

Bijzondere tijden

Jaarrapport
2020

26 mei 2021



PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden



REINAERDE

Inhoudsopgave

Samenvatting en leeswijzer.....	4
Voorwoord.....	7
Deel 1 Kwaliteitsrapport.....	9
1. Beeld van Reinaerde.....	9
1.2 Kerngegevens.....	10
1.3 Cijfers.....	11
1.4 Vraag aan Reinaerde 2020.....	12
2. Zorg met effect.....	13
3. Kwaliteit op orde.....	26
4. Toegeruste en vitale medewerkers.....	36
5. Rendabele dienstverlening, financiën op orde en innovatie.....	41
6. Cliëntenraad.....	47
6.1 Samenstelling.....	47
6.2. Ontwikkelingen & thema's, advies & instemming.....	47
6.3. Feedback en bevindingen.....	49
7. Ondernemingsraad.....	51
7.1 Samenstelling.....	51
7.2. Ontwikkelingen & thema's, advies & instemming.....	52
7.3. Feedback en bevindingen.....	54
8. Raad van toezicht.....	56
8.1 Samenstelling.....	56
8.2. Ontwikkelingen & thema's, advies & instemming.....	58
8.3. Feedback en bevindingen.....	60
9. Conclusie van de bestuurder.....	61
9.1 Het bestuur.....	61
9.2 De conclusie.....	62
10. Samenspel in visitatie.....	65
10.1 Dialoog.....	65
10.2. Feedback en bevindingen.....	65
Deel 2 Jaarrekening 2020.....	67
Deel 2A Jaarrekening 2020.....	

1.1 Balans per 31 december 2020	
1.2 Resultatenrekening over 2020.....	
1.3 Kasstroomoverzicht over 2020	
1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	
1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2020.....	
1.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa.....	
1.7 Overzicht langlopende schulden ultimo 2020	
1.8 Toelichting op de resultatenrekening over 2020	
1.9 Vaststelling en goedkeuring.....	
Deel 2B. Overige gegevens	
2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming	
2.2 Nevenvestigingen.....	
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	
Bijlage: Bronnen.....	

Re-creatie: op zoek naar een andere taal

Sinds begin 2020 is er iedere drie maanden een kunstenaar of ontwerper te gast op De Heygraeff te Woudenberg. Re-creatie is een prachtig concept waarmee we uitnodigender willen worden voor onze omgeving inclusief recreanten. Daarnaast is het, door het hergebruik van materialen, een duurzaam plan. Dit coronajaar nodigde de kunstenaars uit tot verstillen en focus op cliënten.

Cathalijne Smulders blikte terug op haar verblijf door het publiek mee te nemen in een aantal speelse oefeningen die de gewaarwording intensiveren. Daarmee wilde zij deelnemers de mogelijkheid geven om zich in te leven in de stille, lichamelijke en zintuiglijke uitingen van de mensen die op De Heygraeff wonen: “Hier betekent een glimlach soms helemaal niet dat iemand lacht. En is een uitgestrekte hand niet vanzelfsprekend een gebaar van toenadering, maar een onvrijwillige spiersamentrekking. Op deze plek wordt een andere taal gesproken.” Met tactiele materialen zoals licht, water, pigment poeder, ijs of porselein, speelde Cathalijne tijdens haar werkperiode samen met bewoners met geluid, beelden en beweging. Zo bouwde zij interacties op. Wat ontdek je als je tijd neemt, vertraagt en verstillt en afstapt van normatieve ideeën over wat afwijkend is? Als je stil en gevoelig datgene wat afwijkend is onder ogen durft te komen, durft af te tasten, na te bootsen en te beoefenen...

Arvid & Marie ontwikkelden een nieuw inclusief muziekinstrument, de Omniphone. Om te onderzoeken wat voor bewoners een interessante tactiele vorm is, deden Arvid & Marie vormonderzoek met een 3D printer. Ze onderzochten hoe plastic bakjes waarin eten wordt gebracht, kunnen worden hergebruikt als grondstof voor het muziekinstrument. Ook organiseerden ze een sessie met muziektherapeuten om meer te leren over het bewegingsrepertoire van bewoners. Arvid & Marie lieten een exemplaar van de Omniphone achter. Sindsdien is het muziekinstrument in veel woningen uitgeprobeerd. De reacties zijn zeer positief.

Dirk van Lieshout bouwde een mobiele snoezelkar van gerecycled materiaal. Onder invloed van het zonlicht ontstaat een veranderend kleurenspeel in én buiten de snoezelkar. Cliënten van Boog 2 en Boog 10 probeerden de snoezelkar met succes uit. Aan de kar zit een trekhaak, zodat deze kan worden voortgetrokken met een duofiets.

Op de voorkant van het Jaarrapport staan Cathalijne Smulders en Alie van de Glind

Samenvatting en leeswijzer

Wat ging goed en wat kan beter als we kijken naar de jaardoelen van 2020? Dat beschrijven we in dit rapport: een combinatie van ons kwaliteitsrapport (volgens het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg) en het bestuursverslag.

We hebben in de strategie 2019 – 2021 'Podium geven aan samenspel' gekozen voor vier koerslijnen die richting geven aan onze strategische doelen. Echter door de coronapandemie hebben we de gemaakte plannen om ons werk verder te ontwikkelen en te organiseren, aansluitend bij de vraag van de cliënten, moeten bijstellen. De aandacht is noodgedwongen meer uitgegaan naar het goed draaiende houden van de zorg voor cliënten dan naar structurele verbeterplannen en innovatie. In dit jaarrapport beschrijven we per jaardoel in welke mate de verbeterpunten uit 2019 zijn gerealiseerd. Ook schetsen we een beeld van de voortgang met cijfers, tekst en voorbeelden.

Hoofdstuk 1 beschrijft het beeld van Reinaerde uitgedrukt in cijfers

Het aantal cliënten bedroeg in 2020 3400 en het aantal medewerkers 2610 (1875 fte). Reinaerde wordt voor het grootste deel gefinancierd vanuit de Wet langdurige zorg. Daarnaast is voor de zes gemeentelijke inkoopgebieden Wmo- en Jeugdwet-gerelateerde zorg gerealiseerd.

Hoofdstuk 2 beschrijft het jaardoel Zorg met effect (aansluitend bij de koerslijn Gezien en gehoord worden)

Aan de hand van een aantal inhoudelijke onderwerpen en thema's laten we zien of en in hoeverre op dit gebied effectieve begeleiding en behandeling is geboden.

- Via het project Olie in de lamp wordt eraan gewerkt dat cliënten met eenzelfde ondersteuningsvraag bij elkaar wonen. In samenhang met RAAK (rake zorg, zorg met effect), zien we de eerste vruchtbare resultaten.
- Het verbeterplan Zeist e.o. is van start gegaan en de resultaten (toename van kwaliteit van zorg) verantwoorden we naar de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd.
- Bij het multidisciplinaire samenwerken konden we niet altijd voldoende medische inzet realiseren. Er wordt gewerkt aan een toekomstbesteding medisch team.
- We schetsen een aantal specifieke voorbeelden van de nadrukkelijke en waardevolle aandacht voor zingeving en moreel beraad in tijden van corona.
- De belangrijkste basis van de Wet zorg en dwang is goed geïmplementeerd. Scholing van medewerkers en managers en het organiseren van betrokkenheid van artsen zijn nog aandachtspunten.
- We zien een daling in het aantal incidentmeldingen, zoals agressie en medicatie-incidenten. Ook het aantal meldingen bij het Consultatie en Advies Team (CAT) seksueel misbruik is (licht) gedaald.
- De actualiteit van de ondersteuningsplannen is verbeterd, maar nog niet voldoende volgens de norm.
- Er is veel aandacht uitgegaan naar medezeggenschap. Zowel formeel volgens de medezeggenschapsregeling (bij nieuwbouwprojecten worden lokale cliëntenraden beter dan voorheen betrokken), als via de dagelijkse samenwerking tussen cliënt, familie en professional (de driehoek).

Het strategisch managementteam is, ondanks doelstellingen die niet zijn behaald, trots op de effectieve zorg die we in 2020 hebben geleverd. Dat bereikten we op andere en nieuwere manieren dan we van te voren hadden kunnen bedenken.

Hoofdstuk 3 beschrijft het jaardoel Kwaliteit op orde (aansluitend bij de koerslijn Gezien en gehoord worden)

Met Kwaliteit op orde bedoelen we dat we vanuit eenduidige kaders en methodieken werken aan de kwaliteit van bestaan van de cliënt. De bouwstenen van het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg zijn daarvoor het fundament.

- We vertellen meer over de ervaringen van cliënten via een analyse van de uitkomsten van *Dit vind ik ervan!* De meerderheid van de vragen zijn positief beantwoord. Cliënten willen zich graag ontwikkelen en groeien in hun dagelijkse activiteiten. Ze vinden het vervelend als dit niet lukt en zijn juist heel positief als dit wel lukt. Cliënten willen gezien en gehoord worden en missen soms iemand die aandacht voor hen heeft. | De coronamaatregelen hebben veel invloed op de dagelijkse gang van zaken bij de cliënten: uitstapjes worden gemist en de thuissituatie is vaak te druk.
- Bij onvrede en klachten weten cliënten de klachten-functionaris en de cliëntvertrouwenspersoon beter te vinden. Communicatie, informatie en besluitvorming blijven de rode draad binnen de meldingen.
- Het percentage verbeteraars dat in het kader van SLIMM werken (Samen Leren op Intrinsieke wijze het werk Makkelijker Maken) projecten uitvoert en resultaten boekt kan beter.
- De geplande audits en RI&E's (Risico-Inventarisatie en Evaluatie) zijn noodgedwongen grotendeels stil komen te liggen.
- De uitkomsten van de teamreflecties presenteren we via twee diagrammen. In 2020 is er meer gereflecteerd op de cliëntenzorg dan in 2019. Bij wat gaat goed wordt 'Goede en effectieve begeleiding bieden' het meest genoemd. Bij wat kan beter is dat met name 'Omgaan met de coronamaatregelen en de faciliteiten' en 'Missen van vaste structuur en werkafspraken in het (multidisciplinaire) team'. Iets meer dan de helft van de teams heeft een reflectieverslag ingediend. Daarbij is nog te weinig teruggeblikt naar de voorgaande teamreflectie.

Het strategisch managementteam concludeert dat het cyclisch monitoren, leren en verbeteren ons op onderdelen nog niet goed genoeg lukt. Kwaliteit op orde moet centraal staan in verbeterplannen en verbeterprocessen moeten steviger worden geborgd. We kunnen het lerend vermogen vergroten door formele en informele reflecties meer bewust uit te voeren en vast te leggen.

Hoofdstuk 4 beschrijft het jaardoel Toegeruste en vitale medewerkers (aansluitend bij de koerslijn Werkplezier en waardering)

Binnen deze koerslijn werken we ook aan een belangrijk thema uit het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg: betrokken en vakbekwame medewerkers. Helaas zien we dat corona ook hierbij contraproductief en vertragend heeft gewerkt.

- Trainingen en dialogen werkbeleving konden deels of helemaal niet doorgaan. Door de coronamaatregelen zijn veel live leeractiviteiten niet doorgegaan. Wel zijn we steeds vaardiger geworden in digitaal leren. Bijvoorbeeld voor de risicovolle en voorbehouden handelingen.
- We werkten aan het plan voor nieuwe teamsamenstellingen, gebaseerd op woonprofielen.
- Het terugdringen van verzuim konden we niet realiseren. Het uitstroompercentage is daarentegen wel gedaald en veel leerlingen hebben hun stage kunnen afmaken.
- Het invullen van vacatures blijft een taai probleem.
- Door de vertrouwenspersoon is met name aandacht gevraagd voor signalen van onveiligheid van medewerkers bij een te strakke hiërarchische sturing.

Het strategisch managementteam concludeert dat het belang van vitaliteit ons het afgelopen jaar nog helderder voor ogen is komen te staan. We willen ons nog meer inzetten om medewerkers, die heel veel hebben gegeven en waar we ontzettend trots op zijn, zo goed mogelijk te ondersteunen.

Hoofdstuk 5 beschrijft de jaardoelen op het gebied van rendabele dienstverlening, financiën op orde en innovatie (aansluitend bij de koerslijnen De kracht van samen en Innovatie als motor)

- In 2020 is met behulp van een set aan maatregelen (Keer het Tij) een belangrijke verbetering gerealiseerd om de zorgexploitatie beter in balans te krijgen. Het financiële resultaat is positief. We hebben veel besparingen gerealiseerd in de materiële kosten en bij de inzet van uitzendkrachten. Daarnaast is dankzij omzetcompensatie door het zorgkantoor en de gemeenten het resultaat én de vermogenspositie gezond gebleven.
- Innovatie heeft als motor gediend voor een aantal waardevolle vernieuwingen in het samenspel tussen mens en techniek, zowel binnen als buiten Reinaerde. Voorbeeld is het initiatief Vernieuwend Werken in de Zorg.
- Op het gebied van gezondheid is bijgedragen aan de ontwikkeling van De Kookapp voor woningen.
- De voortgang op de vier doelen gericht op duurzame ontwikkeling die Reinaerde heeft gekozen, is over het algemeen vertraagd door de coronacrisis. In het kader van het doel Toegankelijke samenleving, hebben we een bijdrage geleverd om verkiezingen begrijpelijker te maken door filmpjes in duidelijke taal.
- We hebben met diverse bedrijven mooie, sociale samenwerkingsactiviteiten gehad en er is een variërend aanbod van werk voor cliënten.
- Aan de hand van ons *WoonWerkToekomstPlan* werken we hard aan onze nieuwbouwplannen. Ook in 2020 en voor 2021 is de financiering door banken en het Waarborgfonds toegezegd.

In 2021 wordt doorgewerkt aan het maatregelpakket, de aandachtspunten worden benoemd aan het slot van hoofdstuk 5.

Hoofdstukken 6, 7 en 8 worden gevuld door achtereenvolgens de centrale cliëntenraad, de ondernemingsraad en de raad van toezicht

Zij verwoorden de ontwikkelingen en thema's die het afgelopen jaar aan de orde zijn geweest, advies- en instemmingsverzoeken en hun reflecties op de inhoud van dit jaarrapport Reinaerde 2020.

Hoofdstuk 9 verwoordt de conclusie van het bestuur

In een bijzonder jaar hebben wij veel bereikt, waarbij inzicht en sturing op kwaliteit en bedrijfsvoering is verhoogd, met resultaten op een aantal plekken, zoals overdracht van werk en afbouw van onrendabele activiteiten. Ook zijn zaken blijven liggen, zoals het versterken van het lerend vermogen, dat wij in 2021 op de agenda hebben gezet om in goede dialoog met elkaar verder te laten groeien.

Hoofdstuk 10 bevat het proces en de uitkomsten van de externe visitatie

Deze volgt na de visitatie.

Voorwoord

Voor u ligt het jaarverslag over 2020. Het jaar waarin het coronavirus over de wereld raasde en veel vroeg van eenieder. Ook wij hebben in dit jaar veel van onze energie gegeven aan de directe zorg voor cliënten en steun aan collega's vanwege het managen van de coronacrisis. Hierbij heeft continu de focus gelegen op het bewaken van de kwaliteit van zorg. Dit was ingewikkeld en wij hebben de nodige keuzes moeten maken. Zo hebben wij op de Selma Lagerlöfweg in Woerden en de Marokkodreef te Utrecht verbeterplannen ten aanzien van de kwaliteit van zorg opgesteld en grotendeels uitgevoerd. Voor Dennendal te Den Dolder hebben wij een verbeterplan met een langere tijdslijn opgesteld omdat ook de verbouwing van woningen gefaseerd hierin betrokken wordt. Dit is een traject dat veel vergt van eenieder; liggen we nog op koers, doen we nog de goede dingen, dat zijn zaken die veel aan bod zijn gekomen en afstemming vragen. Ook gesprekken met en bezoeken door de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) maken dat de stappen die we gezet hebben tot een verbetering van de kwaliteit van zorg, de aandacht kreeg die het verdiende.

Daarnaast zijn we begonnen met een belangrijk element steunend voor medewerkers in hun vak en in hun vitaliteit; op basis van de zorgzwaarte streven we naar een passende teamsamenstelling ten behoeve van de kwaliteit van zorg en met impact op de werkdruk. Al deze zaken en de lastige omstandigheden waarin we verkeerden, maakten 2020 tot een intensief jaar. Naast deze voorbereidende stappen die we zetten om te komen tot een verbetering van de kwaliteit van zorg, vitale medewerkers en passende woningen, zijn er veel zaken gerealiseerd. Reguliere, geplande opleveringen van nieuwe woningen waar cliënten naar toe zijn verhuisd, en het doorvoeren van een organisatie-aanpassing vanaf januari 2020 met ook nieuwe leden in het strategisch managementteam.

Onze bedrijfsvoering is financieel weer op orde gekomen. Onder andere door ons te focussen op onze kerntaken, zoals bij de Groendiensten. We zijn er trots op dat deze onderwerpen en ontwikkelingen in dit bijzondere jaar goed zijn verlopen.

Reinaerde is een lerende organisatie en dat vindt u ook terug in ons jaarrapport. Waar willen we de komende tijd meer nadruk op leggen? Wat kan beter? Welke processen vragen om bijsturing? Dit soort vragen gaan we niet uit de weg zoals u in dit rapport kunt lezen. U treft in dit jaarverslag een globaal beeld over het werk van Reinaerde in 2020. En een globaal beeld van de waarden waar vanuit we zorg verlenen tot de verzuimcijfers en van het besteden van onze budgetten, tot de rol van verschillende raden en werkgroepen. Het zijn allemaal kenmerken van wie wij als organisatie zijn en wat we nog willen realiseren.

Een deel van onze visie is "dat wij het belangrijk vinden dat ieder mens gezien en gehoord wordt". Ik ben blij dat deze verhalen de rode draad zijn in het leven en in het werk van zoveel mensen bij Reinaerde. Het drijft ons bij het belangrijke, inspirerende en soms ook zware werk dat we samendoen. Perfect? Dat niet altijd. Makkelijk? Ook lang niet altijd. Wel altijd met een hart dat klopt voor en door de persoonlijke verhalen en mogelijkheden van iedereen. Wij voelen ons verantwoordelijk voor een toekomst waarin we blijven bouwen aan een betere wereld om ons heen. Dat hebben we dit jaar meer dan ooit gevoeld.

Tot slot wil ik graag iedereen ruim bedanken voor de tomeloze inzet, vakkundigheid en betrokkenheid bij cliënten en organisatie.

Ella van Lingen
raad van bestuur

Alexander en zijn konijn

Na het beeldbellen, mag ik dan eindelijk op gepaste afstand op bezoek bij Alexander op Dennendal te Zeist. De toegestane wandeling op het terrein en op anderhalve meter (ver)loopt goed. Hij verschijnt met een knalrood geverfde kuif. De achterkant van zijn haar is oranje, kennelijk ga je van beeldbellen roesten.

Alexander vertelt mij tijdens de wandeling over zijn, al dagen geleden ontsnapte, konijn Thomas (formerly known as Blacky). Na vijf minuten ziet hij plotseling Thomas zitten onder een frisgroene heester. Een konijn vangen in het bos of op een open veldje is al een kunst op zich, maar met anderhalve meter afstand houden, toch mogelijk? Volgens Alexander wel en wij halen er hulptroupen bij.



Het is lunchtijd en dus kiezen een paar begeleiders ervoor om de sigaret buiten in te ruilen voor een klopjacht. Voorzien van een wit laken, geruite theedoeken en een kommetje konijnenvoer, wordt een aanslag gedaan op de conditie van eenieder. Er ontstaan strategische plannen, er worden praktische aanpassingen aan het terrein gedaan (tuin tafels die tactisch omgelegd worden) en er zijn duidelijke commando's van Alexander. Hij ontpopt zich als een ware aanvalsleider en dirigeert zijn troupen vakkundig door de struiken en over de paden. Het is nog steeds lunchtijd. Toch haken een paar begeleiders af; de dienst roept of de conditie is ontoereikend. De klopjacht dreigt te mislukken.

Ik kan Alexander ervan overtuigen dat Thomas óók moe is en even met rust gelaten moet worden, wijzend op het uithijgende konijn onder een ontluikende rozenstruik.

“We moeten Thomas helpen, pap, want hij kan 's nachts gepakt worden door roofvogels of vossen.” Ik knik bezorgd. Hoe vang je een duif? Eigenlijk heel simpel: je loopt naar de duif toe, legt zout op zijn staart en pakt hem op.

Alexander kent die grap ook en zegt dat hij gewoon even met Thomas gaat praten. Hij sluipt voorzichtig dichterbij en fluistert tegen het heftig schokkende konijntje: “Ik kom je helpen Thomas, ik breng je weer naar huis, kom maar met mij mee.” Het konijn spitst zijn oren en Alexander pakt hem rustig op. In triomf brengt hij de verloren zoon terug naar het hok bij zijn woning.

Ik vraag hem om Thomas deze week ook een rode kuif te geven en een oranje achterkant. Alexander lacht en zegt dat het beter is om het hok eindelijk eens goed dicht te timmeren. Voor mij hoeft dat niet, ik wil volgende week weer.

