



Bestuursverslag 2019

Huis ter Heide, definitief 18 mei 2020

Inhoudsopgave

1	Voorwoord	2
2	Profiel van de organisatie	3
2.1.	Algemene identificatiegegevens	3
2.2.	Topstructuur van de organisatie	3
2.3.	Kerngegevens	3
2.3.1.	Kernactiviteiten en nadere typering	3
2.3.2.	Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten	4
2.3.3.	Werkgebieden	4
2.3.4.	Samenwerkingsrelaties	4
3	Bestuur, toezicht een medezeggenschap	6
3.1.	Normen voor goed bestuur	6
3.2.	Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur	6
3.3.	Samenstelling, bezoldiging en werkwijze Raad van Toezicht	7
3.4.	Principes Governancecode Zorg 2017	8
3.4.1.	Maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie	8
3.4.2.	Waarden en normen	8
3.4.3.	Randvoorwaarden en waarborgen voor invloed van belanghebbenden	9
3.4.4.	Invulling naleving Governancecode Zorg 2017	10
3.4.5.	Besturing gericht op de maatschappelijke doelstelling	10
3.4.6.	Toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling	10
3.4.7.	Permanente ontwikkeling professionaliteit en deskundigheid	13
4.	Algemeen beleid	14
4.1.	Visie, strategie en meerjarenbeleid	14
4.2.	Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar	14
4.3.	Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap	14
4.4.	Naleving gedragscodes	14
4.5.	Risicoparagraaf	14
4.6.	Toekomstparagraaf	15
5.	Bedrijfsvoering	16
6.	Financieel beleid	17

1 Voorwoord

Geachte lezer,

Bijgaand treft u het Bestuursverslag van Landelijke Stichting Vredenoord over 2019 aan. Dit jaar kenmerkte zich door een grote hersteloperatie. In het verslag wordt daarop uitgebreid ingegaan. De jaarrekening en dit verslag zijn vastgesteld op 18 mei 2020 onder dankzegging aan alle partijen en stakeholders, intern en extern.

Bovenal danken wij God, die onze inspanningen heeft willen bekronen.

Pleun Eikelboom
Bestuurder

2 Profiel van de organisatie

2.1. Algemene identificatiegegevens

Naam verslag leggende rechtspersoon	Landelijke Stichting Vredenoord
Adres	Prins Alexanderweg 2
Postcode	3712 AA
Plaats	Huis ter Heide
Telefoonnummer	030 6931665
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41181294
RSIN nummer	813086498
E-mailadres	info@vredenoord.nl
Internetpagina	www.vredenoord.nl

2.2. Topstructuur van de organisatie

Landelijke Stichting Vredenoord is een stichting en exploiteert in Huis ter Heide het Woon- en zorgcentrum Vredenoord. Dat omvat de volgende activiteitclusters:

- Verpleeg- en zorgcentrum Vredenoord;
- Thuiszorg voor zelfstandig wonende cliënten;
- Huishoudelijke ondersteuning voor zelfstandig wonende cliënten;
- Vredenoord maaltijdservice voor zelfstandig wonende cliënten.

Vredenoord wordt bestuurd door een eenhoofdige Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur is belast met het besturen van de organisatie en aldus integraal verantwoordelijk voor alle aspecten van de bedrijfsvoering.

Er is een Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het toezicht op de continuïteit van de bedrijfsvoering, de uitwerking van de strategische doelstellingen en de kwaliteit en de veiligheid van zorg aan cliënten. De Zorgbrede Governancecode 2017 geldt als toetsingskader voor de verhouding bestuur en toezicht.

Vredenoord heeft een Ondernemingsraad en een Cliëntenraad. Beide raden zijn ingericht conform de geldende wetgeving. Dat geldt ook voor de verhouding tussen bestuur en medezeggenschap. De raden kennen een vergaderrooster waarin zowel eigen vergaderingen als overlegvergaderingen met de Raad van Bestuur zijn opgenomen.

Vredenoord kent een protestants-christelijke grondslag, nader ontwikkeld binnen het Kerkgenootschap der Zevende-dags Adventisten. Deze grondslag en de daarbij behorende kernwaarden vormen het uitgangspunt bij al het bestuurlijk handelen. Om de adventistische identiteit te bewaken en de bestuurder te adviseren over identiteitsvraagstukken heeft Vredenoord een Identiteitsraad.

Vredenoord heeft een toelating op grond van de WTZi. Vredenoord levert in onderaanneming op beperkte schaal thuiszorg en huishoudelijke ondersteuning aan zelfstandig wonende cliënten.

2.3. Kerngegevens

2.3.1. Kernactiviteiten en nadere typering

Vredenoord is ontwikkeld van traditioneel Woon- en zorgcentrum naar een verpleeghuis waarin vanuit de historie ook nog mensen wonen die slechts weinig (of geen) zorg nodig hebben. Alle nieuwe bewoners hebben vanaf 2019 een indicatie ZZP4 of hoger. In een her-indicatietraject bleek dat veel bewoners te laag 'gewaardeerd' waren. Veel indicaties zijn opgehoogd, waarbij ook een toename ontstond van het aantal bewoners met een indicatie inclusief Behandeling.

Per 1 mei 2019 is de afdeling Parelhof, tot dat moment een verpleegunit van Stichting Warande volledig aan Vredenoord overgedragen. Daardoor breidde het aantal plaatsen van Vredenoord met 19 uit. Parelhof is in 2019 nog de BOPZ-afdeling. De deskundigheid op het gebied van multidisciplinaire behandeling wordt nog steeds, maar nu op contractbasis, geleverd door Stichting Warande.

