



Bestuursverslag 2021

Huis ter Heide, 25 mei 2022

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	1
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 en 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.....	11
3.4.6. Toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling	11
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

2021 was een bijzonder jaar. Het heeft zijn sporen bij iedereen nagelaten. Het was het tweede jaar van de Covid-19 pandemie, het treffen van uitzonderlijke maatregelen, de tijdelijke ondertoezichtstelling van de IGJ en de aanstelling van nieuwe zorgteamleiders en de bestuurder. Een periode waarin alle zeilen bijgezet moesten worden om ons werk te kunnen blijven doen.

De moeilijke tijden brachten het beste boven in de medewerkers. Door eenheid, veerkracht, daadkracht en saamhorigheid is een maximale inspanning geleverd, een prestatie van formaat.

Als bestuurder kan ik niet anders dan gepast trots zijn op eenieder.

In 2021 heeft Vredenoord maar weer eens laten zien dat het in moeilijke tijden veerkrachtig en wendbaar is. Een organisatie die er altijd toch maar weer staat!

We zijn boven ons zelf uitgestegen door de steun van elkaar en de verbinding met elkaar. Die ervaring nemen we mee naar de komende jaren. Wij blijven ons inzetten om de bewoners zo goed mogelijk van dienst te zijn, ook indien nodig, in bijzondere omstandigheden.
U kunt op ons rekenen.

Berry Quak
Raad van bestuur

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 (deels) verpleeghuis waarin vanuit de historie ook nog mensen wonen die slechts weinig (of geen) zorg nodig hebben. De

verhouding is nu 57% inclusief behandeling en 43 % exclusief behandeling. Deze verhouding zal binnen een jaar naar verwachting 80 – 20 worden.

2.3.2. Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Kerngegevens	Aantal
Cliënten	
Aantal intramurale cliënten per einde verslagjaar	87
Aantal extramurale cliënten per einde verslagjaar	3
Aantal cliënten huishoudelijke hulp thuis per einde verslagjaar	0
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	203
Aantal ZZP zonder behandeling in verslagjaar (inclusief mutatedagen)	14.466
Aantal dagen VPT met behandeling in verslagjaar	883
Aantal dagen ZZP met behandeling in verslagjaar (inclusief mutatedagen)	17.678
Uren extramurale zorg in verslagjaar	995
Uren huishoudelijke hulp thuis in verslagjaar	321
Personeel	
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	148
Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	77,47
Bedrijfsopbrengsten	
Totaalopbrengsten in verslagjaar	9.760.218
Waarvan opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	59.076
Waarvan subsidies	182.764
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	132.111

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 behandelaren, 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), 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	Vervulling functie	Nevenfuncties
Dhr. C.A. Quak	Persoon krachtens statuten bevoegd bij ontstentenis of belet van bestuurders	Ja	Tot 1 juli 2021	Locatie Manager Woonzorgcentrum Haaglanden (locatie Hoge Veld) Lid van Landelijk Bestuur Kerkgenootschap der Zevende dags-adventisten (onbezoldigd)
Dhr. C.A. Quak	Raad van Bestuur	Nee	Vanaf 1 juli 2021	Lid van Landelijk Bestuur Kerkgenootschap der Zevende dags-adventisten (onbezoldigd)

Eind 2020 bleek er een verschil van inzicht te zijn tussen de Raad van Toezicht en de bestuurder voor wat betreft de toekomstvisie en de bedrijfsvoering van Vredenoord. De Raad van Toezicht heeft besloten de overeenkomst met de bestuurder per 18 december 2020 op te zeggen en een ontslagvergoeding toe te kennen (binnen de kaders van de WNT).

De Raad van Toezicht heeft besloten de heer C.A. Quak per 30 december 2020 te benoemen als Persoon krachtens statuten bevoegd bij ontstentenis of belet van bestuurders.

Per 1 juli 2021 is de heer C.A. Quak met aandacht voor governance en zorgvuldigheid, met instemming van OR en CR aangesteld als Raad van Bestuur van Vredenoord.