Dit verhaal is geschreven door Bas Jonker, de vader van Alexander

Deel 1 Kwaliteitsrapport

1. Beeld van Reinaerde



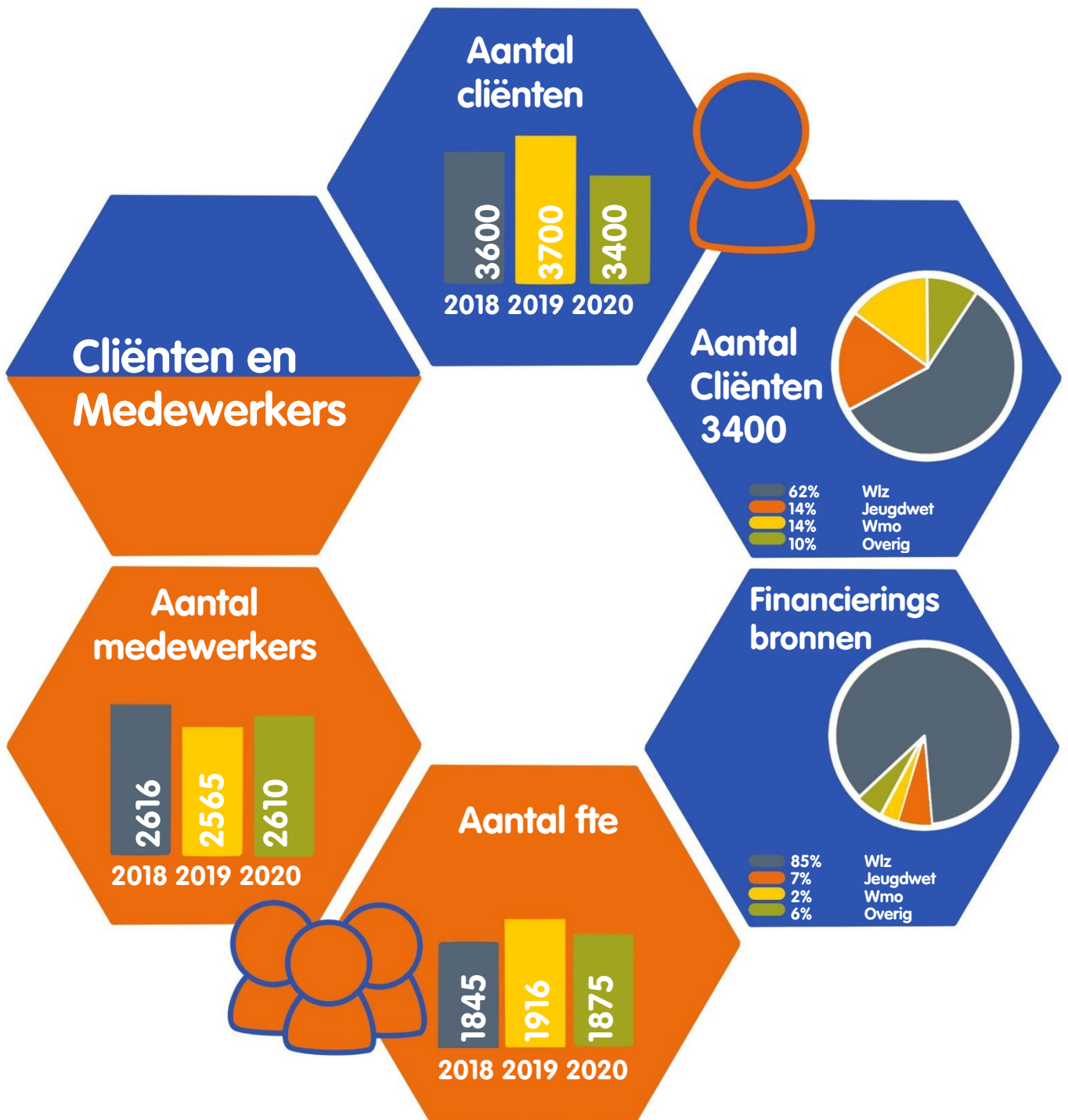
Monika van Terwisga aan het werk in de werkplaats van Re-creatie

1.2 Kerngegevens

adres Postbus 3364
postcode 3502 GJ
plaats Utrecht
telefoonnummer 030 22 999 22
Kamer van Koophandel 30170001
e-mail info@reinaerde.nl
website www.reinaerde.nl



1.3 Cijfers



1.4 Vraag aan Reinaerde 2020

Gemeentelijk inkoopgebied	vraag aan Reinaerde vanuit Wmo industrieel coronacompensatie		vraag aan Reinaerde vanuit Jeugdwet industrieel coronacompensatie	
	inhoudelijk	gerealiseerd	inhoudelijk	gerealiseerd
Eemland	Individuele en groepsgerichte begeleiding en ondersteuning	€ 155.000	Individuele en gezinsgerichte begeleiding en ondersteuning	€ 320.000
Lekstroom	Individuele en groepsgerichte begeleiding bij wonen en dagbesteding	€ 735.000	Individuele en gezinsgerichte begeleiding voor jeugd	€ 2.856.000
Utrecht (industrieel KOOS en SPOOR030)	Individuele en groepsgerichte aanvullende begeleiding en zorg in sociaal domein	€ 2.083.000	Individuele en gezinsgerichte aanvullende zorg voor jeugd	€ 3.606.000
Utrecht West	Extramurale begeleiding op basis van 1 persoon, 1 plan, versterken zelfredzaamheid en voorkomen isolement	€ 167.000	Individuele en gezinsgerichte begeleiding en zorg voor jeugd op basis van 1 jongere, 1 plan	€ 1.202.000
Utrecht Zuid-Oost	Maatwerk in individuele en groepsgerichte begeleiding	€ 398.000	Individuele en gezinsgerichte hulp en behandeling voor jeugd	€ 1.348.000
FoodValley	Individuele en groepsgerichte dagbesteding	€ 360.000	Individuele en gezinsgerichte begeleiding voor jeugd	€ 1.536.000
Totaal (gerealiseerd)		€ 3.898.000		€ 10.868.000

2. Zorg met effect



Patricia Tesselhoff en Robbert Verweij

Vanaf begin 2020 heeft het jaardoel 'Zorg met effect' meer focus aangebracht op een aantal uitgangspunten die we willen realiseren. Hierbij gaat het om het dusdanig bieden van begeleiding en zorg dat deze aantoonbaar effectief (doeltreffend) én efficiënt (doelmatig) is; de juiste zorg en begeleiding op de juiste plek.

We willen dat behandeling passend is bij de vraag van de cliënt, op maat van wat de cliënt nodig heeft. De behandeling die wij leveren dient effectief en evidence based te zijn. We boden niet adequaat behandeling: in een aantal situaties te veel of te lang of niet op het juiste moment voor de (individuele) toekenningen die we kregen. Dit jaar hebben we daar resultaat in behaald: cliënten krijgen de behandeling die aansluit bij hun ondersteuningsbehoefte, en die ook past binnen de indicatie en de financiering. In dit hoofdstuk verwoorden we wat we gedaan en bereikt hebben op het gebied van effectieve begeleiding en behandeling aan de hand van gemeenschappelijke inhoudelijke onderwerpen en thema's.

De juiste zorg en begeleiding op de juiste plek

Uit onderzoek bleek dat onze huidige ondersteuning en zorg in woningen lang niet altijd aansluit op de behoeftes en vragen van cliënten.

We zien dat plekken openblijven en de doorstroom stagneert, we zien een langere wachtlijst van cliënten, waar we geen passende woning voor hen hebben, terwijl er voldoende plekken vrij zijn. Ook zien we dat de ondersteuningsvragen van de bewoners in een woning sterk uit een kunnen lopen. Waardoor de begeleiding niet aansluit en teams of medewerkers niet goed kunnen functioneren.

Kinderen groeien thuis op en krijgen thuis zorg of ondersteuning. Dat betekent dat er minder kinderen instromen, waardoor open plekken ontstaan.

Tevens zijn sommige woningen verouderd. Deze zijn niet aantrekkelijk genoeg om nieuwe bewoners te verwelkomen (kleine kamers, geen eigen sanitair). En het toenemend aantal ouderen vraagt om aanpassing van zorg en gebouwen.

Om het aanbod meer toe te snijden op de vraag en dus op kwaliteit van bestaan, moeten we anders kijken. Hiervoor hebben we najaar 2019 het project 'Olie in de lamp' gestart.

Mensen gaan door verschillende fasen in hun leven. Bij deze fasen passen verschillende manieren van wonen en verschillende niveaus van zorg. De bedoeling van dit project is dat cliënten met eenzelfde ondersteuningsvraag in verschillende levensfasen op de juiste plek met de juiste zorg en begeleiding wonen in een geschikt huis met begeleiders die hen goed kunnen ondersteunen. Wanneer cliënten met eenzelfde ondersteuningsvraag bij elkaar wonen, ontstaat er een passende deskundigheid en ook meer rust in teams.

Medewerkers kunnen gericht werken en werken met één methodiek. Behalve deze inhoudelijke doelen kent het project ook een financieel doel. We zien op dit moment dat er te veel kamers leeg staan, omdat ze niet aansluiten op een cliëntvraag van de wachtlijst. Omdat we ernaar streven dat alle kamers bewoond zijn, wordt de wachtlijst korter en krijgen we meer inkomsten.

Zorgen dat cliënten met eenzelfde ondersteuningsvraag bij elkaar kunnen wonen

Verhuizen kan leuk en lastig zijn; soms is er een korte periode van ongemak te overbruggen. Dit gaan we zo goed mogelijk faciliteren, zodat de cliënten in hun nieuwe woning kunnen zeggen: "Ik voel me thuis, heb een goede dag, krijg goede begeleiding."

Een goed voorbeeld als het lukt dat cliënten met eenzelfde ondersteuningsvraag bij elkaar wonen

Een cliënt die bij Reinaerde woont in de wijk, heeft eigenlijk meer nabijheid en aandacht nodig die de woning niet kan bieden. Daarop verhuist de cliënt naar een woning in een beschutte omgeving. Zij is met haar specifieke zorgbehoefte beter af op een plek die daar beter op ingericht is. Zo komt een mooie plek vrij voor iemand op de wachtlijst die wel in de wijk kan wonen. En deze cliënt past dus beter in het profiel van de woning. De zorgvraag van de bewoners in deze woning is vergelijkbaar, waardoor de begeleiding goed aansluit op de behoeften van de bewoner.

RAAK zorgt voor effect

In 2019 zijn we begonnen met RAAK. RAAK staat voor rake zorg, zorg met effect: zorg op het juiste moment, op de juiste plek, door de juiste professional. We behandelen als we verwachten dat de cliënt er beter van wordt.

Met als resultaat: we komen meer tegemoet aan de ondersteuningsvraag van de cliënt én het werk door de behandelend specialist geeft meer voldoening. Hierdoor worden behandeltrajecten korter en verdwijnen de wachttijden.

In Veenendaal is al een evaluatie geweest. De uitgangspunten waar RAAK voor staat, werken goed. De inzet van de behandelaars was positief en cliënten kregen sneller een woning. De afronding van het project RAAK heeft nog enkele stappen nodig, zoals de koppeling aan financiering en mogelijk maken van maatwerk in het sociaal domein.

Om RAAK echt onderdeel van ons DNA te maken, is er komend jaar nog extra aandacht nodig voor evaluatie, zoals de opvolging van zorgpaden. Financieel ligt RAAK goed op schema.

Verbeterplan Zeist e.o. van start

In gebied Zeist e.o. en dan met name op Dennendal in Den Dolder, staat de kwaliteit van zorg en de bedrijfsvoering al langere tijd onder druk. Er is in het gebied sprake van een hoog verloop van medewerkers, een ziekteverzuim van gemiddeld 12%, daaruit voortvloeiend een hoge inzet van PNIL (Personeel Niet In Loondienst) en een geschat verlies van circa 2,5 miljoen in de exploitatie 2020 tegenover de resultaatafspraak van 1 miljoen verlies. Er is een verbeterplan opgesteld met daarin de doelstelling dat gebied Zeist e.o. kwalitatief verantwoorde zorg en een prettige werkomgeving gaat bieden, binnen de financiële kaders.

Het Verbeterplan Zeist e.o. heeft drie assen:

1. Verhoging van deskundigheid, investeren in de medewerkers, managers en andere betrokkenen.
2. Besturing van het gebied ontwikkelen: meer grip, regelruimte en verantwoordelijkheid creëren.
3. Randvoorwaarden op orde: huisvesting en personele inzet en financiële kaders.

De inspectie bezocht de Boshutlaan te Dennendal Den Dolder in oktober n.a.v. twee meldingen van Reinaerde. De inspectie concludeert dat de zorg in de woning aan de Boshutlaan op een groot aantal getoetste normen niet voldoet. Het gaat voornamelijk om de thema's deskundigheid van zorgmedewerkers en sturen op kwaliteit en veiligheid van de zorg.

De inspectie stelt aan ons de eis dat we verbeteren in het bewaken, beheersen en systematisch verbeteren van de kwaliteit en veiligheid van de zorg. Het verbeterplan dient uiterlijk mei 2021 zichtbare resultaten opgeleverd te hebben. De inspectie ziet groot draagvlak en gemotiveerdheid voor het plan. Echter concludeert zij dat er onvoldoende lerend vermogen aanwezig is in de organisatie.

Een stabiele basis voor kinderen met complex gedrag (werk in uitvoering)

De kwaliteit van zorg aan de kinderen en jongeren op de Marokkoreef in Utrecht heeft in 2020 ernstig onder druk gestaan. Eind 2019 hebben we ouders & verzorgers laten weten dat er sprake was van een ingewikkelde situatie en dat we bezig waren met een verbeterplan. De komst van het coronavirus heeft de druk op de medewerkers doen toenemen en de problemen die reeds langdurig spelen nog duidelijker zichtbaar gemaakt: door de coronacrisis is alles onder een vergrootglas gelegd. De druk op de ketel, die al groot was, is verder versterkt. Dit uitte zich in onvoldoende kwaliteit van zorg en een tekort aan professionele krachten.

Voor ons telt maar één ding: kinderen en jongeren moeten veilig zijn en goede begeleiding en behandeling ontvangen. We willen zorgen voor een stabiele basis voor kinderen en jongeren met complex gedrag. En daarbij willen we niet tornen aan kwaliteit. We hebben daartoe o.a. de veiligheid in de woning verbeterd door de inzet van een meewerkend teamcoach. Parallel daaraan hebben wij gewerkt aan een structurele herziening: wij willen graag groepen met kinderen met eenzelfde soort ondersteuningsvraag. Dan kunnen we gericht werken aan begeleiding en behandeling en ontstaat er rust in de groep. Dat betekent dat enkele kinderen inmiddels elders wonen, waar ze wel de juiste zorg krijgen.

Daarnaast werken we aan versterking van het vaste team medewerkers, zowel kwantitatief als kwalitatief, zodat hun kennis en kunde past bij wat de kinderen nodig hebben. Het kost tijd en moeite om voldoende goed-opgeleide mensen die met kinderen met complex gedrag kunnen werken, te vinden.



Kim Bangma en Wendy de Lange

In 2019 concludeerden we dat we de zorg in de woning Selma Lagerlöfweg te Woerden niet langer konden volhouden. Voor de medisch-intensieve zorg voor een deel van de bewoners met diverse lichamelijke beperkingen en ondersteuning op beademing konden geen medewerkers voor deze plek worden gevonden.

Bij de woning in zijn in 2020 nieuwe medewerkers komen werken en worden nieuwe cliënten verwelkomd op basis van het nieuwe woonprofiel. Kim Bangma, bewoner en voorzitter van de cliëntenraad van de woning: "Na een moeilijke periode kunnen we weer opbouwen. We hebben lange tijd een moeilijke periode gehad met veel onzekerheid en ups en downs, met als dieptepunt het besluit om mensen te moeten verhuizen. Met de cliëntenraad van de woning en de centrale cliëntenraad (CCR), de manager en de familie hebben we vele uren bij elkaar gezeten en stevig gesproken over hoe het verder moet. Dit is intensief geweest voor iedereen, maar daardoor hebben we in samenspel bereikt dat we nu kunnen opbouwen. We doen dat met een nieuw woonprofiel, nieuwe cliënten en nieuwe medewerkers, met als doel een fijne woonplek voor cliënten én een fijne werkplek voor medewerkers."

Profiel

In het woonprofiel is beschreven welke zorg er wel en niet is bij de woning. Zo richten we ons op mensen met niet-aangeboren hersenletsel en blijft de zorg voor mensen met bepaalde lichamelijke beperkingen. Eerder konden ook mensen met bredere zorgvragen bij de woning zorg krijgen. Deze keuze sluit aan op de behoefte naar zorg in de regio.

Keuzes

Wendy de Lange, manager: "Door onze keuzes voor bepaalde begeleiding en zorg, kunnen we die in deze woning beter geven en makkelijker een goed team van medewerkers behouden. Voor de bewoners betekent dit dat ze op deze mooie plek midden in de wijk kunnen wonen, contacten kunnen onderhouden en deelnemen aan de samenleving, met dagbesteding in de buurt en in het gebouw. De huidige bewoners kunnen er blijven wonen, als hun zorgvraag niet te intensief wordt. We kunnen ons nu weer richten op de toekomst."

Bemensing van de medische disciplines vraagt nieuwe benadering

Een van onze uitgangspunten is dat mensen met een beperking en hun netwerk de ondersteuning krijgen die bij hen past. Wij staan voor continuïteit van dienstverlening ongeacht wie deze levert en op welke wijze. Onze expertise is diagnostiek en behandeling, methodische begeleiding en coaching van mensen met een beperking. Dat doen wij op het gebied van wonen, werk en dagbesteding. Bij complexe vragen werken we multidisciplinair. We beschikken over een breed samengestelde groep behandelaars, die in wisselende samenstelling multidisciplinair samenwerken. We zien momenteel dat we bij het multidisciplinaire samenwerken niet altijd voldoende medische inzet kunnen realiseren. De bemensing van het medische team is niet stabiel. Regelmatig zijn er vacatures die niet goed in te vullen zijn. Het tekort aan artsen voor verstandelijk gehandicapten (AVG) is het meest nijpend; er is sprake van een landelijk probleem. In juni is een start gemaakt met de uitvoering van een projectopdracht medisch team. Dit project was een onderdeel van het project “Keer het Tij – inzet behandelaars”. In dit project lag de focus op het toekomstbestendig (en betaalbaar) maken van de medische zorg, het beschrijven van zorgpaden, het multidisciplinair inrichten van het behandelteam in de gebieden en opvolging geven aan een goede verdelingen van alle taken en werkzaamheden. Door het wegvallen van twee artsen, was geen inhoudelijk deskundige meer verbonden aan het project en bij de collega's was geen ruimte voor verbetering binnen het medisch team. De beschikbare tijd werd volledig besteed aan het bieden van goede medische zorg waarbinnen ook corona veel tijd en aandacht heeft geëist.

We zijn in 2020 intensiever gaan samenwerken met Novicare om de tekorten te dichten. Novicare behandelt cliënten thuis en ondersteunt zorgorganisaties in de ouderenzorg en de zorg voor mensen met een verstandelijke beperking bij de invulling van de behandeling. Daar waar de nodige behandelexpertise ontbreekt of door samen met de behandelaars van de zorgorganisatie een team te vormen

Passend bij onze visie ‘continuïteit van dienstverlening ongeacht wie deze levert en op welke wijze’, blijven we ook in 2021 op zoek naar de mogelijkheid tot samenwerking met anderen.

Werken aan een modern en toekomstbestendig behandelteam

We beschikken over een AVG-poli. Op dit moment lukt het de medische disciplines niet om deze zonder de inzet van Novicare te bemensen. Eind 2020 zijn we gestart met het analyseren van de oorzaken en het opstellen van plannen voor een moderne en toekomstbestendige behandelteam, mogelijk organisatie-overstijgend, die bijdraagt aan onze de doelstellingen.

Belang van consultatie bij seksueel misbruik blijft actueel

Dit jaar zien we een daling in het aantal meldingen bij het Consultatie en Advies Team seksueel misbruik (CAT): van 63 in 2019 naar 57 eind 2020. Dat zijn veel meldingen. Ondanks de extra werkdruk vanwege corona is er alertheid om te melden. Het CAT doet haar werk professioneel en ondersteunend aan cliënt en team. Het zijn wel minder meldingen dan het jaar daarvoor. De daling van deze daling is lastig, omdat de daling een neveneffect zou kunnen zijn van de coronamaatregelen.

Het CAT doet in haar jaarverslag melding van het feit dat bekende mechanismen en valkuilen weer de kop op te steken. Zij zien weerstand tegen het doen van meldingen omdat dan processen in gang worden gezet die zorgen voor extra werkdruk waar niet iedereen op zit te wachten, omdat het een lastig onderwerp betreft en die handelingsverlegenheid zichtbaar maakt. Wij nemen het advies van het CAT over om opnieuw de protocollen te bespreken tijdens teamoverleggen.

Ruimte en aandacht voor zingeving en moreel beraad

Zingeving is normaal gesproken al een belangrijk onderwerp van gesprek voor zowel cliënten als medewerkers; ten tijde van de corona deden we nog wat nadrukkelijker een appel op de kennis en kunde van de twee consultants zingeving. In 2020 hebben we twee consultants zingeving aangesteld die de aandachtspunten en aanbevelingen uit het project 'Actualisering zingeving en levensbeschouwing' uit 2019 konden oppakken en de moreel beraden verder konden vormgeven. Het afgelopen jaar zijn er minder reguliere moreel beraden gehouden dan de jaren daarvoor.

