

# Bestuursverslag 2023

Huis ter Heide, 19 maart 2024

De ZorgAccountants

**GEWAARMERKT**

# Inhoudsopgave

<b>Inhoudsopgave</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Voorwoord</b> .....	<b>2</b>
<b>2 Profiel van de organisatie</b> .....	<b>3</b>
2.1. Algemene identificatiegegevens.....	3
2.2. Structuur van de organisatie .....	3
2.3. Kerngegevens .....	5
2.3.1. Kernactiviteiten en nadere typering .....	5
2.3.2. Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten .....	5
2.3.3. Werkgebieden.....	6
2.3.4. Samenwerkingsrelaties .....	6
<b>3 Bestuur, toezicht en medezeggenschap</b> .....	<b>7</b>
3.1. Normen voor goed bestuur .....	7
3.2. Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur .....	7
3.3. Samenstelling, bezoldiging en werkwijze Raad van Toezicht.....	8
3.4. Toepassing Governancecode Zorg 2022 .....	8
3.4.1. Goede zorg .....	8
3.4.2. Waarden en normen.....	9
3.4.3. Invloed belanghebbenden.....	9
3.4.4. Inrichting Governance .....	10
3.4.5. Goed bestuur .....	10
3.4.6. Verantwoord toezicht.....	10
<b>4. Algemeen beleid</b> .....	<b>14</b>
4.1. Visie, strategie en meerjarenbeleid .....	14
4.2. Gang van zaken en voorgaande verwachtingen .....	14
4.3. Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar .....	14
4.4. Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, waaronder duurzaamheid .....	14
4.5. Naleving gedragscodes .....	14
4.6. Risicoparagraaf .....	15
4.7. Toekomstparagraaf .....	15
<b>5. Bedrijfsvoering</b> .....	<b>16</b>
<b>6. Financieel beleid</b> .....	<b>17</b>

# 1 Voorwoord

2023 was een jaar dat we met dankbaarheid achter ons laten. De uitdagingen van Covid hebben we succesvol achter ons gelaten, en in deze periode hebben we de veerkracht van onze collega's bewonderd.

In een tijd waarin personeelstekorten overal zichtbaar zijn, zijn we verheugd dat er nog steeds collega's zijn die ervoor kiezen om voor Vredenoord te werken.

Zowel bewoners als hun familie hebben ons ook in 2023 positieve beoordelingen gegeven (raadpleeg Zorgkaart Nederland), en we blijven groeien in professionaliteit. Onze kernwaarden - geborgenheid, verbinding en professionaliteit - vormen de leidraad voor ons succes, met de ondersteuning van een toegewijde groep vrijwilligers, mantelzorgers en de financiële steun van de Vriendenstichting.

Financiële stabiliteit kenmerkte Vredenoord in 2023, waardoor we klaar zijn om onze strategische doelstellingen in de komende jaren te verwezenlijken.

Dit Bestuursverslag biedt u gedetailleerde informatie over de behaalde resultaten in 2023 en onze doelstellingen voor 2024.

Onze oprechte dank gaat uit naar alle collega's die hard hebben gewerkt om deze resultaten te bereiken. We zijn dankbaar voor de bijdragen van de medezeggenschap en de vreugde die bewoners ons dagelijks schenken in ons werk. Een speciale dank aan iedereen die ons steunt en voor ons kiest.

Bovenal zijn we dankbaar voor de mogelijkheid om ons werk te mogen doen en iets van Gods liefde door te geven aan anderen.

We wensen u veel leesplezier!

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	<a href="mailto:info@vredenoord.nl">info@vredenoord.nl</a>
Internetpagina	<a href="http://www.vredenoord.nl">www.vredenoord.nl</a>

