



Beleidsplan Stichting  
Schouder aan Schouder

# Beleidsplan 2023 - 2026



Martijn Kuizenga  
STICHTING SCHOUDER AAN SCHOUDER



<b>Inleiding</b>	pag. 2
<b>Hoofdstuk 1 Organisatiestructuur</b>	pag. 3
1.1 Bestuursmodel	
1.2 Zorgvisie, Missie en Strategie	
1.3 Doelgroepen, leveringsvormen, capaciteit, omvang, prestaties	
1.4 Doelstelling en Kernwaarden	
<b>Hoofdstuk 2 Beleid</b>	pag. 8
2.1 Werkzaamheden	
2.2 Toekomst	
<b>Hoofdstuk 3 Financiën</b>	pag. 11
3.1 Werving en Beschikking	
3.2 Financiële positie en realistische omzetprognose	
3.3 Financiële risico's	
3.4 Jaarrekening 2019	
3.5 Jaarverslag Raad van Toezicht	
3.6 Investerings 2019/2020	
3.7 Begroting 2021	
<b>Slotwoord</b>	pag. 14



## Inleiding

Stichting Schouder aan Schouder is een christelijke zorgaanbieder voor iedereen, maar we houden er rekening mee als de christelijke levensovertuiging betekenis voor u heeft. Sinds 1 januari 2019 zijn we gefuseerd met stichting PIMnoord en STUDIEpunt. De statutaire naam van de stichting is 'Schouder aan Schouder' en in de stichting hebben we de volgende handelsnamen; Schouder aan Schouder, PIMnoord, STUDIEpunt en Inclusie Noord. Stichting Schouder aan Schouder is actief in de provincie Drenthe, Friesland en Groningen.

In 2023 en verder staat de kwaliteit van zorg extra centraal. We zijn ervan overtuigd dat we aan de kwaliteit van zorg allemaal onze bijdrage kunnen en moeten leveren. Structurele (team)reflectie is hierbij erg belangrijk, het maakt de zorg beter en het werkt samenbindend. Bij Schouder aan Schouder streven we ernaar om waar nodig maatwerk te bieden om de kwaliteit van leven te bevorderen, waarin de cliënt zich verder kan ontwikkelen. Daartoe maakt hij of zij ook deel uit van de maatschappij met ieder een eigen netwerk: de familie en naaste omgeving is van belangrijke waarde om het leven zin te geven. Onze persoonlijke betrokkenheid en deskundigheid bij ieder individu hebben we hoog in het vaandel. De omgeving van onze cliënten dient veilig te zijn, maar moet ook ruimte bieden voor zelfontplooiing.

Ieder mens is voor ons uniek en waardevol. Onze missie is om schouder aan schouder te staan met iedereen die moeite ervaart om in deze samenleving aan te sluiten. Wij vinden dat elk mens recht heeft op een veilige plek om te wonen, werken of leren. Wij hebben een samenleving voor ogen waar iedereen telt en mee mag doen. Er wordt naar je uitgekeken. De overheid noemt dit met een mooi woord "inclusie". Wij staan borg voor betrokkenheid, compassie en deskundigheid. Schouder aan Schouder ondersteunt cliënten in alle aspecten van hun leven. In de vorm en uitvoering staat de cliënt centraal. Samen met de cliënt, zijn/haar netwerk en wat Schouder aan Schouder hieraan kan toevoegen, worden alle middelen benut in de ondersteuning en begeleiding. Zo kan Schouder aan Schouder maatwerk bieden in een maatschappij die veranderd naar een participatiesamenleving. Schouder aan Schouder heeft een groot netwerk van verschillende specialiteiten opgebouwd die we ten behoeve van de cliënten in kunnen zetten. De lijntjes tussen deze professionele hulpverleners zijn kort, waardoor er adequaat actie ondernomen kan worden. De cliënt heeft niet te maken met logge organisatiestructuren. Ook tussen de gedragsdeskundige, de begeleider en de cliënt zit een kort lijntje, waardoor er snel gereageerd kan worden op eventuele vragen en/of problematiek. De organisatie is plat en overzichtelijk. Veel gebeurt op of vlakbij de werkvloer en cliënten en/of ouders worden hierbij betrokken.

Voor u ligt het 'Beleidsplan 2023-2026'.

## Hoofdstuk 1. Organisatiestructuur

### 1.1 Bestuursmodel

#### Bestuursmodel

Bestuurder (RvB), dhr M. Kuizenga is belast met het bestuur van Stichting Schouder aan Schouder (SAS) en de dagelijkse leiding van SAS als geheel. Binnen het management team (MT) wordt de bestuurder door de overige twee MT-leden, dhr. C. Schmohl en mevr. G. Kuizenga, geadviseerd ten aanzien van de voorgenomen besluiten. De bestuurder neemt alle besluiten ten aanzien van SAS. De MT leden zijn tezamen met de bestuurder belast met de leiding van het aan de betreffende manager toegewezen taak- en of aandachtsgebied. De managers voeren de door de bestuurder genomen besluiten uit voor zover deze op hun werkgebied liggen. De bestuurder legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht (RvT).

#### Raad van Toezicht

SAS werkt volgens het Raad van Toezicht (RvT) - Raad van Bestuur (RvB) model met een eenhoofdige RvB. Leidend zijn hierbij de onderliggende documenten zoals de statuten. RvB is dhr. M.T. Kuizenga. Dhr. Kuizenga heeft geen belangen verstrengelende nevenfuncties.