Het platform Ethiek en moreel beraad heeft een nieuwe start gemaakt om de ethiekondersteuning verder te ontwikkelen. In 2021 willen we de moreel beraden borgen en verder ontwikkelen met meer aandacht voor cliëntparticipatie en voor thema's zoals de Wet zorg en dwang (Wzd) en zorginnovaties.

Door de coronacrisis waren er veel morele dilemma's, maar de coronamaatregelen, digitaal vergaderen en de werkdruk bleken in de praktijk een drempel te zijn voor het aanvragen van een regulier moreel beraad. Op aangepaste wijze heeft juist een serie van tien moreel beraden, en ook een viertal gesprekken plaats gevonden onder begeleiding van de gezondheidszorgpsycholoog. Een delegatie van cliënten, medezeggenschap en medewerkers bespraken hierin een ethisch dilemma en deelden hun bevindingen. In de oranje tekstkaders leest u inhoudelijk meer over drie van deze morele dilemma's. Deze werkwijze bracht inzicht, gaf steun bij een handelingsrepertoire en bij spannende keuzes.



Greet van de Weerd en Lilian Oliemans

“Wanneer moeten we cliënten die ziek zijn door corona verzorgen in de ingerichte corona zorgseenheid?”

Begin april is in Woudenberg bij De Heygraeff in het dagbestedingsgebouw De Grift een zorgseenheid ingericht om cliënten die besmet zijn met corona en niet in hun eigen woning in isolatie verzorgd kunnen worden, tijdelijk te laten verblijven.

Zodra een cliënt besmet is of hiervan verdacht wordt, is het, alles overwegend, van groot belang dat er direct een veilige afzondering plaatsvindt. Het kan voorkomen dat het ons niet lukt een cliënt een veilige afgeschermd ruimte aan te bieden om daarmee te voorkomen dat andere cliënten en medewerkers besmet zouden kunnen raken; tijdelijk verhuizen naar deze zorgseenheid zou dan wenselijk zijn. Tegelijkertijd kan het veel invloed op de desbetreffende cliënt hebben. Wat weegt dan zwaarder; belang van de individuele cliënt of het belang van beschermen van andere cliënten en begeleiders tegen besmetting?

We hebben herhaaldelijk deze vraag besproken en overwogen. Uitkomst hiervan is, dat de kwaliteit van bestaan van cliënten van groot belang is, zowel die van het individu als die van de groep. Maatwerk blijft te allen tijde gelden. Wanneer we hierin toch scherpe keuzes moeten maken, stellen we dat in deze tijd het groepsbelang boven het belang van het individu gesteld moet worden. We hebben met elkaar een taak in het voorkomen en/of beperken van besmettingen en het beperken van het aantal mensen dat aan corona zal overlijden.

“Bezoek: nee tenzij?”

Eind april was binnen Reinaerde de boodschap ‘Bezoek: nee tenzij’. Dat is en was een pittige boodschap en een boodschap die steeds lastiger werd om uit te voeren. Geen bezoek ontvangen of brengen is voor zowel cliënten als naasten zeer verdrietig. Geen bezoek en soms ook geen dagbesteding, heeft een grote impact op de emotionele en psychische gesteldheid van mensen. Bezoek verruimen neemt medische risico’s met zich mee. Wegen de waarden, met name welzijn, kwaliteit van bestaan, ontwikkeling, mentale veiligheid en zich goed voelen, op tegen dat medische risico?

Het is en blijft een dilemma.

“Kun je naar dagbesteding met verkoudheidsklachten?”

Vanaf 1 juni moest iedereen in Nederland met één of meer corona gerelateerde klachten, thuisblijven. Cliënten die bekend zijn met hooikoorts, astma en chronische hoest en een schriftelijke verklaring van de behandelaar hebben, hoefden niet thuis te blijven. Indien de klachten afwijken van de bovenstaande bekende klachten geldt het advies van het RIVM en moet de cliënt thuisblijven en zich laten testen. Dat is natuurlijk vanuit veiligheid begrijpelijk maar om veel redenen ook onwenselijk; dagbesteding is zorg en moet zo lang als mogelijk doorgaan.

We hebben gezocht naar de tussenweg door ‘cellen’ (vaste groepjes cliënten) te creëren, risico’s op besmetting af te wegen ten opzichte van de schade van thuisblijven, geredeneerd vanuit de driehoek en, daar waar het haalbaar was, voor cliënten mondneusmaskers aangeboden in het vervoer naar het dagcentrum.

Wzd; goede basis maar uitbouw nodig

Na jarenlange voorbereiding is per 1 januari 2020 de Wet bijzondere opnemingen psychiatrische ziekenhuizen (BOPZ) vervangen door de Wet zorg en dwang (Wzd). 2020 wordt hierbij gezien als een overgangsjaar.

De Wzd sluit nauw aan bij onze visie en uitgangspunten. De wet beschrijft de rechten van cliënten en zorgt voor vernieuwde aandacht voor zeggenschap en autonomie van cliënten. De Wzd gaat daarmee verder dan verantwoording over het toepassen van onvrijwillige zorg.

De implementatie van de Wzd heeft plaats gevonden gedurende de coronapandemie.

Ondanks de pandemie, hebben we de belangrijkste basis van de Wzd gedurende 2020 goed weten te implementeren. Wel zien we dat corona, en de tijd en aandacht die dit vroeg van onder andere begeleiders en managers, de snelheid van kennisverspreiding en kennisvergroting bij begeleiders heeft vertraagd. Tegelijkertijd zien we, eenmaal onder de aandacht gebracht, veel erkenning en herkenning op het belang van de afbouw van onvrijwillige zorg.

De zorgverantwoordelijken in onze organisatie (gedragskundigen) zijn inmiddels goed geschoold in de Wzd en de bijhorende werkwijzers. Wij zijn blij met de mooie resultaten die inmiddels ten aanzien van afbouw van onvrijwillige zorg ontstaan zijn.

Wzd: in 2021 verder met scholen

Een aandachtspunt voor 2021 is het verder scholen van begeleiders en managers zodat ook zij de wet en de interpretatie hiervan meer en meer in hun dagelijks handelen integreren. Het Wzd-bureau werkt hieraan, samen met de beleidsadviseurs kwaliteit, door uitgangspunten in beleidsstukken en de Werkwijzer aan te passen en aandacht voor het belang van scholing.

Wzd: organiseren van betrokkenheid artsen

Een ander aandachtspunt voor 2021 is de beschikbaarheid van artsen. De huidige beschikbaarheid van artsen sluit op dit moment nog onvoldoende aan op de verplichtingen van de Wzd, zoals consultatie van een arts bij de eerste drie categorieën van onvrijwillige zorg. Er zijn concrete plannen om dit te verbeteren.

Voor goede focus op de rechtspositie van de cliënt behoren wij een aantal zaken aantoonbaar te organiseren:

- Het Wzd-beleidsplan
- De vereiste Wzd-kennis en kunde voor zorgprofessionals
- Het aanstellen van drie Wzd-functionarissen
- Het aansluiten bij een onafhankelijke klachtencommissie en de toegang tot een cliënt-vertrouwenspersoon.

Punt 2 staat hoog op de agenda. De overige 3 punten zijn op orde.

Per kwadrimester wordt vanuit het Wzd-bureau een rapportage besproken met de strategisch gebiedsmanager, een tactisch manager en een gedragskundige. Op deze wijze houden we zicht op de mate van het voorkomen en de afbouw van onvrijwillige zorg.

Begin 2020 telde Reinaerde 69 BOPZ-dossiers die omgezet dienden te worden naar een Wzd-dossier. Dit is op 6 dossiers na gebeurd. Betrokken medewerkers ondernemen de benodigde acties met als doel ook deze 6 dossiers begin 2021 omgezet te hebben.

In verband met corona, is 28 keer bij de Wzd-functionaris gemeld om onvrijwillige zorg toe te passen om ernstig nadeel (besmetting of risico daarop) voor de cliënt zelf of zijn/haar omgeving te voorkomen. Het ging dan om isolatie of quarantainemaatregelen die door het RIVM/GGD werden opgelegd en zonder onvrijwillige zorg niet haalbaar bleken. Deze maatregelen waren allen van tijdelijke aard en gingen in veel gevallen om insluiting.

Op 31 december 2020 verbleven er 268 cliënten bij Reinaerde middels 'Besluit tot opname en verblijf'. Dit zijn cliënten die op een 'oude' BOPZ-locatie verblijven. De BOPZ art. 61 toekenningen zijn door het CIZ automatisch omgezet naar een verblijf op basis van Wzd art. 21.

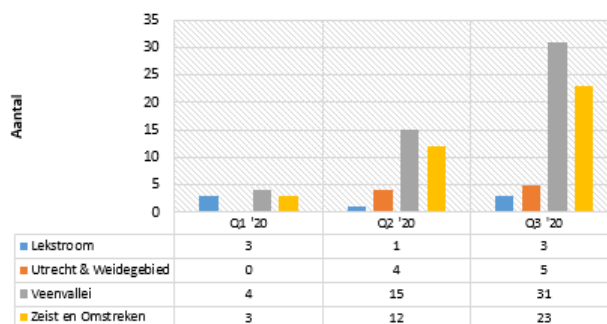
De Wzd kent een stappenplan. Bij (overweging tot) het inzetten van onvrijwillige zorg dient een stappenplan gevolgd te worden. Dit stappenplan beschrijft de inhoudelijke stappen, de per stap betrokken personen en is tijdsgebonden.

De meeste stappenplannen zitten nog in stap 1. Het proces van het stappenplan lijkt, met name in gebied Veenvallei, goed te werken.

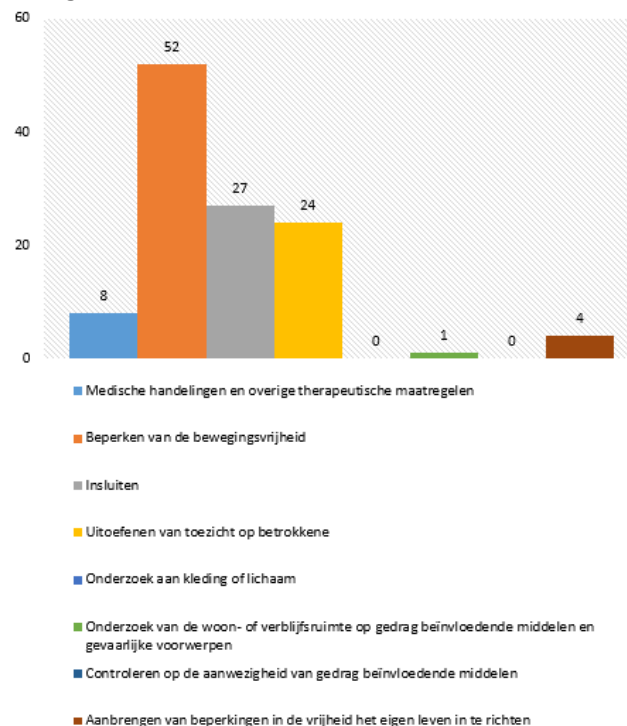
Toenemende bewustwording van de Wzd

Op meerdere plekken is sprake van toenemende bewustwording van vrijheid en beperkingen zoals bepaald in de Wzd. Dit leidt tot meer multidisciplinaire overleggen (MDO's) en stappenplannen. Het totaal aantal 'nieuwe meldingen van opname van onvrijwillige zorg na MDO' was 104. Daar waar het wat achterblijft is voor 2021 extra aandacht voor de Wzd geagendeerd.

Nieuwe meldingen onvrijwillige zorg



In deze afbeelding staat het aantal keer dat de vorm van onvrijwillige zorg in het ondersteuningsplan is opgenomen; uitgesplitst in de verschillende categorieën.

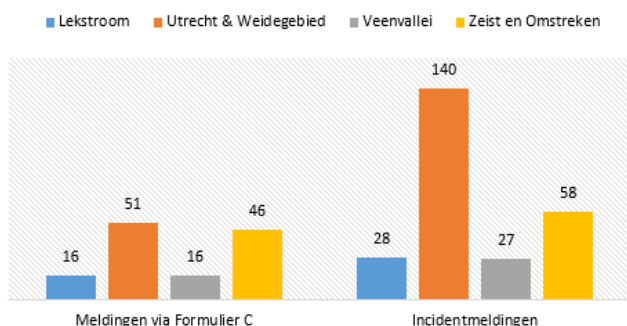


We constateren dat er vooral sprake is van maatregelen in de categorieën Beperken van de bewegingsvrijheid (n=52), Uitoefenen van toezicht op de betrokkenen (n=24) en Insluiten (n=19).

Nieuw in de Wzd is dat de eerste toepassing van een structureel ingezette vorm van onvrijwillige zorg of incidenteel ingezette onvrijwillige zorg, gemeld moet worden bij de cliënt en/of vertegenwoordiger en bij de Wzd-functionaris.

Het aantal meldingen van de eerste toepassing is in 2020 minimaal; 10. In 2021 gaan we meer aandacht besteden aan het melden van de eerste toepassing van onvrijwillige zorg.

Meldingen onvoorziene onvrijwillige zorg

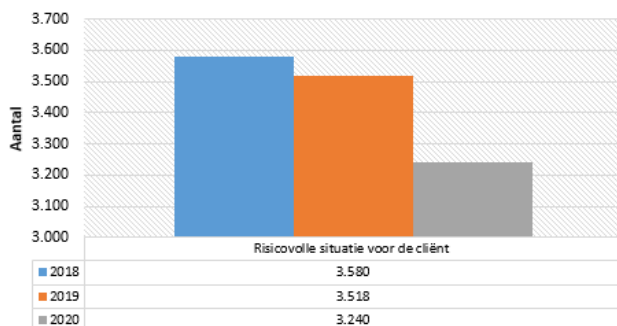


Het aantal meldingen van onvrijwillige zorg in een onvoorziene situatie is gedurende 2020 flink gestegen, met name in Utrecht & Weidegebied.

We willen onvrijwillige zorg, als het al nodig is, pas toepassen nadat daar met wettelijk vertegenwoordiger, de cliënt en andere professionals over gesproken is en alles is overwogen voordat hiertoe over wordt gegaan.

Multidisciplinair besteden we hier in 2021 extra aandacht aan en bespreken we de verbetermogelijkheden op dit punt; in hoeverre onvoorziene meldingen daadwerkelijk onvoorzien zijn of dat proactief nog meer mogelijk is om deze te voorkomen.

Formulier Ongevallen en Bijna Ongevallen



Fouten maken mag en leren moet

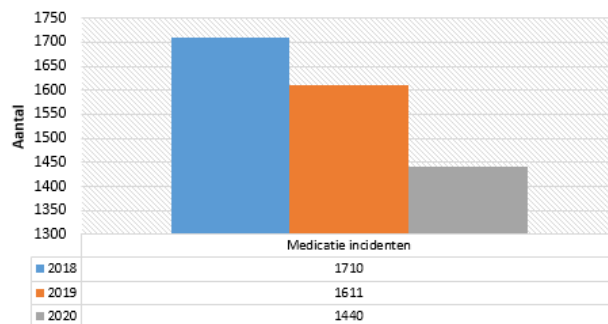
We vragen medewerkers (bijna-)incidenten via het incidentenformulier te melden, incidenten met elkaar te bespreken en ook bij veelvuldig terugkerende of niet bijzondere incidenten te blijven bedenken hoe we het anders/beter kunnen doen. Bij vergissingen of fouten van medewerkers is het uitgangspunt dat fouten maken menselijk is, en men niet op een melding wordt afgerekend: fouten maken mag (het kan bij iedereen gebeuren), maar leren moet.

De incidentencommissie maakt sinds enkele jaren onderdeel uit van het platform veiligheid. In 2020 is een start gemaakt met apart overleg door de commissie, om meer aandacht te kunnen besteden aan duiding en advies van incidenten.

Dalende trend incidentmeldingen

In 2019 zagen we een lichte toename in het totaal aantal meldingen, met name met betrekking tot agressie. In 2020 zien we een dalende trend in alle soorten meldingen. Systematisch leren en verbeteren van incidenten en calamiteiten is onvoldoende goed geborgd. We zien dit als belangrijk verbeterpunt.

Medicatie incidenten

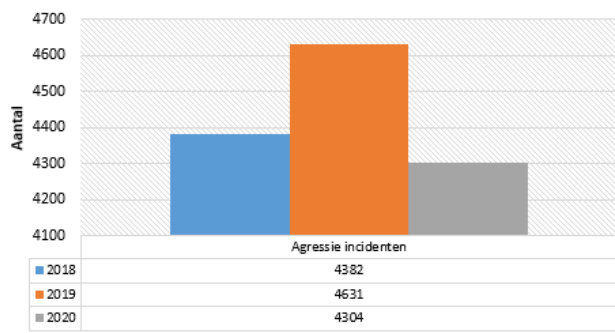


Medicatie incidenten het meest voorkomend

Binnen de incidentmeldingen zijn de incidenten rond medicatie (zoals alle jaren) het meest voorkomend. Van de 3240 meldingen vallen 1440 in deze categorie (vorig jaar 1611). Hoewel in aantal gedaald, blijft procentueel het 'vergeten van tijdstip van toediening' het meest genoemd, namelijk bij een derde van het totaal. Situaties waarin medewerkers worden afgeleid, onrust ervaren tijdens het uitdelen of tijdelijke medicatie moeten toedienen, spelen daarbij een rol.

De medicatie-verbetertrajecten zijn aanvankelijk gecontinueerd, vervolgens stilgelegd en pas recent weer opgestart.

Agressie incidenten



Onverwachte situaties kunnen leiden tot agressie

Binnen de agressie- en geweldsincidenten is in 60% van de gevallen te herleiden wanneer een agressieve situatie ontstaat: omdat de cliënt iets niet wordt toegestaan en de medewerker iets vraagt/iets vereist wat de cliënt niet wil. Specifiek geldt dat bijvoorbeeld bij de dagelijkse verzorgingsmomenten. Daarnaast zijn onverwachte situaties en overgangen naar een andere activiteit veelal triggers voor cliënten.

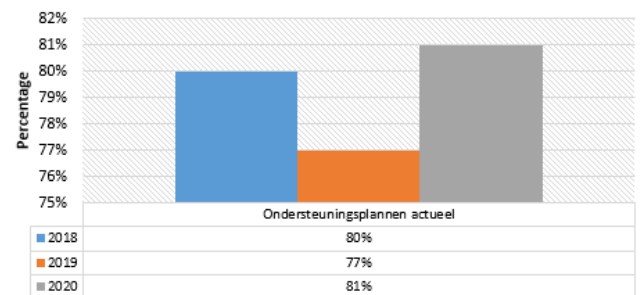
De meeste meldingen betreffen agressie van een cliënt jegens een medewerker. Slaan, krabben, bijten, etc. komt veelvuldig voor, alsmede verbale agressie.

In ruim de helft van de gevallen zijn er geen merkbare of zichtbare gevolgen voor cliënt, medewerker of omgeving. In ruim 600 gevallen wordt melding gemaakt van letsel, daarnaast zijn veelvuldig lichamelijke gevolgen voor medewerkers en andere cliënten gemeld.

Corona heeft effect gehad op incidenten

De preventie van agressieproblematiek met name via scholing in het kader van Triple-C, is stilgevallen. En een stabiele voorspelbare gang van zaken voor cliënten werd in veel gevallen doorkruist. Tegelijkertijd zagen we ook het effect dat rond een aantal cliënten zich minder incidenten voordeden doordat er minder overgangssituaties van wonen naar dagbesteding en vice versa waren. Binnen meerdere woningen hebben we ook toename in meldingen gezien doordat cliënten meer gezamenlijk thuis waren.

Geldige ondersteuningsplannen trend Reinaerde



Ondersteuningsplannen: norm nog steeds niet gehaald

We vinden het belangrijk dat alle cliënten op een voor hen prettige en zinvolle manier kunnen wonen en leven. De individuele ondersteuningsplannen helpen ons zo goed mogelijk aan te sluiten bij de behoeften van de cliënten. We stellen als norm dat 95% van de ondersteuningsplannen actueel is. Geen 100%, omdat in de praktijk altijd sprake is van situaties zoals een handtekening die niet tijdig kan worden gezet, een ondersteuningsplanbespreking die onverhoopt niet door kan gaan, een wettelijk vertegenwoordiger die graag nog enkele aanpassingen wil aanbrengen.

Op 31-12-2020 was het percentage 81%. Dat is weliswaar beter dan vorig jaar, maar het voldoet nog steeds niet aan de norm.

8% van het behaalde percentage is te verklaren uit het feit dat enkele cliëntgroepen met een ander type samenwerkingsovereenkomst werken, bijvoorbeeld (de verkorte) ondersteuningsplannen voor cliënten die alleen ambulante dienstverlening thuis krijgen. Deze zijn niet in het elektronische cliëntendossier systeem (Plancare) opgenomen. Een gedeelte van de tekortkoming is verklaarbaar uit het feit, dat door de coronamaatregelen meer dan gebruikelijk actualisering en bespreking van een nieuw plan binnen de gestelde termijn niet lukte.

Het ondersteuningsplan blijft daarmee een belangrijk en taai vraagstuk dat onze aandacht blijft vragen.