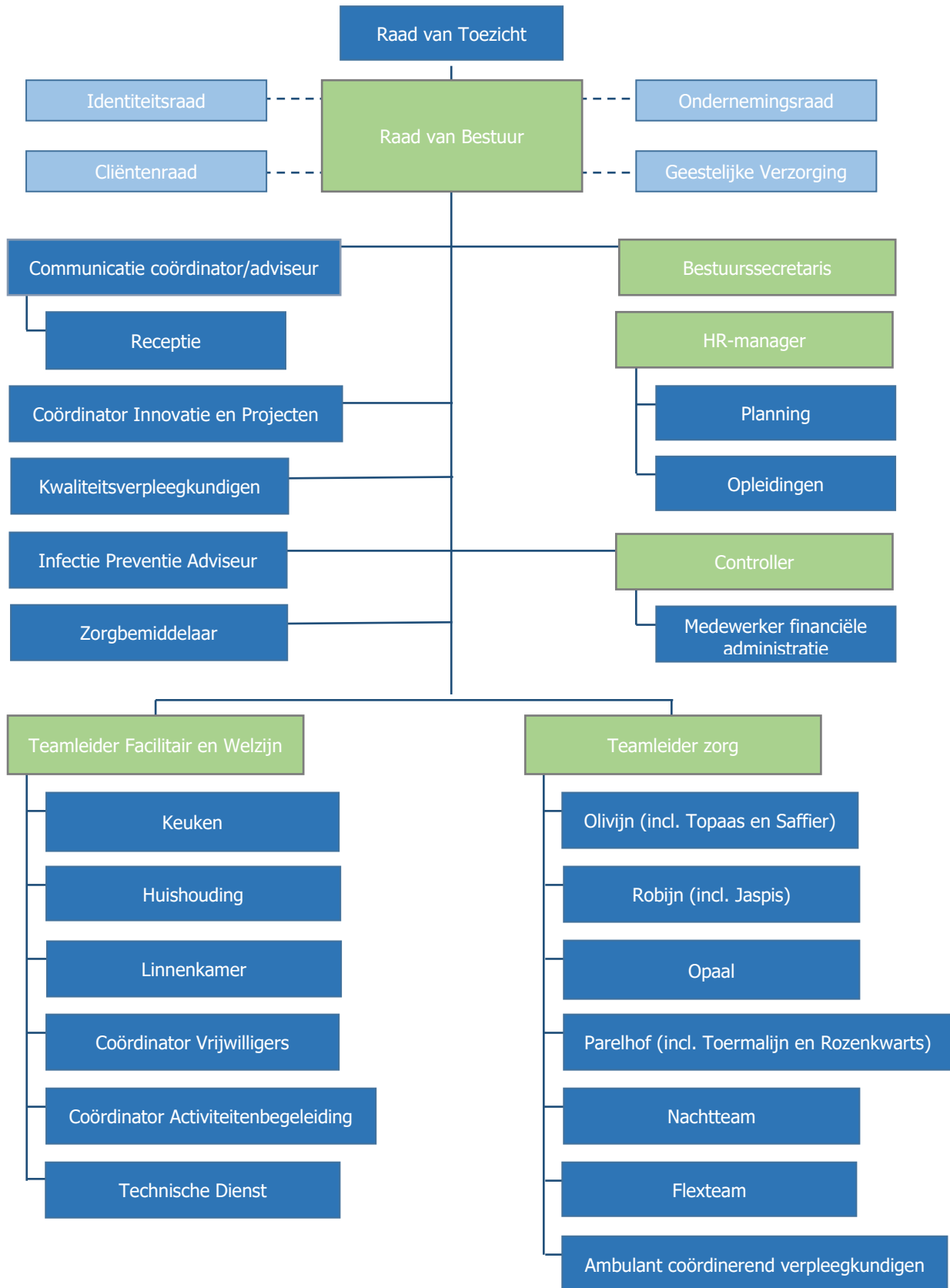
### 2.2. Structuur van de organisatie

#### Juridische structuur

Landelijke Stichting Vredenoord is een stichting en exploiteert in Huis ter Heide het Woon- en zorgcentrum Vredenoord.

## Organisatorische structuur

*De functies in de groene vlakken vormen samen het managementteam.*



## Intern toezicht

Vredenoord heeft een bestuursmodel met één persoon aan het roer: de Raad van Bestuur. Deze Raad van Bestuur draagt de verantwoordelijkheid voor het integrale bestuur van de organisatie en is daarmee verantwoordelijk voor alle facetten van de bedrijfsvoering.

Er is een Raad van Toezicht die belast is met het toezicht op de continuïteit van de bedrijfsvoering, de realisatie van de strategische doelen en de waarborging van kwaliteit en veiligheid van de zorg voor cliënten. De Zorgbrede Governancecode 2022 vormt het kader waarlangs de verhouding tussen bestuur en toezicht wordt beoordeeld.

## Toelatingen

Vredenoord heeft een WTZA toelating op grond van de Wet langdurige zorg (Wlz). Vredenoord levert in onderaanneming op beperkte schaal thuiszorg en huishoudelijke ondersteuning aan zelfstandig wonende cliënten.

## Medezeggenschapsstructuur

Vredenoord heeft zowel een Ondernemingsraad als een Cliëntenraad die volledig conform de geldende wetgeving zijn opgezet. De relatie tussen het bestuur en deze raden voldoet eveneens aan alle wettelijke vereisten. Beide raden hebben een vastgesteld vergaderschema, waarin zowel eigen vergaderingen als overlegmomenten met de Raad van Bestuur zijn opgenomen.

De grondslag van Vredenoord is gebaseerd op het protestants-christelijke gedachtegoed, verder uitgediept binnen het Kerkgenootschap der Zevende-dags Adventisten. Deze fundamenteën en de daaraan gekoppelde kernwaarden zijn de basis voor alle bestuurlijke activiteiten. Om de adventistische identiteit te waarborgen en de bestuurder te voorzien van advies omtrent vraagstukken rondom identiteit, heeft Vredenoord een Identiteitsraad in het leven geroepen.

## 2.3. Kerngegevens

### 2.3.1. Kernactiviteiten en nadere typering

Vredenoord is getransformeerd van een traditioneel woon- en zorgcentrum naar een (deels) verpleeghuis, waar naast mensen die weinig zorg nodig hebben vanuit historisch oogpunt nog steeds verblijven. De verhouding binnen Vredenoord is nu 57% inclusief behandeling en 43% exclusief behandeling.