De leden van de Raad van Toezicht houden toezicht op ons algemene beleid, het bewaken van onze maatschappelijke doelstelling en financiële continuïteit. Daarbij staan zij de directeur-bestuurder van SAS) met advies ter zijde. Bij de uitvoering van haar taken maakt de Raad van Toezicht gebruik van de mogelijkheid om bepaalde bevoegdheden over te dragen danwel volmacht te verlenen aan functionarissen en/of organen binnen SAS.

RvT is dhr. D. Boersma, mevr. T. Velvis en mevr L. van der Worp. De RvT ziet toe op de beleidsvoering en is het klankbord voor de Raad van Bestuur. De RvT bestaat uit minimaal één tot maximaal drie personen en vergadert ongeveer vier keer per jaar met de Raad van Bestuur. En plannen eigen vergadering in voor hun overleg. De RvT volgt de Governancecode die voor de zorg is vastgesteld.

De heer Boersma heeft de volgende nevenfuncties:

- Vrijwillig secretaris van de cliëntenraad (CR) van ArendState, ouderenzorg
- Vrijwillig Lid van de centrale cliëntenraad (CCR) van Accolade Zorg, waar ArendState deel van uit maakt.
- Vrijwillig dirigent van 2 koren in de GKv Assen Marsdijk,
- Vrijwillig voorzitter, lid of secretaris van een aantal verschillende werk- en taakgroepen

Mevrouw Velvis heeft de volgende nevenfuncties:

- Als zelfstandige werkzaam onder de naam Tell-Tale Accounting & Control
- Controller bij Ventris Beheer B.V.
- Controller / beleidsadviseur bij SWV Passend Onderwijs V(S)O 20.02 Groningen Ommelanden
- Als zzp-er werkzaam voor meerdere opdrachtgevers als accountant.

Mevrouw van der Worp heeft de volgende nevenfuncties;

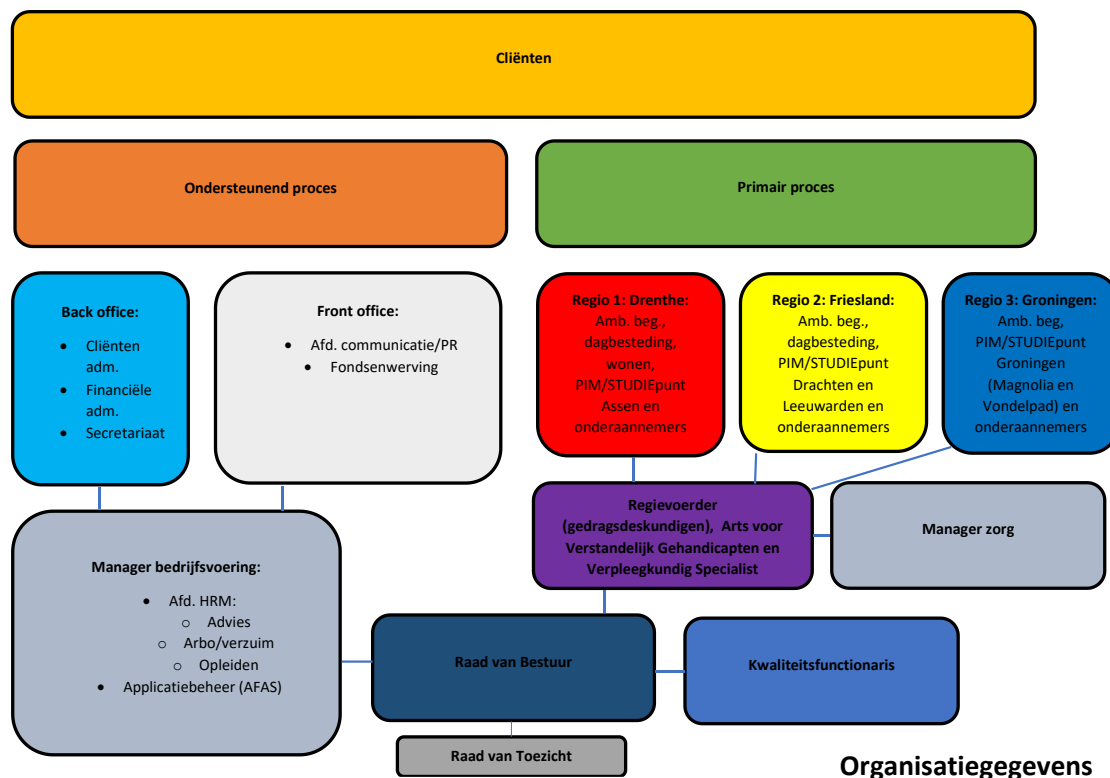
- Werkzaam als Beleidsadviseur Onderwijs & Kwaliteit bij Stichting Ultiem Openbaar Basisonderwijs

Stichting Schouderaanshouder is de handels- en statutaire naam, waaronder de volgende handelsnamen vallen:

- PIMnoord
- STUDIEpunt
- Inclusie Noord

Om de beste zorg te kunnen verlenen, werken wij met drie besturingsniveaus:

1. Strategisch: De Raad van Bestuur en managers denken na over strategische beslissingen.
2. Tactisch: De managers houden zich bezig met de tactiek.
3. Operationeel: Regievoerders en (zorg)medewerkers zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken.



