuur dankt hierbij de medewerkers voor de bijzondere inzet in het jaar 2014 dat naast een constructief ook een hectisch en confronterend jaar is geweest.

3. BESTUUR, TOEZICHT EN BEDRIJFSVOERING

3.2 RAAD VAN TOEZICHT

In 2014 bestond de Raad van Toezicht uit 5 toezichthouders.
Samenstelling Raad van Toezicht Stichting Nusantara Zorg – Beheer

De heer mr. J.C.J.E. (Joost) Allein Richir	Voorzitter van de Raad van Toezicht
De heer H.T. (Harvey) de la Rambelje	Vicevoorzitter van de Raad van Toezicht
Mevrouw K.T. (Karin) Ruitenbach	Portefeuille Financiën
Mevrouw W.C.M. (Wende) Gabriël	Portefeuille Zorg
De heer P.A.V. (Pieter) Anthonio	Portefeuille New Business

In de statuten van de Stichting en het reglement van de Raad van de Toezicht is een aantal artikelen opgenomen met betrekking tot onafhankelijkheid, integriteit en belangenverstrengeling.

De leden van de Raad van Toezicht hebben affiniteit met en zijn qua afkomst uit de doelgroep van Indische Nederlanders. De Raad van Toezicht vergadert regelmatig op een van de intramurale locaties van Patria of Rumah Saya en is tevens betrokken bij diverse activiteiten.

De Raad van Toezicht is in het afgelopen verslagjaar zes maal bijeen geweest. Verschillende leden van de Raad van Toezicht hebben aanvankelijk vanuit hun specifieke portefeuilles bilaterale overleggen gevoerd met de Raad van Bestuur. In mei 2014 zijn binnen de Raad van Toezicht vervolgens een tweetal commissies geïnstalleerd, te weten een commissie financiële audit en een commissie kwaliteit en veiligheid. Hiertoe is een aantal reglementen opgesteld en vervolgens vastgesteld. Met het in werking treden van de auditcommissies kreeg de toetsende verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht een betere demarcatie. Voorts is tijdens het verslagjaar nader stilgestaan bij de informatievoorziening aangaande de risico- domeinen en specifieke aandachtsgebieden van de twee commissies. Een en ander is vervolgens vertaald in een PDCA-document met daarin opgenomen een divers aantal te ontwikkelen en in te richten dashboards. De informatievoorziening en verantwoording door de Raad van Bestuur aan de Raad van Toezicht wordt daardoor op een structurele wijze verbeterd en verdiept. De uitkomsten en follow up van de overleggen van de auditcommissies is in 2014 stelselmatig teruggekoppeld aan de integrale Raad van Toezicht.

| 3. BESTUUR, TOEZICHT EN BEDRIJFSVOERING

Naast bovengenoemde zaken zijn de volgende aandachtsgebieden in de vergaderingen van de Raad van Toezicht met de Raad van Bestuur aan de orde geweest:

- Huisvesting en stand van zaken nieuwbouwplanning verpleeghuis en aanleunwoningen te Almere en het daarmee samenhangende risicoprofiel, transitieproces van verzorgingshuis naar verpleeghuis, toenemende zorgzwaarte problematiek instroom bewoners, personeelsinzet en verloop;
- Begroting 2014 en periodieke financiële rapportages bedrijfsvoering (maandelijkse scorecards, informatievoorziening naar de huisbankier en liquiditeitsbegroting);
- Externe samenwerkingsverbanden;
- Rapportages Inspectie voor de Gezondheidszorg;
- Goedkeuring Jaarrekening 2013 in aanwezigheid van de externe accountant;
- Swot-analyse in relatie tot visieontwikkeling toekomstbestendigheid Nusantara en stand van zaken uitvoering ombuigingsoperatie bedrijfsvoering 2014, inzet extern bureau in het kader van procesoptimalisatie en kostenreductie, onderzoek belastingdienst omzetbelasting;
- Aanbesteding WMO, AWBZ en ZVW 2015, onderzoek ontwikkeling eigen vermogen;
- Wervingsprocedure voorzitter en lid Raad van Toezicht.

Naast de reguliere vergaderingen hebben de voorzitter en vicevoorzitter van de Raad van Toezicht twee evaluatiegesprekken gevoerd met de Raad van Bestuur. Daarbij is stilgestaan bij de aansturing van het transitieproces en de onderlinge samenwerking binnen het governance kader van goed toezicht, bestuur en interne controle. Op basis van deze gesprekken is besloten de tijdelijke benoeming van de bestuurder om te zetten in een benoeming van onbepaalde tijd. Daartoe werd door de Raad van Toezicht advies ingewonnen bij de Ondernemingsraad en deze heeft daarop positief geadviseerd.