### 2.3.2. Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Kerngegevens	Aantal
<b>Cliënten</b>	
Aantal intramurale cliënten per einde verslagjaar	98
Aantal extramurale cliënten per einde verslagjaar	5
Aantal cliënten huishoudelijke hulp thuis per einde verslagjaar	2
<b>Capaciteit</b>	
Aantal beschikbare appartementen somatiek	78
Waarvan eenpersoons appartementen	53
Waarvan tweepersoons appartementen	25
Aantal beschikbare appartementen PG	19
<b>Productie</b>	
Aantal VPT zonder behandeling in verslagjaar	1
Aantal ZZP zonder behandeling in verslagjaar (inclusief mutatiedagen)	16.467 dagen
Aantal dagen VPT met behandeling in verslagjaar	0 dagen

Kerngegevens	Aantal
Aantal dagen ZZP met behandeling in verslagjaar (inclusief mutatiedagen)	20.355 dagen
Uren extramurale zorg in verslagjaar	815 uur
Uren huishoudelijke hulp thuis in verslagjaar	346 uur
Aantal MPT Huishoudelijke hulp per einde verslagjaar	0
Uren MPT huishoudelijke hulp in verslagjaar	0 uur
Personeel	
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	121
Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	67
Bedrijfsopbrengsten	
Totaalopbrengsten in verslagjaar	10.439.511
Waarvan opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	66.387
Waarvan subsidies	64.025
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	201.845

### 2.3.3. Werkgebieden

Vredenoord bevindt zich in Huis ter Heide en is gunstig gelegen voor inwoners van de regio Utrecht Zuid-Oost, vooral in Zeist, Bosch en Duin, De Bilt, Den Dolder, Soest, Soesterberg en Amersfoort. Het heeft één locatie die zowel een lokale als regionale functie vervult. De landelijke rol is met name belangrijk voor ouderen binnen de kerkelijke gemeenschap van de Zevende-dags Adventisten. Ouderen die onder de Wet langdurige Zorg vallen en affiniteit hebben met of respect tonen voor de waarden van het Zevende-dags Adventisme en de daaraan verbonden levenswijze, zijn welkom bij Vredenoord.

Vredenoord beschouwt inclusiviteit als een integraal onderdeel van haar missie in de samenleving, zelfs vanuit haar unieke kenmerken.

### 2.3.4. Samenwerkingsrelaties

Belangrijke partners in de levering van zorg en diensten zijn onder andere Stichting Warande, die behandelaren aanbiedt, huisartsenpraktijk De Paltz in Den Dolder, Saltro voor laboratoriumonderzoeken, ziekenhuizen in de regio, apotheek van Zanten, voor mondzorg, samenwerking met Diakonessenhuis, de afdeling Hygiëne en Infectiepreventie in Utrecht, en Omnios.

Vredenoord neemt deel aan het bestuurlijk overlegplatform van de Gemeente Zeist en speelt een actieve rol in het bevorderen van de Krachtig Verbindende Toekomstvisie. Dit initiatief is gestart door het Zorgkantoor en omvat alle WLZ/VVT-instellingen die zijn uitgenodigd om hieraan bij te dragen.

Vredenoord is aangesloten bij de Klachtencommissie Onvrijwillige Zorg (KCOZ) voor klachten gerelateerd aan de uitvoering van de Wet zorg en dwang (Wzd), en bij de Klachtencommissie Verzorging en Verpleging Utrecht (KVVU) voor alle andere klachten.

Het aangrenzende Intermezzo-gebouw is verbonden met Vredenoord via een loopbrug. Vanwege historische banden en gedeelde identiteit bestaat er een gevoel van verbondenheid met de huurders van dit gebouw, eigendom van Habion, een woningcorporatie gespecialiseerd in ouderenhuisvesting, tevens de verhuurder. Vredenoord ondersteunt administratief bij het beheren van de wachtlijst en biedt alarmeringsdiensten aan (zonder opvolging) en verleent zorg aan huurders op indicatie en verzoek.

Vredenoord fungeert als erkend leerbedrijf en werkt samen met diverse MBO- en HBO-opleidingen voor het begeleiden van stages en het opleiden van leerlingen.

Vredenoord is lid van de Brancheorganisatie Actiz alsmede het Platform Kleine Zorgorganisatie, het Landelijke Overleg Cliëntenraden (LOC) de Nederlandse Vereniging voor Toezichthouders (NVTZ), de Nederlandse Patiëntenvereniging (NPV) (Palliatieve en terminale zorg te Zeist) en de Instelling voor Verpleging en Verzorging Utrecht (IVVU).

## 3 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 3.1. Normen voor goed bestuur

De Zorgbrede Governancecode fungeert binnen de organisatie als een cruciaal referentiekader voor zowel bestuur als toezicht. Deze code, bestaande uit zeven principes, wordt strikt nageleefd door Vredenoord.

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. **Invloed 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	Raad van Bestuur	Nee	Vanaf 1 juli 2021	Voorzitter en penningmeester van de plaatselijke Gemeente Rotterdam/Noord van het Kerkgenootschap der Zevendedags Adventisten (onbezoldigd)

Het afgelopen jaar waren er geen noodzakelijke maatregelen om belangenverstremgeling bij leden van de Raad van Bestuur te voorkomen of te corrigeren.

Er is door leden van de Raad van Bestuur onbelaste kilometer vergoedingen gedeclareerd, wat neerkomt op € 4.556 voor 2023. Voor verschillende categorieën, zoals vaste en andere onkostenvergoedingen, buitenlandse reiskosten, opleidingskosten en representatiekosten, zijn er geen gemaakte kosten gerapporteerd.