Contactgegevens:

Stichting Schouder aan Schouder

Noorderstaete 36

9402 XB Assen

T 085-4013652 (op werkdagen van 09:00 – 17:00 uur)

M [info@schouderaanshouder.nl](mailto:info@schouderaanshouder.nl)

Fiscaal nummer: 817362782



BTW-nummer: 817362782B01

KvK-nummer: 02096312

Bankrekeningnummer (IBAN): NL58 RABO 0306 2788 39 t.n.v. Stichting Schouder aan Schouder te Assen

## 1.2 Zorgvisie, Missie en Strategie

Wij werken graag vanuit de overtuiging dat we naast de cliënt staan, zodat we samen de schouders eronder kunnen zetten. Samen koers geven aan het leven en samen doelen realiseren, waarbij de begeleider naast de cliënt loopt. Als het nodig is geven we een duwtje in de rug. Als het nodig is houden we de cliënt uit de wind. En als het goed gaat lopen we samen, schouder aan schouder, op het eigen tempo het levenspad van de cliënt. Dat is in onze ogen waar zorg voor staat. Omdat we schouder aan schouder staan weten we wie de cliënt is, wat de cliënt nodig heeft en waar de cliënt heen wil. Begeleiding op maat is een belangrijk uitgangspunt van Schouder aan Schouder.

### Visie

Wij hebben een samenleving voor ogen waar iedereen telt en mee mag doen en waar elk mens recht heeft op een veilige plek om te wonen, werken of leren. De overheid noemt dit met een mooi woord 'inclusie'. Wij staan borg voor betrokkenheid, compassie en deskundigheid.

### Missie

Ieder mens is voor ons uniek, waardevol en hoort erbij. Vanuit onze christelijke overtuiging is onze missie om schouder aan schouder te staan, met iedereen die moeite ervaart om in deze samenleving aan te sluiten.

### Strategie

#### Voortdurend anticiperen op veranderingen/ontwikkelingen.

Voor de uitvoering van haar missie zal SAS voortdurend alert blijven en anticiperen op veranderingen aan de vraagzijde en op ontwikkelingen die vragen om zorgvernieuwing en herziening van het huidige aanbod. In dit kader is profilering als maatschappelijke organisatie ons speerpunt.

#### Ontwikkeling van nieuwe diensten en zorg op maat.

SAS vervult een actieve rol in het ontwikkelen van diensten en het uitbreiden van de keuzemogelijkheden voor de doelgroep. Dit mede om tegemoet te komen aan de toenemende vraag naar zorg op maat en individuele trajectplannen.

#### Samenwerking en partner in sluitende zorgketens

Een ander belangrijk strategisch uitgangspunt is het zoeken naar en het aangaan van samenwerking met aanpalende sectoren. Dit om de cliënt een integrale zorg- en dienstverleningspakket te kunnen bieden en om -als ketenpartner- bij te dragen aan de realisatie van de sluitende zorgketens, waarbinnen de verantwoordelijkheden en taken van elke instelling geregeld zijn.

#### Professionele zorg en kwaliteit

Eveneens zal SAS zorg blijven dragen voor het bieden van professionele zorg en dienstverlening. De inzet van professioneel personeel is essentieel evenals een continu proces van deskundigheidsbevordering.



Eveneens behoren de invoering van een kwaliteitsborgingsysteem en het doelmatig inzetten van de beschikbare middelen tot de randvoorwaarden voor een professionele organisatie.

#### Er zijn voor iedereen

Wij hebben ook als doel om naast alle mensen te staan die moeite ervaren in hun leven. Niet alleen vanuit een zorgtraject. Wij willen daarnaast graag door onze handel en wandel mensen bewegen tot het geloof in Jezus Christus. En dat we groeien in aantal en eenheid in gemeenschap met elkaar en God. En dat we een ieder aansporen tot naastenliefde en goede werken, zowel in de organisatie als in maatschappelijk verband.

### **1.3 Doelgroepen, leveringsvormen, capaciteit, omvang, prestaties, producten**

#### **Doelgroep**

SAS ondersteunt mensen in de leeftijd van 0-100 jaar met een verstandelijke beperking en/of psychiatrische problematiek intramuraal of extramuraal.

#### **Leveringsvormen**

De zorg wordt gefinancierd uit de Wet Langdurige Zorg (Wlz), Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo), Forenische Zorg (FZ) en de Jeugdwet (JW) vanuit Zorg in Nature en Pgb. Binnen de organisatie wordt vanuit de Wlz, Wmo en JW de meeste zorg verleend. Dit doen wij op basis van (individuele)begeleiding, dagbesteding en wonen. SAS heeft met de meeste gemeenten in Drenthe, Friesland en Groningen een overeenkomst gesloten.

#### **Capaciteit**

Beschermd wonen: Twee locaties waarin 15 appartementen/kamers zijn gerealiseerd met daarbij nog de mogelijkheid tot uitbreiding van 5 appartementen. In een oriënterende fase vinden er gesprekken plaats en worden er voorzichtig plannen gemaakt om aan ons huidige aanbod nog een beschermd wonen locatie van 15-20 appartementen toe te voegen.

Begeleid wonen: 1 locatie waarin 7 appartementen zijn gerealiseerd.

Dagbesteding: 7 dagbestedingslocaties met daarin gemiddeld ruimte voor 10-20 cliënten.

Gezinshuizen; 3 gezinshuizen met elk plaats van 1-5 kinderen

Begeleiding: wij bieden in Drenthe, Friesland en Groningen begeleiding aan rond de 250 cliënten met zeker nog groeimogelijkheden naar 300 of meer. Waarbij we onderscheid kunnen maken in:

- individuele begeleiding;
- ouderbegeleiding;
- PIMnoord: begeleiding van jongeren op school na schooltijd;
- STUDIEpunt: huiswerkbegeleiding;
- Christelijke gezinshuizen;
- Forenische Zorg.

#### **Omvang**

SAS biedt gemiddeld aan 250 cliënten ondersteuning. Binnen SAS zijn zo'n 110 medewerkers betrokken en 50 vrijwilligers. SAS heeft een kleine overhead en circa 95% van de medewerkers heeft vanuit zijn of haar functie direct contact met cliënten en betrokkenen.