3.3 BEDRIJFSVOERING

TRANSITIE VAN VERZORGINGSHUIS NAAR VERPLEEGHUIS

In het verslagjaar is veel aandacht uitgegaan naar het transitieproces van de zorguitvoering van Nusantara. Dit proces betrof de transitie van verzorgingshuis naar verpleeghuis. In 2014 werd deze transitie naar complexere verpleeghuiszorg afgerond. Hiertoe werden de in betrekkelijk korte termijn ingevoerde nieuwe professionele standaarden van werken en beroepsnormen in de zorgprocessen opnieuw getoetst en waar nodig geborgd. Daarmee annex ging een intensief proces van deskundigheidsbevordering en protocollering gepaard op diverse zorginhoudelijke domeinen. Met de invoering van transparante communicatie, een heldere organisatiestructuur en een integrale aansturing werd een fundament gelegd om de verbetermaatregelen in het kader van het transitieproces door te voeren.

KWALITEITSTOETSING

In het kader van de kwaliteitstoetsing van de implementatie van het transitieproces heeft de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ) in 2014 een tweetal inspectiebezoeken afgelegd op de locatie van Patria. De verbeterplannen zijn stelselmatig in uitvoering genomen. De IGZ heeft in aansluiting hierop bevestigd dat Patria weer onder een normaal inspectieregime valt.

| 3. BESTUUR, TOEZICHT EN BEDRIJFSVOERING

Op 15 juni 2014 heeft Nusantara Zorg bij het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Zorg, Directie Langdurige Zorg, voor haar verpleeghuisafdelingen te Patria een BOPZ aanmerking aangevraagd. De Inspectie voor de Gezondheidszorg heeft de aanvraag en de randvoorwaarden daartoe getoetst en heeft vervolgens op grond van haar bevindingen hierop een positief advies uitgebracht. Op 22 oktober 2014 is door het Ministerie in het kader van de Wet BOPZ, aan Nusantara Zorg, locatie Patria de aanmerking voor 21 plaatsen voor psychogeriatrische patiënten toegekend.

Naast de uitrol van een breed bij- en nascholingsprogramma is de cultuurspecifieke scholing verder ter hand genomen. Daarbij werd kennis genomen van de door collega instelling Raffy te Breda in nauwe samenwerking met Stichting Pelita ontwikkelde cultuurspecifieke zorgopleiding. Deze specifieke opleiding werd in 2014 breed binnen alle geledingen van Nusantara uitgerold.

In het kader van de externe Perspekt audit is Nusantara getoetst aan de hand van de set kwaliteitscriteria van 12 rubrieken en 88 kwaliteitscriteria. De inhoud van deze toets sluit aan bij de branche specifieke normen en relevante wet- en regelgeving, met een zwaartepunt bij het cliëntenperspectief en de feitelijk en ervaren kwaliteit van zorg. Perspekt heeft de locaties van Nusantara getoetst en op grond van een positieve beoordeling is het kwaliteitscertificaat afgegeven.

In onderstaande kwaliteitsverbetering agenda 2013 - 2014, zijn de ingezette en doorlopen verbeteracties Nusantara benoemd.

| 3. BESTUUR, TOEZICHT EN BEDRIJFSVOERING

ONDERWERPEN KWALITEITSVERBETERING AGENDA 2013-2014

01. Herinrichting organisatiestructuur, doelstelling integrale aansturing met een betere alignement tussen zorg en ondersteunende stafdiensten
02. Werving functie Manager Zorg & Behandeling, In het kader van aansturing transitieproces naar verpleeghuisfunctie
03. Aantrekken voldoende capaciteit SO voor beide locaties en ANWD
04. Aanpak gestructureerde inzet van paramedische zorg
05. Opzet integraal beheer van inkoop en medisch materiële hulpmiddelen
06. Aanpak door de IGZ geïdentificeerde risicogebieden intramurale locaties
07. Opstelling gedifferentieerd programma van opleidingen, bijscholing en deskundigheidbevordering conform ZZP mix cliënten populatie
08. Actualisering Vilans zorgprotocollen en protocollen m.b.t. verpleeg-technisch handelen. Online beschikbaar stellen via netwerk voor de medewerkers
09. Invoering nieuwe overlegstructuur op bestuurders-, MT- en zorgmanagementniveau
10. Herinrichting Scorecard met kerngetallen inzake productie, uitputting P&M budget, ziekteverzuim en liquiditeitsprognose
11. Maandelijksse rapportage Scorecard conform begrotingskader
12. Herbezinning met betrekking tot locatie IndischBuren Almere
13. Aangescherpte monitoring van in- en uitstroom bewoners en wachtlijstbeheer
14. Opstelling kaderbegroting 2014, met als uitgangspunten, ziekteverzuimreductie met 6%, terugdringen personele lasten en inzet P formatie conform normatieve begrotingsparameters, positieve resultaatsontwikkeling van de RAK met 2.5% - 3% per jaar
15. Ziekteverzuimmanagement, start RIE en contract nieuwe Arbo dienst
16. Updaten en inrichting Commissies waaronder MIC, HIP (infectie preventie conform LCHV standaarden en WIP), IGZ, decubitus, cyclisch zorgproces, werken met ZLP specialisten middels coaching en screening van medewerkers en zorgdossiers
17. Inzetten externe expertise in het kader van upgradering kwaliteit van zorg
18. Opstellen en uitvoering plan van Aanpak zorg behandel- en welzijnsdienst Nusantara
19. Inrichten documenten infrastructuur in het kader van borging
20. Cultuurspecifieke opleiding Nusantara Breed
21. Externe netwerkontwikkeling en samenwerking met relevante partners en kenniscentra. (Bersama Kuat, Stichting Pelita en Actiz)
22. Herinrichting Geneesmiddelen Distributie Systeem, i.s.m. Mosadex
23. Inrichting Raad van Toezicht structuur met audit commissies