2.3.2. Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Kerngegevens	Aantal
Cliënten	
Aantal intramurale cliënten per einde verslagjaar	101
Aantal extramurale cliënten per einde verslagjaar	5
Aantal cliënten huishoudelijke hulp thuis per einde verslagjaar	3
Capaciteit	
Aantal beschikbare appartementen somatiek	78
Waarvan eenpersoons appartementen	53
Waarvan tweepersoons appartementen	25
Aantal beschikbare appartementen PG	19
Productie	
Aantal VPT zonder behandeling in verslagjaar	1.793
Aantal ZZP zonder behandeling in verslagjaar (inclusief mutatedagen)	19.301
Aantal dagen VPT met behandeling in verslagjaar	2.510
Aantal dagen ZZP met behandeling in verslagjaar (inclusief mutatedagen)	10.969
Aantal dagen ZZP met behandeling PG (capaciteit Warande tot 1 mei 2019)	4.655
Uren extramurale zorg in verslagjaar	1.403
Uren huishoudelijke hulp thuis in verslagjaar	334
Personeel	
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	160
Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	93
Bedrijfsopbrengsten	
Totaalopbrengsten in verslagjaar	8.038.033
Waarvan opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	7.714.407
Waarvan subsidies	97.939
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	225.687

2.3.3. Werkgebieden

Vredenoord is gesitueerd in Huis ter Heide en is aantrekkelijk geplaatst voor mensen in de regio Utrecht Zuid-Oost en in bijzonder in Zeist, Bosch en Duin, De Bilt, Den Dolder, Soest, Soesterberg en Amersfoort. Vredenoord heeft één locatie met zowel een landelijke als een regionale functie. De landelijke functie is in het bijzonder belangrijk voor alle ouderen van de kerkelijke gemeenschap van de Zevende-dags Adventisten. Ouderen met een indicatie op grond van de Wet langdurige Zorg die zich aangesproken voelen door of minstens respect hebben voor de waarden van het Zevende-dags Adventisme en de daaruit afgeleide levenswijze zijn welkom in Vredenoord. Vredenoord ziet vanuit haar exclusiviteit inclusiviteit als onderdeel van haar missie in de samenleving.

2.3.4. Samenwerkingsrelaties

Belangrijke samenwerkingspartners in de uitvoering van de zorg- en dienstverlening zijn Stichting Warande voor de inzet van behandelaars, de huisartsenpraktijk De Paltz in Den Dolder, Saltro voor de laboratoriumbepalingen, de ziekenhuizen in de regio, apotheek van Zanten en Omnios mondzorg.

Vredenoord participeert in het bestuurlijk overlegplatform Gemeente Zeist en werkt actief mee aan het ontwikkelen van de Krachtig Verbindende Toekomstvisie. Dit laatste is een initiatief van het Zorgkantoor, waarvoor alle WLz/VVT-instellingen zijn uitgenodigd.

Vredenoord is voor de behandeling van klachten aangesloten bij de externe Klachtencommissie Verzorging en Verpleging Utrecht.

Het naastgelegen gebouw Intermezzo is met een loopbrug verbonden. Op grond van de historie en de identiteit is er een gevoel van relatie met de huurders. Het gebouw is eigendom van Habion, woningcorporatie voor ouderenhuisvesting, en deze is ook de verhuurder. Vredenoord verleent administratieve ondersteuning in het beheren van de wachtlijst. Verder levert Vredenoord alarmeringsdiensten (niet de opvolging) en op indicatie en op verzoek zorg aan de huurders.

Vredenoord is een erkend leerbedrijf. Voor het begeleiden van stages en het opleiden van leerlingen wordt samengewerkt met meerdere MBO- en HBO opleidingen.

Vredenoord is lid van de Brancheorganisatie Actiz, het Landelijke Overleg Cliëntenraden (LOC) de Nederlandse Vereniging voor Toezichthouders (NVTZ) en de Instelling voor Verpleging en Verzorging Utrecht (IVVU).

3 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

3.1. Normen voor goed bestuur

Binnen de organisatie geldt de Zorgbrede Governancecode als belangrijk toetsingskader voor bestuur en toezicht. De Governancecode Zorg bestaat uit zeven principes, welke ook door Vredenoord worden nageleefd.

De zeven principes zijn:

1. **Goede zorg:** De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van Vredenoord is het bieden van goede zorg aan cliënten.
2. **Waarden en normen:** De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van Vredenoord.
3. **Involed belanghebbenden:** Vredenoord schept randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden.
4. **Inrichting governance:** De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht zijn vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van Vredenoord.
5. **Goed bestuur:** De Raad van Bestuur bestuurt Vredenoord gericht op haar maatschappelijke doelstelling.
6. **Verantwoord toezicht:** De Raad van Toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van Vredenoord.
7. **Continue ontwikkeling:** De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.

3.2. Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur

Naam	Functie in de Raad van Bestuur	Interim ja/nee	Functie vervuld sinds	Nevenfuncties
Mw. drs. J.H.M. van Ginneken	Raad van Bestuur	Ja	Tot 1 juli 2019	Eigenaar/consultant Bureau Ouderenzorg Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Orion te Rotterdam Voorzitter Raad van Toezicht Park Zuiderhout te Teteringen. Lid Raad van Toezicht Stichting Woon-Zorgcentra de Rijnhoven te Harmelen.
Dhr. P. Eikelboom	Raad van Bestuur	Ja	Sinds 1 juli 2019	DGA Anmanda B.V. Voorzitter Stichting Hulpverlening Christenen Roemenië (onbezoldigd) Voorzitter Hulp Medechristenen (HMC) (onbezoldigd) M.i.v. maart 2020 lid van de Coöperatie Desamentafel te Amersfoort.

Medio december 2018 is mw. J. van Ginneken als interim bestuurder aangesteld om binnen Vredenoord financieel orde op zaken te stellen. Na een half jaar was de financiële situatie zover hersteld dat er afscheid van haar genomen kon worden.

Per 1 juli 2019 is een nieuwe interim bestuurder aangesteld, dhr. P. Eikelboom. Deze interim bestuurder is in eerste instantie aangesteld voor een half jaar, maar om het proces van opbouwen niet te verstoren is besloten zijn contract met twee jaar, tot eind 2021, te verlengen.

In het verslagjaar waren geen maatregelen nodig om belangenverstremelingen bij leden van de Raad van Bestuur te voorkomen of weg te nemen.