## 1.4 Doelstelling en Kernwaarden

Doel van de stichting is het verlenen van zorg en dienstverlening en/of ondersteuning in de meest ruime zin aan personen met een lichamelijke en/of verstandelijke en/of zintuiglijke beperkingen en aan - hun ouders, alsmede al hetgeen daarmee verband houdt of daaraan dienstbaar kan zijn. Onder deze doelstelling is mede begrepen het ondersteunen en begeleiden van de hiervoor genoemde personen inzake het behouden en/of vergroten van de (sociale) zelfredzaamheid in de maatschappij, alsmede ondersteuning bij praktische basisvaardigheden, ondersteuning en begeleiding bij plannings- en studievaardigheden, waaronder begrepen het geven van bijles en/of coaching, alsmede al hetgeen daarmee verband houdt of daaraan dienstbaar kan zijn. Bij de verwezenlijking van het doel handelt de stichting vanuit de Christelijke identiteit.

SAS werkt vanuit een aantal duidelijke kernwaarden. Deze kernwaarden hebben betrekking op de attitude, professionaliteit en de wijze waarop de ondersteuning wordt aangeboden door onze zorgprofessionals. Deze werkhouding uit zich in: persoonlijk, vriendelijk, vakkundig en deskundig, verantwoordelijk, gezamenlijk, veiligheid, herkenbaarheid en huiselijkheid.

Wij willen onze dienstverlening aan laten sluiten op de normen en waarden van de cliënt.

Onze doelstelling is gebaseerd op de volgende kernwaarden:

- **Eigen regie:** we stimuleren onze cliënten om zich te ontwikkelen en zo zelfstandig mogelijk te leven. Samen ontdekken we hoe zij betekenis willen geven aan hun leven. De cliënt is daarbij ons uitgangspunt: zijn/haar talenten, beperkingen, relaties en geloof, wat hij/zij zelf of met hulp van zijn/haar netwerk kan. Onze begeleiding sluit daarop aan.
- **Betrokkenheid:** cliënten leven samen en met andere mensen. SAS helpt bij het dragen van verantwoordelijkheid en bouwen aan duurzame relaties. We zijn voortdurend in gesprek met cliënten, hun ouder(s), wettelijke vertegenwoordigers en familieleden. Zij denken mee over de zorg en het beleid, want zorgen doen we niet alleen.
- **Veiligheid:** cliënten komen tot bloei in een veilige omgeving. Daarom zoeken wij met de cliënt en zijn/haar familie naar de woon of werkomgeving die het beste bij hen past. Op woonlocaties streven we naar een groepsamenstelling van bewoners die bij elkaar passen.
- **Respectvol:** de ondersteuning van de medewerkers wordt uitgevoerd met een respectvolle houding: bemoedigend, opbouwend en positief.
- **Identiteitsgebonden zorg:** de zorg wordt uitgevoerd door medewerkers die de Christelijke identiteit onderschrijven en concreet kunnen maken.
- **Deskundigheid:** medewerkers van SAS zijn gedreven professionals. Wij kennen onze cliënten en hun families en stemmen onze zorg met hen af. Wij zijn professioneel betrokken en zijn continu op zoek naar verbetering van onze werkmethodes.
- **Persoonlijk:** de begeleiders betreden de persoonlijke levenssfeer van cliënten en daarom mogen cliënten erop rekenen dat zij persoonlijk bij hen betrokken zijn. Cliënten krijgen bij SAS, waar nodig en gewenst, ondersteuning bij het leiden van een leven wat zorgvuldig is afgestemd op hun persoonlijke wensen, dromen en mogelijkheden.

## Hoofdstuk 2. Beleid

### 2.1 Werkzaamheden

Het zorglandschap is in de afgelopen jaren drastisch veranderd. Ogenschijnlijk dezelfde producten worden op verschillende manieren gefinancierd waarbij ze als product naast elkaar of als





totaalaanbod door elkaar heen aangeboden worden. Wij bieden een breed scala aan ondersteuning binnen de zorg. We bieden o.a. dagbesteding, diagnostiek, beschermd- en Thuiswonen+, ambulante begeleiding, begeleiding op school, gezinsbegeleiding, ouder begeleiding, huiswerkbegeleiding, professional organizer, creatieve- en muziektherapie, begeleiding bij hoarding, gezinshuizen, cursussen.

### Begeleiding

Begeleiding wordt ingezet op het moment dat er sprake is van een verslechterende zelfredzaamheid en/of participatie dan wel het stabiliseren daarvan of verbeteren. De omschreven resultaatgebieden zijn o.a. het begeleiden bij een gestructureerd huishouden, het ondersteunen en opbouwen van een sociaal netwerk, ondersteuning bij de thuisadministratie, bij arbeidsparticipatie of dagbesteding, de zelfzorg ondersteuning.