| 3. BESTUUR, TOEZICHT EN BEDRIJFSVOERING

In 2014 heeft de ontwikkeling van scheiden van wonen en zorg in de sector verder gestalte gekregen. Nusantara koerst hierbij qua zorgbeleid op behoud van de intramurale capaciteit op basis van haar wachtlijsten en haar bovenregionale / landelijke functie. Daarnaast heeft zij actief deelgenomen aan de wijkgerichte transitie van de extramurale zorg voor bewoners uit de directe omgeving van de eigen locaties.

OPHEFFING BUITENLOCATIE INDISCHBUREN

In mei 2014 werd de buitenlocatie IndischBuren te Almere opgeheven. Deze PG-afdeling van Nusantara was in 2012 in-gehuisd in een van de verpleeghuislocaties van Zorggroep Almere. Deze afdeling is vervolgens gevestigd in het gebouw van locatie Patria te Bussum. Enerzijds vloeide dit besluit voort uit het gegeven dat de huurovereenkomst met Zorggroep Almere per 1 augustus 2014 expireerde en er ter plaatse geen goede alternatieven voorhanden waren. Anderzijds werd geanticipeerd op het door het management geïdentificeerde belang van het realiseren van een in 2014 door te voeren omhuizingsoperatie.

Op een aantal verdiepingen in het gebouw Patria zijn daartoe bouwtechnische voorzieningen en veiligheidsaanpassingen aangebracht, dit in het kader van het kunnen voldoen aan eisen die voortvloeien uit de BOPZ-functie die met de vestiging van de doelgroep IndischBuren annex zijn. De bewoners en hun familieleden, alsook medewerkers zijn bij de zorgvuldige uitvoering van dit verhuisproject nauw betrokken geweest. Het project is in goede orde verlopen.

BEDRIJFSPROCESSEN

De evaluatie van de bedrijfsprocessen en procedures zoals opgesteld in het Handboek Administratieve Organisatie en Interne Beheersing is uitgevoerd in nauwe afstemming met de externe accountant. Eind 2014 heeft het Managementteam een 2e versie van het Handboek goedgekeurd. In 2015 zal het handboek opnieuw worden aangepast als gevolg van de diverse wetswijzigingen en betrokkenheid van meerdere spelers (zorgkantoor-zorgverzekeraar-gemeenten).

FACILITAIRE DIENSTEN

Om eerder in het jaarverslag aangegeven redenen is besloten tot een functionele integratie en het onderbrengen van de afzonderlijke procesgeoriënteerde hoofdprocessen van Horeca, Facilitair en Veiligheid onder een integrale facilitaire dienst onder leiding van een eenhoofdig facilitair management. De betreffende stafdiensten zijn in januari 2014 vervolgens geherpositioneerd binnen de Stichting Nusantara Beheer.

In 2014 zijn veel verschillende activiteiten uitgevoerd. Het betreft kort samengevat:

BOPZ gereed maken van etage acht en negen ten behoeve van in-huizing IndischBuren, de uitvoering van de verhuizing van de cliënten van IndischBuren Almere naar Patria, de oprichting cultuurgroep en organiseren en mede-ondersteunen van diverse cultuuractiviteiten ten behoeve van de bewoners, het uitvoeren van een risico-inventarisatie, herbezielen van facilitaire processen en procedures in het Handboek Administratieve Organisatie en Interne Beheersing. Het doorvoeren van een kostenreductieprogramma zowel op personeel als materieel gebied, het uitvoeren van diverse onderhoudswerkzaamheden.

| 3. BESTUUR, TOEZICHT EN BEDRIJFSVOERING

ARBO EN AANPAK ZIEKTEVERZUIM

In nauwe samenwerking met de OR werd een selectieprocedure gestart voor het aantrekken van een nieuwe arbodienst. Het besluit hiertoe kwam voort uit het voornemen bijzondere aandacht te geven aan de aanpak van de te hoge ziektekosten. De nieuwe arbodienst is in januari 2014 gestart met haar werkzaamheden.