In het verslagjaar waren geen maatregelen nodig om belangenverstrengelingen 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 Noardwest Fryslân	Lid Raad van Toezicht OOV De Jutter, Vlieland
Mw. drs. H. Tan Koning, BA en MD Heeft per 1 september 2021 lidmaatschap RvT opgezegd	Lid Aandachtsgebied: Kwaliteit en veiligheid	Apotheekhoudend huisarts	Eigenaar HTK waarneming, training en advies, Wanneperveen Voorzitter Stichting Leven en Gezondheid, Huis ter Heide Productmanager Promedico VDF
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	Penningmeester Stichting Handreiking Inimile, Dordrecht Penningmeester Zon op De Beemd Coöperatie U.A., Oud-Alblas
Mw. T.G. M. Diekman heeft per 1 juli 2021 lidmaatschap opgezegd	Lid Aandachtsgebied: Kwaliteit en veiligheid	Docent/ onderzoeker HBO-V Saxion Hogescholen Deventer/Enschede coördinator leerjaar 3 en 4 (afstudeerfase) D/E	Geen

Vanwege het vertrek van 2 leden (zie de 2 leden hierboven beschreven) heeft de Raad van toezicht besloten om een beroep te doen op externe ondersteuning om de kennislacune aan te vullen. Met ingang van 15 december 2021 is mevrouw J. Bos benoemd als extern adviseur kwaliteit en veiligheid. Voorts is een wervingsprocedure in gang gezet voor een invulling van de twee openstaande vacatures op het gebied van kwaliteit en veiligheid. Deze worden naar verwachting medio 2022 ingevuld.

De leden van de Raad van Toezicht hebben geen nevenfuncties die onverenigbaar 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 2021 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 Zevende-dags 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, een maandelijkse 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 2021

Mw. L. Apostolovic	Voorzitter en penningmeester
Mw. R. van Peperstraten	Secretaris/Lid
Dhr. K. Kamphuis,	Lid
Mw. B. Glas	Lid
Mw. M. van den Berg	Lid
Dhr. J.H. Daalderop	Lid

Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad heeft maandelijks overleg zowel als eenmaal 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

Begin 2021 heeft de Raad van Toezicht van Vredenoord alle belanghebbenden geïnformeerd over haar ingrijpen in de aansturing van het woonzorgcentrum. Daarbij heeft de Raad van Toezicht aangegeven dat zij streeft naar een zelfstandig Vredenoord met behoud van de eigen identiteit en de warmte en menselijkheid die Vredenoord uniek maken. Om te zorgen dat werd gehandeld vanuit dit streven en te sturen op zorg was het voornemen een vaste bestuurder aan te trekken. Een bestuurder die zich verbonden voelt met Vredenoord en haar missie, visie en kernwaarden.

Voor de periode die nodig zou zijn om de procedure hiervoor zorgvuldig te doorlopen, heeft de Raad van Toezicht besloten om uit haar midden de heer B. Quak als waarnemend bestuurder aan te stellen om samen met het managementteam de sturing van Vredenoord te waarborgen. Hiermee werd tegemoetgekomen aan de uitdrukkelijke wens van de organisatie om niet opnieuw een onbekende interim bestuurder aan te stellen. Daarnaast is mevrouw T. Diekman uit de Raad van Toezicht tot 1 juli 2021 aan het managementteam toegevoegd als adviseur deskundigheidsbevordering voor de zorg. Een van hun eerste taken was om in afstemming met de ondernemingsraad de aansturing van de zorg zo spoedig mogelijk te versterken met toegeruste leidinggevendenden.

De overige leden van de Raad van Toezicht volgden de voortgang van de verbeteringen in de zorgverlening en bedrijfsvoering intensief. Daarbij heeft de Raad van Toezicht medio maart 2021 geconcludeerd dat het onder de leiding van de heer B. Quak beter ging met de organisatie en dat Vredenoord in een rustiger vaarwater terecht was gekomen. Deze positieve signalen zijn ook bij IGJ en Zorgkantoor niet onopgemerkt gebleven en vanuit de organisatie was de vraag naar voren gekomen of de heer B. Quak als vaste bestuurder aangesteld kon worden.