Door leden van de Raad van Bestuur is in het verslagjaar voor € 0,- aan overige kosten gedeclareerd. Voor de categorieën vaste en andere onkostenvergoedingen, binnenlandse en buitenlandse reiskosten, opleidingskosten en representatiekosten zijn geen kosten gedeclareerd.

Informatie over de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur, bezoldiging van topfunctionarissen in de zin van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en de daarvan onderdeel uitmakende Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector is opgenomen in de jaarrekening.

3.3. Samenstelling, bezoldiging en werkwijze Raad van Toezicht

Samenstelling en onafhankelijkheid

Naam	Functie in toezichthoudend orgaan	Beroep	Nevenfuncties
Dhr. drs. M.J. Jellema	Voorzitter Aandachtsgebied: Algemeen	Directeur/bestuurder Dienst sociale zaken en werkgelegenheid Noordwest Fryslân	Voorzitter Raad van Toezicht Csg. Anna Maria van Schurman, Franeker Voorzitter Raad van Toezicht OOV De Jutter, Vlieland
Dhr. G.C. Dullaart	Secretaris Aandachtsgebied: Kwaliteit en veiligheid op voordracht CR	Gepensioneerd hoofd bibliothecaris RKD Nederlands Instituut voor Kunstgeschiedenis te Den Haag	Geen
Mw. drs. H. Tan Koning	Lid Aandachtsgebied: Kwaliteit en veiligheid	Apotheekhoudend huisarts	Eigenaar HTK waarneming, training en advies, Wanneperveen Voorzitter Stichting Leven en Gezondheid, Huis ter Heide Bestuurslid Atlas gebruikersvereniging
Dhr. drs. B. van den Dolder	Lid Aandachtsgebied: Financiën	Financieel adviseur en interimmanager, van den Dolder Financiën en management	Penningmeester Adviesraad Sociaal Domein De Bilt
Dhr. A.J. van Es, MSc RA	Lid Aandachtsgebied: Financiën	Financieel directeur Catisa, Geneve Zwitserland	Voorzitter Stichting multifunctionele Accommodatie, Oud-Alblas Penningmeester Stichting Handreiking Inimile, Dordrecht Penningmeester Zon op De Beemd Coöperatie U.A., Oud-Alblas

De leden van de Raad van Toezicht hebben geen nevenfuncties die onvereenigbaar zijn met het lidmaatschap van de raad. De honorering van de leden van de Raad van Toezicht valt binnen de kaders van de Wet Normering Topinkomens (WNT). Voor de openbaar te maken informatie over de bezoldiging van topfunctionarissen in de zin van de 'Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)' en de daarvan onderdeel uitmakende 'Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector' wordt verwezen naar de toelichting in de jaarrekening.

In 2019 zijn alleen de reiskosten van en naar Vredenoord vergoed aan de leden van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht heeft geen geschenken aangenomen en is niet ingegaan op uitnodigingen door derden.

3.4. Principes Governancecode Zorg 2017

3.4.1. Maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie

De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van Vredenoord is vastgelegd in de Statuten Landelijke Stichting Vredenoord. Deze statuten zijn in 2017 geheel gewijzigd en voldoen aan de eisen van de Governancecode Zorg 2017.

Vredenoord heeft ten doel het bieden van huisvesting en het verlenen van zorg en behandeling aan en/of het verschaffen van gelegenheid tot zorg en behandeling van ouderen en van andere verzorgings- en hulpbehoevenden en voorts al hetgeen hiermee verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, direct of indirect, alles in de ruimste zin van het woord.

Vredenoord tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door:

- Het centraal stellen van de cliënten en van hun gerechtvaardigde wensen en behoeften bij de zorgverlening onder andere door het scheppen van een gunstig behandelings-, verzorgings-, leef- en begeleidingsklimaat. Vredenoord maakt met de cliënt een overeenkomst over de te leveren diensten. Afspraken over zorg- en dienstverlening worden schriftelijk vastgelegd in een zorgplan of cliëntdossier.
- Het zo doeltreffend en doelmatig mogelijk aanwenden van voor de zorgverlening beschikbare middelen, en daarmee voldoen aan de gangbare normering voor resultaatgerichtheid en doelmatigheid.
- Het voldoen aan eigentijdse kwaliteitseisen van de geleverde zorg.
- Het voeren van een actief beleid voor de dialoog met de meest relevante belanghebbenden.
- Het samenwerken met andere organisaties die zich bewegen op het terrein van de intra-, semi- en extramurale zorg.
- Het bevorderen van een goed werkklimaat voor de medewerkers; Vredenoord geeft daartoe ruimte aan en vertrouwt op het professioneel handelen en het professioneel oordeel van haar gekwalificeerde medewerkers, vanuit de verwachting dat professionals evenwichtig kunnen omgaan met de wensen van de cliënt, hun eigen professionele standaarden en de opvattingen en kosten van de zorg- en dienstverlening.
- Het verzorgen en bevorderen van opleidingen voor de gezondheidszorg of daarmee direct of indirect samenhangende vormen van educatie en vorming of van onderdelen, zoals stages en scripties.
- Het bevorderen van geestelijke en levensbeschouwelijke begeleiding vanuit de geloofsrichting van het Kerkgenootschap der Zevende-dags Adventisten ten behoeve van alle cliënten die daarvan gebruik willen maken.

3.4.2. Waarden en normen

Vredenoord hanteert waarden die zijn voortgekomen uit de lange geschiedenis van het christendom. Kenmerkend daarin zijn de elementen die genoemd worden in de Wet van de tien geboden, samengevat als liefde tot God en evenwaardige liefde aan de naaste. Onze westerse samenleving heeft deze waarden tot zich gekregen via het Jodendom, het Christendom van alle eeuwen, het Humanisme en de Verlichting. Daarbij is, steeds actueler en breder, een ethiek tot stand gekomen die tot op heden ontwikkelt en waardenpatronen ontwikkelt.