ONDERNEMINGSRAAD

De Gemeenschappelijke Ondernemingsraad (=lees GOR) vertegenwoordigt de medewerkers van een viertal locaties te weten Patria te Bussum, Rumah Melati te Almere, Rumah Saya te Ugchelen en IndischBuren te Bussum. In de tweede helft van 2014 is de locatie IndischBuren verhuisd van Almere naar Bussum. Op het adres waar Patria gevestigd is, is nu ook IndischBuren gevestigd.

De GOR bestond op 1 januari 2014 uit een vijftal leden. Onderdeel van de GOR is de commissie Veiligheid, Welzijn, Gezondheid en Milieu (=lees VGWM) bestaande uit een drietal leden.

In april 2014 heeft de GOR verkiezingen uitgeschreven voor een nieuwe GOR. In de maand mei is de nieuwe GOR geïnstalleerd bestaande uit 7 leden. De bezetting van de VGWM commissie is ongewijzigd gebleven.

De GOR heeft in 2014 10 overlegvergaderingen gehad waarvan 5 met het bestuur. De verslagen van de overlegvergaderingen met de bestuurder zijn openbaar en zijn ter inzage voor de medewerkers.

De GOR heeft in 2014 een zevental cursusdagen gehad.

In juni 2014 is een tweetal achterbanvergaderingen gehouden. Hierbij zijn tevens de nieuwe GOR leden voorgesteld.

Nusantara maakte een belangrijke transitie door van verzorgingshuis- naar verpleeghuis instelling. Dit omhoogingsproces heeft belangrijke gevolgen gehad op het gebied van roostering, personele inzet en het opleidingsniveau van de medewerkers. In 2014 zijn belangrijke stappen gezet om dit proces in goede banen te leiden. Organisatorisch heeft dit uiteraard consequenties gehad. De GOR was hierbij nauw betrokken.

In 2014 heeft de GOR een vijftal advies- c.q. instemmingaanvragen behandeld en goedgekeurd.

- Herinrichting structuur van de organisatie
- Aanpassing arbeidsovereenkomsten
- Verlenging arbeidsovereenkomsten
- Verzuimreglement
- Arbobeleidsplan

Ook de nieuwe wetgeving met betrekking tot de financiering van de zorg in 2015 heeft in 2014 de nodige voorbereiding gehad. Strakke financiering noopt de Stichting Nusantara tot meer efficiency en flexibiliteit binnen de organisatie. De GOR houdt dit proces nauwlettend in de gaten.

| 3. BESTUUR, TOEZICHT EN BEDRIJFSVOERING

CENTRALE CLIËNTENRAAD

Nusantara kent een Centrale Cliëntenraad. De Centrale Cliëntenraad behartigt de belangen van zowel de intramurale als de extramurale cliënten. De samenstelling van de cliëntenraad betreft twee leden vanuit locatie Rumah Saya te Ugchelen, twee leden vanuit locatie Patria te Bussum en twee leden vanuit Rumah Melati te Almere. In 2014 was er geen vertegenwoordiging in de centrale cliëntenraad vanuit de locatie IndischBuren.

In het verslagjaar heeft/is de Centrale Cliëntenraad deelgenomen/betrokken geweest aan herinrichting van de Cliëntenraden, transitieproces naar verpleeghuis, beleidsplan 2014, kaderbegroting en Perspekt audit. Daarnaast zijn op locatie niveau met de bewonerscommissie over diverse onderwerpen besproken samenhangend met deze transitie.

Naast de Centrale Cliëntenraad zijn er op de locaties van Rumah Saya, Patria en Rumah Melati afzonderlijke bewonerscommissies actief. In deze commissies kwamen diverse bewoner gebonden zaken en activiteiten aan de orde. Vanuit de facilitaire dienst zijn op de twee intramurale locaties twee stafmedewerkers werkzaam die in nauw overleg met de bewonerscommissies veel randvoorwaardelijke en facilitaire zaken regelen, alsook cultuurgebonden activiteiten organiseren in het kader van het borgen van het cultuurspecifieke leefklimaat. Daarbij vindt tevens op een gecoördineerde wijze afstemming plaats met een grote groep vrijwilligers die van oudsher een sterke verbondenheid heeft met de bewoners en de beide locaties. De vele vrijwilligers en de netwerkrelaties nemen een belangrijke plaats in en zijn voor het welzijn van bewoners van zeer grote waarde. Nusantara koestert deze intensieve verbondenheid met de vele vrijwilligers.

KLACHTENBEHANDELING

Het aantal bemiddelde klachten.

In het jaar 2014 is er geen sprake geweest van bemiddeling van klachten door de klachtenfunctionaris.