Vrijwilligers, belangrijk en altijd welkom

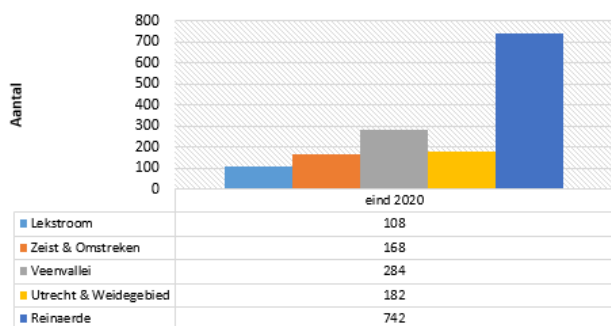
Door de beperkingen opgelegd door de corona bleek eens te meer dat vrijwilligers een belangrijke rol in nemen in het leven van cliënten. Cliënten misten de vrijwilligers en de vrijwilligers misten de cliënten.

Wij waarderen zeer hoe er, met inachtneming van de regels, toch veel creatieve oplossingen of alternatieven voor contact zijn gevonden. Cliënten beleven plezier samen met vrijwilligers, vrijwilligers geven hen vaak net dat beetje extra aandacht. Het persoonlijk contact geeft cliënten betekenis aan hun dag, hun week, hun leven. Er is ook sprake van wederkerigheid. Vrijwilligerswerk geeft vrijwilligers ervaring, zinvolle tijdsbesteding en een goed gevoel. Het is echt de kracht van samen. We zijn heel blij met de 742 vrijwilligers bij Reinaerde. Ten opzichte van 2019 is het aantal ongeveer gelijk gebleven. Vrijwilligers, ook nieuwe, zijn altijd welkom.

In 2019 hebben we een tevredenheidsonderzoek onder vrijwilligers gehouden. De bespreking hiervan heeft door de maatregelen geen doorgang kunnen vinden en staat nu gepland voor 2021. Wij verwachten dat we met de uitkomsten nog beter kunnen aansluiten bij de verwachtingen van vrijwilligers.

Er wordt gewerkt aan een 'Welkomst-app' voor nieuwe vrijwilligers, deze wordt gerealiseerd in 2021.

Aantal vrijwilligers werkzaam



Om vrijwilligers in het zonnetje te zetten is de award 'De Kracht van samen' in het leven geroepen. Met de Kracht van Samen award wil Reinaerde extra aandacht vragen voor de mooie momenten die met hulp van vrijwilligers mogelijk zijn en die bijdragen aan een goed leven voor mensen met een beperking.

Er zijn drie bijzondere, ontroerende en leuke activiteiten genomineerd voor de award. De jury koos uiteindelijk de winnaar.

De genomineerden waren:

- De online geluklessen voor cliënten bij Reinaerde door Nanette van der Heiden.
- De Truckersdag van De Heygraeff. Een jaarlijks evenement waar cliënten mee mogen rijden in vrachtwagens en zo een toertocht maken.
- De muzikale buitenoptredens van de band Maatvol tijdens de corona-tijd. De muziek bracht afleiding en gezelligheid.

De band Maatvol is verkozen tot winnaar. Blij verrast nam de band op 12 november de award in ontvangst uit handen van de Minister van Gehandicaptenzaken Rick Brink.



Versterken driehoek blijft aandacht vragen

De coronacrisis heeft een grote mate van flexibiliteit gevraagd als het gaat om het versterken van de driehoek cliënt, familie, begeleider. Aan het begin van de crisis hebben we met elkaar gezocht naar een goede manier om de driehoek centraal te stellen. Corona creëerde spanning in de driehoek; vroeg om goede communicatie. Hier is tegelijkertijd veel op geïnvesteerd. Gaandeweg zien we dat dit beter lukt en zijn we in staat om het gesprek over de nieuwe situatie in de driehoek (cliënt, familie, medewerker) aan te gaan en maatwerk toe te passen waar nodig. Ondanks de coronasituatie kunnen we spreken van een goede samenwerking tussen professional, cliënt en familie. Tegelijkertijd hebben we gezien dat, hoe langer de crisis duurde, de samenwerking binnen de driehoek om meer aandacht is gaan vragen.

Kiezen voor de best passende vorm voor medezeggenschap

Wij zijn blij met de nieuwe Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz) die sinds juli van kracht is. Het geeft ons nog meer handvatten om de medezeggenschap, die we al sinds 2015 in de vorm van een samenwerkingsovereenkomst met elkaar hebben vastgelegd, verder te versterken. Medezeggenschap die zowel lokaal, regionaal, als centraal het beste werkt op maat.

Nieuwe voorlopige medezeggenschapsregeling

Wij hebben de cliëntenraden voornamelijk online de vraag gesteld hoe het overleg tussen cliëntenraden en organisatie over de wijze waarop Reinaerde de kwaliteit van zorg in stand houdt en verbetert, vorm zou moeten krijgen. De bevindingen hebben we verwerkt we in een nieuwe voorlopige medezeggenschapsregeling, die begin 2021 is vastgesteld. We spreken bewust van voorlopig, omdat we cliëntenraden, verwantenraden, CCR en andere medewerkers nog tot 1 juli ruimte willen geven voor het aandragen voor verbeterpunten, waarna de medezeggenschapsregeling definitief wordt vastgesteld.

Fysieke coach nodig om te ondersteunen bij cliëntenraad overleggen

Cliëntenraden hebben vanwege corona veel geëxperimenteerd met online contact en online vergaderen. Bij een aantal cliëntenraden ging dat goed, helaas bij de meeste niet omdat fysieke aanwezigheid van een coach onmisbaar is gebleken.

Cliëntenraden beter betrokken bij nieuwbouw

Bij nieuwbouwprojecten worden lokale cliëntenraden beter dan voorheen betrokken. Daarbij is afstemming tussen lokale cliëntenraden en de centrale cliëntenraad geïntensiveerd. Ook managers vragen vaker dan voorheen advies aan de cliëntcoaches op welke wijze zij medezeggenschap vorm kunnen geven. Door nieuwbouw is er een aantal nieuwe cliëntenraden in ontwikkeling. Zoals bij de woningen Het Spoor in Houten en Cimbaal in Nieuwegein. In Veenendaal zien we goede voorbeelden van betrokkenheid van cliënten bij de voorbereidingen rondom de verhuizing van De Bombardon. De betrokken cliënten worden serieus genomen en ervaren het ook zo; als je van begin af aan betrokken wordt, kun je meepraten en kan er goed worden ingespeeld op de mogelijkheden en wensen van cliënten.



Bossen met tulpen voor alle medewerkers van de Heygraeff. Een 'dank je wel' namens de Heygraeffraad.

Inhoudelijke reflectie van het strategisch managementteam op het doel: 'Zorg met effect'

Alles overziend hebben we de specifieke doelstellingen zoals we die voor 2020 hadden opgesteld, voor een deel niet gehaald; wel zijn we trots op wat we bereikt hebben. In 2020 hebben we vol ingezet op effectieve zorg, zij het op een andere manier dan we van tevoren hadden kunnen bedenken.

We blikken positief terug op veel morele beraden en de grote waarde die deze mooie werkwijze toevoegt. Het moreel beraad, formeel of informeel, heeft ons gesterkt en gesteund in het goede doen voor de cliënt.

We hebben de cliënt die normaalgesproken naar dagbesteding gaat, zo goed mogelijk ondersteund toen de dagbesteding gesloten was. We hebben het coronavirus veelvuldig buiten de deur weten te houden. Daar waar dat niet lukte hebben we onder hoge druk en tempo gewerkt volgens, voor ons, nieuwe standaarden. Zoals dat gaat bij druppel-contactisolatie. We hebben cliënten waar we normaal gesproken ambulante begeleiding kunnen bieden op nieuwe en andere wijze weten te ondersteunen.

We concluderen dat de zorg die we geboden hebben effectief was. Zaken die we niet konden doen maakte soms dat we terug konden naar de 'bedoeling'; behandeling en begeleiding passend bij de cliënt. Corona heeft ons geholpen in het leren bieden van zorg op maat door te werken vanuit nieuwe standaarden. Deze geleerde lessen zetten we graag voort in 2021.

Tevens willen we kritisch blijven op de doelen die we onszelf stellen: dragen de doelen ook echt bij aan het leveren van 'zorg met effect'? De ondersteuningsplannen op orde houden bijvoorbeeld is geen doel op zich, het bieden van persoonsgericht zorg wél.

Een bijzonder jaar in alle opzichten, een betekenisvol jaar, een jaar om nooit meer te vergeten

Naast de reguliere organisatie hebben we vanaf maart 2020 een corona crisisorganisatie geïnstalleerd. Deze corona crisisorganisatie bestond uit een centraal coronateam met in elk gebied een coronacoördinatieteam en daarnaast meerdere werkteams. Het centrale coronateam stemde regelmatig af met de CCR en de OR.

Halverwege het jaar hebben we de crisisorganisatie laten inbedden in de reguliere organisatie, waarbij de regie van corona van centraal meer naar de gebieden ging. De coördinatieteams bleven en kregen meer regie in de aanpak, waarbij zij stevig ondersteund worden door het werkteam zorginhoud en de reguliere organisatieonderdelen HR en bedrijfsvoering. Uiteindelijk hebben alle medewerkers van Reinaerde gezamenlijk de schouders eronder gezet, opdat de zorg aan alle cliënten zo goed mogelijk door ging in deze spannende nieuwe tijd.

Cliënten die moesten wennen aan al deze veranderingen, die hun bezoek misten, die een nieuwe daginvulling zochten en kregen, die het spannend vonden, en zich weer aanpasten aan de nieuwe situatie of het er heel moeilijk mee bleven hebben. Medewerkers die in deze spannende tijden met deze veranderingen zich maximaal bleven inzetten voor goede zorg. Medewerkers gingen werken met mondkapjes, beschermende kleding, in quarantaine – uit quarantaine, samenwerken met nieuwe en andere collega's of uitzendkrachten, nieuwe roosters, en dat ook met de andere thuissituatie. Medewerkers die normaal op dagbesteding werkten, werkten tijdelijk op woningen. Groepen werden kleiner of anders, en veranderden regelmatig. En ook cliënten en medewerkers die ziek werden, met of zonder corona, en weer herstelden, of nog niet helemaal. Roosteraars die de plannings wekelijks soms dagelijks omgooiden, of creatieve nieuwe vormen zochten. Behandelaars en alle andere medewerkers die -zover dat kon- vanuit huis werkten, ineens alles digitaal, en hun collega's misten, maar toch: het werk ging door. Wat een topprestatie! We zijn meer dan trots op alle medewerkers. Jullie maken het verschil!

3. Kwaliteit op orde

TAV
iedereen die
BLIJFT WERKEN
— en alles nog een —
beetje normaal houdt
dankjewel!

toppers
de
Nachtmeester

'Kwaliteit op orde' is een belangrijk onderwerp in de organisatie. Ons doel is om vanuit eenduidige kaders en methodieken te werken aan kwaliteit van bestaan. Medewerkers werken methodisch, passend bij hun functieniveau. Zij handelen volgens de afspraken zoals beschreven in richtlijnen en protocollen en weten wanneer ze daar wel en niet van kunnen afwijken. Dit was en is nog steeds van belang bij de elkaar snel opvolgende veranderingen voortvloeiend uit de coronamaatregelen. Het belang van goede organisatorische sturing op kwaliteit en veiligheid is groot. Met een goede balans tussen aansturen en zelf organiseren.

De bouwstenen van het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg zijn het fundament voor ons kwaliteitssysteem. Wettelijke eisen, veldnormen en Reinaerde-afspraken vormen het aanvullend normenkader. SLIMM-principes (zie pagina 29), maken een geïntegreerd onderdeel uit van het continu verbeteren in de directe zorg en de supportafdelingen.

In dit hoofdstuk geven we woorden aan op welke manier wij een lerende organisatie zijn en hoe we omgaan met de PDCA (plan do check act) cyclus op lokaal- en organisatieniveau. We verwoorden vanuit de ervaringen van cliënten en hoe teams hebben gereflecteerd op de zorg. We vertellen welke voornemens en verbeterplannen hieruit zijn voortgekomen, ook wat we gedaan hebben met verbeterpunten van vorig jaar.

Trainingen 'Dit vind ik ervan!' opgeschort

In 2020 zijn 43 begeleiders getraind om het cliëntervaringsonderzoek 'Dit vind ik ervan!' (DVIE) uit te kunnen voeren. Helaas hebben we trainingen moeten annuleren vanwege corona. Vanaf 2018 tot nu heden zijn er 200 begeleiders getraind. Voor familie en begeleiders hebben we een themabijeenkomst georganiseerd. Tot nu toe hebben we van 226 cliënten/families ervaringsgesprekken geregistreerd. Onze doelstelling voor 2021 staat op 500.

Hooflijnen van de inhoud

In de DVIE-gesprekken praten we over diverse onderwerpen die gaan over de beleving van de cliënt. We hebben een inhoudelijke analyse gemaakt van 50 willekeurige ingevoerde gesprekslijsten uit 2020 om inzicht te krijgen in de ervaringen van cliënten.

Er vielen vier dingen op bij het analyseren van de DVIE-gesprekken:

1. De meerderheid van de vragen zijn met 'Goed' of 'Top!' beantwoord door de cliënten. Rond de 15% van de cliënten vindt het lastig om vragen te beantwoorden.
2. Cliënten willen zich graag ontwikkelen en willen groeien in hun dagelijkse dingen. Ze vinden het vervelend als dit niet lukt, maar zijn juist positief als dit wel lukt.
3. Veel cliënten willen gezien en gehoord worden. Ze missen soms iemand die aandacht voor hen heeft.

Caron Landzaat woont op de Prins Hendrikstraat in Woudenberg. Caron denkt mee over de landelijke visie op de gehandicaptenzorg. Deze visie is nodig. Eén reden daarvoor is dat er steeds minder werkende mensen komen. Daarom bedenken we hoe we met minder mensen goede gehandicaptenzorg kunnen blijven bieden.



Op de foto zie je hoe Caron in gesprek is met Boris van der Ham over het bouwen aan de toekomst van de gehandicaptenzorg. Boris is voorzitter van de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN) en was Tweede Kamerlid.

We zijn trots op Caron. Hij draagt zélf bij aan de landelijke visie en zet zich al langer in voor de gehandicaptenzorg. Caron is namelijk ook ervaringsdeskundige/trainer bij de landelijke belangenorganisatie dóór en vóór mensen met een verstandelijke beperking (LFB). Verder werkt Caron ook als administratief medewerker bij de VGN.

De coronamaatregelen hebben veel invloed op de dagelijkse gang van zaken. Cliënten geven aan dat ze de uitstapjes zoals zwemmen, werken en sporten missen. Ook is de thuissituatie vaak minder prettig omdat het heel druk in huis is.

Meerderheid heeft een goed gevoel

De meerderheid van de cliënten voelt zich goed. Cliënten geven aan dat er soms dingen niet goed gaan in hun leven, maar dat ze daar goed bij geholpen worden. Een deel van de cliënten geeft aan dat het matig of slecht met hen gaat, bijvoorbeeld een cliënt die haar familie erg mist.

Meer aandacht voor voeding en beweging voor een gezond lichaam

Een op de vijf cliënten vindt dat hun fysieke omstandigheden beter kunnen. Vaak heeft dit te maken met gezonde voeding en voldoende beweging.

De meerderheid van de cliënten geeft aan dat het op dit punt goed met hen gaat. Sommige cliënten ervaren onzekerheid over hun lichaam en uiterlijk.

Elkaar weer in de ogen kijken

In Woudenberg bij De Heygraeff ontmoet Marc Peters zijn vader en stiefmoeder weer na lange tijd. Op afstand weliswaar, maar zo waardevol. 'We konden elkaar weer in de ogen kijken. Een glimlach van oor tot oor.'



Wens tot meer contact met familie

Over het algemeen vinden de cliënten dat het goed gaat op het gebied van familie. Sommige cliënten hebben hun familie lang niet kunnen zien door corona. Cliënten noemen dit als reden dat het minder goed gaat. Ook zijn cliënten soms bezorgd over familie of hebben ze minder contact door ziekte of sterfte binnen de familie.

Goed contact met vrienden

Op het gebied van vrienden en kennissen geeft meer dan de helft van alle cliënten aan dat ze tevreden zijn. Ze hebben vaak goed contact met medebewoners, vrienden, partner en medewerkers. Ondanks dat de vriendenkring soms beperkt is in omvang, zijn ze daar vaak gelukkig mee. Sommige cliënten vertellen dat ze door de coronamaatregelen minder contact hebben met vrienden omdat er minder sociale activiteiten zijn. Ook zijn er cliënten die graag meer contact willen met anderen, maar contact maken en/of onderhouden lukt niet goed. Cliënten vinden het zoeken naar vrienden soms complex.

Meedoen gaat veelal goed

Meer dan de helft van de cliënten geeft aan veelal goed deel te kunnen nemen aan de samenleving. Coronamaatregelen zorgen ervoor dat cliënten minder goed mee kunnen doen.

Hulp vragen en krijgen, vraagt aandacht

De cliënten zijn positief over de begeleiding. Ze vinden de begeleiding heel erg behulpzaam, persoonlijk en aardig. Toch geven sommige cliënten aan dat ze niet altijd genoeg gezien worden. Ze begrijpen tegelijk dat dit ook lastig kan zijn omdat medewerkers soms druk zijn. Cliënten vinden het af en toe lastig om hulp te vragen blijkt uit de gesprekken.

De helft is tevreden met hun huis

De helft van de cliënten is tevreden met hun huis. Een kleine groep van de cliënten zou graag een groter huis willen, maar in veel gevallen laat de financiering dat niet toe.

'Doen' vraagt zelfstandigheid en ontwikkeling

Veel cliënten vertellen over het werk dat ze doen. Een deel geeft aan zich te willen ontwikkelen, maar dat dit lastig is. Ook zelfstandigheid vinden de cliënten soms lastig. Ook hier zijn de gevolgen van de coronacrisis zichtbaar waardoor de dagelijkse activiteiten van cliënten veranderen of niet doorgaan. Cliënten vinden dit zwaar.

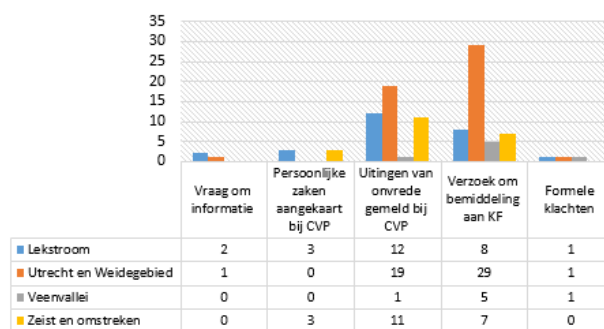
Kiezen is moeilijk maar fijn

Het merendeel van de cliënten geeft aan dat ze vrijheid ervaart om keuzes te maken en dit ook graag doet. Sommige cliënten vinden het moeilijk om keuzes te maken en hebben hier ondersteuning bij nodig. Het overgrote deel van de cliënten geeft aan dat ze altijd keuze hebben in dingen die dagelijks plaatsvinden.

Veilig voelen maar soms ook onveilig voelen

Een derde van de cliënten geeft aan dat ze zich veilig voelt. Toch is er ook een deel van de cliënten dat zich soms onveilig voelt, bijvoorbeeld omdat ze bang zijn voor inbraak of brand. Een enkeling geeft aan soms fysiek lastig te zijn gevallen door anderen en voelt zich daarom minder veilig.

Aantal meldingen



Laagdrempelig melden van klachten

Er kwamen dit jaar meer meldingen binnen bij de Klachtenfunctionaris (KF) en cliëntvertrouwenspersoon (CVP), in vergelijking met vorig jaar. De meldingen variëren van onvrede over de zorgverlening tot aan persoonlijke zaken. De interventies van de KF en CVP hebben ertoe geleid dat de cliënten weer verder kunnen of dat de situatie hersteld is. In veel gevallen was er sprake van miscommunicatie. Sommige meldingen zijn omgezet in een formele klacht.

Wij gaan ervan uit dat de toename van het aantal klachten komt omdat steeds meer cliënten en medewerkers hun weg naar de CVP en KF vinden en daar zijn we blij mee.

In 2019 zagen we al dat onvoldoende communicatie, informatie en besluitvorming de rode draad binnen de meldingen vormden. In 2020 is dat niet anders. We zien dat er ontevredenheid is over de mondelinge en schriftelijke communicatie over beleid en regels. Vooral de coronamaatregelen vinden cliënten zeer beperkend en lastig te begrijpen. Cliënten missen transparantie en onderbouwing in de besluitvorming.

Daarnaast zijn er meldingen over de bejegening door medewerkers. Geen oog hebben voor het perspectief van cliënten is iets wat regelmatig voorkomt. Veelal heeft dit te maken met de drukte van alle dag. Het is een belangrijk onderwerp van gesprek in de teamreflecties.

Op dit moment ligt er één klacht bij de klachtcommissie van Vereniging Gehandicaptenzorg Utrecht (VGU). Deze procedure loopt nog, de uitspraak vindt in 2021 plaats.

“We maken er het beste van”



Jan Bosselaar en Larissa Rootselaar van het Klusteam te Zeist zijn hard aan het werk in het bos.

“Afgelopen jaar is ons werk veranderd, en ook de manier waarop we met elkaar omgaan. Letterlijk: we doen andere klussen en houden veel meer afstand tot elkaar. We maken er het beste van.”