De normen die voortvloeiden uit deze waarden hebben in Vredenoord een specifiek toegespitste uitwerking gekregen vanuit het Zevendedags Adventisme. Dat resulteert in een normatief kader dat

algemeen geldt in het christendom, maar met specifieke keuzes m.b.t. de rustdag, de maaltijdcomponenten, de nadruk op gezond leven en de omgang met de schepping (natuur en milieu). Op het gebied van medische ethiek en beslissingen rondom het levenseinde normeert Vredenoord vanuit de overtuiging dat het leven een geschenk van God is en dat het dus niet aan de mens is om daarover te (laten) beschikken, met dien verstande dat onnodig lijden evenmin uit menselijke beschikking mag voortvloeien.

Vredenoord kent een Identiteitsraad die de Raad van Bestuur adviseert op dit domein.

3.4.3. Randvoorwaarden en waarborgen voor invloed van belanghebbenden

De Raad van Bestuur vergadert volgens rooster met de Raad van Toezicht, de Cliëntenraad, de Ondernemingsraad en de Identiteitsraad.

De Raad van Bestuur gaat in dialoog met andere belanghebbenden van Vredenoord, zoals bijvoorbeeld vrijwilligers, familie en naasten van cliënten, leden van de Kerk der ZDA, gemeente.

De Raad van Bestuur legt verantwoording af over de realisatie van de doelstellingen van Vredenoord. Dit in de vorm van een kwaliteitsrapportage per kwartaal, in 2019 maandelijks een financiële managementrapportage, een jaarlijks (en per RvT-vergadering) bestuurlijk verslag, bijeenkomsten en nieuwsberichten.

De Raad van Bestuur heeft regulier en voortdurend overleg met het zorgkantoor over het gevoerde beleid en de kwaliteit van zorg. Bij dit overleg kan een afvaardiging van de Cliëntenraad aanwezig zijn.

Belanghebbenden bij Vredenoord die op enigerlei wijze nadeel hebben ondervonden van de wijze waarop Vredenoord de Governancecode Zorg 2017 heeft nageleefd, kunnen een toetsingsverzoek indienen bij de Governancecommissie Gezondheidszorg.

Cliëntenraad

De Cliëntenraad bestaat bij voorkeur uit 5 leden met elk een eigen invalshoek. De Cliëntenraad wordt voorgezeten door een (onafhankelijk) voorzitter welke door de Cliëntenraad wordt voorgedragen en door de Raad van Bestuur benoemd.

De Raad van Bestuur is gehouden en wettelijk verplicht om voor bepaalde (wettelijk gedefinieerde) beslissingen advies te vragen aan de Cliëntenraad alvorens tot effectuering over te gaan.

De Cliëntenraad heeft de wettelijke bevoegdheid om zowel gevraagd als ongevraagd te adviseren over de kwaliteit van zorg en dienstverlening, bejegening, voeding, benoeming van leidinggevenden, wonen, welzijn/welbevinden, gezondheid, hygiëne, veiligheid en ontspanningsactiviteiten.

Belangrijk is ook de invloed van de raad op het financiële en algemene beleid van Vredenoord.

Ook heeft de Cliëntenraad het recht tot voordracht van minimaal één kandidaat lid in de Raad van Toezicht.

Leden van de Cliëntenraad waren op 31 december 2019

Dhr. K. Kamphuis,	Voorzitter en penningmeester
Mw. R. Dullaart	Secretaris
Mw. B. Glas	Lid
Mw. R. van Peperstraten	Lid

Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad heeft maandelijks overleg zowel als één maal per maand met de Raad van Bestuur. Daarnaast is er een jaarlijks overleg met de Raad van Toezicht.

De Raad van Bestuur is gehouden en wettelijk verplicht om voor bepaalde (wettelijk gedefinieerde) beslissingen instemming dan wel advies te vragen aan de Ondernemingsraad alvorens tot effectuering over te gaan.

Identiteitsraad

Om de christelijke, adventistische levensvisie tastbaar en zichtbaar te laten worden in de organisatie, is een Identiteitsraad ingesteld. Deze raad heeft als doel het bevorderen van een zinvolle invulling van de identiteit in Vredenoord. De raad bestaat uit minimaal vijf en maximaal zeven leden.

3.4.4. Invulling naleving Governancecode Zorg 2017

De Raad van Toezicht waakt over de naleving van de Brede Governancecode. De Raad van Toezicht of zijn afzonderlijke leden hebben geen verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur overgenomen en vervullen niet de bestuursfunctie. Een lid van de Raad van Toezicht is niet afgetreden om vervolgens direct daarna of in de volgende drie jaren als (interim-) bestuurder van Vredenoord op te treden.

De Raad van Toezicht en Raad van Bestuur voeren ten minste eenmaal per twee jaar een gesprek over hun onderlinge samenwerking en leggen de resultaten daarvan vast.

In 2019 is sprake geweest van een zeer intensieve en constructieve samenwerking met de (in persoon gewijzigde) Raad van Bestuur, er is ook veel contact geweest met de operationele leiding en de staf. Gezien de situatie in 2019 was dit nuttig, nodig en gewenst. De gezamenlijkheid heeft Vredenoord door de financiële crisis gesleept. In de toepassing van de governance code heeft dit niet tot spanningen of grensoverschrijdingen geleid.

Jaarlijks wordt het functioneren van de Raad van Bestuur geëvalueerd door de voorzitter van de Raad van Toezicht en vervolgens besproken in een vergadering van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht evalueert zichzelf in een speciaal daarvoor belegde vergadering.

Er is een schriftelijk vastgelegde regeling voor het handelen bij conflicten tussen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur. De regeling is tot stand gekomen in overeenstemming tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht. Deze regeling voorziet, indien de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur niet samen tot een oplossing kunnen komen, in de instelling van een commissie van wijzen die een bindend oordeel kan uitspreken en/of in bindende afspraken over bemiddeling.