Informatie met betrekking tot de bezoldiging van de Raad van Bestuur, inclusief de bezoldiging van topfunctionarissen volgens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en de bijbehorende Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen in de zorg- en welzijnssector, is opgenomen in de jaarrekening.



### 3.3. Samenstelling, bezoldiging en werkwijze Raad van Toezicht

De leden van de Raad van Toezicht vervullen geen nevenfuncties die strijdig zijn met hun positie binnen de raad. De vergoeding voor de leden van de Raad van Toezicht valt binnen de vastgestelde kaders van de Wet Normering Topinkomens (WNT). Voor gedetailleerde informatie over de bezoldiging van topfunctionarissen volgens de 'Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)', inclusief de daarbij behorende 'Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen in de zorg- en welzijnsector', wordt verwezen naar de toelichting in de jaarrekening.

Afgezien van de eerder vermelde vergoedingen, zijn in 2023 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 heeft geen uitnodigingen van derden aanvaard.

### 3.4. Toepassing Governancecode Zorg 2022

#### 3.4.1. Goede zorg

De maatschappelijke missie en legitimatie van Vredenoord zijn vastgelegd in de statuten van de Landelijke Stichting Vredenoord. Het doel van Vredenoord is om huisvesting te bieden en zorg en behandeling te verlenen aan ouderen en andere hulpbehoevenden, evenals het faciliteren van zorg en behandeling. Verder omvat het doel alle activiteiten die hiermee verband houden of deze kunnen bevorderen, zowel direct als indirect, in de breedste zin van het woord.

Vredenoord tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door:

- Het belang van de cliënten en het vervullen van hun legitieme behoeften staan centraal in de zorgverlening. Dit omvat het creëren van een positieve omgeving voor behandeling, zorg, leefomstandigheden en begeleiding. Vredenoord gaat een overeenkomst aan met de cliënt om de te bieden diensten vast te leggen. Alle afspraken met betrekking tot zorg en dienstverlening worden schriftelijk vastgelegd in een zorgplan of het dossier van de cliënt.
- Het efficiënt en effectief gebruiken van beschikbare middelen voor zorgverlening, in overeenstemming met gangbare normen voor het behalen van resultaten en efficiëntie.
- Het voldoen aan eigentijdse kwaliteitseisen van de geleverde zorg.
- Een proactieve benadering hanteren voor het voeren van gesprekken met de belangrijkste betrokken partijen.
- Het samenwerken met andere organisaties die zich bewegen op het terrein van de intra-, semi- en extramurale zorg.
- Het stimuleren van een positieve werkomgeving voor het personeel; Vredenoord biedt ruimte en vertrouwt op het professionele handelen en oordeel van haar gekwalificeerde medewerkers. Hierbij wordt verwacht dat professionals in balans kunnen opereren tussen de wensen van de cliënt, hun eigen professionele normen en de opvattingen en kosten van de zorgverlening.
- Het faciliteren en stimuleren van educatieve programma's in de gezondheidszorg of gerelateerde vormen van opleiding en training, inclusief stages en scripties.
- Het stimuleren van geestelijke en levensbeschouwelijke begeleiding vanuit de geloofsrichting van het Kerkgenootschap der Zevende-dags Adventisten, beschikbaar voor alle cliënten die hiervan gebruik willen maken.

### 3.4.2. Waarden en normen

Vredenoord baseert zich op waarden die voortkomen uit de lange geschiedenis van het christendom, waarbij essentiële elementen te vinden zijn in de Wet van de tien geboden, samengevat als liefde voor God en gelijke liefde voor de naaste. Deze waarden zijn verankerd in onze westerse samenleving via het Jodendom, het christendom door de eeuwen heen, het Humanisme en de Verlichting. Hieruit is een steeds relevantere en bredere ethiek ontstaan, die zich tot op de dag van vandaag ontwikkelt en nieuwe waardepatronen creëert.

De normen die voortvloeien uit deze waarden worden binnen Vredenoord op een specifieke manier toegepast vanuit het Zevende-dags Adventisme. Dit resulteert in een normatief kader dat algemeen geldt in het christendom, maar met specifieke keuzes betreffende de rustdag, voeding, de focus op gezonde levensstijl en de omgang met de natuur en het milieu. Op het gebied van medische ethiek en besluitvorming rond het levenseinde, hanteert Vredenoord de overtuiging dat het leven een geschenk van God is en daarom niet aan de mens is om over te (laten) beslissen, met de voorwaarde dat onnodig lijden evenmin voortkomt uit menselijke beslissingen.

Binnen Vredenoord streven we naar een open cultuur van communicatie, ondersteund door een cultuurproject dat in 2023 is gestart om dit te bevorderen. We beschikken tevens over een leerschool met een eigen opleidingscoördinator en een skillslab. Samenwerking met ROC zorgt voor voldoende opleidingsmogelijkheden.

Een breed scala aan inspraak en overleg is aanwezig binnen Vredenoord, met onder andere een Ondernemingsraad, Cliëntenraad en Identiteitsraad. Er vinden overleggen plaats met deze organen en de Raad van Toezicht.

Er is een externe vertrouwenspersoon beschikbaar voor Vredenoord en vanaf het eerste kwartaal van 2023 ook een interne vertrouwenspersoon. Ook is er een klokkenluidersregeling (herzien in 2023) en zijn er reglementen en procedures om belangenconflicten te voorkomen.

