**2.2. ONTWERPVERSLAG VAN DE VERGADERING VAN HET BESTUUR   
VAN VZW DE BOLSTER DD. 20.02.2020 GEHOUDEN TE BEERLEGEM**

**Aanwezig**: dhr. Veeckman, mevr. Verstraete, dhr. Portier, dhr. Taerwe, mevr. Vander Massen,   
mevr. Billiau

**Op uitnodiging :** dhr. Bonte, dhr. Devriese

**Verontschuldigd** : mevr. Mathys, dhr. Vande Walle

**Afgevaardigde gebruikersraad :** mevr. Vandewalle (verontschuldigd)

**Verslag**: G. Bonte

**1. Ontvangst en stil moment**

**2. Verslag vorige vergadering**

**2.1. Verslag vergadering 17/10/2019** : wordt ondertekend (bijlage RVB 2019/042).

**2.2. Ontwerpverslag vergadering 19/12/2019** (bijlage Bestuur 2020/001)

Het verslag wordt goedgekeurd.

**2.3. Opvolging verslag vergadering 19/12/2019** : geen opvolging.

**3. VZW De Bolster :** geen agendapunten.

**4. Beleidsontwikkelingen** : geen agendapunten.

**5. Financieel**

**5.1. Beleggingen : stand van zaken** (bijlage Bestuur 2020/002)

Toelichting bij de stand van zaken van de beleggingen tot 31/12/2019. Het totaal van de liquide middelen en van de geldbeleggingen bedraagt respectievelijk € 1.347.370 en € 7.826.438.



**5.2. Nieuwe beleggingen** (bijlage Bestuur 2020/003)

Er wordt een toelichting gegeven bij de modaliteiten van 2 kasbons.  
Het Bestuur beslist om 2 miljoen € te beleggen in een kasbon op 6 jaar bij BNP Paribas/Fortis :

jaarlijkse bruto coupon 0,3 %, netto 0,21 %, terugbetaling tegen 100 %.

**5.3. Financiële inspectie VAPH**

Op 29/01/2020 kregen we de financiële inspectie van VAPH op bezoek. Dit resulteerde in een positief verslag. We kregen de tip om de extralegale voordelen van directieleden in kaart te brengen en als één geheel te laten goedkeuren door het Bestuur. Op heden zijn alle elementen goedgekeurd doch verspreid over meerdere jaren. We brengen dit als één geheel terug op het Bestuur van april.

**6. Infrastructuur - bouwdossiers**

**6.1. Nieuwbouw Kluisbergen**

Er wordt een toelichting gegeven bij de goede voortgang van de werkzaamheden.

De Bolster ontving een aangetekend schrijven van NV Vandenbussche waarin gesteld wordt dat zij overwegen om de kosten verbonden aan de vertraging van de werkzaamheden in rekening te brengen. Hierop hebben wij per kerende gereageerd. Deze kosten mogen niet op ons verhaald worden. Het Bestuur vraagt om in het werfverslag te laten notuleren dat wij hiermee niet akkoord gaan aangezien wij niet verantwoordelijk zijn voor de coördinatie waarin wij geen rol te vervullen hebben.  
Er wordt aan de firma NV Vandebussche dan ook gevraagd de coördinator hiervoor aan te spreken.   
Ook De Bolster zou een schadeclaim kunnen indienen indien de werken niet zoals afgesproken klaar zouden zijn.

Tijdens het jaar voorafgaand aan het jaar van de ingebruikname moet de opstartbeslissing aangevraagd worden. Dit gebeurt door het uittreksel hierover uit de notulen van het Bestuur te bezorgen aan VIPA.

Dit thema wordt voorbereid en geagendeerd op de vergadering van het Bestuur van april.