3.4.5. Besturing gericht op de maatschappelijke doelstelling

Vredenoord heeft als zelfstandige kleine instelling nauwelijks betekenisvolle invloed in het grote speelveld van de langdurige zorg. Desondanks wordt participatie in platforms en raden die de ontwikkelingen in de samenleving sturen zeer gewaardeerd. In het tweede halfjaar is dan ook de draad weer verder opgepakt om in de maatschappelijke ontwikkeling verder mee te sturen.

Een wezenlijk onderdeel van de maatschappelijke doelstelling is dat Vredenoord een veilige haven wil zijn voor de ouderen die de identiteit delen en hun families. Als identiteitsgebonden instelling is het daarom van belang om te markeren waar Vredenoord voor staat. Het onderwerp 'identiteit' is, mede door de beslissing om verder te besturen op 'zelfstandig blijven', opnieuw en duidelijker op de kaart gezet. En daarmee samenhangend is het thema 'zelfstandigheid' een onderwerp van gesprek en nadenken. Het is de bedoeling dat in 2020 een toekomstverkenning wordt uitgevoerd.

3.4.6. Toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling

Toeichtvisie Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken in Vredenoord. Uitgangspunt is dat de Raad van Bestuur als statutair bestuur bestuurt en daarbij intern verantwoording aflegt aan de Raad van Toezicht en extern aan

instanties die daartoe wettelijk of maatschappelijk gelegitimeerd zijn. De Raad van Toezicht dient enerzijds te voldoen aan de wettelijke kaders volgens de Wtzi en de governance eisen. Anderzijds heeft de Raad van Toezicht de taak om er voor te zorgen dat Vredenoord de beoogde meerwaarde voor de bewoners, cliënten en de samenleving behaalt. Deze meerwaarde is weergegeven in de missie en de daarbij behorende kernwaarden van Vredenoord. De Raad van Toezicht ziet het als zijn opdracht om de identiteit van de Zevende dags-adventisten en de kernwaarden van Vredenoord te bewaken.

De Raad van Toezicht vervult verschillende rollen:

- De toezichthoudende rol: de Raad van Toezicht heeft tot taak integraal toezicht te houden op het tot stand komen van het beleid door de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen Vredenoord. De raad ziet tevens toe op het naleven van wet- en regelgeving;
- De rol als werkgever van de Raad van Bestuur;
- De rol als klankbord en raadgever van de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht staat het bestuur gevraagd en ongevraagd met raad ter zijde;
- De goedkeurende rol voor het verlenen van goedkeuring aan besluiten van de Raad van Bestuur conform de bepalingen in de statuten, het reglement Raad van Bestuur en het reglement Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht. Dat wil zeggen dat er toezicht gehouden wordt op alle aspecten van Vredenoord, waarbij de belangen van cliënten van Vredenoord centraal staan. De Raad van Toezicht belegt het toezicht op de financiële stabiliteit binnen de Raad van Toezicht bij daarin deskundige leden. Zij vormen de Audit Commissie. De Raad van Toezicht belegt het toezicht op de kwaliteit en veiligheid binnen de Raad van Toezicht bij daarin deskundige leden. Zij vormen de Commissie Kwaliteit en Veiligheid. Beide Commissies rapporteren aan de Raad van Toezicht.

De bezoldiging van de Raad van Toezicht is niet afhankelijk van de (financiële) resultaten van de zorgorganisatie. De bezoldiging is passend bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie.

Borging kwaliteit en onafhankelijkheid van de Raad van Toezicht

In de Statuten worden de kwaliteitseisen voor de leden van de Raad aangegeven waarbij tevens wordt aangegeven dat de profielen dienen te voldoen aan de van tijd tot tijd geldende wet- en regelgeving en de van tijd tot tijd geldende Zorgbrede Governancecode. Een nadere uitwerking van deze eisen en van de profielen, zowel de algemene als de individuele, zijn terug te vinden in het Reglement van de Raad van Toezicht. Ook aan de onafhankelijkheid van de leden worden eisen gesteld die in beide stukken zijn verwoord.

Ook is in beide stukken aangegeven hoe benoeming, schorsing en ontslag van de leden van de Raad van Toezicht dienen te geschieden. Eén van de leden van de Raad van Toezicht wordt benoemd op bindende voordracht van de Cliëntenraad tenzij deze van de mogelijkheid een voordracht te doen geen gebruik heeft gemaakt. De Cliëntenraad houdt bij het opstellen van een bindende voordracht rekening met het door de Raad van Toezicht opgestelde profiel voor de opengevallen plaats. Voor overige opengevallen plaatsen deelt de Raad van Toezicht aan de Raad van Bestuur en de inspraak hebbende organen (te weten Ondernemingsraad en Cliëntenraad) mee wanneer en ten gevolge waarvan een vacature is ontstaan en welke individuele profielschets en aandachtspunten de Raad van Toezicht van belang acht bij de vervulling van de zetel. De Raad van Bestuur en de inspraak hebbende organen kunnen dan aan de Raad van Toezicht personen aanbevelen die voldoen aan de vereisten. De Raad van Toezicht geeft vervolgens alle relevante informatie over de persoon die de Raad wenst te benoemen door aan deze organen en gaat niet over tot benoeming dan nadat de eerdergenoemde organen advies hierover hebben uitgebracht.

Bezoldiging Raad van Toezicht

In het Reglement Raad van Toezicht is opgenomen dat de honorering van de voorzitter en de leden van de Raad wordt vastgesteld met inachtneming van de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp, de Beloningscode Bestuurders Zorg van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorginstellingen en de Wet Normering Topfunctionarissen.

Vergaring noodzakelijke informatie voor toezicht

Zowel in de Statuten als in het Reglement Raad van Toezicht staan regels over de informatievoorziening van de Raad. De Raad van Toezicht kan informatie inwinnen bij onder meer functionarissen en externe adviseurs van de Stichting en krijgt toegang tot alle bescheiden en voorzieningen van de Stichting die nodig zijn om tot een zelfstandig oordeel te kunnen komen. De Raad van Bestuur houdt de Raad van Toezicht regelmatig op de hoogte van en rapporteert ten aanzien van strategisch beleid, risico's en mechanismen tot beheersing daarvan, realisering van de maatschappelijke functie, prestaties en resultaten, kwaliteit van zorg- en dienstverlening, problemen en conflicten van enige betekenis, calamiteiten, publiciteitskwesaties en ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving.