In overeenstemming met de Wet Klachtenrecht Cliënten Zorg instellingen heeft Nusantara een externe klachtencommissie via het lidmaatschap van de SSIG te Bussum. Deze commissie werkt volgens reglement klachten- en geschillenbehandeling. In 2014 zijn er ook geen formele klachten via de klachtencommissie ingediend/behandeld.

| 4 BELEID EN FINANCIËLE POSITIE

4.1. MEERJAREN BELEID

Het meerjaren beleid van Nusantara heeft betrekking op de volgende centrale ontwikkelingsvraag:

Kan Nusantara zelfstandig als bovenregionale zorginstelling gelet op haar huidige situatie autonoom overleven in het huidige tijdsgewricht van turbulente veranderingen in de VVT-sector?

Op basis van een externe omgevingsanalyse en interne organisatie analyse is een aanzet gegeven tot een visie en meerjarenbeleid met betrekking tot de toekomstige ontwikkeling en positionering van Nusantara.

Hiertoe zijn voor Nusantara de volgende uitgangspunten geformuleerd:

- Kleinschaligheid;
- Behoud van huidige minimale intramurale capaciteit in het kader van expertiseontwikkeling;
- Samenwerking in Bersama Kuat verband en in regionaal verband;
- Uitbouw extramurale capaciteit van zorg en dienstverlening naar woonvormen voor en met incorporatie van 'new business en technologie' waardoor bewoners ook langer in de eigen thuisituatie kunnen blijven;
- Verdere profilering op cultuursensitiviteit en contextspecificiteit van de zorgverlening;
- Verdere profilering van bovenregionale beschermwaardige behandel functie, naast bovenregionale verpleeghuisfunctie;
- Gerichtte campagnevoering naar de doelgroepen van ouderen van Indische, Molukse en Surinaams-Javaanse afkomst.

Het antwoord op de vraag of Nusantara autonoom verder kan overleven is: Ja, mits...

De premissen van "Ja, mits..." hebben betrekking op:

- Een interne doorontwikkeling naar een gezonde exploitatie, opbouw van reserves en management van geïdentificeerde risico's met betrekking tot nieuwbouw, productiecapaciteit en leegstand;
- Een externe ontwikkeling naar hechtere strategische samenwerking met zorginstellingen voor Indische en Molukse ouderen in Bersama Kuat verband en operationele samenwerking met zorginstellingen en aanpalende voorzieningen in regionaal verband;
- Een uitbouw extramurale zorg in samenwerkingsverbanden met Indische, Molukse en Surinaams-Javaanse gemeenschapsvormen en daarmee samenhangende doelgroepen van ouderen.

Bovengenoemde visie is mede gebaseerd op een impactanalyse van de capaciteitsontwikkeling in de intramurale verpleeghuiszorg in het algemeen en een demografisch onderzoek dat in Bersama Kuat verband is verricht naar de doelgroep van Indisch en Molukse ouderen die de komende jaren aangewezen zijn op een cultuur en context specifiek zorgaanbod in een verpleeghuissetting. Hieruit kan worden opgemaakt dat Nusantara als cultuurspecifieke zorginstelling bestaansrecht heeft tot circa 2050, dit in nauwe samenwerking met de collega instellingen die deel uitmaken van de Federatie van Bersama Kuat en met Stichting Pelita. Stichting Pelita is van oorsprong expert op het gebied van hulpverlening aan getroffen en van de oorlog met Japan en van de

| 4 BELEID EN FINANCIËLE POSITIE

Bersiap periode. Stichting Pelita is inmiddels een brede Indische welzijnsorganisatie die naast de wetsuitvoering ook maatschappelijk werk en sociale diensten levert vanuit de sociale, culturele en historische context. Nusantara werkt met Stichting Pelita op dit terrein samen en zal deze samenwerking de komende jaren graag willen verbreden en verdiepen, vooral als het gaat om context specifieke expertise ontwikkeling voor ouderen met traumaproblematiek.

In de visie van Nusantara hebben samenwerkingsinitiatieven in Bersama Kuat verband een duidelijke toegevoegde waarde. Het betreft hier o.a.:

- Belangenbehartiging richting de landelijke overheid (met de nadruk op het behoud van de toeslag die aan onze organisaties is toegekend met betrekking tot het traumatische verleden van onze bewoners);
- Een gezamenlijk scholingsprogramma voor de medewerkers betreffende cultuurgebonden aspecten zoals geschiedenis, waarden en normen, bejegening en taal, evenals traumaverwerking;
- Gezamenlijke themadagen voor medewerkers rondom wisselende zorg en welzijn gerelateerde onderwerpen;
- Het organiseren van gezamenlijke vrijwilligersdagen;
- Het gezamenlijk aanvragen van subsidies voor scholing en themadagen en de verantwoording bij verkrijging van gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe cultuurspecifieke en context specifieke zorgproducten.

In Bersama Kuat-verband is de gezamenlijke expertise-ontwikkeling een belangrijk speerpunt voor de komende jaren. Daarbij is geconstateerd dat de cultuurspecifieke zorg zoals de leden dit vormgeven veel overeenkomsten heeft met de zo gepropageerde levensloopbenadering. In dat kader hebben de Indische huizen een voorsprong op reguliere zorg en dienstverleners. Deze benadering wordt ook andere cultuurspecifieke doelgroepen in de Nederlandse samenleving herkend en gewaardeerd. De benadering van deze doelgroepen zal in de toekomst in belang toenemen.