### 3.4.3. Invloed belanghebbenden

De Raad van Bestuur heeft geplande vergaderingen met de Raad van Toezicht, de Cliëntenraad, de Ondernemingsraad en de Identiteitsraad. Daarnaast engageert de Raad van Bestuur zich in gesprekken met andere belanghebbenden van Vredenoord, zoals vrijwilligers, familieleden en naasten van cliënten, leden van de Kerk der ZDA en de lokale gemeenschap.

De Raad van Bestuur legt verantwoording af over de realisatie van de doelstellingen van Vredenoord door middel van maandelijkse managementrapportages, jaarlijkse bestuurlijke verslagen (per RvT-vergadering), bijeenkomsten en nieuwsberichten.

Regelmatig overlegt de Raad van Bestuur met het zorgkantoor over het gevoerde beleid en de zorgkwaliteit. Bij deze gesprekken kan een delegatie van de Cliëntenraad aanwezig zijn.

Belanghebbenden bij Vredenoord die in enige mate nadeel hebben ondervonden van de wijze waarop Vredenoord de Governancecode Zorg 2022 heeft toegepast, kunnen een verzoek tot toetsing indienen bij de Governancecommissie Gezondheidszorg.

#### Cliëntenraad

De Cliëntenraad streeft naar een samenstelling van bij voorkeur 5 leden, elk met een eigen perspectief. Een (onafhankelijke) voorzitter, voorgedragen door de Cliëntenraad en benoemd door de Raad van Bestuur, leidt de raad.

De Raad van Bestuur is verplicht en wettelijk gebonden om voor specifieke (wettelijk gedefinieerde) besluiten advies in te winnen bij de Cliëntenraad voordat deze worden uitgevoerd.

De Cliëntenraad heeft de wettelijke autoriteit om zowel gevraagd als ongevraagd advies te verstrekken over de kwaliteit van zorg en dienstverlening, omgangsvormen, voeding, benoemingen van leidinggevenden, huisvesting, welzijn, gezondheid, hygiëne, veiligheid en recreatieve activiteiten. De invloed van de raad op het financiële en algemene beleid van Vredenoord is tevens van groot belang.

Daarnaast heeft de Cliëntenraad het recht om minimaal één kandidaat-lid voor te dragen voor de Raad van Toezicht.

#### Leden van de Cliëntenraad waren op 31 december 2023

Dhr. J.H. Daalderop	Voorzitter
Mw. B. Glas	Lid
Mw. L. Apostolovic	Lid
Mw. G. van Baaren	Lid

#### Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad heeft maandelijks overleg, inclusief eenmaal per maand met de Raad van Bestuur. Bovendien vindt jaarlijks overleg plaats met de Raad van Toezicht.

De Raad van Bestuur heeft de verplichting en wettelijke plicht om voor bepaalde (wettelijk vastgestelde) besluiten instemming of advies te verkrijgen van de Ondernemingsraad voordat deze besluiten worden uitgevoerd.

#### Identiteitsraad

Om de christelijke, adventistische levensvisie concreet en duidelijk te integreren in de organisatie, is er een Identiteitsraad opgericht. Deze raad heeft als doel om de identiteit van Vredenoord op een betekenisvolle manier te versterken. De raad bestaat uit minimaal vijf en maximaal zeven leden.

#### 3.4.4. Inrichting Governance

De Raad van Bestuur legt ongeveer vijf keer per jaar verantwoording af aan de Raad van Toezicht tijdens vergaderingen. Twee keer per jaar wordt de Raad van Bestuur beoordeeld door de Raad van Toezicht, eenmaal informeel en aan het einde van het jaar formeel. Tijdens deze vergaderingen wordt ook een evaluatie uitgevoerd.

Er is een specifieke regeling opgesteld voor het omgaan met conflictsituaties.

#### 3.4.5. Goed bestuur

Als een zelfstandige kleine instelling heeft Vredenoord beperkte invloed in het uitgestrekte domein van langdurige zorg. Toch wordt de deelname aan platforms en raden die de maatschappelijke ontwikkelingen sturen zeer gewaardeerd.

Een cruciaal aspect van de maatschappelijke missie is dat Vredenoord een veilige thuishaven wil bieden aan ouderen die dezelfde identiteit delen, evenals aan hun families. Als instelling met een specifieke identiteit is het daarom van essentieel belang om duidelijk te maken waar Vredenoord voor staat.

#### 3.4.6. Verantwoord toezicht

##### Toezichtvisie Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft de verantwoordelijkheid om toezicht te houden op het beleid van de Raad van Bestuur en het algemene reilen en zeilen van Vredenoord. De Raad van Bestuur heeft als statutair bestuur de taak om te leiden, waarbij zij zowel intern verantwoording aflegt aan de Raad van Toezicht als extern aan instanties die daarvoor wettelijk of maatschappelijk gemachtigd zijn.

De Raad van Toezicht dient te voldoen aan de wettelijke richtlijnen volgens de Wtza en de governance-eisen. Tegelijkertijd heeft de Raad van Toezicht de verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat Vredenoord de beoogde meerwaarde bereikt voor de bewoners, cliënten en de samenleving, zoals vastgelegd in de missie en de bijbehorende kernwaarden van Vredenoord.