Uitgevoerde werkzaamheden

Het verslagjaar is een zeer druk jaar geweest. Nadat in december 2018 duidelijk was geworden dat de financiële situatie van Vredenoord zeer zorgwekkend was is de Raad van Toezicht naar voren getreden en heeft zijn verantwoordelijkheid genomen. Dat heeft geleid tot een exit-procedure van de bestuurder die nog ver in 2019 doorliep en tot de aanstelling van een interim-bestuurder m.i.v. medio december 2018. De mate van betrokkenheid is vooral in de eerste periode van 2019 hoog geweest. Naarmate het jaar vorderde en de vooruitzichten weer beter werden, kon dat minder worden. Maar door het jaar heen is vooral de betrokkenheid van de Audit Commissie groot gebleven en doordat de Kwaliteitsfunctionaris startte met het ontwikkelen van kwartaalrapportages is ook de Commissie Kwaliteit en Veiligheid veel meer betrokken geraakt.

De wisseling van (interim)bestuurder per 1 juli 2019 gaf opnieuw aanleiding tot 'dichterbij' komen, maar in de al snel opnieuw ontstane vertrouwensrelatie is dat in de loop van het 2e halfjaar weer afgeschaald naar 'onder de omstandigheden normale' betrokkenheid.

Door Raad van Toezicht goedgekeurde besluiten

In de loop van het jaar zijn vele besluiten genomen, maar geen daarvan bevonden zich in domeinen waarop de Raad van Toezicht bevoegd is.

Beleid vergoeding onkosten Raad van Bestuur

De Statuten vermelden dat de vaststelling van het salaris en de regeling van de overige arbeidsvoorwaarden van de Raad van Bestuur geschieden door de Raad van Toezicht, met inachtneming van het hieromtrent bepaalde in de Beloningscode Bestuurders Zorg van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorginstellingen en de Vereniging van Bestuurders in de gezondheidszorg. Verder wordt gelet op het bepaalde in de Wet Normering Topinkomens en de vigerende regeling Bezoldigingsmaxima topfunctionarissen. In het Reglement Raad van Bestuur is ook opgenomen dat er geen (substantiële) schenkingen mogen worden aanvaard. Een en ander is, samen met een regeling over de kostenvergoedingen, vastgelegd in de arbeidsovereenkomst met de Raad van Bestuur.

Beleid bezoldiging Raad van Toezicht

De Landelijke Stichting Vredenoord valt in Klasse I van de Wet Normering Topinkomens. Rekening houdend met deze wet en de totale positie van Vredenoord heeft de Raad van Toezicht besloten haar leden een maximale vergoeding van € 6.000 per jaar toe te kennen en de voorzitter een bedrag van € 9.000. Hiermee vallen de vergoedingen ruimschoots binnen de daarvoor gestelde normen.

Vergaderingen Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft in 2019 acht keer in de aanwezigheid van de Raad van Bestuur vergaderd. De Raad van Toezicht heeft niet zonder Raad van Bestuur vergadert. De Raad van Toezicht maakt wel gebruik van vooroverleg.

Communicatie met de accountant

Volgens de Statuten en het Reglement Raad van Toezicht benoemt en ontslaat de Raad de externe accountant. De auditcommissie voert overleg met de accountant en eenmaal per jaar doet de accountant verslag in een vergadering van de Raad van Toezicht waarbij ook de Raad van Bestuur en de Coördinator Financiën aanwezig zijn.

Evaluatie Raad van Bestuur en Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft op 31 oktober 2019 een zelfevaluatie gedaan aan de hand van de inzichten van het werkatelier methodische reflectie van de NVTZ (gevolgd door de voorzitter).

3.4.7. Permanente ontwikkeling professionaliteit en deskundigheid

De leden van de Raad van Toezicht volgen de ontwikkelingen in de ouderenzorg in het algemeen en op het eigen vakgebied in het bijzonder. Elke toezichthouder is zelf verantwoordelijk voor het volgen van voldoende bijscholing.

Vredenoord is aangesloten bij de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders (NVTZ). Leden van de Raad van Toezicht ontvangen de nieuwsbrief van de NVTZ en kunnen gebruik maken van het uitgebreide scholingsaanbod van de NVTZ.

4. Algemeen beleid

4.1. Visie, strategie en meerjarenbeleid

In 2019 was alles gericht op overleven. Dat is gelukt en daarmee ligt de weg naar de toekomst open. In het tweede halfjaar is een eerste stap gezet om te komen tot herformulering van missie, visie en strategie. De uitwerking hiervan vindt plaats in 2020. Het uitgangspunt is dat Vredenoord als zelfstandige organisatie blijft bestaan, maar de vraag naar de definitie van het begrip zelfstandigheid is nog niet uitgewerkt. Duidelijk lijkt wel dat het pand waarin Vredenoord werkt een andere eigenaar zal moeten krijgen. Hieraan is veel gekoppeld en hiervan is veel afhankelijk.

4.2. Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

De belangrijkste gebeurtenis is de in continuïteit opgepakte reddingsactie. Twee opeenvolgende (interim)bestuurders zijn hierbij betrokken geweest: de eerste vooral de financiële redding en de tweede heeft, daarop voortbouwend, zich kunnen toeleggen op de kwaliteit en duurzaamheid van de organisatie en op de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening. Kroon op het werk van beide is ook in 2019 zichtbaar geworden. De financiën zijn op orde gebracht en gebleven en medio december 2019 is het Kwaliteitscertificaat 'Basis op Orde' van Improve360 verworven.

Gesprekken zijn gevoerd en verkenningen gedaan met partijen over de toekomst van de eigendomstitel van het gebouw, taxaties zijn uitgevoerd. In 2020 gaat dit verder.

In de organisatiestructuur zijn geen wezenlijke veranderingen aangebracht. Aan de kwaliteit van de samenwerking en de domein-afbakening is veel aandacht besteed, evenals aan empowerment van de operationele leiding.