### Beschermd wonen

Bij Beschermd wonen willen we een passend leefklimaat en een veilige omgeving aanbieden vanuit een respectvolle benadering. Waarin de professionele ondersteuning doelmatig en in afstemming moet zijn met de reële behoefte van de cliënt. Ook verstaan wij hieronder een schone, veilige en passende leefomgeving die aansluit bij de cliënten. Wij bieden activiteiten aan zoals gezamenlijk eten en koffiedrinken of het doen van een spelletje. Daarnaast nodigen we de cliënten van andere locaties uit om bij elkaar langs te komen. Ook verstaan we eronder dat we in gezamenlijkheid huisregels opstellen en elkaar erop wijzen en aanhouden. Belangrijk is dat cliënten zich veilig voelen en dat we aansluiten op de ondersteuningsbehoefte. Wij bieden een concept dat kleinschalig is georganiseerd, midden in de samenleving. De locatie bevindt zich in een zo normaal mogelijke buurt. Het gewone leven staat centraal, dat als voorwaarde wordt gezien voor een effectief begeleidingstraject. Begeleiders investeren met de cliënten in het opbouwen en in stand houden van een veilig en prettig leefklimaat. De begeleiding en het leefklimaat wordt vanuit competentiegericht werken benadert. Waarin sfeer, ondersteuning, groei, afspraken en regels (repressie) de voorwaarden zijn. Indien mogelijk worden de begeleidingsuren stapsgewijs verminderd. Cliënten worden zo uitgedaagd steeds meer zelfstandig verantwoordelijkheid te nemen over hun leven. Bij terugval kan laagdrempelig in begeleidingsuren worden bijgeschakeld. Belangrijke doelen zijn: het zelfstandig volhouden van dagbesteding (o.a. school, werk, etc.), een passend dag- en nachtritme, financiën op orde en zelf hulp vragen. In het geval inwoners niet in aanmerking komen voor een indicatie voor de WLZ maar wel een beschermde woonomgeving nodig hebben dan kunnen zij een aanvraag indienen voor beschermd wonen Wmo. De gemeente is hiervoor verantwoordelijk. Het gaat hier om situaties waar toezicht en begeleiding nodig is. De inwoner is zelf verantwoordelijk voor het doen van een aanvraag voor beschermd wonen. De gemeente bepaalt of iemand voor deze vorm van ondersteuning in aanmerking komt en legt dit vast in een beschikking. Als een beschikking is afgegeven kan de cliënt afspraken maken met een zorgaanbieder. Het verblijf in een instelling wordt dan door de gemeente vergoed.

Bij het samenstellen van de groep kijken we allereerst of een nieuwe cliënt past in de huidige setting. Te denken valt aan de andere cliënten, locatie, kamer/appartement, veiligheid, zorgvraag, etc. Dit proces doen wij zeer zorgvuldig door middel van een uitgebreide vragenlijst en een dossieronderzoek. Hierbij vragen we onderliggende documenten op zoals een zorgplan/behandelplan en overige relevante documenten. Daarnaast zal er een kennismakingsgesprek plaats vinden waar een gedragsdeskundige, verpleegkundige specialist en begeleider bij betrokken zijn. Verder nodigen wij andere betrokkenen uit, zoals een betrokken verwant, begeleider en/of consultant om een duidelijk



beeld te krijgen. Door dit proces zijn wij van mening dat we hiermee de cliënt en de groep in ogenschouw hebben en recht doen. Op de woonlocatie hanteren we huisregels en is er terugkerend een bewonersoverleg. Daarnaast worden onderlinge verhoudingen en gedrag richting elkaar geobserveerd/gemonitord door de begeleiding.

#### Particuliere zorg

SAS biedt de mogelijkheid tot het afnemen van particuliere zorg. Cliënten kunnen de zorg en ondersteuning op particuliere basis afnemen of dit combineren met een Wlz indicatie, Wmo of PGB. Met name de cliënten die gebruik (willen) maken van extramurale producten worden door SAS op deze mogelijkheden gewezen.

#### Kleinschalig wonen

SAS heeft inmiddels ervaring opgedaan met kleinschalig wonen. Vanaf 2019 heeft SAS op Perron en met Woon Met Ons invulling gegeven aan het concept kleinschalig wonen. Perron biedt huisvesting aan maximaal 6 cliënten en Woon Met Ons biedt huisvesting aan 8 cliënten met uiteindelijk nog een mogelijkheid tot uitbreiding naar 10 cliënten.

SAS heeft ervoor gekozen om dit concept, als de kans zich voordoet, eventueel door te voeren op nieuwe locaties van SAS. SAS is van mening dat het wonen binnen het concept kleinschalig wonen het welzijn van cliënten bevordert en de rol van de cliënt groter maakt. Binnen de context van kleinschalig wonen staat het welzijn centraal. De insteek hierbij is het gezamenlijk voeren van “het huishouden” met al haar facetten. Daar waar nodig of gewenst krijgt de cliënt hierbij ondersteuning van onze medewerkers, zodat iedereen zijn of haar bijdrage kan leveren.

#### Extramurale zorg

De vraag naar extramurale zorg is toegenomen en zal naar verwachting nog verder gaan toenemen. Alleen al de eigen bijdrage binnen de Wlz, Wmo en Jeugdwet stimuleert dit. De daadwerkelijke zorg is complexer geworden en zal in de toekomst nog complexer worden. De technische mogelijkheden worden groter en het is een algemeen aanvaardbare maatschappelijke norm geworden om zo lang mogelijk thuis te blijven. Binnen de extramurale zorg is er een toename van het aantal cliënten te zien.

#### Dagbesteding

Wij hebben verschillende dagbestedingslocaties met professionele begeleiders en verschillende activiteiten. We bieden actieve plekken in de lokale samenleving waarbij we uitgaan van de kracht en competenties van de deelnemers.

De Houtwerkplaats in Assen is een kleinschalige dagbesteding met een volwaardig ingerichte houtwerkplaats. De begeleiding wordt geboden door een ambachtelijk timmerman. Er worden veel verschillende producten gemaakt zoals meubels, voederhuisjes, nestkastjes etc. Ook worden er bestaande meubels opgeknapt en doen we in opdracht van klanten allerlei binnen en buitenklussen.