SLIMM werken

Medewerkers werken eraan om het goede voor de cliënt steeds beter te doen. Wij noemen dit 'SLIMM werken': Samen Leren op Intrinsieke wijze het werk Makkelijker Maken. Het goed blijven borgen van dit gedachtegoed en de werkwijze blijft een uitdaging en staat onder druk. De feedback van de inspectie helpt ons in het weer verstevigen en beter organiseren van de verbetercyclus, lokaal en organisatie breed.



SLIMM inspelen op de vraag van Reinaerde

Toen we onverwacht veel persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM) nodig hadden en er schaarste ontstond heeft een club 'slimme' medewerkers zich tot PBM-team gevormd. Dit team heeft de inkoop, vraag, distributie en voorraadbeheer met behulp van Lean instrumenten georganiseerd.

We hebben met veel inventiviteit en creativiteit tekorten weten te voorkomen. In 2020 zijn onderstaande middelen gebruikt:

Inzet van PBM middelen in 2020 vanaf maart

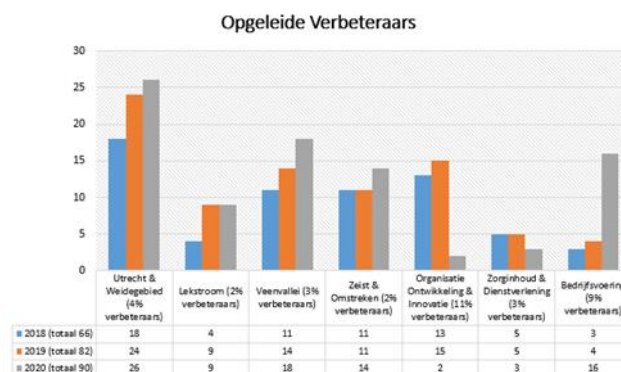
Chirurgische mondneusmaskers type 2R	1.250.000	stuk
Nitril handschoenen s/m/l/xl	750.000	stuk
Isolatie schorten lange mouw	17.000	stuk
FFP2 maskers	2200	stuk
Spatbrillen (herbruikbaar)	600	stuk
Faceshields (herbruikbaar)	400	stuk



Spreiding van verbeteraars is nodig

Een groot deel van de teams heeft met SLIMM werken resultaten bereikt en beweging gebracht in teamontwikkeling, procesverbetering en effectief (samen)werken. We vinden het belangrijk dat teams zelf over verbeterkennis beschikken, het vergroot hun zelforganiserend vermogen.

Het percentage verbeteraars binnen de gebieden kan beter. De verdeling is niet meer evenredig ten gevolge van de nieuwe indeling van gebieden en support-afdelingen. In 2020 hebben we gezien de hoge kosten de keus gemaakt geen opleiding tot Green Belt (gecertificeerde verbeteraar) te organiseren.



In maart 2020 bleek dit een verstandige keus aangezien de groepslessen geen doorgang hadden kunnen vinden. Nu zoeken we naar nieuwe mogelijkheden om zorg te dragen dat elk gebied over 5% verbeteraars kan beschikken.



SLIMM inspelen op de vraag van Reinaerde

In augustus en oktober moesten medewerkers lang wachten op een corona testuitslag. Begeleiders konden daardoor soms een aantal dagen niet naar het werk komen. We besloten met behulp van slimme werkprocessen zelf te testen. Medewerkers met een medische achtergrond die hun werk moesten afschalen zijn geschoold in het afnemen van een test en hebben zich ingezet om 7 dagen in de week collega's te testen.

Begeleiders konden hierdoor sneller terecht voor een test, dichterbij de buurt van hun werk en binnen een vertrouwde omgeving. Het snel terugkrijgen van de testuitslagen was helaas wisselend omdat we daarin afhankelijk waren van overbelaste laboratoria. Toen de GGD het testen zelf weer aankon, hebben we onze testfaciliteiten ontmanteld. De testafnemers zijn nog steeds op afroep inzetbaar daar waar zich uitdagende situaties rondom het testen van cliënten voordoen.



Te weinig interne audits

Vanwege de coronamaatregelen hebben er in 2020 slechts 5 van de geplande interne audits plaats gevonden. We hebben het beperken van contact binnen woningen zo strikt mogelijk gehanteerd om risico op besmetting te voorkomen. In het derde kwartaal zijn aangepaste audits opgestart, een combinatie van 'Dit vind ik ervan!'-gesprekken en teamreflecties. Een veel genoemd verbeterpunt uit de 5 aangepaste audits is het trainen van medewerkers voor het uitvoeren van de 'Dit vind ik ervan!' gesprekken. Ook werden verbeteracties genoemd voor het behalen van werkdoelen, werken aan actuele ondersteuningsplannen en medicatieveiligheid.

In 2021 maken we een inhaalslag met de audits, zodat we continu kunnen blijven verbeteren.

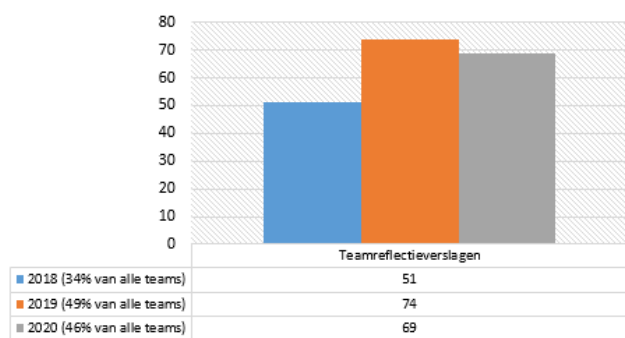
Bijna 70% van de RI&E's is actueel

De Risico-Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) draagt bij aan het risicobewustzijn en algemene kennis arbobeleid en helpt om het te werk te ordenen en veiliger te organiseren. Tevens is het voor teams prettig en leerzaam om structureel werkomstandigheden te evalueren.

Vanwege corona hebben we een deel van de RI&E's niet uitgevoerd. Bijna 70% van de RI&E's is actueel. Teams dienen zelf hun RI&E's actueel te houden. Om de drie jaar wordt elke RI&E opnieuw opgesteld met behulp van de ARBO-adviseur.

We beschikken niet over een computersysteem waarin de RI&E's en de uitkomsten ingevoerd worden; dit maakt het lastig om organisatie breed inhoudelijke analyses te maken. Kijkend naar de uitkomsten 2020 zijn de voornaamste arbeidsrisico's: fysieke belasting, agressie, werkdruk en biologische agentia. Daarnaast 'machineveiligheid' op een aantal locaties. Er bestaan veel grote onderlinge verschillen tussen locaties, in risico's, risicobewustzijn en werken volgens arbobeleid.

Aantal ingediende teamreflectie verslagen



Teamreflecties voldoen niet altijd aan de bedoeling

Teamreflecties helpen de teams om steeds beter aan te kunnen sluiten bij de zorg voor de cliënten. Daarnaast geeft het medewerkers de mogelijkheid om zich te blijven ontwikkelen. Dit jaar hebben 69 van de 150 teams een reflectieverslag ingediend. Dat betekent dat er 54% geen teamreflectieverslag heeft ingediend. Het lage aantal is deels te verklaren door het feit, dat teambijeenkomsten in 2020 zeer lastig te organiseren waren. Halverwege dit jaar hebben we een alternatieve manier bedacht om alsnog reflecties uit te voeren. In afgeslankte vorm hebben we teams telefonische gespreks-ondersteuning geboden.

Er is meer op de cliëntenzorg gereflecteerd

In 2020 is relatief meer gereflecteerd op de cliëntenzorg in vergelijking met 2019. Ook als het thema 'toerusten van het team' aan de orde was, zagen we dat er regelmatig gereflecteerd werd op het verbeteren van de begeleiding en zorg voor de cliënt. De inhoudelijke ontwikkeling is hiermee goed in gang gezet. We ondersteunen dit verder in 2021. Het o.a. gebruiken van de uitkomsten uit de 'Dit vind ik ervan!' gesprekken in de teamreflectie helpt teams in deze ontwikkeling.

Systematisch leren van reflecteren, kan beter

Minder dan de bedoeling was, is er teruggeblikt naar de voorgaande teamreflectie. Dat moet standaard zodat er een PDCA-cyclus ontstaat en teams systematisch leren van het reflecteren. We zien een stijgende lijn qua kwantiteit en kwaliteit. We merken echter ook dat er teams zijn die nog geen goed beeld hebben van wat het reflecteren in teams inhoudt. Tevens zien we dat het te groot gemaakt wordt waardoor er een drempel ontstaat. Beleidsadviseurs kwaliteit bieden deze teams in 2021 begeleiding en advies.

Reflectie uitkomsten; dit gaat goed

Op pagina 33 vindt u de inhoudelijke uitkomsten van de ingediende reflecties in teams. Teams krijgen vaak terug van cliënten en familie dat de begeleiding goed gaat, er wordt vaak vertrouwen uitgesproken en de begeleiding wordt als effectief ervaren. Teams concluderen regelmatig dat zij goed hebben weten af te stemmen op de specifieke vragen van de doelgroep. Het succesvol aanleren van nieuwe vaardigheden komt ook regelmatig terug. Samenwerken en communicatie met familie is in 2020 beter gegaan. In 2019 kwam regelmatig terug dat communicatie met familie beter kon. In 2020 zien we dat teams hier een verbetering in ervaren, mits het geplande communicatie is. Bijvoorbeeld door nieuwsbrieven te maken of informatiebijeenkomsten te organiseren. Als het gaat om ongeplande communicatie, tijdens de dienstverlening of als er iets onverwachts plaatsvindt, dan verloopt dit nog niet altijd naar wens.

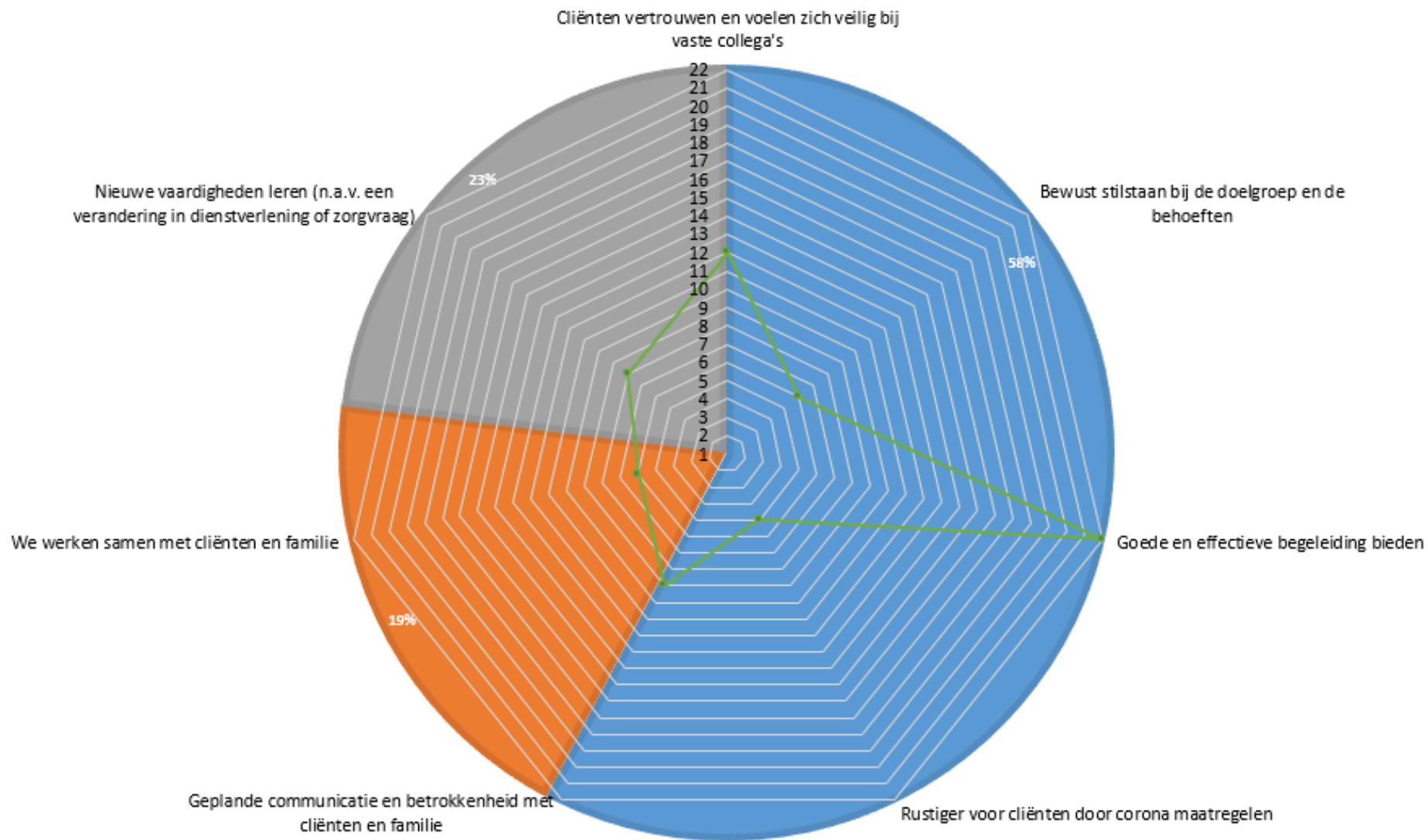
Reflectie uitkomsten; dit kan beter

Op pagina 34 vindt u de inhoudelijke uitkomsten. Kijkende naar de inhoudelijke punten die uit de reflecties komen, concluderen we voorzichtig dat het gros van de teams indirect aangeeft meer aandacht te willen besteden aan het beter toerusten van het team (65% van de punten 'Dit kan beter'). De verwachting is dat dit een positief effect zal geven op hoe de cliënt de begeleiding en behandeling ervaart. Het snel en effectief voorhanden hebben van benodigde trainingen en faciliterende zaken kan hierbij zeer helpend zijn. Regelmatig reflecteren teams over de effecten van wisselingen in de teams. Bij het uit- en instromen van teamleden komt het geregeld voor dat teams opnieuw moeten kaderen en weer terugvallen in een beginnende fase van samenwerken. Teams zijn zich ervan bewust dat dit een nadelig effect heeft op het begeleidingsklimaat.

Omgaan met coronamaatregelen is het meeste genoemd bij 'Dit kan beter'. Het ging hier vaak over de nadelige effecten van de maatregelen op de begeleiding en op de wijze van het uitvoeren van het coronabeleid. Teams gaven aan geregeld te kampen met onduidelijkheden aangezien richtlijnen vaak wijzigden, zij moesten dan snel schakelen en regelmatig aanpassingen doorvoeren, dit was niet makkelijk. De corona maatregelen leken ook positieve uitwerking te hebben voor het ervaren van meer rust door cliënten.

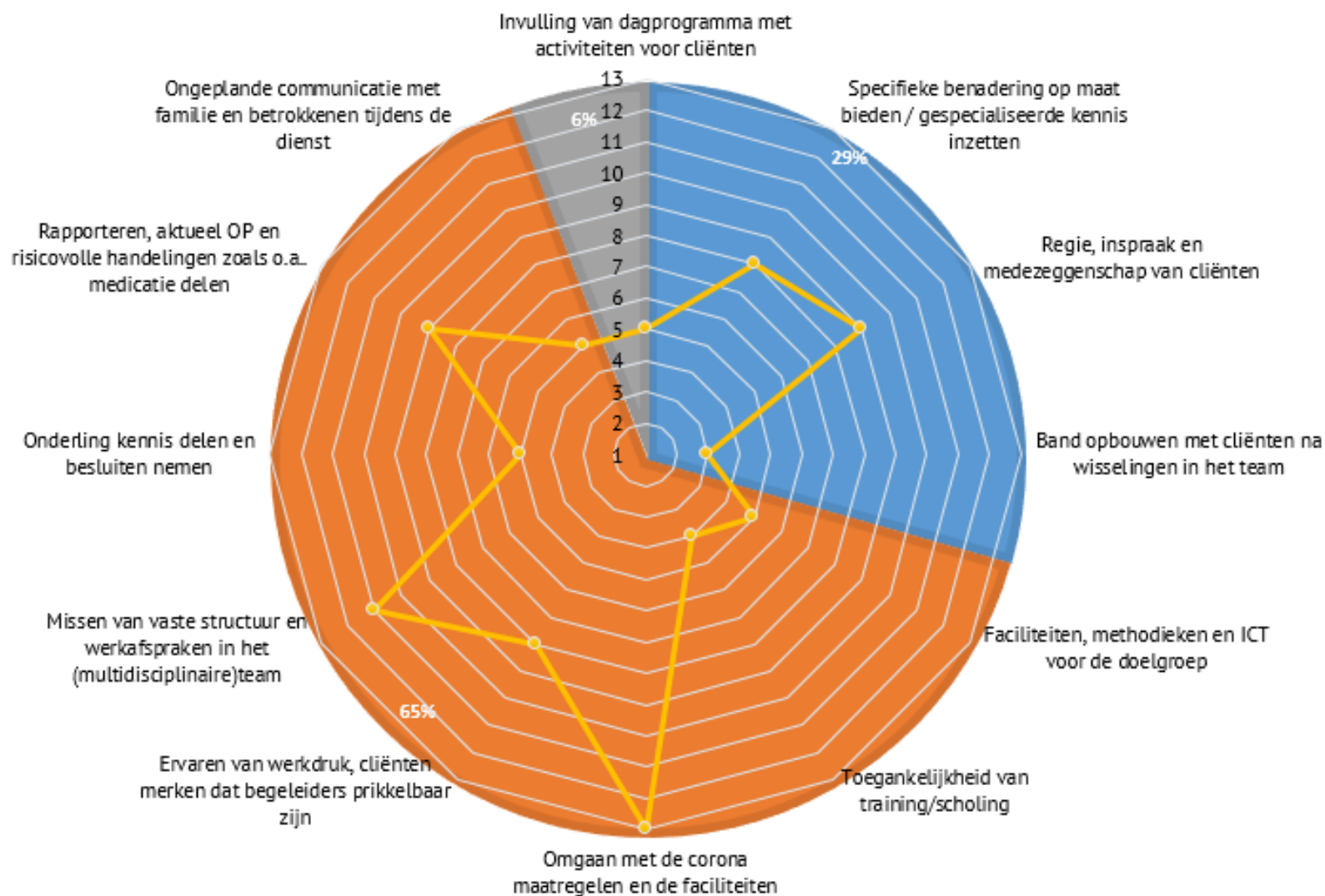
REFLECTIE UITKOMSTEN "DIT GAAT GOED"

■ Het proces rond de individuele cliënt
 ■ De kwaliteit van de relatie tussen cliënt (en familie) en medewerkers
 ■ De toerusting van het team
 — aantal keer genoemd



REFLECTIE UITKOMSTEN "DIT KAN BETER"

■ Het proces rond de individuele cliënt ■ De toerusting van het team ■ De kwaliteit van de relatie tussen cliënt (en familie) en medewerkers — aantal keren genoemd



Inhoudelijke reflectie van het strategisch managementteam op het doel: 'Kwaliteit op orde'

We willen betrouwbare zorg leveren en we streven ernaar om vanuit eenduidige kaders en methodieken te werken aan de kwaliteit van bestaan. Bovendien willen we de zorg steeds blijven verbeteren. Dit doen we onder andere door de inzet van verbeteraars, interne audits, reflectie in teams en *'Dit vind ik ervan!'* gesprekken. We concluderen dat we hier meer in moeten ontwikkelen. Het cyclisch monitoren, leren en verbeteren lukt ons op onderdelen nog niet goed genoeg. In 2021 willen we het doel "Kwaliteit op orde" een grote rol geven in onze plannen. We gaan het toetsen van kwaliteit herdefiniëren en meer gevalideerd uitvoeren. Tevens gaan we de processen rondom verbeteren van de kwaliteit, zoals bijvoorbeeld cyclisch leren van incidenten, steviger borgen.

In 2020 is binnen de teams meer gereflecteerd op de cliëntenzorg dan in 2019. Tegelijkertijd zien we ook dat maar iets meer dan de helft van de teams een reflectieverslag heeft ingediend. Los van de 'formele' reflectiemomenten die we nog meer gestructureerd kunnen aanpakken, zijn er veel informele reflectieve en leermomenten in de teams. We kunnen onszelf nog meer aanleren om ook deze meer informele reflecties bewust uit te voeren en vast te leggen. Reflecteren is vaak klein en dagelijks en niet groots en meeslepend. Door het dagelijkse reflecteren meer bewust uit te voeren en vast te leggen kunnen we ons lerend vermogen vergroten.

Cliënten zijn zeer tevreden over de goede en effectieve begeleiding en het minst tevreden over de coronamaatregelen en de faciliteiten. De omstandigheden waarin we moesten handelen dit jaar waren niet makkelijk. Dit geldt zowel voor cliënten als voor medewerkers. De coronacrisis heeft een grote impact gehad op cliënten. Aandacht hebben voor dagelijkse zaken zoals kiezen, meedoen en contact hebben is en blijft belangrijk. Sommige cliënten hebben het gevoel dat er geen oog is voor het perspectief van de cliënt, zo blijkt uit de gegevens van de klachten-functionaris en cliëntvertrouwenspersoon. We zijn positief over de wijze waarop we klachten hebben kunnen opvangen en ervan hebben kunnen leren.

KOOS levert veel nieuwe inzichten op

In 2020 hebben we de overdracht van cliënten gerealiseerd die per 1 juli formeel van Reinaerde naar KOOS gingen. Onder deze naam bieden we samen met Altrecht, de Opvoedpoli, De Rading en Youké specialistische jeugdhulp. Dat waren ongeveer 200 cliënten. Aanvullend zijn er ook 200 cliënten naar een ander samenwerkingsverband (SPOOR030) gegaan, waar wij zelf geen onderdeel van zijn. Door KOOS kijken we op een nieuwe manier naar onze eigen kracht en mogelijke samenwerkingsvormen.