In 2019 de zgn. verpleegunit van Warande overgenomen. Dat betekende dat met ingang van 1 mei alle baten aan Vredenoord toevallen en dat op contractbasis met Warande de kosten van de Behandelingscomponent worden verrekend.

4.3. Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap

Belangrijk moment was dat besloten is veel lichtpunten te vervangen door LED-lampen. Op deze manier is toch een bescheiden steentje bijgedragen aan de energiebesparing. Aan verdere zaken is Vredenoord niet toegekomen.

4.4. Naleving gedragscodes

Vredenoord heeft kernwaarden geformuleerd. Deze kernwaarden zijn concreet vertaald naar een gedragscode.

Vredenoord beschikt over een integriteitscode voor bewoners en mantelzorgers en een integriteitscode voor medewerkers en vrijwilligers. De bewoner ontvangt de integriteitscode bij inhuizing, medewerkers en vrijwilligers ontvangen deze bij indiensttreding. Gedragsregels voor de Raad van Bestuur zijn opgenomen in het Reglement voor de Raad van Bestuur. Van eenieder wordt verwacht dat zij de integriteits- en gedragsregels naleven.

4.5. Risicoparagraaf

Liquiditeitspositie

De liquiditeitspositie is in 2019 sterk verbeterd. Vele partijen hebben daarbij ondersteuning geboden, zoals de vriendenstichtingen, maar ook de SNS Bank. Het doorschuiven van de aflossingsverplichting op de hypothecaire lening is van doorslaggevend belang geweest. Eind 2019 staat er een (voor nu)

zeer toereikend saldo op de bankrekening en is de crediteurenpositie normaal. Er staan geen betalingsregelingen meer op de balans.

Voor de langere termijn is er nog steeds reden tot zorg. Sommige uitgaven, met name die aan onderhoud en functionele instandhouding van het gebouw zijn vooruitgeschoven of (nog) niet in uitvoering genomen.

Personeel

De personele bezetting is met name in de zomerperiode moeizaam geweest. Er werd (te)veel gewerkt met zzp-ers en uitzendkrachten. Dit kwam de continuïteit van de zorg niet altijd ten goede. In de laatste maanden van 2019 is ingezet op een meer beleidsmatige en op continuïteit gerichte personele invulling, maar de zzp-er in de markt is een niet te omzeilen realiteit.

Er is aan scholing gedaan, de verplichte onderdelen zijn gerealiseerd, maar een opleidingsplan is, mede door het ontbreken van een opleidingscoördinator niet tot stand gekomen. Aan het einde van 2019 is een nieuwe functie ontstaan waarbij deze belangrijke onderdelen zijn belegd.

Inspectiebezoek 11 december 2019

Het behalen van het Basis op Orde certificaat was een mijlpaal. Daarmee is echter niet meer dan de basis op orde. Vredenoord start nu het traject waarin de daadwerkelijke zorg aan continu leren (van elkaar) wordt opgepakt en ontwikkeld. Belangrijke onderdelen daarin zijn de voortgaande aandacht voor beter rapporteren, voor opvolging en voor de kennis van (mensen met) dementie.

Medio december is het IGJ-bezoek van december 2019 opgevolgd. De rapportage daarover is in 2020 gekomen, bevestigt het Basis op Orde certificaat en stelt precies de vragen die in 2020 geprogrammeerd zijn binnen het Improve360-traject.

4.6. Toekomstparagraaf

Na het mooie einde van 2019 is Vredenoord 2020 hoopvol en vol goede moed binnen gegaan. De interimbestuurder heeft zich voor 2 jaar verplicht aan Vredenoord om, eerst nog als interimmer, maar daarna nog 1,5 jaar als bestuurder te werken aan een toekomstbestendige organisatie in enige mate van zelfstandigheid.

De corona crisis heeft niemand voorzien. Niemand weet dan ook hoe de nieuwe toekomst er uit zal zien. De vraag is of alle idealen en beelden over de verhouding van zorg en leven, de riantte vrijheid van de kwetsbare oudere in de woonzorgomgeving, de steeds rianter financiering middels kwaliteitsmiddelen, de waarschijnlijk lang voortdurende risico-setting en de anderhalve meter economie zullen gaan uitwerken voor de ouderenzorg.

5. Bedrijfsvoering

De bedrijfsvoering in 2019 is in hoge mate bepaald geweest door de financiële situatie die in 2018 is ontstaan. Op basis van een herstelplan, dat zowel bedrijfsvoerings- als zorgkwalitatieve onderdelen bevatte is op alle niveaus werkt aan herstel. Zoals al aangegeven lag de nadruk eerst op de financiën en daarna de kwaliteit. Maar vanaf begin 2019 is met Waardigheid en Trots op locatie samengewerkt om aan belangrijke eisen van het kwaliteitskader Verpleeghuiszorg te voldoen. Het ging daarbij met name om dossiervorming, onderlinge communicatie over de zorg, opvolging en systematisch werken.

Verder is veel aandacht geschonken aan herwaardering van de bewoners, hetgeen er op neerkwam dat de omzet op basis van indicaties betekenisvol hoger werd. En op basis van deze nieuwe indicaties is een model uitgewerkt dat normatief bepaalde hoeveel personele inzet van welk niveau gerechtvaardigd was bij de populatie op dat moment. Dit zgn. ZZP-model heeft geleid tot veel duidelijkheid en tot het einde aan veel discussies.

Daarnaast is in 2019 de zgn. verpleegunit van Warande overgenomen. Dat betekende dat met ingang van 1 mei alle baten aan Vredenoord toevallen en dat op contractbasis met Warande de kosten van de Behandelingscomponent worden verrekend.