PLANVORMING NIEUWBOUW TE ALMERE

Stichting Nusantara Beheer is in 2010 gestart met het in eigen beheer ontwikkelen van een nieuw bouwplan verpleeghuis in combinatie met een areaal van 90 aanleunwoningen in Almere. Een en ander vindt plaats in het kader van de vervanging van de locatie Patria te Bussum. Medio 2012 is deze ontwikkeling overgenomen door een projectbureau. Deze wijziging gaf aanleiding tot een afboeking van de al voorgefinancierde bouwkosten. Het restant van de voorgefinancierde bouwkosten wordt door de projectontwikkelaar vergoed bij casco oplevering van de nieuwbouw.

Door het bestuur is op grond van de bestaande onzekerheid met betrekking tot de datum van realisering van de nieuwbouw en de wijzigingen in kapitaal-lastenbesteding door de overheid, een scenariomodel opgesteld met betrekking tot de doorexplotatie van het vastgoed Patria te Bussum in relatie tot de in de tijd verschoven planning van de nieuwbouw van het verpleeghuis (fase 1) en van de fase van aanleunwoningen (fase 2) te Almere. Aangaande de oplevering is met de contractpartners in 2014 overleg gevoerd. Naar verwachting zal er in 2015 ter zake een definitief uitsluitel komen.

| 4 BELEID EN FINANCIËLE POSITIE

4.3 RISICOMANAGEMENT

RISICOPARAGRAAF BIJ DE JAARREKENING 2014

Nusantara heeft in de jaren 2011 - 2013 vanuit financieel perspectief hoge budgetoverschrijdingen gekend. Ultimo 2014 is door het positieve bedrijfsresultaat het vermogen van Nusantara weliswaar verbeterd maar deze is nog negatief. In 2014 is met een strakke begrotingsdiscipline en enkele incidentele voordelen een positief saldo bereikt. Het negatief vermogen van Nusantara is ultimo 2014 circa € 185.000 groot. De aan de zorg gerelateerde reserve aanvaardbare kosten is ruim € 262.000 negatief.

Het eind 2013 opgesteld fundamenteel ombuigingsplan is nadrukkelijk gericht op het realiseren van een gezonde financiële bedrijfsvoering en exploitatie in 2014, evenals de realisering van een versterking van het eigen vermogen. Naast een wijziging aangebracht in de functionele ordening van de organisatiestructuur is een kostenreductieplan opgesteld op basis van normatieve parameters conform de richtlijnen van de NZa. Dit is vooral gericht op effectieve roostering van de diverse diensten binnen Nusantara. In de loop van 2014 zijn eveneens de bedrijfskosten van een groot aantal segmenten onder de loep genomen. Eveneens met externe ondersteuning zullen in 2015 op bepaalde segmenten aanvullende structurele besparingen worden gerealiseerd.

De Raad van Bestuur van Nusantara beschrijft in deze paragraaf de belangrijkste geïdentificeerde risico's die voor 2014 en 2015 ten behoeve van het realiseren van gezonde (financiële) bedrijfsvoering aan de orde zijn.

4.3.1 WIJZIGINGEN IN DE WET- EN REGELGEVING

Het jaar 2014 is het laatste jaar waarop de bekostiging van de AWBZ-zorg c.q. de zorg/prestatiebekostiging is gebaseerd. De nieuwe wetgeving 2015 verdeelt de opbrengsten tussen Zorgkantoor, zorgverzekeraar en gemeenten.

De capaciteitsreductie die thans breed in de AWBZ -sector aan de orde is, bleef in 2014 voor Nusantara een risico. Op grond daarvan heeft het bestuur van Nusantara voortdurend haar beschermwaardige bovenregionale functie aan de orde gesteld in het overleg met het Zorgkantoor, evenals in de voor Nusantara relevante regionale samenwerkingsverbanden. Benadrukt daarbij wordt dat de huidige intramurale capaciteit gewaarborgd dient te blijven voor het verder ontwikkelen en behouden van de cultuurspecifieke en contextspecifieke verpleeghuiszorg voor de doelgroep van Indische en Molukse ouderen. Deze ouderen hebben naast een cultuurspecifieke verpleeghuiszorg veelal ook contextspecifieke behandeling nodig in het kader van oorlogstraumaverwerking. Nusantara vervult van oudsher deze specifieke bovenregionale zorgfunctie. De beschermwaardige functie van Nusantara werd door de regionale partners en het Zorgkantoor Achmea onderschreven.

| 4 BELEID EN FINANCIËLE POSITIE

4.3.2 FINANCIËLE CONTINUÏTEIT

4.3.2.1 LIQUIDITEIT

De liquiditeitspositie vormde het meest kritische risicoaspect. In het verslagjaar 2014 werden diverse maatregelen genomen die een optimale inzet en beschikbaarheid van liquide middelen dienen te waarborgen.