De Raad van Toezicht is met aandacht voor governance en zorgvuldigheid met deze vraag aan het werk gegaan. De Raad van Toezicht heeft er daarom voor gekozen om dit proces door een extern deskundig bureau te laten begeleiden en heeft daarbij ook de opdracht verstrekt dat indien de interne kandidaat niet benoembaar zou zijn, er een externe werving- en selectieprocedure opgestart diende te worden.

Het externe bureau heeft in afstemming met de organisatie het wervingsprofiel opgesteld, een checklist met criteria gemaakt, de kandidaat op de functie gewogen en de interne procedure met het managementteam, de Ondernemingsraad, Clientenraad, Identiteitsraad en Raad van Toezicht begeleid. Deze gremia hebben allen aangegeven dat de heer B. Quak benoembaar was als bestuurder. Daarnaast is een ACT potentieel meting afgenomen en zijn er referenties ingewonnen. Op basis van deze zorgvuldige procedure heeft de Raad van Toezicht besloten om de heer B. Quak met ingang van 1 juli 2021 als bestuurder aan te stellen.

In het kader van afwijken van bestaande wet- en regelgeving zijn de benodigde maatregelen getroffen. In die maatregelen is o.a. ook door evaluatie met een externe deskundige in februari 2021 ingezet op het structureel vormgeven van leren en verbeteren op de nieuwe "governance verhoudingen".

Met dit besluit en andere maatregelen heeft de Raad van Toezicht verwacht alle belanghebbenden vertrouwen te geven dat er weloverwogen is gehandeld en in 2021 bestuur en toezicht effectief zijn georganiseerd om te zorgen dat de aansturing van Vredenoord en de kwaliteit en veiligheid van de zorg aan de bewoners acceptabel zijn en blijven en verder verbeterd worden.

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.

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.

3.4.6. Toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling

Toezichtvisie 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 ervoor 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 vanwege Covid, het bewerkstelligen dan de onder toezichtstelling vanuit de IGJ is komen te vervallen en alle interne ontwikkelingen waarbij hulp is geboden van het landelijke project Waardigheid & trots.

Door Raad van Toezicht goedgekeurde besluiten

De Raad van Toezicht besloot op 1 juli tot de definitieve aanstelling van de nieuwe bestuurder.

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 2021 vijf keer in de aanwezigheid van de Raad van Bestuur vergaderd. De Raad van Toezicht maakt 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 in februari 2021 een zelfevaluatie uitgevoerd onder leiding van een zelfstandig bureau.

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 maken gebruik van het uitgebreide scholingsaanbod van de NVTZ.

4. Algemeen beleid

4.1. Visie, strategie en meerjarenbeleid

In 2021 is er verder gewerkt aan de concept toekomstvisie voor de komende 5 jaren. Er wordt uitgegaan van een zelfstandig Vredenoord met behoud van de eigen identiteit en met behoud van de warmte en menselijkheid wat Vredenoord zo uniek maakt. Vredenoord bevindt zich in een transitie naar een intensievere zorgvraag, niet bewust gekozen maar zo ontwikkeld. Deze ontwikkeling is de basis van de toekomstvisie waarin we van Vredenoord weer een warm kleinschalig huis maken, met persoonsgerichte kwalitatieve zorg. In 2022 zal de toekomstvisie mogelijk definitief gemaakt worden.

4.2. Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

In 2020 zijn gewenste kwaliteitsdoelen zijn niet behaald, Vredenoord is door de inspectie IGJ onder verscherpt toezicht gesteld. Op 5 augustus 2021 is het verscherpt toezicht door de IGJ weer ingetrokken. Waarmee de voortgang van de kwaliteitskaders verder opgepakt zijn.

4.3. Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap

In 2021 is door vooral de Covid-19 pandemie hier geen verdere voortgang op geweest. In 2022 staat het op de rol om hier juist meer vaart aan te geven.

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 2021 verslechterd ten opzichte van 2020. 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. Daarnaast lijken de uitgaven voor inhuur van personeel niet gestoeld op een duidelijke cijfermatige verantwoording. Hier zal in 2022 juist alle aandacht op komen.