De bedrijfsvoering is gekenmerkt door zuinigheid op de laatste cent. Er is níet bezuinigd op de zorg-inzet, want die is volgens het zzp-model geregisseerd. Maar verder is werkelijk op alles de rem gezet. De organisatie-effectiviteit is sterk toegenomen door een platte structuur met een zeer kleine staf en op sommige posities die echt belangrijk zijn voor de continuïteit zelfs vrijwilligers (denk daarbij aan de linnenkamer en de Technische Dienst). De logistiek van de gegevensverwerking is met name aan het einde van het jaar sterk op een hoger efficiëncyniveau gebracht door voortgaande inzet van ICT. Verder is op het niveau van staf nauwelijks voorzien in vervanging van (langdurig) verzuim.

6. Financieel beleid

Algemeen

Het financiële beleid is gekenmerkt door zuinigheid met vlijt. In de voorgaande paragraaf is daarover voldoende beschreven. Bedrijfsvoering en financieel beleid waren nagenoeg één in 2019.

Omzet

De omzet groeide met name als gevolg van de herwaardering van de bewoners en de grootste impact had de overname van de verpleegunit.

Vermogen

Het vermogen groeide van 510.667,-- naar 1.011.520,--. Deze toename is volledig toe te schrijven aan het resultaat over 2019.

Ratio's

Resultaatratio	2019	2018
Resultaatratio	6,23%	-20,07 %
<i>Resultaat boekjaar</i>	500.853	-1.513.547
<i>Totale opbrengsten boekjaar</i>	8.038.033	7.540.762

Liquiditeit	2019	2018
Liquiditeit	0,8	0,2
<i>Vlottende activa (inclusief liquide middelen)</i>	967.683	313.272
<i>Vlottende activa (exclusief liquide middelen)</i>	145.817	228.001
<i>Totaal kortlopende schulden</i>	1.352.974	1.487.910

Solvabiliteit	2019	2018
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen / balanstotaal)	15,43 %	7,96 %
<i>Totaal eigen vermogen</i>	1.011.520	510.667
<i>Balanstotaal</i>	6.556.740	6.419.345
Solvabiliteit (eigen vermogen / totaal opbrengsten)	12,58 %	6,77 %
<i>Totaal eigen vermogen</i>	1.011.520	510.667
<i>Totaal opbrengsten</i>	8.038.033	7.540.762

In 2019 is in het kader van de oplossing van de financiële crisis een recht van tweede hypotheek verstrekt aan de Belastingdienst en is door de SNS bank een kredietruimte verstrekt van € 145.000,-. Van beide is geen gebruik gemaakt en ze worden in 2020 afgewikkeld.

Vooruitblik begroting 2020

De begroting 2020 kent een positief resultaat van ca 200.000,-- excl. eventuele ophoging door realisatie van kwaliteitsmiddelen.

Risico's begroting 2020

De begroting 2020 kent geen inherente risico's. Alles is riant begroot. Opbrengsten voorzichtig en kosten op het niveau van ideale roosterbezetting. De rapportage over de eerste twee maanden 2020 laat dit ook zien.

De corona-crisis is niet voorzien geweest. Ook op dit moment is nog volstrekt onduidelijk wat de minder-opbrengsten, de meerkosten en de compensatie vanuit de samenleving zullen gaan betekenen.

Liquiditeitsprognose 2020

Liquideitsverzicht	Jan. - Mrt	Apr. - Juni	Juli - Sep	Okt. - Dec.	totaal
1. Bedrijfsresultaat	128.474	117.714	31.657	81.139	358.984
<u>A: Aanpassingen voor:</u>					
2. Afschrijvingen	142.938	142.938	142.938	142.938	571.752
3. Mutaties voorzieningen	-	-	-	-	-
Subtotaal A	142.938	142.938	142.938	142.938	571.752
<u>B: Veranderingen in vlottende middelen:</u>					
4. Vorderingen	-13.500	-13.500	-13.500	40.500	-
5a. Financieringstekort /- overschot WLZ	-	-	-	-	-
5b. Financieringstekort /- overschot Kwaliteitsbudget	-	-214.403	-	-	-214.403
5c. Financieringstekort /- overschot VPU	61.521	-	-	-	61.521
6a. Kortlopende schulden (Crediteuren)	-18.796	-	-	-	-18.796
6b. Kortlopende schulden (Overig)	121.171	-140.270	122.540	-130.197	-26.756
Subtotaal B	150.396	-368.173	109.040	-89.697	-198.434
C: Kasstroom uit bedrijfsoperaties	421.808	-107.521	283.636	134.380	732.302
7. Rente betalingen (-/-)	-34.743	-34.743	-34.743	-34.743	-138.972
8. Rente ontvangsten / RC	-	-	-	-	-
Subtotaal C	-34.743	-34.743	-34.743	-34.743	-138.972
D: Kasstroom uit operationele activiteiten	387.065	-142.264	248.893	99.637	593.330
<u>Investeringsactiviteiten</u>					
9. Invest. mat. vaste activa regulier (-/-)	-322.500	-72.500	-72.500	-72.500	-540.000
10. Invest. mat. vaste activa nieuwbouw (-/-)	-	-	-	-	-
11. Invest. fin. vaste activa (-/-)	-	-	-	-	-
12. Desinvesteringen mat vaste activa	-	-	-	-	-
Subtotaal D	-322.500	-72.500	-72.500	-72.500	-540.000
E: Beschikbare kasstroom	64.565	-214.764	176.393	27.137	53.330
<u>F: Financiële kasstromen</u>					
13. Aflossingsverplichtingen	-78.384	-78.384	-78.384	-78.384	-313.536
Subtotaal F	-78.384	-78.384	-78.384	-78.384	-313.536
G: Te financieren/resterende kasstroom	-13.819	-293.148	98.009	-51.247	-260.206
(E + F)					
H: Saldo liquide middelen (k/b/g)	808.796	515.648	613.657	562.410	562.410
<u>I: Financiering</u>					
14. Mutatie kas					
15. Mutatie lang vreemd vermogen					
16. Mutatie korte lening					
17. Mutatie bankkrediet					
18. Storting eigen vermogen					
Subtotaal I					
J: Financieringstekort of -overschot	13.819-	293.148-	98.009	51.247-	260.206-
(G + I)					