De Cuynder in Donkerbroek (Friesland) is een kleinschalige tuinderij (2ha) met bijzondere groente- en fruitgewassen, een boomgaard (met onder andere 90 pijnbomen) een minicamping en een winkeltje. Bijzonder is het Cuynderhuys waar je tot rust kan komen nadat je buiten hebt gewerkt. Ook kunnen hier binnen activiteiten worden georganiseerd in een huiselijke sfeer. Door de verscheidenheid van het terrein zijn er veel verschillende activiteiten. Je kan denken aan het bijhouden van het groen in



de kassen, de kwekerij, plukken van fruit in de boomgaard, het maken van producten (bijv. jam), het beheren van het winkeltje, het verzorgen van de dieren (kippen en hobby varkens) en knutselen.

Atelier de Weefplaats is gevestigd in het voormalig gereformeerde kerkje in Hemrik (Friesland) en is gelegen op een mooie en rustige plek met veel groen. De Weefplaats is bedoeld voor mensen die een rustige omgeving nodig hebben en creatief bezig willen zijn in een kleine groep. Er is een kleine textielwerkplaats waar je kan worden opgeleid in het weven en vilten. Daarnaast zijn er nog veel andere handwerkmogelijkheden: wolkaarden, spinnen, zijde schilderen, stof bedrukken of bestempelen, breien, haken, etc. Ook is er een kleine groentetuin en in het winkeltje aan de voorkant van het kerkje verkopen we eigengemaakte producten. Samen kijken we welke wensen je hebt, wat je mogelijkheden zijn en wat je wil leren.

De Weefplaats AZC Assen is gestart in samenwerking met de Weefplaats in Hemrik en het COA. Stichting Schouder aan Schouder heeft als visie dat iedereen in de samenleving meedoet en niemand aan de zijlijn staat. Dat wensen we ook de mensen toe die asiel hebben aangevraagd in Nederland. Er is in het AZC Assen een ruimte ingericht waar de bewoners van het AZC, onder begeleiding van vrijwilligers, kunnen weven, vilten en allerlei ander handwerkmogelijkheden uit kunnen voeren.

Kinderboerderij de Beekdalhoeve; vanaf juni 2020 zijn we hier een dagbestedingslocatie gestart. Midden in de prachtige wijk Marsdijk in Assen is de belevingsboerderij Beekdalhoeve gevestigd. Bezoekers van de boerderij komen voor de dieren, de boerderijwinkel, evenementen en ontspanning.

Er zijn verschillende boerderijdieren aanwezig zoals, eenden, geiten, schapen, kippen, vogels, konijnen en cavia's. Het is speciaal ingericht om kennis te maken met de boerderijdieren en het heeft zowel een educatieve als recreatieve functie.

Er zijn allerlei werkzaamheden in- en om de boerderij zoals dieren verzorgen, onderhouden van het terrein, verkopen van lokale producten, het serveren van koffie en thee op het terras, het maken van jam, siroop, cake en taart of creatief bezig zijn.

Fietsupport; We bieden gespecialiseerde forensische zorg in de vorm van dagbesteding aan personen die in aanraking zijn gekomen met justitie en een IFZO-indicatie hebben. Het doel is om deze individuen te rehabiliteren en hen te begeleiden om recidive te voorkomen en de maatschappij te beschermen. Forensische zorg wordt verleend binnen een forensische setting door een multidisciplinair team van professionals. De focus ligt op het verbeteren van het welzijn en de mentale gezondheid van de deelnemer, terwijl ook de veiligheid van de samenleving wordt gewaarborgd. Fiets Support is een echte werkplek, maar wel met een bijzonder tintje. Bij Fiets Support kunnen klanten terecht voor stalling, onderhoud en reparatie, en voor de aankoop van fietsen, fietsonderdelen en accessoires. Daarnaast krijgen (jong)volwassenen, met een afstand tot de arbeidsmarkt, de kans om in een echte fietsenwinkel te worden opgeleid. De fietsenwinkel en werkplaats bieden deelnemers alle mogelijkheden om zich te ontwikkelen tot assistent-fietsenmaker, verkoopmedewerker of facilitair medewerker. Er is daarnaast ruimte voor maatwerk, zodat het werk aansluit bij de deelnemer. Het team van Fiets Support bestaat uit gediplomeerde fietsenmakers en een trajectbegeleider. Door de aanwezigheid van deze professionals leren de medewerkers zowel vakbekwaamheid als werknemersvaardigheden. In het begeleiderteam is zowel kennis van de fietsenbranche als van de zorg aanwezig. Deelnemers krijgen de ruimte om te laten zien wat ze kunnen en wie ze zijn.



Kairos; Atelier Kairos is een werkplaats, een plek om te leren.

Er wordt individueel en in een klein groepje gewerkt in een licht en rustig atelier.

De kunstzinnige activiteit spreekt je aan in je kracht en kan heel goed dienen als uitgangspunt voor verdere coaching. Als je een project voor jezelf wilt opzetten, leer je daarvan veel dat handig kan zijn in je dagelijks leven. Plannen, organiseren, uitvoeren. Maar dit hoeft allemaal niet: je kan aan de slag op jouw eigen speciale manier. Nu dus eens niet richten op dat wat moeilijk gaat in je leven, maar op de dingen die je graag wilt en die jou plezier geven. Dagbesteding op maat voor mensen met autisme en voor anderen. Je kunt uit verschillende technieken kiezen, bijvoorbeeld: tekenen, schilderen, linsnede, boetsen, speksteen, digitaal tekenen en schilderen, online leren met begeleiding