Personeel

Er werd (te)veel gewerkt met zzp-ers en uitzendkrachten. Dit kwam de continuïteit van de zorg niet altijd ten goede. Een goed personeelsbeleid en gedegen aansturing in de zorg ontbrak, er was onvoldoende inzicht in vacatures, in kosten en opbrengsten van ingehuurd personeel. De ontwikkeling van een goed personeelsbeleid heeft hoge prioriteit voor 2022.

4.6. Toekomstparagraaf

Na een enerverend jaar met een maatschappij die zich volledig bezighoudt met het Covid-19 virus dat zich in 2021 ook binnen Vredenoord heeft gemanifesteerd, en door de verslechterde liquiditeitspositie en onzekerheid over het daadwerkelijk honoreren van de aangevraagde coronasteun, is de start van 2022 lastig.

Toch is Vredenoord 2022 hoopvol en vol goede moed binnengegaan. De keuzes die in 2021 gemaakt zijn met het aanstellen van de Bestuurder en het aannemen van 2 teamleiders zorg en de keuze om in 2022 te gaan werken met ambulante coördinerende verpleegkundigen en de mogelijke aanstelling van een kwaliteitsverpleegkundige moeten ervoor zorgen dat ieder weer zijn rol/functie kan oppakken en de basiszorg weer op orde komt. Tevens zal in het tweede deel van 2022 de toekomstvisie helder gemaakt moeten worden opdat de keuzes die gemaakt moeten worden dan ook toekomst vast zijn.

5. Bedrijfsvoering

De gevolgen van Covid-19 is in 2021 in hoge mate bepalend geweest voor de financiële situatie die is ontstaan.

De vraag over de compensatie van de hoge kosten, vooral door de inhuur van personeel vanwege het hoge verzuim door Covid-19, is tot in 2022 onduidelijk. Dat maakt de financiële kant erg onzeker.

Wat betreft aansturing en duidelijkheid over de zorgvraag is geconstateerd dat dit in 2021 nog niet goed is geweest. Dit wordt nu 2022 direct opgepakt om te zorgen dat de zorg -basis weer op orde komt.

Verder is op het niveau van staf nauwelijks voorzien in vervanging van (langdurig) verzuim. Deze kwetsbaarheid zal in 2022 ook worden opgepakt.

6. Financieel beleid

Algemeen

Het financiële beleid is gekenmerkt door onvoldoende inzicht in benodigde personele bezetting.

Omzet

De omzet groeide met name als gevolg van wijzigingen in zorgzwaartes, en wijzigingen in zorgvraag. Het zelfstandig wonen is afgenomen.

Vermogen

Het vermogen is toegenomen met € 160.729, hieronder een korte samenvatting van de belangrijkste kengetallen.

Resultaatratio	2021	2020
Resultaatratio	0,3%	2,15 %
<i>Resultaat boekjaar</i>	29.605	196.844
<i>Totale opbrengsten boekjaar</i>	9.760.218	9.172.372

Liquiditeit	2021	2020
Liquiditeit	1,0	0,8
<i>Vlottende activa (inclusief liquide middelen)</i>	1.735.448	1.388.497
<i>Vlottende activa (exclusief liquide middelen)</i>	1.405.888	332.777
<i>Totaal kortlopende schulden</i>	1.769.363	1.699.664

Solvabiliteit	2021	2020
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen / balanstotaal)	18,64%	17,97 %
<i>Totaal eigen vermogen</i>	1.237.969	1.208.364
<i>Balanstotaal</i>	6.404.400	6.723.381
Solvabiliteit (eigen vermogen / totaal opbrengsten)	12,68%	13,17 %
<i>Totaal eigen vermogen</i>	1.237.969	1.208.364
<i>Totaal opbrengsten</i>	9.760.218	9.172.372

Vooruitblik begroting 2022

De begroting van 2022 geeft een klein positief saldo.

Risico's begroting 2022

De begroting 2021 kent met name risico's op het gebied van de beheersing van de personele bezetting en het verzuimmanagement. De rapportage over de eerste maanden 2022 bevestigen de aanwezigheid van de risico's.

De corona-crisis heeft ook in 2021 zijn nasleep gehad. Ook op dit moment is onduidelijk wat de minder-opbrengsten, de meerkosten en de compensatie vanuit de samenleving zullen gaan betekenen.