Het is de taak van de Raad van Toezicht om de identiteit van de Zevende-dags Adventisten en de kernwaarden van Vredenoord te bewaken.

De Raad van Toezicht vervult verschillende rollen:

- De Raad van Toezicht heeft de verantwoordelijkheid om integraal toezicht te houden op de totstandkoming van het beleid door de Raad van Bestuur en op de algemene bedrijfsvoering binnen Vredenoord. Daarnaast houdt de raad ook toezicht op de naleving van wet- en regelgeving.
- De rol als werkgever van de Raad van Bestuur.
- De Raad van Toezicht fungeert als adviesorgaan en klankbord voor de Raad van Bestuur. De raad staat klaar om het bestuur zowel gevraagd als ongevraagd van advies te voorzien.
- De rol van goedkeuring waarbij beslissingen van de Raad van Bestuur worden beoordeeld en goedgekeurd conform de voorschriften in de statuten, het reglement van de Raad van Bestuur en het reglement van de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht houdt toezicht op alle facetten van Vredenoord, waarbij de belangen van de cliënten centraal staan. Binnen de Raad van Toezicht zijn deskundige leden belast met het toezicht op financiële stabiliteit, vormend de Auditcommissie Financiën en Bedrijfsvoering. Evenzo houden deskundige leden binnen de Raad van Toezicht toezicht op kwaliteit en veiligheid, zij vormen de Auditcommissie Kwaliteit en Veiligheid. Beide commissies rapporteren aan de Raad van Toezicht.

De remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht assisteert de Raad door voorbereidend werk te verrichten bij de (her)benoeming van leden van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur. Ook behandelt de commissie het beloningsbeleid en de vergoeding van individuele leden.

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 staan de kwaliteitseisen voor leden van de Raad beschreven, waarbij wordt aangegeven dat de profielen moeten voldoen aan de geldende wet- en regelgeving en de Zorgbrede Governancecode. Een gedetailleerde beschrijving van deze eisen en profielen, zowel algemeen als individueel, is te vinden in het Reglement van de Raad van Toezicht. Ook zijn de eisen voor de onafhankelijkheid van de leden in beide documenten vermeld.

Beide stukken beschrijven eveneens hoe de benoeming, schorsing en het ontslag van Raadsleden moeten verlopen. Een van de leden van de Raad van Toezicht wordt benoemd op voordracht van de Cliëntenraad, tenzij deze geen voordracht heeft gedaan. Bij het opstellen van deze voordracht houdt de Cliëntenraad rekening met het door de Raad van Toezicht opgestelde profiel voor de openstaande positie. Voor andere openstaande posities informeert de Raad van Toezicht de Raad van Bestuur en de betrokken organen (de Ondernemingsraad en de Cliëntenraad) over wanneer en waarom een vacature is ontstaan, evenals welke individuele profielschetsen en aandachtspunten de Raad van Toezicht relevant acht voor het invullen van de positie. De Raad van Bestuur en de betrokken organen kunnen vervolgens personen aanbevelen die aan de vereisten voldoen. De Raad van Toezicht verstrekt alle relevante informatie over de voorgestelde kandidaat aan deze organen en gaat pas tot benoeming over nadat zij hierover advies hebben uitgebracht.

## Bezoldiging Raad van Toezicht

Het Reglement Raad van Toezicht bepaalt dat de vergoeding van de voorzitter en de leden van de Raad wordt vastgesteld volgens de Regeling bezoldigingsmaxima voor topfunctionarissen in de 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 zijn richtlijnen opgenomen met betrekking tot de informatieverzorging aan de Raad. De Raad van Toezicht heeft de mogelijkheid om informatie te verkrijgen van functionarissen en externe adviseurs van de Stichting, en heeft toegang tot alle documenten en voorzieningen van de Stichting die nodig zijn om een onafhankelijk oordeel te vormen.

De Raad van Bestuur houdt de Raad van Toezicht regelmatig op de hoogte en rapporteert over strategisch beleid, risico's en de beheersing ervan, het vervullen van de maatschappelijke rol, prestaties en resultaten, kwaliteit van zorg- en dienstverlening, significante problemen en conflicten, calamiteiten, kwesties die publieke aandacht hebben en ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving.

## Door Raad van Toezicht goedgekeurde besluiten

- Goedkeuring Begroting 2023.
- Treasury statuut Landelijke Stichting Vredenoord Jaardocument is goedgekeurd.
- Besluit genomen tot instelling Remuratiecommissie.
- Besluit genomen tot instelling agendacommissie.
- Besluit genomen over beloning bestuurder.
- Besluit genomen over bezoldiging leden Raad van Toezicht.
- Goedkeuring Jaarrekening 2022.
- Goedkeuring Bestuursverslag 2022.
- Besluit werkwijze overleg CR.
- Besluit werkwijze overleg OR.
- Benoeming nieuwe accountant.
- Besluit tot jaarlijkse scholing leden Raad van Toezicht.

## Beleid vergoeding onkosten Raad van Bestuur

De Statuten geven aan dat de Raad van Toezicht de taak heeft om het salaris en andere arbeidsvoorwaarden van de Raad van Bestuur vast te stellen. Hierbij wordt rekening gehouden met de richtlijnen van de Beloningscode Bestuurders Zorg van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorginstellingen en de Vereniging van Bestuurders in de gezondheidszorg. Ook wordt de Wet Normering Topinkomens en de geldende regeling voor de maximale bezoldiging van topfunctionarissen in acht genomen.