Herberg van Loon; De Herberg van Loon is een lunchroom en feestlocatie in het landelijk gelegen brinkdorpje Loon. De Herberg van Loon beschikt over 5 hotelkamers, een restaurant, terras en zalen. De Herberg van Loon is onderdeel van Schouder aan Schouder. Op deze locatie bieden wij zinvolle dagbesteding voor cliënten (onze Toppers), een leer- en werkplek voor (jong)volwassenen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De Herberg van Loon is een echte onderneming, maar wel met een bijzonder tintje. Bij de Herberg van Loon krijgen onze cliënten de kans om diverse horecawerkzaamheden aan te leren en onder begeleiding uit te voeren. Van het bereiden en serveren van eten, bestellingen opnemen, gasten verwelkomen, tafels dekken, tot keukenwerkzaamheden en schoonmaak. In onze gastvrije en ondersteunende omgeving, kunnen cliënten onder begeleiding van ervaren begeleiders, waardevolle vaardigheden ontwikkelen en zelfvertrouwen opbouwen

## 2.2 Toekomst

Binnen het domein zorg is vernieuwing en verandering aan de orde van de dag. Daarnaast de veranderingen in de organisatie en financiering van de zorg, de ontwikkelingen in de maatschappij, de vele aanbestedingstrajecten en ga zo maar door. We hebben geëvalueerd met de RvT, medewerkers en cliënten en kijken vooruit.

De meest stabiele factor binnen SAS, bij alle vernieuwingen en veranderingen, zijn onze cliënten en onze medewerker(s)! En dat is maar goed ook. Vernieuwing en verandering. Het zijn ook woorden die duidelijk maken dat SAS in beweging is, dat er sprake is van ontwikkeling en innovatie. Kortom, dat we een levende organisatie zijn. Onze cliënten zorgen ervoor dat we ook een levendige en bewegende organisatie zijn en blijven. We zijn dankbaar dat er bijna geen uitstroom is van medewerkers en/of cliënten. Er is sprake van een krapte van personeel in de zorg op de arbeidsmarkt, maar gelukkig merken wij daar weinig van. Integendeel, wij krijgen regelmatig open sollicitaties van mensen die graag bij ons willen gaan werken, wat wij als een zegen zien.

Ook in 2023 en verder... willen we iedere dag opnieuw laten zien dat christelijke zorg voor mensen met een (verstandelijke) beperking of psychiatrische problematiek of afstand tot de arbeidsmarkt relevant is, niet alleen of uitsluitend voor de doelgroep, maar ook voor de samenleving. Door verschillende samenwerkingsverbanden, onder andere binnen Paletzorg, zijn we erg gegroeid qua cliëntenaantallen en locaties. Groei mag in onze ogen nooit een doel op zich zijn en ten koste gaan van aandacht, betrokkenheid en kwaliteit.

SAS wil zich graag blijven ontwikkelen, voor nieuwe producten gaan aanbesteden en waar mogelijk en zo nodig gaan samenwerken met bedrijven/partijen om in de zorg innovatief te zijn. Daarnaast zijn wij aan het onderzoeken of er meer/andere mogelijkheden zijn om zorg te combineren met duurzaamheid, groen en scholen. Daarnaast willen we kijken of de technologie de zorg verder kan ondersteunen en willen we blijven ontwikkelen.

## Hoofdstuk 3 Financiën

### 3.1 Werving en Beschikking

SAS hanteert een stichting als organisatievorm die gericht is op een immaterieel doel. Het betekent dat gemaakte winst niet worden uitgekeerd aan bij de stichting betrokken personen. De winst wordt uitsluitend gebruikt ter verwezenlijking van het doel van de stichting.

SAS tracht haar doel gestalte te geven door middel van fondswerving in de meest ruime zin, met inachtneming van haar statutaire bepalingen en de wettelijke kaders. Het vermogen van de stichting zal worden gevormd door:

- opbrengsten uit dienstverlening;
- bijdragen van instellingen en instanties die zich bewegen op het terrein van de stichting;
- bedragen van (ouders van) deelnemers aan de activiteiten van de stichting;
- subsidies en donaties;
- schenkingen, erfstellingen en legaten;
- alle andere verkrijgingen en baten.

### Beloningsbeleid

SAS houdt zich aan het beloningsbeleid zoals vastgesteld in de [Wet normering topinkomens](#) (Wnt).

Beloning van de medewerkers van SAS geschiedt conform CAO Gehandicaptenzorg.

### Governance Code

SAS houdt zich aan de zorgbrede Governance Code, zoals opgesteld door de Brancheorganisaties in de Zorg. De beloning van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht geschiedt conform deze Governance Code is en is inzichtelijk in de jaarrekening en verslag.

### 3.2 Financiële positie en realistische omzetprognose

De organisatie is in staat om aan alle kortlopende financiële verplichtingen te voldoen (liquiditeit). De organisatie heeft geen schulden en heeft een kleine financiële buffer opgebouwd (solvabiliteit).

We verwachten in het jaar 2024 een omzet te genereren van € 6.599.837,-.

### 3.3 Financiële risico's

De verandering binnen het zorglandschap en de verschillende contracten, voorwaarden en financieringsstromen brengen financiële risico's met zich mee. De levering van zorg is aan voorwaarden gebonden en dit geldt ook voor de declaratie van zorg. Daarnaast is de instroom van cliënten binnen de Wlz en Wmo geen continu en vanzelfsprekend proces.

Het zorgvuldig begroten van de te verwachtte kosten en uitgaven is zoals altijd van groot belang en wordt met zorgvuldigheid gedaan. Het in kunnen schatten van de te verwachtte inkomsten is lastiger



dan voorheen omdat hier meer risico's aan vastzitten. Het is dan ook belangrijk dat hier specifiek beleid op wordt ontwikkeld en dat het managen van de financiële risico's duidelijk wordt opgenomen binnen de organisatiestructuur.