Wij konden ons als Reinaerde ook spiegelen aan de manier waarop KOOS is georganiseerd. We zagen dat we behandelingen leveren die KOOS niet levert. Ook kijken zij op een andere manier naar samenwerken, leren van elkaar en afschalen. We kijken sinds we samenwerken binnen KOOS ook beter naar onszelf in termen van: wat levert het op? Wat is onze toegevoegde waarde? Hoe kijken andere partijen naar een bepaalde dienstverlening? Dat levert waardevolle discussies op. Hier willen we in 2021 mee verder.

4. Toegeruste en vitale medewerkers



Saskia van der Zanden en Charlie Hunfeld

Indachtig de koerslijn 'Werkplezier en waardering' is als jaardoel voor 2020 geformuleerd: **Toegeruste en vitale medewerkers**. Hiermee werken we tevens aan een belangrijk thema uit het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg: betrokken en vakbekwame medewerkers. In het afgelopen jaar hebben we de focus gelegd op een aantal taaie doelen. Bij de uitwerking hiervan zien we dat corona hierbij vaak contraproductief en vertragend gewerkt heeft. In de eerste plaats het doel 'preventie van verzuim én vergroten van behoud van medewerkers'. Preventie van verzuim werd gedurende het jaar grote prioriteit, maar het verzuim nam toe. Het uitstroompercentage is daarentegen wel gedaald. De aandacht voor medewerkers via het zogenoemde 'Huis van Werkvermogen'-principe werpt zijn vruchten af.

Een tweede doel is dat teams vanuit heldere kaders en richtlijnen invulling geven aan zelforganiserend vermogen en dat de ondersteuning hierop effectief is ingericht. Dit is deels doorkruist door het besluit om tijdens eerste fase van de pandemie centrale regie en organisatie in te richten. Ten derde hebben we een ontwikkel- en opleidingsplan dat aansluit bij onze doelen en methodieken, maar dat deels on hold moest worden gezet. En last but not least vinden we het belangrijk om follow up te geven aan de uitkomsten van de Dialoog werkbeleving. Meest in het oog springend daarbij is dat corona als vliegwiel heeft gewerkt om invulling te geven aan het doel 'balans werk en privé is een zichtbaar thema'.

In dit hoofdstuk geven we woorden aan de wijze waarop we zorgdragen voor toegeruste en vitale medewerkers.

Passende teamsamenstelling draagt bij aan realiseren doelen

De zwaarte in de zorg neemt toe. Daarom werkten we in 2020 aan een opmaat naar nieuwe teamsamenstellingen. Met een passende teamsamenstelling verbeteren we de kwaliteit van de zorg en de begeleiding aan cliënten, verlichten we de werkdruk en verstevigen we de draagkracht in teams.

De woonprofielen (project Olie in de lamp) van woningen zijn de basis voor een gewenste mix van functies binnen een team. De ondersteuningsvraag van cliënten geeft richting aan de samenstelling van het team. Met de uitvoering, gepland in 2021, verwachten we aanvullend duurzaam onze positie op de arbeidsmarkt te verbeteren.

Aandacht voor veiligheidstrainingen

Medio september zijn er weer live-trainingen gestart voor BHV, Reanimatie, Weerbaarheid, Samen Veilig en de Busrijvaardigheidstest. In december zijn deze livetrainingen on hold gegaan i.v.m. de corona maatregelen die toen door het kabinet werden afgekondigd.

Omdat urgentie bij deze trainingen een rol speelt en de veiligheid van zowel medewerkers als cliënten van groot belang is, hebben we nogmaals gekeken naar alternatieven: kleinere groepen, online waar mogelijk.

De trainingen die geannuleerd zijn in 2020, worden opnieuw gepland in het eerste deel van 2021.

Vacatures blijven open staan

We zijn er niet goed genoeg in geslaagd om medewerkers, leerlingen en zij-instromers vast te houden. Het aantal medewerkers is iets gekrompen o.a. door de overgang van een aantal cliënten en medewerkers (15) van de Groendiensten naar Green2Grow. We zien nog steeds dat we vanwege de hoeveelheid openstaande vacatures veel medewerkers hebben die niet in loondienst zijn (PNIL), ondanks de doelstelling om zoveel mogelijk medewerkers in loondienst te hebben.

Op peildatum 31 december 2020 zagen we:

- Totaalaantal vacatures: 36
 - Aantal moeilijk vervulbare vacatures*: 10
- (* een vacature die 3 maanden of langer open staat).

Geen klachten ingediend bij de klachtencommissie medewerkers

Was er in 2019 nog een klacht door de klachtencommissie medewerkers behandeld, in 2020 heeft de commissie geen klachten van medewerkers ontvangen. Wij vinden dit geen gewenst resultaat.

Een nieuwe klachtenregeling, die naar verwachting medewerkers meer uitnodigt tot het effectief en laagdrempelig kunnen uiten van hun onvrede ligt klaar om vastgesteld te worden.

Dialogo werkbeleving is niet voortgezet

De coronacrisis vraagt veel van de medewerkers. Vanwege de coronacrisis heeft de Dialogo werkbeleving niet plaats kunnen vinden. Deze georganiseerde dialogen zijn in de plaats gekomen van het vroegere, meer statische medewerkers-tevredenheidsonderzoek. Het is belangrijk dat we oog blijven hebben voor de medewerkers, met de huidige hoge werkdruk en corona-omstandigheden. Mede door corona is dat afgelopen jaar niet zo goed gelukt als we hadden gewild. We zien dat er sprake is van een hoge werkdruk en dat collega's soms weinig steun en vertrouwen ervaren. De werkdruk is ook hoger omdat vacatures lang blijven open staan. We zijn niet altijd in staat om met alle roosterwensen van medewerkers rekening te houden. Vanwege corona is een set faciliteiten gecreëerd en aangeboden als steun bij collegiaal contact en als mentale support.

70% van de stagiaires konden doorgaan

Ruim 70% van de 189 stagiaires die begin maart 2020 bij ons stage liepen, heeft de stage doorgezet en afgemaakt. Dat zegt veel over de flexibiliteit van stagiaires en teams. Zo nodig werd de stage voortgezet in een woning in plaats van op een dagcentrum, omdat de dagcentra in de derde week van maart plotseling hun deuren moesten sluiten. Teams hebben moeite gedaan om de stagiaires extra steun te bieden. Zo kregen ze bijvoorbeeld op de nieuwe stageplek een vaste begeleider.

Medewerkers voelen zich soms onveilig

Dit jaar hebben 17 medewerkers een beroep gedaan op de vertrouwenspersoon binnen de organisatie. We zien dat bij iedere melding sprake was van een situatie van sociale onveiligheid: pesten, uitsluiten of het werk onaangenaam maken. Medewerkers voelen zich onveilig door gedragingen van hun directe collega's of leidinggevende. Dit is in veel gevallen het gevolg van een te strakke hiërarchische sturing. Dit is iets waar we alert op moeten zijn zodat medewerkers zich veilig voelen om alles te bespreken. Daarnaast is het van belang om aandacht te hebben voor persoonlijke verbinding. Door het thuiswerken voelen sommige medewerkers zich eenzamer. We weten soms ook minder goed wat er speelt bij collega's.

Het onderwerp vraagt blijvend aandacht. Ook hier is het belangrijk dat de vertrouwenspersoon goed toegankelijk is voor medewerkers, zodat zij zich altijd uitgenodigd voelen om een klacht kenbaar te maken.

Raad van advies richting vanuit een integrale blik

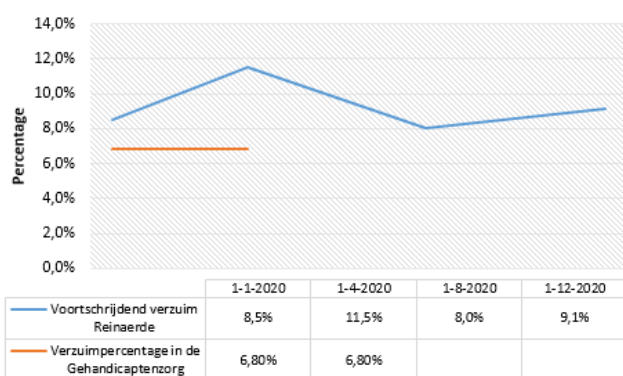
De raad van advies geeft advies over plannen, ontwikkelingen en dilemma's die breed spelen in onze organisatie. De raad wordt gevormd door een afvaardiging van cliënten, familie/wettelijk vertegenwoordigers, begeleiders, behandelaars, managers, medewerkers van de ondersteunende diensten en wordt voorgezeten door de strategisch manager Organisatie, Ontwikkeling & Innovatie. We benaderen de door diverse houders ingebrachte onderwerpen; ieder vanuit het eigen perspectief. Dat leidt tot verrassende en verdiepende inzichten en maakt de raad bijzonder en waardevol.

Sinds 2020 komt de raad elke zes weken samen. Houders van projecten en beleid informeren de raad en vragen gericht advies en input. Na een jaar krijgen de houders de vraag voorgelegd wat zij met het advies hebben gedaan. Toen bleek dat de raad tijdelijk niet fysiek meer bijeen kon komen en de digitaliseringsmogelijkheden nog in opstartfase waren, is besloten tot een aangepast overleg. Adviezen zijn gegeven over communicatie met cliënten. Het lukt namelijk niet goed om rechtstreeks met cliënten te communiceren, veel gaat via begeleiders of familie. We onderzoeken nu welke kanalen kunnen helpen om dit te verbeteren.

Terugdringen van verzuim niet kunnen realiseren

In 2019 is er met Arbobutler een nieuwe verzuimaanpak in gebruik genomen. We hebben daarmee gericht aandacht voor de oorzaken van verzuim en daarnaast kunnen we afhankelijk van de oorzaak verschillende specialisten zoals de Arboarts en een werkvermogen-specialist inzetten.

Toch zien we dat er afgelopen jaar sprake was van een hoog verzuim, ook als je het vergelijkt met organisaties binnen onze eigen branche. We zien dat de maatregelen om het verzuim terug te dringen in 2020 niet verder zijn geïmplementeerd. Vervangende werkzaamheden na verzuim worden niet altijd uitgevoerd waardoor medewerkers langer in 'verzuim' blijven. Daarnaast hebben de coronacrisis en de werkdruk ertoe geleid dat we het terugdringen van verzuim niet konden realiseren.



We hebben een hulpmiddel in gezet om het verzuim van medewerkers terug te dringen door een goede koppeling te maken tussen werkzaamheden en re-integranten. De tool die we daarbij gebruiken heet 'Samen weer aan de slag'. De tool maakt inzichtelijk welke taken gedaan kunnen worden. De tool werkt goed en gaan we breder inzetten.

Duurzame ontwikkeling

Binnen de door ons gekozen duurzame ontwikkeldoelen (zie Hoofdstuk 5, blz. 44) focussen we voor medewerkers op: een leven lang leren, capaciteitsplanning en duurzame inzetbaarheid.

Wij willen de impact van de coronacrisis gebruiken om goed lange termijnbeleid te maken. Eén van de maatregelen die we hebben genomen is het schrijven van een advies over werken en samenwerken op de lange termijn.

We verwachten namelijk dat we, ook wanneer straks afstand houden minder aan de orde is, hybride zullen blijven werken. Hier zijn ook pilots voor gestart.

Door de coronamaatregelen zijn veel live leeractiviteiten niet doorgegaan. In 2020 zijn we steeds vaardiger geworden in digitaal leren. Op die manier hebben we ondersteuning geboden aan diverse trainers en samen met hen een aantal 'live leeractiviteiten' omgebouwd naar online varianten. Hier gaan we in 2021 mee verder.

Naar aanleiding van de al eerdergenoemde toename van de werkdruk hebben we gezocht naar manieren om medewerkers te steunen. Door het plan "warme aandacht voor elkaar" heeft een groep medewerkers collega's interne ondersteuning geboden. Door actieve benadering van managers en teams, met voorrang daar waar besmettingen waren of plaats hadden gevonden.

Daarnaast hebben we contact gelegd met Resilians, een externe partij die extra aandacht kan bieden door middel van persoonlijke coaching gesprekken met medewerkers. Hier gaan we ook in 2021 mee verder.

We zagen in 2019 de agressie-incidenten toenemen en we willen de medewerkers daarin bekwamen en ondersteunen. De Weerbaarheidstrainingen hebben we daarom, ondanks corona, met veel extra inspanningen en maatregelen zoveel als mogelijk door laten gaan. Het lukte niet als er een besmetting of quarantaine situatie was binnen een woning, in de andere situaties is dat wel gelukt. Met deze keus liepen we risico op een corona besmettingsincident wat helaas ook 1 keer gebeurd is. Na het incident zijn we met nog strengere maatregelen wel doorgegaan met het geven van de training. Deze training niet geven, vonden we onacceptabel.

Voor de risicovolle- en voorbehouden handelingen zijn in 2020 alternatieve (online) trajecten ingericht zodat medewerkers hun bekwaamheid kunnen behouden/behalen. Hiermee zijn deze trainingen zo georganiseerd dat ze te allen tijde doorgang kunnen vinden, iedereen dit kan doen wanneer het hem/haar uitkomt en er meer regie is op het eigen leertraject en de eigen bekwaamheid.

Inhoudelijke reflectie van het strategisch managementteam op het doel: 'Toegeruste en vitale medewerkers'

Om cliënten zo goed mogelijk te ondersteunen is flexibiliteit, creativiteit en doorzettingsvermogen nodig. Dat vraagt vitale medewerkers. Het afgelopen jaar heeft ons extra doen inzien dat er flexibele, creatieve en doorzettende mensen werken bij Reinaerde. We zijn daar trots op. Dit jaar heeft veel van iedereen gevraagd. We zien dat medewerkers zich sterk verbonden voelen met cliënten en collega's, zo sterk dat zij bereid zijn heel veel te geven. Wat een grote kracht is en een valkuil kan zijn in het vitaal blijven.

Medewerkers moeten zich veilig voelen op het werk. Dit jaar hebben 17 medewerkers een beroep gedaan op de vertrouwenspersoon binnen de organisatie. We zijn blij dat medewerkers de weg naar de vertrouwenspersoon hebben weten te vinden. Komend jaar willen we nog beter begrijpen waar medewerkers tegenaan lopen én wat we kunnen doen om dat te verbeteren. Hiervoor is het belangrijk om structureler hoor- en wederhoor toe te passen zodat een ieders perspectief gehoord wordt.

Wat als een paal boven water staat, is dat we ontzettend trots zijn op de medewerkers in alle plekken van de organisatie. Mensen waren bereid om werk te doen dat anders was dan anders, in omstandigheden die onbekend waren. Dit vroeg veel en toch zagen we dat mensen ruimte vonden voor sterke initiatieven.

We concluderen dat het belang van 'vitaliteit' ons het afgelopen jaar nog helderder voor ogen is komen te staan. We willen medewerkers zo goed mogelijk ondersteunen, dat is waar we komend jaar nog meer op inzetten. Ons ziekteverzuim moet omlaag, evenals het aantal vacatures dat openstaat. We realiseren ons ook dat in de dagelijkse praktijk de waardering naar elkaar soms ondersneeuwt. Waardering zit 'm niet alleen in de formele momenten of in een thuisgestuurde attentie. Dit is fijn. De echte waardering voor elkaar komt voort uit 'gezien en gehoord worden'.

De opleidingsbus komt naar je toe

Om een risicovolle en voorbehouden handeling (RVVH) goed uit te kunnen voeren, volgen medewerkers een e-learning, maken zij een digitale toets en oefenen ze in de praktijk. Een RVVH is bijvoorbeeld sondevoeding toedienen, blaasspoelen, katheteriseren, subcutaan injecteren. Na de training volgt een praktijktoets. Een verpleegkundige van de opleidingsbus neemt deze toets af. De opleidingsbus komt naar je toe. Zo wordt het voor de medewerker mogelijk om het toets moment of de instructie te doen dicht bij de werkplek. Medewerkers kunnen zichzelf opgeven en hebben zo meer eigen regie.



Verpleegkundigen Angela Vermeulen en Marc van der Wardt nemen op locatie de praktijktoets af.

5. Rendabele dienstverlening, financiën op orde en innovatie



Ian Bach support de Kika estafette Run

Om cliënten kwaliteit, veiligheid en continuïteit in zorg te kunnen bieden is het noodzakelijk, dat de zorgexploitatie in balans is en dat we een passende inzet van medewerkers, tijd en geld realiseren. In 2020 is in lijn met de strategische meerjarenkoers en met behulp van een set aan adequate maatregelen (Keer het Tij) een belangrijke verbetering gerealiseerd om deze zorgexploitatie beter in balans te krijgen. Het financiële resultaat bedraagt € 4,7 miljoen positief. We hebben in 2020 met name veel besparingen gerealiseerd in de materiële kosten en de inzet van uitzendkrachten. In totaal is aan de hand van een maatregelenpakket ten opzichte van 2019 ruim € 8 miljoen aan uitgaven omgebogen. Een beperkt deel van de geëffectueerde besparingen (ca. € 1,7 miljoen) wordt veroorzaakt door corona. Als gevolg van een sterke focus op de gezondheid van cliënten en medewerkers en landelijk geldende maatregelen konden diverse activiteiten niet worden uitgevoerd, zoals het onderhoud van gebouwen en opleiden van medewerkers. We verwachten in 2021 hierop een inhaalslag te moeten uitvoeren. Hiermee is rekening gehouden in de begroting 2021.

Effecten van de coronamaatregelen

De impact van corona in 2020 en 2021 is op de gehele organisatie groot. Strengere eisen aan persoonlijke veiligheid en hygiëne, hoge werkdruk en verzuim, en overheidsmaatregelen zoals de lockdown en social distancing, hebben de zorgverlening sterk beïnvloed. Deze ontwikkelingen hebben vooral een zware wissel getrokken op het personeel en de bedrijfsvoering.

Als gevolg van corona hebben we veel minder dienstverlening aan cliënten kunnen leveren in met name de dagbesteding, behandeling, logeren en ambulante begeleiding.

Vanuit financieel perspectief is als gevolg van (sectorale) afspraken met zorgverzekeraars, zorgkantoren, gemeenten en de Minister van VWS (onder andere CB-regeling en hardheidsclausule) de impact van corona op Reinaerde in 2020 relatief beperkt geweest. In totaal is er voor bijna € 13 miljoen compensatie ontvangen voor gederfde inkomsten en extra gemaakte kosten voor bijvoorbeeld persoonlijke beschermingsmiddelen. Dankzij de getroffen maatregelen en de noodzakelijke omzetcompensatie is ons resultaat én onze vermogenspositie gezond gebleven. We voldoen ruim aan alle geldende bancaire ratio's over 2020. Ook in 2021 zal corona, in ieder geval tot aan de zomermaanden, een forse impact hebben op medewerkers en bedrijfsvoering en zullen de cliënten de impact ervaren. De wijze waarop voor 2021 invulling wordt gegeven aan de vergoeding/dekking van de coronakosten en gederfde inkomsten is grotendeels bekend.

Op een aantal onderdelen is dit niet toereikend, waardoor hier ook nog overleg over zal plaatsvinden met financiers (zorgkantoor, gemeenten).

We verwachten dat dit de komende periode naar de inschatting van het management, niet leidt tot een concreet financieel continuïteitsrisico als gevolg van corona.

Vooruitzicht: keuzes nodig

De vooruitzichten voor 2021 en verder zijn ook positief mits we volop doorgaan op de ingeslagen weg met het werken aan een stevig kwalitatief fundament (methodisch en multidisciplinair samenspel in de ondersteuning van cliënten) én het nog meer realiseren van rendabele dienstverlening. In 2020 hebben we het zicht op kwaliteit en de mate van rendabel zijn van onze dienstverlening belangrijk verdiept. We hebben al een aantal gerichte keuzes gemaakt in de dienstverlening op basis van onze expertise en de te behalen rendementen en gaan dat in 2021 nog meer doen. Naast bovengenoemd belangrijke risico van onrendabele dienstverlening, zien we de interne financiële risico's vooral in de krapte op de arbeidsmarkt, waardoor het aantrekken van personeel bemoeilijkt wordt en er veel gebruik gemaakt wordt van uitzendkrachten. We werken ook aan het verminderen van het risico van minder vitale medewerkers.

De belangrijkste externe risico's zijn de wijzigingen in het inkoopbeleid (tarieven) van zowel zorgkantoor als gemeenten die meer onder druk komen te staan, terwijl de kosten een opwaartse druk geven. We dragen maatschappelijke verantwoordelijkheid om evenwichtige keuzes te maken in kwaliteit van dienstverlening en het benodigde rendement gezien de toenemende spanning in de betaalbaarheid van de zorgkosten landelijk. We verwachten dat we in toenemende mate samen met de zorginkopers (zorgkantoor en gemeenten) én in samenspel met andere (zorg)aanbieders expliciete keuzes gaan maken in het aan te bieden dienstverleningsportfolio.

Innovatie is meer dan technologie

Innovatie moet waarde toevoegen aan huidige en toekomstige vraagstukken en juist als motor dienen voor waardevolle vernieuwingen in samenspel.