Het Reglement Raad van Bestuur bevat daarnaast een clausule die het aanvaarden van (aanzienlijke) geschenken verbiedt. Deze regel, inclusief de regeling voor vergoeding van kosten, is vastgelegd in de arbeidsovereenkomst met de Raad van Bestuur.

## Beleid bezoldiging Raad van Toezicht

De Landelijke Stichting Vredenoord valt in Klasse II 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 € 7.440 per jaar toe te kennen en de voorzitter een bedrag van € 11.160. Hiermee vallen de vergoedingen ruimschoots binnen de daarvoor gestelde normen.

### Vergaderingen Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft in 2023 zes 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.

Omdat de controlerende accountant heeft aangegeven de opdracht voor de controle voor het boekjaar 2023 niet te aanvaarden is een selectieprocedure voor een nieuwe accountant gestart. Na gesprekken met verschillende kantoren is het bureau “De ZorgAccountants” gekozen.

### Evaluatie Raad van Bestuur en Raad van Toezicht

De remuneratie commissie (2 leden van de Raad van Toezicht) hebben een evaluatie uitgevoerd met de Raad van Bestuur over 2023.

### Continu ontwikkeling

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

Vredenoord is aangesloten bij de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders (NVTZ). De leden van de Raad van Toezicht ontvangen regelmatig de nieuwsbrief van de NVTZ en nemen deel aan het uitgebreide scholingsaanbod van deze vereniging.

## 4. Algemeen beleid

### 4.1. Visie, strategie en meerjarenbeleid

Er is verder gewerkt aan de 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.

### 4.2. Gang van zaken en voorgaande verwachtingen

De verwachtingen voor 2023 waren erg ambitieus, zeker op het kwaliteitsonderdeel. Gezien de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt en onvoorziene omstandigheden in het zorgmanagement ligt hier nog steeds een grote uitdaging. Het nieuwe kwaliteitsplan 2024 maakt duidelijk waar we in 2024 naar toe willen groeien. De exploitatie gaat ook steeds beter en wordt stabiel. De verwachting is dat we in 2024 de jaarrekening in Q1 kunnen afronden zodat we de grote investeringen in gang kunnen zetten.

### 4.3. Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

In 2023 zijn de gewenste kwaliteitsdoelen niet volledig behaald. De bereikte doelen zijn deels weer meegenomen in het nieuwe Kwaliteitsplan 2024. Zie voor het Kwaliteitsplan 2024 de website van Vredenoord.

De omzet is in 2023 toegenomen door zorgvuldiger beheer van eventuele leegstand.

Binnen HR en Finance is AFAS geïmplementeerd.

### 4.4. Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, waaronder duurzaamheid

In 2023 is hier meer aandacht aan gegeven. Er is een toekomst plan voor vernieuwingen van klimaatbeheersing, alarmering systemen en meer kleinere huiskamers. Tevens zijn de eerste zaken vanuit het energieplan opgepakt. (waaronder volledige ledverlichting in en buiten het huis). Tevens is er een Duurzaamheidsbeleidsplan opgesteld waar in 2024 gevolg aan gegeven zal worden.

### 4.5. 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.

## 4.6. Risicoparagraaf

### Liquiditeitspositie

De liquiditeitspositie is in 2023 verbeterd. 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 maar zullen in 2024 en daarna middels een groot plan (inclusief financiering) worden opgepakt.

### Personeel

Er werd (te)veel gebruikgemaakt van zelfstandige ondernemers (zzp'ers) en uitzendkrachten, wat niet altijd gunstig was voor de continuïteit van de zorg. In 2023 is er actie ondernomen om een adequaat personeelsbeleid te implementeren en om een solide leiderschap in de zorg te waarborgen. De ontwikkeling van dit beleid stond hoog op de prioriteitenlijst voor 2023, en de positieve effecten hiervan zouden in 2024 merkbaar moeten zijn. Deze inspanningen zijn eveneens geïntegreerd in de begroting voor het jaar 2024.

## 4.7. Toekomstparagraaf

Vredenoord is vol hoop en optimisme aan het jaar 2023 begonnen. De beslissingen om ambulante coördinerende verpleegkundigen, een infectiepreventieadviseur en kwaliteitsverpleegkundigen in te zetten, hebben ervoor gezorgd dat iedereen zijn rol en functie weer kan oppakken, waardoor de basiszorg weer op orde kan komen. Bovendien is in 2023 een duidelijke toekomstvisie ontwikkeld, waardoor de gemaakte keuzes voor de toekomst duurzaam zijn.

Enkele van deze strategische keuzes omvatten het vernieuwen van ICT, infrastructuur en hardware (geïnitieerd via een informatiebeleidsplan in 2023), het implementeren van duurzaamheidsmaatregelen door middel van klimaatbeheersing, het moderniseren van alarmeringssystemen en het creëren van leefcirkels. Daarnaast worden er aanpassingen en verbouwingen doorgevoerd om meer huiskamers en appartementen beschikbaar te stellen voor bewoners met een intensievere zorgvraag. Ook wordt de realisatie van een meerjarenonderhoudsplan (MJOP) voor de komende 10 jaar doorgevoerd.