Als gevolg van een door de NZa in 2013 uitgebrachte rekenstaat is aan het licht gekomen dat in 2013 een te hoge kapitaallastenvergoeding is verstrekt aan Nusantara. Deze omissie betekende dat in de oorspronkelijke liquiditeitsbegroting voor 2014 een terugbetalingsverplichting over 2013 ad circa € 423.000 diende te worden verwerkt, evenals een te verwachten neerwaartse bijstelling van het voorschot 2014 (afschrijvingen en rente leningen op WTZi gefinancierde activa) van circa € 260.000. Een en ander had als gevolg dat op basis van de aangepaste liquiditeitsbegroting in de periode september tot en met december 2014 dit bedrag is terugbetaald. Daarmee is in die periode de liquiditeitsdruk gegroeid en het 1e halfjaar 2015 zal de druk op de liquiditeit, dit in combinatie met ons nog negatief vermogen, aanwezig blijven. Met de huisbankier wordt overgelegd over het gebruik van de huidige kredietfaciliteit met een maximum van € 250.000.

In het kader van het structureel ophogen van de huidige krappe liquiditeitspositie is met het bestuur van Stichting Vrienden van Nusantara overeengekomen dat zij zich bereid heeft verklaard de opbrengsten van de voorgenomen verkoop van het pand aan de Bouwhofweg 2 te Apeldoorn, dat vrij is van hypotheek en volledig in eigendom is van de Stichting Vrienden, beschikbaar te houden voor de (tijdelijke) liquiditeitsbehoefte van Stichting Nusantara Zorg in 2014/2015. Begin 2015 heeft verkoop van het pand plaats gehad. Met het bestuur van de Stichting Vrienden van Nusantara wordt overlegd op welke wijze binnen het kader van de statutaire doelstelling van de vriendenstichting de verkoopopbrengst van circa € 190.000 deels kan worden ingezet in het kader van kwaliteitsverbetering, professionalisering en bekostiging van specifieke ondersteunende activiteiten in het kader van de verdieping van het aanbod van cultuurspecifieke zorg aan de cliënten van Nusantara.

4.3.2.2 NORMEN IN DE ZORG

In 2014 was de inzet van medewerkers (zowel voor de zorg als ondersteunende diensten) gebaseerd op de geldende normen, conform vastgestelde normen NZa. Daartoe is in 2014 een normatieve kaderbegroting opgesteld. Deze is vervolgens concreet vertaald naar de werkroosters van de medewerkers in de zorg en naar een normatieve personeelsbezetting ten behoeve van de ondersteunende stafdiensten. Een en ander leidde ertoe dat er vanaf december 2013 tot en met het 1e halfjaar 2014 een reductie werd doorgevoerd in de personele formatie van in totaal circa 28 FTE. Het betreft hier circa 20 FTE in de zorgafdelingen en 8 FTE in de ondersteunende stafdiensten (zie ook paragraaf 2.3.2). Met de personele reductie is voor 2014 sprake van een totale kostenreductie annex van circa € 600.000.

| 4 BELEID EN FINANCIËLE POSITIE

Daarnaast werd het ziekteverzuim met behulp van verzuimmanagement aangepakt. Er is wel sprake geweest van een daling van het percentage ziekteverzuim ten opzichte van het jaar 2013, maar het niveau conform de normering van de benchmark voor de VVT-sector is nog niet bereikt. Hier zal in 2015 verder gericht aan worden gewerkt. Per 1 januari 2014 werd een nieuwe Arbodienst met een verzuimmanager aangesteld. Tevens is er een taakstellende kostenreductie geraamd met betrekking tot de materiële middelen van ten minste € 250.000. Ten slotte is in de begroting een voorziening opgenomen ter grootte van € 400.000. De mogelijkheid wordt niet uitgesloten dat op basis van de resultaatontwikkeling in 2014 de betreffende voorziening deels zal kunnen vrijvallen ten gunste van een versterking van het vermogen.

Met betrekking tot de zorgverlening werd in 2014 gewerkt conform de kwaliteitsnormen zoals opgesteld in het wettelijk toetsingskader van de IGZ. Voor de intramurale locaties werd gestuurd op diverse verbeterthema's met betrekking tot kwaliteit en veiligheid, cliëntendossier, deskundigheid en inzet personeel, medicatieveiligheid en vrijheidsbeperking. Voorts is de medisch specialistische ouderenzorg geënt op de ZZP mix voor 2014. Hieromtrent is voor de locatie Patria in 2014 op een open en constructieve wijze overleg gevoerd met de IGZ. De IGZ heeft in de loop van 2014 enkele toetsingsbezoeken gebracht aan locatie Patria. Op basis van deze bezoeken heeft de IGZ haar handhaving voor de locatie Patria in 2014 opgeheven.