Samenspel tussen mens en techniek, samenspel binnen Reinaerde maar zeker ook samenspel buiten Reinaerde. Vanuit de herijkte opdracht om met innovatie waarde toe te voegen zijn in 2020 diverse urgente vraagstukken en goede ideeën verder gebracht naar oplossingen en experimenten ten behoeve van het vervolg. Daarnaast worden de geleerde lessen hieruit ook nadrukkelijk als resultaat gezien, omdat juist het leren en aanpassen met elkaar belangrijk blijkt en blijft.



Vernieuwend Werken in de Zorg

De effecten van innovatie als motor voor het samenspel richten zich op concrete vernieuwingen en de lerende component. Een voorbeeld hiervan is het initiatief Vernieuwend Werken in de Zorg. Opbrengsten van de pilot van het ontwikkeltraject in 2020 laten zien dat deelnemende zorg-professionals beter zicht hebben op het proces van vernieuwing vanuit hun knelpunten in het werk, meer vanuit mogelijkheden denken en met een groter persoonlijk leiderschap.

Zie www.vernieuwendwerkenindezorg.nl of het filmpje over vernieuwend werken in de zorg; https://www.youtube.com/watch?v=C5hrHYfYPf4&ab_channel=Reinaerdevideo

We bieden een podium aan ideeën van cliënten, familie en medewerkers en we hebben aandacht voor wat dit vraagt in andere manieren van werken, kennis, vaardigheden en netwerk.

Andere voorbeelden van vraagstukken waar innovatie als motor heeft gediend voor waardevolle vernieuwing zijn:

- Op een andere manier omgaan met personele capaciteit
- Experimenteren met nieuwe vormen van samenwerken en ontmoeten
- Bieden van alternatieve vormen voor plezier en contact
- Andere manieren van organiseren dienstverlening
- Meer eigen regie en een betere matching met werkzaamheden voor re-integranten
- Samenwerken buiten Reinaerde om te komen tot waardevolle vernieuwing in de bredere zorgsector.

In 2021 gaat nog meer aandacht naar de stap verder de organisatie in en hieraan gerelateerd het creëren van volume zodat de vernieuwingen nog meer van waarde zijn binnen (en buiten) Reinaerde.

Gezondheid: meer aandacht voor een gezonde maaltijd

We hebben dit jaar met vier zorgorganisaties en een appbouwer gewerkt aan De Kookapp voor woningen (passende portiegroottes, receptuur en gebruiksgemak). Daarnaast is het onderwerp Gepersonaliseerde Voeding verkend; dit krijgt een vervolg in 2021.

Naar een hoger niveau van duurzaamheid

Reinaerde heeft een brede visie op duurzaamheid en wil uit de 17 Duurzame Ontwikkeldoelen van de Verenigde Naties verschil maken op 4 doelen in het bijzonder:

- Gezondheid (3)
- Waardig werk (8)
- Toegankelijke samenleving (11)
- Klimaatactie (13)

De voortgang op bovenstaande doelen is over het algemeen vertraagd door de coronacrisis. Wel is het woon/werkverkeer is door het thuiswerkadvies flink afgenomen.

Waardig werk: ervaren dat je bijdraagt aan de samenleving

Onderdeel van het dagelijks werk van begeleiders is dat cliënten hun rol van betekenis ervaren door werk/dagbesteding in de samenleving. In 2020 heeft dit door de coronamaatregelen ernstig onder druk gestaan. Veel dagactiviteiten vonden noodgedwongen in de woningen plaats. Wel zijn er dit jaar o.a. door De Bombardon in Veenendaal voorbereidingen getroffen om in 2021 werk en dagbesteding nog meer samen met andere partijen vorm te geven. Hoe we medewerkers ondersteunen bij hun duurzame ontwikkeling, staat in Hoofdstuk 4, blz. 40.

Toegankelijke samenleving: verkiezingen begrijpelijker door filmpjes in duidelijke taal

Iedereen in Nederland die ouder is dan 18 mag zijn of haar stem uitbrengen in de Tweede Kamerverkiezingen. Ook mensen met een (licht) verstandelijke beperking. Echter, voor deze mensen zijn de reguliere debatten en communicatiemiddelen vaak lastig te begrijpen. Daarom namen wij samen met zorgorganisaties ASVZ, Philadelphia, Zorgbelang Inclusief en Wmo-klankbordgroep Molenlanden, Vijfheerenlanden en Gorinchem een aantal filmpjes op waarin mensen met een beperking vragen stellen aan lijsttrekkers en kandidaten van 9 partijen die deelnemen aan de Tweede Kamerverkiezingen. De partijen vertellen daarop in duidelijke taal waar hun politieke partij voor staat. Met dit initiatief dragen de zorgorganisaties in samenwerking met Prodemos, Lederin, LFB en het ministerie van Volksgezondheid, Wetenschap en Sport (VWS) bij aan toegankelijke en begrijpelijke verkiezingen voor iedereen. De vlogs zijn algemeen toegankelijk via de website stemjijook.nl/filmpjes van ProDemos.

De verkiezingsfilmpjes konden worden opgenomen dankzij geld van de ministeries van VWS en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, die in de zomer van 2020 een prijsvraag uitschreven voor initiatieven om de verkiezingen toegankelijker te maken. Het idee van de verkiezingsvlogs kwam als één van de twee winnaars uit de bus.

Klimaatactie: voortgang naar niveau zilver Milieuthermometer onder druk

Om gestructureerd bij te dragen aan het doel Klimaatactie hebben we in 2019 de Green Deal in de zorg ondertekend en bereikten we niveau brons. Omdat de focus van collega's op de coronacrisis lag, hebben we ons plan om in 2020 zilver te halen, niet gerealiseerd. Het is zelfs de vraag of we het bronzen niveau kunnen handhaven... Het enige doel dat dit jaar is gelukt is het terugdringen van vervoer van medewerkers van en naar het werk, als neveneffect van het thuiswerkadvies.

Certificaat brons voor Milieuthermometer Zorg behaald

Wethouders van 6 gemeenten hebben ons februari 2020 gecertificeerd vanwege onze gestructureerde inspanningen voor duurzaamheid. Tijdens een feestelijke bijeenkomsten met zorgbestuurders en wethouders binnen de provincie Utrecht, vertelden twee cliënten en Jacques Visser (strategisch manager) wat Reinaerde allemaal doet aan duurzaamheid: "Om gestructureerd bij te dragen aan Klimaatactie hebben we in maart 2019 de Green Deal in de zorg ondertekend. In oktober heeft in de Week van de Duurzaamheid de audit hiervoor plaatsgevonden op 6 locaties. Met als mooi resultaat dat we binnen één jaar niveau brons van de Milieuthermometer Zorg hebben bereikt." De cliënten vertelden over hun werk bij Reinaerde Groendiensten. Uit alles sprak hun bevologenheid en betrokkenheid. Het leverde ze een spontaan applaus vanuit de zaal op!



Wethouders Marco Verloop (Veenendaal) en Hilde de Groot (Houten) reiken aan Wilco Kornet, Wilbert Satteren en Jacques Visser het bronzen certificaat voor Milieuthermometer in de Zorg uit.

Ook in 2020 is er volop verantwoord en maatschappelijk ondernomen

We streven naar zinvol werk vanuit onze missie dat ieder mens een rol van betekenis heeft. Cliënten hebben diensten verleend in de omgeving zoals boodschappen doen voor ouderen en vuil prikken. Het werk wat we voor klanten doen is gekoppeld aan vraag en aanbod.

Bedrijven zijn zich bewust van Sociale return (SROI)

Ook in 2020 heeft het bedrijfsleven ons weer gevonden. O.a. via de slogan over SROI die op de site van www.eerlijkcadeau.nl staat.

We hebben met diverse bedrijven mooie, sociale samenwerkingsactiviteiten gehad o.a. met het Provinciehuis, Stadskantoor, Advocatenkantoor, Dela, Stichting ALS, Kwetsbare ouderen, Wereldwinkel de Bilt en VVV.

Het Logistiek Bureau assemblage en verpakken verwerft, plant en coördineert voor 15 verschillende arbeids- & dagcentra productiewerkzaamheden vanuit bedrijven. Dagelijks worden er door zo'n 250 cliënten uiteenlopende assemblage- en inpakwerkzaamheden verricht.

De aansluiting van het bedrijfsleven is steeds groter en gaat makkelijker

Door de jaren heen is er een grote, betrouwbare klantenkring opgebouwd van ongeveer 35-40 bedrijven. Hierdoor is er een variërend aanbod van werk en dat geeft de cliënt keuzemogelijkheden. De cliënt heeft een essentiële rol in het productieproces, wat het gevoel van eigenwaarde stimuleert!

Belangrijke structurele opdrachtgevers zijn: Brocacef Supplies & Services, Spruyt Hillen, Bevaplast, CrowdLED, Donk Industries, Eurocept Homecare, Arte Viva, Candy Traders, Hadek BV, Hyma Garden, Happy Sweets, MakerBeam BV, Mattisson Healthcare, Mavanti, Plastic Industrie Utrecht, Ponnoplastic, Rokatec, 't Molentje, Vantage Agrometius, PITT Cooking.

Groendiensten concentratie op kern van de functie

In 2020 is het commerciële onderdeel binnen Reinaerde Groendiensten verkocht aan Green2grow. Een aantal van de medewerkers van Groendiensten heeft werk gekregen bij deze firma. Op 29 december 2020 tekenden beide partijen de overeenkomst in Bunnik. In de afgelopen jaren hebben we geconstateerd dat de commerciële kant van Groendiensten een negatief stempel drukte op het bedrijfsresultaat. Tegelijkertijd is het werk in het groen een zeer geschikte werkplek voor cliënten. Door het commerciële onderdeel over te doen aan een andere partij kunnen wij ons weer volledig richten op onze kerntaken, dagbesteding en opleiding in groen-onderhoud van locaties van Reinaerde. Door deze ingreep werken we weer vanuit een gezonde bedrijfsvoering en doen we waar we goed in zijn.

Met veel enthousiasme en energie gaat Groendiensten vanaf 1 januari 2021 aan het werk vanuit de twee basislocaties Dennendal in Den Dolder en De Heygraeff in Woudenberg om al het groenonderhoud van Reinaerde te verrichten.



Nieuwbouw vordert

Aan de hand van ons WoonWerkToekomstPlan (WWTP) werken we al enkele jaren gericht aan het vernieuwen van de leefomgeving van cliënten. In 2020 zijn opnieuw twee belangrijke vervangende nieuwbouwprojecten opgeleverd: in april is met woningcorporatie Viveste nieuwbouw voor cliënten opgeleverd aan het Spoor te Houten en in november is nieuwbouw van woningen aan de Cimbaalsingel te Nieuwegein opgeleverd. Ook is gestart met de bouw van een nieuwe vervangende dagbesteding/behandel-locatie annex kantoor op Dennendal in Den Dolder. Ook is eind 2020 gestart met de bouw van nieuwe woningen op de Pratumplaats te Utrecht via woningcorporatie GroenWest.

Toekomst

We zijn ook volop bezig met planontwikkeling op nog een aantal woningen om voor cliënten passende huisvesting en begeleiding te kunnen blijven bieden. Vanuit het huidige WWTP hebben we een flinke verbetering van de leefomgeving onderhanden of al weten te realiseren.

Projecten uit de oorspronkelijke financieringsaanvraag naderen hun voltooiing, waarmee we een eerste mijlpaal van realisatie markeren. Er komen nog meer projecten aan.

We hebben nu een actualisatie nodig (WWTP 2.0) om te kunnen bepalen waar we de komende 5 jaar vooral op moeten inzetten qua investeren, renoveren, desinvesteren of afstoten.

Financiering voor 2021 toegezegd

We trekken in het realiseren van nieuwbouw samen op met de Rabobank, ING en het Waarborgfonds voor de Zorgsector.

We waarderen hun constructieve opstelling om de samenhang te onderkennen tussen het effectueren van de noodzakelijke nieuwbouw als kwaliteitsverbetering en het gelijktijdig realiseren van het maatregelenpakket (Keer het Tij). De financiers hebben in 2020 gezamenlijk € 12,6 miljoen aan financiering beschikbaar gesteld voor nieuwbouw. Ook voor 2021 hebben zij financiering toegezegd.



Alles overziend, om cliënten kwaliteit, veiligheid en continuïteit in zorg te kunnen blijven bieden in 2021 wordt doorgewerkt aan het maatregelenpakket. Aandachtspunten voor 2021 zijn het verder verbeteren van woningen, het rendabel krijgen van met name de dienstverlening aan cliënten met een intensieve begeleidingsvraag, het werken aan de gezondheid en inzetbaarheid van medewerkers en streven naar zinvol werk voor cliënten en innovatie gebruiken bij het aangaan van huidige en toekomstige vraagstukken.

6. Cliëntenraad

6.1 Samenstelling

De Centrale Cliëntenraad Cliënten (CCR-C) wordt gevormd door	De Centrale Cliëntenraad Vertegenwoordiging (CCR-V) wordt gevormd door
Jacqueline Rouwenhorst (voorzitter) Jan van de Pol Jeremy Mahulete Nico Fonville Stiena Emo	Bas Jonker (voorzitter) Diederick Wouters Erwin Pijper Rinus de Lange Robert de Bruijne
Vincent Groot is in 2020 teruggetreden	Marcel Kaijen en Jolanda Klein Entink zijn in de loop van 2020 afgetreden omdat hun zoon/dochter diensten is gaan afnemen bij andere zorgaanbieder
Ambtelijk secretaris medezeggenschap Wim Eggens ondersteunt de CCR in het werk	

6.2. Ontwikkelingen & thema's, advies & instemming

Effecten coronapandemie

Vanaf maart 2020 kwam de wereld op "on hold" te staan en heeft de medezeggenschap door de gevolgen van de maatregelen ter bestrijding van de corona zich anders ontwikkeld.

Voor een groot deel van de lokale cliëntenraden was fysiek bijeenkomen niet meer mogelijk als gevolg van sluiting van woningen voor bezoek en het toepassen van andere maatregelen, zoals de 1,5 meter afstand.

Cliëntenraden waren dus aangewezen op bijeenkomen via digitale hulpmiddelen zoals MS Teams. Een aantal cliënten- en vertegenwoordigersraden is erin geslaagd om op die manier toch bijeen te komen, maar dat geldt niet voor alle raden. Daar waar online vergaderen onmogelijk was, onderhielden coaches zoveel mogelijk contact met de individuele leden van cliëntenraden.

De focus van de cliëntenraden lag bij de coronapandemie en dan vooral bij de vraag hoe Reinaerde daarmee omging. Communicatie tussen Reinaerde en cliënten/familie over de coronamaatregelen en later het weer opstarten van dienstverlening waren daarbij belangrijke gesprekstema's.

Medezeggenschapsregeling is vastgesteld

Een onderwerp dat te lijden had onder de coronamaatregelen was de vaststelling van de medezeggenschapsregeling. Oorspronkelijk was voorzien in een traject met bijeenkomsten met de verschillende lokale cliënten – en vertegenwoordigersraden om tot een gezamenlijke tekst te komen. Dat werden uiteindelijk twee consultatierondes per mail. Dit resulteerde in het vaststellen van een voorlopige medezeggenschapsregeling in november.

Lokale medezeggenschap cliënten onder druk

Cliënten en hun vertegenwoordigers praten bij Reinaerde mee over de kwaliteit van de zorg. Dat doen ze in cliëntenraden, vertegenwoordigersraden (lokaal en regionaal) en in huiskamer- en bewonersoverleggen. Met name de lokale medezeggenschap stond in 2020 ernstig onder druk door de coronamaatregelen. Vanaf het najaar zijn de vergaderingen en andere overleggen weer langzaamaan op gang gekomen.

Centrale medezeggenschap cliënten en vertegenwoordigers

De centrale cliëntenraad (CCR) behartigt de belangen van alle cliënten. De raad bewaakt de invloed die cliënten hebben op ontwikkelingen en besluiten die hen aangaan. In de CCR zitten cliënten én vertegenwoordigers van cliënten. De twee groepen vergaderen apart maar werken nauw samen. De CCR heeft in 2020 zes keer met de bestuurder overlegd. De vergaderingen met de bestuurder worden in de CCR voorbereid.

Inhoud van de adviezen

De centrale cliëntenraad heeft in 2020 advies uitgebracht over de volgende onderwerpen:

- Privacyverklaring en regeling gegevensverwerking
- De jaarrekening 2019; deze is besproken in de financiële commissie. In de commissie is de afvaardiging van de CCR akkoord gegaan met de Jaarrekening 2019
- Behoud en uitbreiding van woonconcepten voor cliënten met niet aangeboren hersenletsel
- Stoppen met zorgverlening aan cliënten uit de doelgroep lichamelijk gehandicapt + Progressieve ziektebeelden
- Stoppen met de zorgverlening aan een specifieke cliëntengroep op enkele locaties
- Volledig herstel van de dienstverlening aan de cliënten in het kader van de coronamaatregelen
- Eindrapportage fase 2 Olie in de Lamp (zie hoofdstuk 3)
- Instemming met voorgenomen besluit betreffende oplevering woningen
- Vaccinatie tegen corona

Financiën: belang goed werkgeverschap van kwaliteit van zorg

De raad heeft een financiële commissie. Deze commissie bespreekt regelmatig het financiële beleid van Reinaerde. Uitgangspunt daarbij is dat er zoveel mogelijk geld ten goede komt aan cliënten.

2020 was ook het jaar van Keer het Tij, het maatregelenpakket van Reinaerde om cliënten continuïteit in kwaliteit, veiligheid en zorg te kunnen bieden en te voorkomen dat er structureel verliezen op de exploitatie ontstaan.

Natuurlijk zijn de financiën belangrijk, maar voor de CCR is goede kwaliteit van zorg het uitgangspunt. In de gesprekken over de financiële situatie heeft de CCR steeds het standpunt naar voren gebracht dat Reinaerde alles op alles moet zetten om de basis op orde te houden én om een goed werkgever te zijn. Door te investeren in medewerkers zal het werkklimaat verbeteren, het ziekteverzuim afnemen, het verloop van medewerkers verminderen en de druk op de budgetten ook afnemen. Zo is Reinaerde aantrekkelijk voor cliënten. Dat is dé manier om uit de financiële problemen te komen.

Communicatie en aandacht

De coronacrisis deed een groot beroep op de communicatievaardigheden van Reinaerde. Cliënten en familie moesten worden betrokken bij en geïnformeerd worden over de maatregelen die Reinaerde moest nemen om verspreiding van het virus te voorkomen.

Voor een deel waren dat maatregelen die opgelegd werden door de overheid. Reinaerde moest die maatregelen wel uitvoeren en erover communiceren met cliënten en familie.

De CCR constateerde in die communicatie de nodige haperingen en is naarmate de crisis vorderde intensiever betrokken geweest bij die communicatie.

6.3. Feedback en bevindingen

Wat vindt u van het geschetste beeld in het rapport?

2020 was zo'n bijzonder jaar dat de CCR daar eigenlijk geen goed oordeel over kan geven. De COVID-19-pandemie, de maatregelen ter bestrijding daarvan en de gevolgen voor zorgorganisaties zijn zo ingrijpend geweest dat dit een goed oordeel in de weg staat.

De CCR heeft in 2020 diverse malen zijn waardering uitgesproken over het feit dat de medewerkers onder deze moeilijke omstandigheden hun werk zijn blijven doen. Ook voor de organisatie was de continuering van zorg een zoektocht op onbekend terrein.

In het Kwaliteitsrapport worden een aantal knelpunten, zoals bijvoorbeeld het ziekteverzuim in detail uitgewerkt. Een aantal andere knelpunten (zoals bijvoorbeeld de communicatie met verwanten en cliënten over de gevolgen van de maatregelen ter bestrijding van de Covid-19-pandemie) krijgen onvoldoende aandacht. Het beeld dat wordt geschetst is op te weinig plekken met data onderbouwd.

Wat vindt de CCR van de wijze waarop het rapport tot stand komt?

De CCR onthoudt zich op dit punt van een oordeel.

Is de stem van de cliënt/medewerker zichtbaar?

In 2020 is er vrijwel geen onderzoek gedaan naar de wijze waarop de cliënten de kwaliteit van zorg hebben ervaren. De uitvoering van het project "*Dit vind ik ervan!*" heeft lange tijd niet of nauwelijks plaatsgevonden. Dat maakt dat de objectieve stem van de cliënt in dit jaarrapport ontbreekt. Ook is het traject Werkbeleving, waarin de medewerkers op de werkvloer hun ervaringen kunnen delen met het management, niet uitgevoerd.

De casuïstiek in de gekleurde blokken is waarschijnlijk ook bedoeld om het geluid van de cliënt en verwant een plek te geven. We constateren dat hier een aantal situaties worden aangehaald die na interventie vanuit de medezeggenschap een positieve wending hebben gekregen.

Wat is het beeld van de opvolging en voortgang van de verbeterprioriteiten van vorig jaar?

Dit beeld is moeilijk te vormen omdat niet vast te stellen is welke verbeterprioriteiten vanuit het vorige jaar zijn meegenomen. De opvolging en voortgang van de verbeterprioriteiten is beperkt en zeker niet concreet uitgewerkt.

De COVID-19 crisis wordt in de voortgang en ontwikkeling van een groot aantal trajecten zoals cliënttevredenheidsonderzoek, werkbelevingsonderzoek, SLIMM, incidentmeldingen als complicerende en vertragende factor genoemd. COVID-19 als excuus gebruiken werkt in 2021 als een boemerang wanneer de geplande verbeterpunten dan wederom niet worden gerealiseerd. Daarmee wordt op diverse fronten een behoorlijke druk op de organisatie neergelegd.