Deze maatregelen zullen Vredenoord nog aantrekkelijker maken om in te wonen en te werken.



## 5. Bedrijfsvoering

In 2023 is duidelijk geworden hoe de hoge kosten, met name veroorzaakt door de inhuur van personeel als gevolg van het hoge verzuim en de krapte op de arbeidsmarkt, gecompenseerd dienen te worden. Hierdoor is de financiële situatie enigszins verbeterd. Wat betreft de leidinggevende aspecten en de helderheid rondom de zorgvraag is vastgesteld dat deze in 2023 zijn verbeterd.

### Interne beheersing van processen en procedures

Veel procedures zijn opnieuw beoordeeld en of uitgeschreven. In 2024 zal dit verder worden afgerond.

### Cultuur en gedrag

In 2023 zijn we begonnen met de uitvoering van een eerder genoemd cultuurprogramma, dat in 2024 zal worden voortgezet en binnen de gehele organisatie zal worden geïmplementeerd.

### Kwaliteitsbeheersing

Met de introductie van kwaliteitsverpleegkundigen is het kwaliteitsniveau verhoogd, en deze verbeteringen zullen in 2024 verder worden uitgebreid. Raadpleeg ook het kwaliteitsplan voor 2024.

### Informatievoorziening in- en extern

We zijn begonnen met het versterken van onze externe informatievoorziening door middel van netwerken, terwijl intern een coördinator voor communicatie/PR is aangesteld.

### Automatisering

In 2023 hebben we de eerste stappen genomen om het informatiebeleidsplan voor de periode 2023-2026 uit te voeren. De gehele ICT-infrastructuur binnen Vredenoord vereist vernieuwing, en hieraan is in 2023 veel aandacht besteed.

In het kader van vernieuwingen op het gebied van zorgdomotica is er in 2023 een aanbestedingstraject gestart volgens de eerder genoemde plannen, dat naar verwachting begin 2024 wordt afgerond.

## 6. Financieel beleid

### Financiële ontwikkelingen gedurende het boekjaar

Vredenoord heeft 2023 opnieuw positief af kunnen sluiten met een resultaat boekjaar van € 124.789. Voor 2023 gold dat er niet langer sprake is van Corona compensatie terwijl in 2022 deze nog € 400.000 bedroeg.

### Behaalde omzet en resultaten

Resultaatratio	2022	2023
Resultaatratio	5,2%	1,0%
Resultaat boekjaar	493.365	107.044
Totale opbrengsten boekjaar	9.580.771	10.107.255

### Toestand op de balansdatum

Liquiditeit	2022	2023
Liquiditeit	0,9	1,0
Vlottende activa (inclusief liquide middelen)	1.562.296	1.675.296
Vlottende activa (exclusief liquide middelen)	371.946	94.273
Totaal kortlopende schulden	1.655.947	1.679.687

Solvabiliteit	2022	2023
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen / balanstotaal)	28,3%	31,0%
Totaal eigen vermogen	1.731.820	1.838.864
Balanstotaal	6.118.630	5.940.248
Solvabiliteit (eigen vermogen / totaal opbrengsten)	18,1%	17,6%
Totaal eigen vermogen	1.731.820	1.838.864
Totaal opbrengsten	10.346.978	10.450.300

### Risico's en onzekerheden

Een mogelijk (financieel) risico in de bedrijfsvoering is een uitbraak van een nieuwe pandemie. Daarnaast voorziet Vredenoord een aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt waardoor er een afhankelijkheid blijft van uitzendkrachten en zzp-ers. Mede ten gevolg van een hoog ziekteverzuim percentage in de laatste maanden, is de inzet van externen onvoldoende afgebouwd. Vredenoord heeft in het laatste kwartaal van 2023 nieuw beleid geïnitieerd om de gewenste afbouw van externen te realiseren.

In het tweede halfjaar van 2022 heeft Vredenoord een risicobeheersingsmodel geïmplementeerd. In 2023 is dit model verder geoptimaliseerd.

### Kasstromen en financieringsbehoeften

Vredenoord realiseerde in 2023 een positieve kasstroom van € 400.000. Naast het positieve bedrijfsresultaat, droeg de ontvangst van de ultimo 2022 op de balans aanwezige vordering uit hoofde van het financieringstekort ad € 300.000 met name hierbij aan. De liquiditeitspositie ad € 1.600.000 eind 2023 is ruim voldoende. Voor mogelijke materiële investeringen in met name vastgoed en ICT zal Vredenoord externe financiering aantrekken, waarbij gezonde balansverhoudingen nagestreefd worden en een conservatieve loan to value ratio.

### Financiële instrumenten

Vredenoord heeft een hypothecaire lening bij SNS bank. Daarnaast houdt Vredenoord liquide middelen aan bij SNS en ING.

### Onderzoek en ontwikkeling

AFAS-HR en AFAS-finance is geïmplementeerd.

### Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten

Vredenoord kent stringente procedures met betrekking tot fattering van facturen en betalingen.

### Verwachtingen komende verslagjaar

In de 2023 begroting voorzag Vredenoord een verdere omzettoename en een positief bedrijfsresultaat. De eerste periode van 2024 geeft geen aanleiding om deze verwachting te herzien.