**6.2. Renovatie hoofdgebouw Zwalm**

Op het vorig Bestuur kwam de vraag om de vergelijking te maken tussen de kostprijs van de renovatie van het volledig hoofdgebouw en een nieuwbouw. Deze oefening werd nog niet in detail gemaakt. We stellen vast dat de aanwezige bouwgrond in Zwalm een te beperkte oppervlakte heeft (1300 m²) om alle functies uit het hoofdgebouw in onder te brengen. Indien we kiezen om het woon- en slaapgedeelte op het gelijkvloers in te richten dan kan maximaal een nieuwbouw voor 20 cliënten gerealiseerd worden op onze feestweide. Bij de bespreking is duidelijk dat de opties om hetzij het hoofdgebouw volledig te renoveren, hetzij een nieuwbouw te realiseren ter vervanging van het hoofdgebouw misschien wel niet de juiste keuzes zijn. Het Bestuur vraagt dan ook om deze oefening in detail te hernemen en eventueel onze andere site in Gavere hierbij op te nemen, waar zowel gelijkvloers als een verdieping zou kunnen gebouwd worden.

**6.3. Zorgdorpen**

In 2019 tekende De Bolster een intentieverklaring met Zorgdorpen. Ondertussen is de context dermate gewijzigd dat we ons vragen mogen stellen bij het verder uitwerken van deze piste. De gewijzigde context is drieledig. Vooreerst steunt dit concept op een serieuze uitbreiding van ons cliëntenaantal (+22). De regeringsmaatregelen geven echter aan dat hiervan de komende jaren weinig sprake zal zijn.

Bovendien is er onzekerheid over de realisatie van ons nieuwbouwproject NAH door zorggroep Eclips.

Tenslotte betekenen de besparingsmaatregelen van de overheid een serieuze mininkomst voor De Bolster. Het Bestuur vraagt om ons standpunt hierover verder te verfijnen en eventueel nieuwe pistes te verkennen oa in samenwerking.

**7. Organisatieontwikkeling**

**7.1. Nieuwe organisatiestructuur** (bijlage Bestuur 2020/004)

In origine was het de bedoeling om een nieuwe organisatiestructuur uit te werken tegen eind 2023. We willen aan dit thema werken omdat we vaststellen dat een aantal processen enerzijds en vernieuwingen anderzijds botsen op een aantal –in onze organisatiestructuur- ingebouwde onnodige hindernissen. De besparingen van de overheid dwingen ons echter om hier dringender werk van te maken. *Er is nu niet alleen sprake van willen maar ook van moeten.*

Tegen eind dit jaar moeten we een voorstel klaar hebben over hoe we willen anticiperen op de verminderde subsidiëring. Dit voorstel zal bestaan uit diverse acties. Eén hiervan betreft het aanpassen van de organisatiestructuur. Op deze vergadering werd een eerste aanzet gegeven.

In een eerste luik werden 5 thema’s geduid die naar boven komen uit een interne analyse.   
We beperken ons bewust tot 5 –voor de organisatiestructuur relevante- thema’s, zijnde :

1. grote organisatie(structuur) op diverse locaties,
2. clustergerichte werking,
3. beperkte wendbaarheid en innovatieve dienstverlening,
4. kwalitatief (te ?) hoge dienstverlening,
5. aantal stappen reeds gezet.

In een tweede luik werden volgende 5 thema’s toegelicht die naar boven komen uit een  
externe analyse :

1. besparingen op organisatiegebonden werking/personeel,
2. marktwerking (in verlengde van PVF),
3. sectorale muren verdwijnen geleidelijk aan,
4. inclusieve regionale werking,
5. belang van effectiviteit en impactdenken.

Verder bouwend op de gegevens uit de interne en externe analyse werd in een derde luik een eerste aanzet gegeven van 5 principes die o.i. belangrijk zijn bij het opstellen van een nieuwe organisatiestructuur. We sommen ze even op :

1. kernopdracht ligt bij de directe ondersteuning van de cliënten,
2. eenheid van aansturing,
3. goed doordachte clusterautonomie en expertise-inzet,
4. vermindering van de personeelspunteninzet,
5. werkbaar(heid) werk.

In een laatste luik werd tenslotte verwoord hoe we verder willen met dit thema.

Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen volgende 7 acties/verkenningen.

1. eenheid van aansturing : in kaart brengen van verbetermogelijkheden,
2. nadenken over onze all-in dienstverlening,
3. in kaart brengen van de overhead,
4. in kaart brengen toekomstige pensioenen,
5. in kaart brengen nodige structurele besparingen via verminderde personeelsinzet,
6. betrokkenen bij het ontwerp van deze nieuwe organisatiestructuur,
7. timing/voortgang/stappenplan.

Tijdens de bespreking kwamen volgende thema’s aan bod :

\* Het is belangrijk om tijdig een beslissing te nemen omtrent de bouwprojecten die we de komende   
 jaren willen realiseren. Het is alleen maar indien we hier een zicht op hebben dat duidelijk zal zijn hoe   
 groot onze jaarlijkse cashflow moet zijn, wat dit voor gevolgen heeft gezien de verminderde subsi-  
 diëring en wat tenslotte de nodige verminderde structurele personeelsinzet in het nieuwe organogram  
 moet zijn. Tijdens de korte bespreking kwamen diverse nieuwe ideeën naar boven oa onze dienstverle-

ning in Ronse, Gavere en niet in het minst in Zottegem. Dit illustreert nogmaals het belang van het   
 tijdig gericht actualiseren van ons masterplan. We denken aan een strategische oriëntatieronde in   
 mei/juni.

\* Voorafgaand aan de bespreking van dit thema is er eind april een debatavond waarop een aantal   
 externen (uit andere sectoren) zullen uitgenodigd worden. Het is de bedoeling dat zij informatie   
 aanreiken die moet mogelijk maken om onze eigen externe analyse nog wat te verfijnen.   
 Deze informatie zal meegenomen worden bij het opstellen van ons nieuw meerjarenbeleidsplan   
 enerzijds, maar ook bij het finaliseren van ons masterplan anderzijds.

\* Tegen eind 2020 willen we een duidelijk zicht hebben op de nieuwe organisatiestructuur. Daarnaast is   
 er de transitie van de huidige naar de nieuwe structuur. Dit lijkt een moeilijker gegeven dan het uitte-  
 kenen van de nieuwe structuur. Leidinggevenden kunnen bij dit changemanagement begeleid worden.  
\* Tijdens de bespreking wordt aangehaald dat de pensionering van een aantal medewerkers een oppor-

tuniteit kan zijn die we meenemen bij de verdere uitwerking. Dit mag echter niet het uitgangspunt  
 zijn bij het hertekenen van de organisatiestructuur. De oefening moet ons immers een organogram  
 opleveren dat onze voorziening best wapent voor de toekomst.

\* Bij de bespreking van het principe gerichte expertise-inzet wordt erop gewezen dat het standpunt  
 van de cliënt hierin een belangrijk element kan zijn : wat wil de cliënt en wat wil hij hier desnoods  
 voor betalen ? Het betreft hier thema’s als : paramedische dienstverlening, wassen kledij, keuken, …

\* Bij de bespreking van het principe goed doordachte clusterautonomie werd het belang van het  
 toewijzen van voldoende autonomie aan de clusters erkend. Aanvullend moet er voldoende

aandacht zijn voor verbinding. Dit moet mogelijk maken dat de aanwezige expertise behouden  
 blijft en moet vooral het risico op eilandwerking (baronieën) inperken. Veel zal hier afhangen van  
 de juiste keuze van de clusterverantwoordelijken waarvan de grootste loyauteit naar de directie  
 wordt verwacht.

\* Het in kaart brengen van de overhead (inclusief de benchmark met andere collegavoorzieningen)  
 is een interessante oefening. Het Bestuur merkt op het spijtig te vinden dat de overhead te ruim   
 gedefinieerd is. Keukenpersoneel en onderhoudspersoneel werkt voornamelijk  
 voor de cliënten. Een eventuele outsourcing van dit type functies moet goed bestudeerd worden.  
 Er moet bekeken worden of dit meer betekent dan het verschuiven van een kostenpost en een   
 verminderde of verhoogde kwaliteitsvolle dienstverlening.