Het MT met daarbij de financiële administratie heeft de taak om de financiële risico's te duiden, gericht beleid te ontwikkelen en acties te ondernemen om deze risico's te verkleinen. Van belang hierbij is het genereren van data en ontsluiten van informatie waarbij niet alleen de voortgang van declaraties en het effect daarvan op de (productie)afspraken inzichtelijk is maar zeker ook prognoses, inschattingen en zo mogelijk benchmark informatie. Enkele voorbeelden van (veroorzakers van) financiële risico's zijn de verschillende productieplafonds, geldende producten binnen de Wmo en de voor de inkoop geldende voorwaarden.

Om de financiële risico's zoveel mogelijk te verkleinen bespreekt het MT 1x in de vier weken de financiële situatie, waardoor we tijdig in kunnen spelen om veranderingen. De cliënten- en de financiële administratie hebben ieder vanuit de eigen rol en deskundigheid gerichte taken gekregen. Deze afdelingen hebben vanuit de huidige rol en functie zicht op zowel de inkomsten als het declaratieproces en de instroom van cliënten. De controle hierop is intern en extern geregeld uit de interim controle van de accountant en de KMS audit. Financiële risico's en relevante aanbevelingen worden tevens besproken worden in het periodieke overleg tussen de RvB, het MT en de RvT.

### **3.4 Jaarrekening**

We zullen de jaarrekening zo spoedig mogelijk op de website publiceren.

### **3.5 Jaarverslag Raad van Toezicht**

De RvT van SAS is een onafhankelijke raad. De RvT houdt vanuit de Code goed bestuur, de Governance Code, toezicht op het bestuur. De RvT werkt vanuit de statuten van 20 december 2018 en volgens de Governance Code van Paletzorg waar SAS bij is aangesloten.

### **3.6 Investeringen 2023 en verder**

Er zijn verwachtingen in investeringen zoals verhuizen en inrichten van nieuwe locaties of bestaande locaties. Verhuizen van kantoor naar een ander kantoor. We zijn in gesprek met gemeenten over nieuw te realiseren opstallen. Voor de inrichting van het kantoorpand en de loodsen hebben/gaan we investeren in beveiliging (alarminstallatie, sloten, etc.), computers, gereedschappen, grotendeels tweedehands kantoormeubilair, een printer en in veiligheidsmaterialen (brandblussers, rookmelders, etc.). Er zijn ook investeringen te noemen in het klimaatbeleid. Dus het verduurzamen van locaties en/of andere maatregelen die nodig zijn. Verder willen we investeren in medewerkers, cliënten en daarbij betrokken verwanten. Dat een ieder die op welk manier betrokken is op enige wijze deel neemt aan onze activiteiten.

### **3.7 Begroting 2024**

We sluiten een turbulent jaar af met prachtige cijfers. Ondanks de bezuinigingen die de laatste jaren zijn doorgevoerd, veranderingen en extra investeringen binnen de organisatie en de dienstverlening binnen SAS, heeft dit geen invloed op de zorg en bedrijfsvoering gehad en zijn we gegroeid in cliënten en omvang. Een goede focus op de opbrengsten en sturing op de kosten hebben geleid tot dit mooie resultaat. We zijn een gezonde organisatie die met kracht en vertrouwen de toekomst tegemoet kan treden. Voor jaarcijfers zie de jaarrekening van de accountant.



Er verandert veel op het gebied van financiering in de zorg. SAS is in staat gebleken om keuzes te maken die zorg uitvoerbaar en betaalbaar houdt. Scherpste blijft geboden, omdat de veranderingen hierin zich snel opvolgen. De ingezette koers van beleid en organisatie is ons streven om financiële stabiliteit te kennen in 2023 en verder. De bedrijfsopbrengsten bleven stabiel en het jaar 2023 is afgesloten met een positief resultaat. Een deel van het resultaat is toegevoegd aan de reserves om onvoorziene kosten en toekomstige schommelingen beter op te kunnen vangen. Daarnaast willen we blijven investeren in onze cliënten, onze medewerkers en kwalitatief goede materialen.

De begroting van 2024 is besproken en vastgelegd in samenspraak met het MT en de RvT. van SAS. Dit jaarverslag is vastgesteld in de vergadering.



## Slotwoord

De missie voor SAS ligt in het kunnen laten zien dat christelijke zorg voor mensen met een hulpvraag relevant is. Niet alleen of uitsluitend voor de doelgroep, maar ook voor de samenleving. Christelijke zorg verdient het te bestaan, omdat het voorziet in een behoefte en omdat onze zorgverlening ook aan kan sluiten bij niet-christenen. Elke dag opnieuw mogen we er samen voor zorgen dat onze cliënten passende zorg ontvangen. Dat is de primaire taak die aan ons is toevertrouwd en daarin proberen we ons te onderscheiden. Alle activiteiten binnen de organisatie, zoals interne cursussen, projecten en programma's dragen bij aan het waarborgen van goede, vakkundige zorg en aan een duurzame exploitatie, dus aan de continuïteit van de zorgverlening.

SAS blijft doen wat SAS nu al goed doet. SAS blijft zoeken naar innovaties om de zorg nu en in de toekomst toegankelijk, kwalitatief goed en betaalbaar te houden, waarin we open staan voor samenwerkingsverbanden en inzetten op arbeidsbesparende innovaties.

*SAS wil zich als kleine christelijke relevante zorgaanbieder profileren in de lokale en regionale omgeving van Drenthe, Friesland en Groningen en is klaar voor de toekomst!*

M.T. Kuizenga  
Bestuurder Stichting Schouder aan Schouder