4.3.2.3 NIEUWBOUW

Stichting Nusantara is in 2010 gestart met het in eigen beheer ontwikkelen van een nieuwbouwplan verpleeghuis in combinatie met een areaal van 90 aanleunwoningen in Almere. Een en ander vindt plaats in het kader van de vervanging van de locatie Patria te Bussum. Medio 2012 is deze ontwikkeling overgenomen door een projectbureau. Deze wijziging gaf aanleiding tot een afboeking van de al voorgefinancierde bouwkosten. Het restant van de voorgefinancierde bouwkosten bedraagt € 950.000. Dit bedrag wordt door de projectontwikkelaar vergoed bij casco oplevering van de nieuwbouw. De vordering is vooralsnog middels een acte van cessie overgedragen aan de huisbankier ING.

Het bestuur heeft op grond van de bestaande onzekerheid met betrekking tot de datum van realisering van de nieuwbouw en de wijzigingen in kapitaallastbesteding door de overheid, een scenariomodel opgesteld met betrekking tot de doorexplotatie van het vastgoed Patria te Bussum in relatie tot de in de tijd verschoven planning van de nieuwbouw van het verpleeghuis (fase 1) en van de fase van aanleunwoningen (fase 2) te Almere. Dienaangaande is met de contractpartners overlegd over een aantal alternatieve scenario's ter versnelling van de nieuwbouw. In 2015 wordt een definitief uitsluitsel over de uitvoering en haalbaarheid van de planvoering verwacht.

| 4 BELEID EN FINANCIËLE POSITIE

4.3.2.4 BEGROTING REALISEERBAAR: INTEGRALE AANSTURING EN MANAGEMENT, SCORECARDS EN PRESTATIEANALYSES

Teneinde tot een realisering en borging van de in de kaderbegroting 2014 gedefinieerde doelstellingen en verbeterpunten te komen, heeft per 1 januari 2014 de Raad van Bestuur een transparante communicatiestructuur met nieuwe overlegvormen ingevoerd, evenals een heldere eenduidige en minder complexe organisatiestructuur met een integrale aansturing als fundament. Tevens is een nieuwe manager Zorg & Behandeling aangesteld en een manager Facilitaire diensten. Beide integrale managers maken deel uit van het integrale centrale MT van de gehele organisatie, naast de manager HRM en de controller, tevens manager PFC (Planning, Finance en Control).

Ten behoeve van de besturing en het management van de verschillende bedrijfsvoeringprocessen is een aantal beheersing- en management informatie-instrumenten ontwikkeld. De Raad van Toezicht, bestuur en (decentraal) management beschikken vanaf januari 2014 over een integrale scorecard.

De scorecard wordt maandelijks door de controller uitgebracht. Het dashboard van de scorecard omvat meerdere financiële sturingsparameters en prestatie-indicatoren. Het betreft onder meer: budgetuitputting, exploitatie resultaat, ziekteverzuim, liquiditeitsprognose, productie realisering en kasstroomoverzichten. Door middel van de maandelijks bespreking van de scorecards in het Managementteam en het decentrale management wordt de uitgezette koers en de resultaatontwikkeling voor het geheel alsook voor de afzonderlijke organisatieonderdelen gemonitord. Langs deze weg kunnen tijdig koerscorrecties worden doorgevoerd. Naast de scorecards worden door de controller analyses uitgevoerd op werkniveau van de diverse afdelingen. Met de teamleiding worden gesprekken gevoerd over eventuele afwijkingen en worden korte verslagen gemaakt met daarin de voorgenomen maatregelen en de follow up daarvan.

4.3.2.5 SAMENVATTING RISICOPARAGRAAF

De Raad van Bestuur is van oordeel dat met de invoering van de gewijzigde organisatiestructuur 2014 in samenhang met de inrichting van het nieuwe integrale MT en de in uitvoering genomen normatieve begroting en sturingsinstrumenten, de bedrijfsvoering van Nusantara in 2014 juist tijdig 'in control' heeft gebracht zodat de begroting 2014 is gerealiseerd. In 2015 zal de inzet voor versterking van het vermogen en daarmee de verzekering van het voortbestaan van Nusantara krachtig moeten worden voortgezet.

In de scorecard over het eerste kwartaal 2015 wordt zichtbaar dat de positieve ontwikkeling van de exploitatie zich conform de verwachting ontwikkelt. Vanuit risicomangement zijn in deze paragraaf enkele belangrijke aandachtspunten genoemd. De continuïteit blijft daarmee een belangrijk aandachtspunt, maar wordt met vertrouwen tegemoet gezien. Stichting Nusantara verwacht derhalve haar activiteiten in continuïteit te kunnen voortzetten en is daarom bij de waardering van activa en passiva uitgegaan van de veronderstelling van continuïteit.