\* Belangrijk in de gehele veranderingsoperatie zal de communicatie zijn. Ze zal medebepalend zijn  
 voor het succes van de implementatie.

**7.2. Meerjarenbeleidsplan vzw De Bolster**

Bij het opstellen van het nieuwe meerjarenbeleidsplan wordt in een eerste fase relevante informatie verzameld bij diverse stakeholders (medewerkers, cliënten en hun netwerk). Deze informatie wordt in de loop van de maand mei/juni meegenomen door de stuurgroep met het oog op het maken van een SWOT analyse. Gezien de fel wijzigende context vinden we het belangrijk om in deze 1° fase ook een aantal externe experten uit andere sectoren (ouderenzorg, geestelijke gezondheidszorg, reguliere dienstverlening, huisvesting, …) hierop te betrekken. Eind april/begin mei wordt een debatavond georganiseerd. Eenmaal de datum vastligt zullen de leden van het Bestuur hierover geïnformeerd worden zodat zij hieraan kunnen participeren.

**7.3. Output zorggebonden personeelspunten tot en met 31/12/2019** (bijlage Bestuur 2020/005)

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen de financiële en de toekomstgerichte output.

In de *financiële berekening* wordt bekeken of de gesubsidieerde personeelspunten zullen volstaan om de ingezette personeelsmiddelen te dekken. Eind december zitten we met een positief saldo van 505 personeelspunten. Dit saldo komt bovenop de voorgestelde begrotingscashflow en komt ten goede aan renovatie- en investeringswerken. Het is de som van wat we voorheen kenden als de restpunten (+ 482) en de stijging in zorgpunten door het ondersteunen van meer (zware) cliënten (+ 23).

In de *toekomstgerichte berekening* wordt op basis van de huidig ondertekende overeenkomsten en de te verwachten veranderingen een prognose gemaakt over het aantal personeelspunten dat wij in 2020 zullen gesubsidieerd krijgen. Eind december betreft dit 13.951 personeelspunten, wat een stijging met 69 punten inhoudt, wat wil zeggen dat we als voorziening ook in 2019 een klein beetje gegroeid zijn.

In de toekomst zal deze tabel moeten aangepast worden. Door correctiefase 2 zal er nu jaarlijks een daling van de punten zijn, wat betekent dat er een verschil is tussen de personeelspunten op 31 december en die op 1 januari. Bovendien wordt in de begroting 2020 uitgegaan van 300 restpunten.

Voorheen was dit 0.

**8. Medewerkersbeleid**

In Ronse wordt onze NAH unit geleid door Gregory Bistoen. Gezien de geringe grootte van deze campus heeft deze persoon een dubbele functie : enerzijds clusterverantwoordelijke, anderzijds psycholoog.  
Gregory ervaarde de voorbije 2 jaar dat deze combinatie betekent dat het hoofdaccent ligt op het leidinggeven (als clusterverantwoordelijke) wat betekent dat er maar weinig tijd rest voor het inhoudelijke. Hij wil zich echter verder specialiseren in dit laatste en heeft daarom recent zijn ontslag ingediend. We gaan op zoek naar een vervanger, wel wetende dat dit in het verleden geen sinecure was.

**9. Doelgroepenbeleid** : geen agendapunten.

**10. Juridische dossiers** : geen agendapunten.

**11. Netwerkvorming** : geen agendapunten.

**12. Varia**

**12.1. Vergaderkalender 2020**

|  |  |
| --- | --- |
| **Raad van Bestuur** | **Algemene vergadering** |
| 23 april 2020 om 17u30 |  |
| 11 juni 2020 om 17u30 (gewijzigd !!!) | 11 juni 2020 om 18u30 (gewijzigd !!!) |
| 27 augustus 2020 om 17u30 |  |
| 15 oktober 2020 om 17u30 |  |
| 17 december 2020 om 17u30 | 17 december 2020 om 18u30 |