Welke verbeterpunten hebben, gezien de in- en externe ontwikkelingen en uitdagingen waar we voor staan, dit jaar prioriteit voor Reinaerde?

Voor goede zorg is voldoende en gekwalificeerd personeel een eerste voorwaarde. Het behouden van personeel is de beste vorm van recruitment en daar zal meer in geïnvesteerd moeten worden. De CCR zal kritisch kijken naar de voorgenomen invoering van het functiehuis-beoordelingssysteem. Daarnaast moet in de ogen van de CCR het ziekteverzuim fors omlaag worden gebracht, waarbij naast het beoordelen van de symptomen ook gekeken moet worden naar de bron van het ziekteverzuim (het totale mensprincipe; vrij naar Louis van Gaal).

Verder zijn voor de CCR belangrijke onderwerpen:

- De huisvesting van cliënten is op een aantal locaties nog steeds onder de maat en kan de toets der kritiek niet weerstaan. Nieuwbouw, verbouw en onderhoud moeten zo snel mogelijk worden gerealiseerd.
- Verdere uitvoering van het Olie in de lamp traject, dat moet leiden tot een kwaliteitsslag met betrekking tot de zorg. De CCR zal het traject vanuit cliëntperspectief kritisch volgen en waar nodig (gevraagd en ongevraagd) advies uitbrengen.
- Communicatie tussen organisatie en cliënten en familie. Juist in het afgelopen crisisjaar is naar voren gekomen dat daar de nodige verbetering kan worden gerealiseerd. Het is van groot belang dat de organisatie communiceert naar de cliënt en zijn verwanten vanuit het cliëntperspectief in een taal die voor hen begrijpelijk is.
- Het is ook van belang dat de medezeggenschap vooraf betrokken wordt in beleidsontwikkeling en de communicatie hierover.
- Snel in kunnen spelen op veranderende omstandigheden. Zeker de periode na de eerste COVID-19 golf heeft laten zien dat Reinaerde moeilijk kan inspelen op veranderingen. Zo heeft het opstarten van dienstverlening (vooral de dagbesteding) na de eerste golf in de ogen van de CCR te lang geduurd en was Reinaerde te weinig flexibel in het zoeken naar oplossingen. Daarbij is gebleken dat de interne informatievoorziening ook te wensen overliet.
- De CCR pleit ook in het komende jaar voor het vergroten van het werkplezier op de werkvloer. Dit kan o.a. worden gerealiseerd door de verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen.

7. Ondernemingsraad

7.1 Samenstelling

De ondernemingsraad bestaat uit medewerkers die zijn gekozen door hun collega's. Het mooie en belangrijke aan het werk van de ondernemingsraad is, dat je met de bestuurder overlegt over onderwerpen die alle medewerkers aangaan. Omdat er veel verschillende onderwerpen zijn, die ook nog eens flink wat kennis en voorbereiding vragen, heeft de ondernemingsraad een aantal werkgroepen: werkgroep Arbo-sociaal voor onderwerpen die te maken hebben met de CAO, veiligheid, gezondheid en Arbo; werkgroep Financieel-Organisatie voor onderwerpen die te maken hebben met begroting, uitgaven, plannen, veranderingen in de organisatie en bouwplannen; werkgroep communicatie en relaties voor onderwerpen die te maken hebben met intranet, verslagen en nieuwsbrieven.

De voorzitter en de vicevoorzitter vormen samen het dagelijks bestuur en worden gekozen door leden van de ondernemingsraad (OR). OR leden zijn:

- Tineke van Asselt
- Ilona Beijloo
- Marco Boere
- Gwen Bögels
- Lisanne van der Boor
- Ad van Dijk
- Leonie Dingemans
- Sander van Dort
- Adrie van Helden
- Ron Hortensius (vicevoorzitter)
- Christiaan de Lange
- Klaas Jan van der Meer
- Joost Niesthoven (voorzitter)
- Jarno Wildner



Ambtelijk secretaris Henri Surquin ondersteunt de OR in het werk



7.2. Ontwikkelingen & thema's, advies & instemming

Instemmingsbehandeling

- Regeling vertrouwenspersoon en bedrijfsmaatschappelijk werk
- Vernieuwd klachtenreglement medewerkers
- Opleiding EVC (door ervaring verworven competenties) en beleid tegemoetkoming studiekosten
- Instemmingsbehandeling Reglement Interne Bezwaren Commissie
- Nieuwe klachtenreglement medewerkers

Overige gespreksonderwerpen

De Ondernemingsraad (OR) en de bestuurder plus een strategisch HR-adviseur spraken met elkaar in en buiten de overlegvergadering, naast de reguliere onderwerpen, over:

- Voorbereidingen op de concept adviesaanvraag Functiehuis
- Functiedifferentiatie fase 2
- Functietoeslag
- Voortgang van prioriteiten en maatregelen en de keuzes die daaruit voortkomen t.b.v. het op korte termijn en lange termijn weer (financieel) gezond maken van Reinaerde
- Inzet van zo min mogelijk uitzendkrachten
- Het karakter van het WOR-artikel 24 overleg van OR met bestuur en raad van toezicht
- Het jaarplan 2020 en de begroting 2020 op hoofdlijnen
- Werkgeverschap, inclusief in- en uitstroom medewerkers
- De voortgang Dialoog werkbeleving
- De impact van het coronavirus op cliënten en de gehele organisatie
- De installatie en werking van de crisisorganisatie door de reguliere organisatie en gremia heen
- Kwaliteitsrapport 2019
- Sociaal plan
- Bestuurlijk overleg met vakbonden
- Financiën en Financiering
- De update en werking van de crisisorganisatie door de reguliere organisatie en gremia heen, en de implementatie van nieuwe maatregelen, zoals regionale zorgeenheden voor besmette cliënten
- Bezoek arbeidsinspectie
- Bezoek en gesprek IGJ
- Jaarrekening 2019
- De impact van het coronavirus op cliënten en de gehele organisatie en de aanpak op weg naar een nieuw evenwicht
- Voortgang en uitkomsten proces Sociaal Plan en onderhandelaarsakkoord
- Wijziging inkoopbeleid Wet Langdurige Zorg en bezwaar Reinaerde
- Krapte binnen medisch team (AVG)
- Financiën en de financiële situatie; jaarrekening, jaarrapport en Keer het Tij
- Kaderbrief en Q1 2020 concern in voorbereiding
- Knelpunten en keuzes op de Marokkodreef te Utrecht
- Handreiking CAO en corona
- Kaderbrief 2021
- Olie in de Lamp
- Informatie over hoe CCR wordt betrokken bij Olie in de Lamp
- Situatie Selma Lagerlöfweg te Woerden
- Strategische personeelsplanning
- Verruiming werkkostenregeling

Corona

In maart 2020 veranderde de wereld door de coronapandemie. Plotseling hadden we te maken met besmettingsgevaar, risico voor cliënten en medewerkers, en moest er veel aangepast worden om te anticiperen op wat er als Reinaerde, maar ook als individu op ons af was gekomen. Reinaerde stelde een crisisteam in werking en velen hebben veel werk verzet met als doel om het virus te vertragen. De OR en bestuurder hebben in de eerste fase van de coronapandemie hun overlegvergaderingen geïntensiveerd naar één per drie weken, en na de tweede fase weer afgeschaald naar één per vier weken. Zoals velen werd ook de OR verplicht om zoveel mogelijk thuis te werken. Hierdoor werd blootgelegd dat de digitale omgeving bij Reinaerde niet optimaal was voor online vergaderen omdat de hardware waarover Reinaerde beschikte ontoereikend was om dit optimaal te faciliteren. De OR deed actief mee met de gesprekken “Dialogo werkbeleving”, die wegens corona ook niet meer doorgang konden vinden. Tot slot heeft de OR tot tevredenheid geconstateerd dat Reinaerde ruimhartig is omgegaan met de door de overheid toegezegde zorgbonus.

Keer het Tij

Naast corona was Keer het Tij en de financiële situatie van Reinaerde een terugkerend onderwerp. Gelukkig kon Reinaerde van start met een aantal nieuwbouwprojecten die ook echt noodzakelijk waren en zijn om cliënten en medewerkers goede en actuele behuizing te kunnen bieden. De scholing die grotendeels een tijdelijke halt was toegeroepen, verdient echter wel weer de nodige aandacht.

Kwaliteit van zorg

Op verzoek van inspecteurs van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, is een afvaardiging van de OR met de inspecteurs in gesprek gegaan over de kwaliteit van zorg binnen Reinaerde. Het verslag van dit gesprek heeft de OR ontvangen, een finale conclusie van IGJ nog niet. De incidenten die door de jaren zijn gemeld, baren zorgen doordat geen structurele verbetering zichtbaar is. De OR heeft gesteld vertrouwen te hebben in de uitvoering van het Verbeterplan Zeist e.o. en meent dat indien dit succesvol is, de kern van het plan, de zienswijze en de aanpak, helpend voor meerdere onderdelen kan zijn.

Funciehuis

Het vernieuwen van het funciehuis is voor Reinaerde een belangrijk middel om weer een aantrekkelijke werkgever te kunnen worden, zeker daar waar het medewerkers in begeleiding en zorg betreft. In aanloop van realisering hiervan is herhaaldelijk met de organisatie gesproken. Vooralnog zijn OR en bestuurder het eens over het belang van een toekomstbestendig funciehuis. Alleen over de invulling daarvan hebben we een andere zienswijze. De OR maakt zich zorgen over het al of niet juist toepassen van de FWG (functiewaarderingsstelsel). Een juiste inschaling is naast het wettelijk kader, ook noodzakelijk voor behoud en aantrekken van goede medewerkers.

Bedrijfsmaatschappelijk werk

De Ondernemingsraad was verheugd over het voorgenomen besluit om de bedrijfsmaatschappelijk werkers te contracteren en duidelijker dan voorheen in beeld te brengen. Hiermee is de wens van de OR en het advies van de vertrouwenspersoon opgevolgd omdat te veel zaken bij de vertrouwenspersoon kwamen die eigenlijk bij de bedrijfsmaatschappelijk werker thuishoorden.

7.3. Feedback en bevindingen

Wat vindt u van de wijze waarop het rapport tot stand is gebracht?

De OR maakt op dat het rapport tot stand is gekomen met de verschillende stakeholders. Dat is mooi want daardoor geeft het een evenwichtig en compleet beeld van hoe het turbulente jaar 2020 effect heeft gehad op onze hele organisatie voor alle cliënten en medewerkers. De OR heeft de wens tot samen reflecteren met diverse gremia op basis van harde de ervaringen en relevante cijfers.

Is de stem van de cliënt medewerker zichtbaar/herkenbaar?

In het jaarverslag wordt duidelijk dat er helaas geen follow up is gegeven aan de dialoog werkbeleving, omdat deze dialoog in eerdere jaren al mooie en relevante informatie over het wel en wee van medewerker opleverde. Zo gauw het weer kan hoopt de OR dat de dialoog werkbeleving weer wordt georganiseerd met betrokkenheid van de OR. In het jaarverslag wordt in tekstkaders de persoonlijke stem van medewerkers illustratief geduid. En dat is mooi, want dat geeft een impressie. In het jaarrapport zou een wat minder rooskleurig punt in een kader mogen worden geplaatst omdat dit de realistische waarde van het jaarrapport goed doet. Nu is het alleen algemeen verwoord.

Wat vindt u van het geschetste beeld in het rapport?

De OR merkt op dat er in het corona jaar 2020 hard en met hart is gewerkt door management en medewerkers. Tegelijkertijd vindt de OR het jammer dat het ook in 2020 maar niet voldoende lukte om een aantal hardnekkigheden goed op orde te krijgen. OR duidt deze als de zogenaamde 'basis op orde', te weten het terugdringen van het grote verzuim en de organisatie brede implementatie van 'RAAK'. Natuurlijk is het logisch dat in dit jaar het niet lukte, echter de OR heeft de hoop dat dit in het komende jaar weer volop aandacht krijgt en ook dat de OR wordt uitgedaagd hieraan bij te dragen.

Wat is uw beeld van de opvolging en voortgang van de verbeterprioriteiten van vorig jaar?

Er zijn afgelopen jaar diverse kleine attenties naar medewerkers gestuurd en er is ruimhartig omgegaan met de coronabonus. Qua waardering voor medewerkers iets waar goed aan is gewerkt. Op basis van de conclusies en aanbevelingen van de door de OR georganiseerde 'Corona enquête' voor de gehele organisatie werd duidelijk dat de corona maatregelen een disbalans veroorzaakten bij alle groepen medewerkers. De span of control van managers verschilt sterk. En dat moet worden meegewogen in het beeld van medewerkers dat de OR terugkreeg dat er nogal wat verschillen waren tussen de verschillende managers en hun aanpak deze disbalans het hoofd te bieden. Waar de ene groep medewerkers veel steun ondervonden, hebben andere medewerkers dit gemist bij hun eigen manager. OR heeft aanbevolen dat managers onderling veel meer hierover met elkaar in gesprek gaan en intervisie organiseren. Corona en Keer het Tij hebben een negatieve impact gehad op het structureel strategisch inbedden van leren en ontwikkelen en Olie in de lamp. OR beveelt aan deze projecten en of bedrijfsvoering aspecten weer structureel op te pakken en medewerkers en OR hier structureel bij te betrekken.

Welke kansen voor verbetering heeft u gezien in 2020 die in 2021 geëffectueerd zouden moeten worden?

Ondanks corona ging het op tal van locaties goed qua zorg bieden aan cliënten en het gezamenlijk oplossen van roosterverstoringen. OR heeft uit gesprekken met medewerkers en uit de enquête kunnen opmaken dat de bereidheid bij medewerkers hoog is, echter dat het nogal uitmaakt hoe succesvol een manager met schaarste en druk omgaat en daarbij oog houdt voor elk individu. OR pleit daarom sterk voor een lerende organisatie die concreet intervisie voor management en medewerkers stimuleert en onderhoud.

Strategische samenwerkingen en kansen benutten die zich voordoen. Reinaerde is geen eiland en kan niet alles zelf. Kijk bijvoorbeeld naar Selma Lagerlöfweg en De Merenhof. OR beveelt aan dat Reinaerde hierin daadkrachtig en alert optreedt en hiertoe scherpe keuzes maakt die goed zijn voor cliënten, medewerkers en de continuïteit voor Reinaerde als geheel.

Samenwerking tussen organisatie en OR kan beter. OR neemt daartoe meer initiatieven om vroegtijdig zijn betrokkenheid te tonen in projecten en nieuw beleid ten behoeve van een sterk en levensbestendig Reinaerde. Het jaar 2020 was in menig opzicht ook voor de OR turbulent. Van belang is dat de OR de eigen ontwikkeling aandacht geeft door scholing, reflectie, feedback en intervisie. Tevens spreekt de OR de wens uit om meer dan de afgelopen periode met raad van bestuur en raad van toezicht te sparren over belangrijke – al dan niet strategische – onderwerpen. En de OR wenst graag minstens tweemaal per jaar een WOR art. 24 overleg waarin de algemene gang van zaken wordt doorgesproken.

8. Raad van toezicht

Governancecode Zorg is uitgangspunt

Clënten ontvangen professionele begeleiding en zorg die past bij wet- en regelgeving. Goed bestuur en toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor het realiseren van goede zorg. Bij het uitvoeren van hun taken en verantwoordelijkheden hanteren raad van bestuur en raad van toezicht de Governancecode Zorg. Deze is gebaseerd op een zevental principes. Het eerste principe luidt: 'De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg aan cliënten'. De andere principes gaan onder andere over aandacht voor waarden en normen en een open aanspreekcultuur en over de rollen en verantwoordelijkheden van raad van bestuur en raad van toezicht. De zeven principes bleken ook zeer relevant tijdens pandemiejaar 2020.

8.1 Samenstelling



dr. C.M.H.A. (Christel) Deckers MBA (1961), woonplaats Bilthoven

Rol en commissie lidmaatschap

- lid raad van toezicht vanaf januari 2016
- voorzitter auditcommissie bedrijfsvoering en financiën vanaf januari 2016
- lid raad van toezicht Carante Groep vanaf september 2017

Profiel

Bedrijfsvoering

Hoofdfunctie

Christel Deckers organisatieadvies, bedrijfsvoering, digitalisering (ICT) en governance

Nevenfuncties

- Trimbos Instituut:
 - lid raad van toezicht en voorzitter auditcommissie vanaf december 2016
 - vicevoorzitter raad van toezicht vanaf juli 2019
- ASKO (Amsterdamse Stichting voor Katholiek, Protestants-Christelijk en Interconfessioneel Onderwijs):
 - lid raad van toezicht en voorzitter auditcommissie vanaf september 2017
- Raphaëlstichting:
 - lid raad van toezicht en voorzitter auditcommissie vanaf december 2017
- Máxima Medisch Centrum:
 - lid raad van toezicht vanaf maart 2019 en voorzitter auditcommissie vanaf januari 2020
- Marente:
 - vicevoorzitter raad van toezicht en voorzitter auditcommissie vanaf mei 2019
- NVTZ (Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn):
 - ambassadeur regio Flevoland en Utrecht vanaf juni 2020
 - ambassadeur regio Noord-Holland vanaf juni 2015 tot juni 2020
- NIAZ
 - auditor vanaf mei 2014 tot oktober 2020
- Perspekt
 - Bestuurder a.i. van april tot september 2020



drs. J.C. (Johan) van Houwelingen MCM (1977), woonplaats Houten

Rol en commissie lidmaatschap

- lid raad van toezicht vanaf januari 2017 en vicevoorzitter van 1 januari t/m 31 december 2020
- lid auditcommissie bedrijfsvoering en financiën vanaf mei 2018
- lid remuneratiecommissie van 1 januari t/m 31 december 2020

Profiel

Bedrijfsvoering, vastgoed

Hoofdfunctie

AAG, raad van bestuur

Nevenfuncties

- raad van advies Yomema



C.W. (Cees) Meijers (1953), woonplaats Amersfoort

Rol en commissie lidmaatschap

- voorzitter raad van toezicht vanaf 1 januari 2017
- voorzitter remuneratiecommissie vanaf januari 2017

Profiel

Gezondheidszorg

Hoofdfunctie

Voormalig bestuurder Meander Medisch Centrum



J.T.M. (Jan) Menting (1958), woonplaats Oostvoorne

Rol en commissie lidmaatschap

- lid raad van toezicht vanaf januari 2016, op voordracht van centrale cliëntenraad
- voorzitter commissie kwaliteit en veiligheid vanaf mei 2018 (lid vanaf januari 2016)

Profiel

Gezondheidszorg

Hoofdfunctie

Landelijk Ambassadeur Zorg voor de Jeugd (in opdracht van; VNG, VWS, J&V, OC&W, Landelijke cliënt-organisaties, landelijke beroepsorganisaties en gezamenlijke Jeugdhulp branches)

Nevenfuncties

- voorzitter raad van commissarissen Breedband Drechtsteden
- voorzitter samenwerkingsverband passend onderwijs Dordrecht



drs. L.M. (Leonique) Niessen (1967), woonplaats Hilversum

Rol en commissie lidmaatschap

- lid raad van toezicht per mei 2018
- lid commissie kwaliteit en veiligheid vanaf mei 2018

Profiel

Kwaliteit en veiligheid

Hoofdfunctie

Directeur-bestuurder Nictiz

Nevenfuncties

- lid raad van toezicht Equipe Zorgbedrijven
- lid raad van commissarissen Ziekenhuis Bernhoven, lid commissie kwaliteit en veiligheid
- lid raad van toezicht Stichting Huisartsen-posten Midden-Brabant
- lid raad van toezicht Equipe Zorgbedrijven
- lid raad van toezicht Erasmus Trustfonds vanaf juni 2019
- lid raad van toezicht Tergooi Ziekenhuis vanaf november 2020



Trainee lid raad van toezicht in 2020:

drs. P. (Peter) Bosch (1970), woonplaats Amsterdam

Profiel

Digitalisering/ICT

Hoofdfunctie

Senior consultant Visma verzuim

8.2. Ontwikkelingen & thema's, advies & instemming

Het jaarplan van de raad van toezicht geeft sturing en steun en realiseert samenhang in de verschillende rollen en activiteiten van de raad van toezicht. De voltallige raad van toezicht vergadert zes keer per jaar. In 2020 zijn leden Cees Meijers en Johan van Houwelingen herbenoemd ten behoeve van hun tweede zittingsperiode. De jaarlijkse themabijeenkomst tezamen met centrale cliëntenraad, ondernemingsraad, strategisch team, een groep begeleiders en behandelaar en raad van bestuur heeft in verband met de in mei geldende coronamaatregelen niet plaatsgevonden. Om hun rol als toezichthouder zo goed mogelijk uit te kunnen voeren, wordt er jaarlijks een zelfevaluatie gedaan.

Het jaarlijks vergaderen met de centrale cliëntenraad en ondernemingsraad helpt de raad van toezicht in het krijgen van een zo goed mogelijk beeld van Reinaerde. Ook de werkbezoeken zijn hierin helpend. Deze hebben dit jaar echter maar tot maart plaats kunnen vinden. Ook de themabesprekingen aan de hand van een presentatie door interne en externe gasten vonden dit jaar in afgeslankte vorm plaats.

De raad van bestuur besprak met de raad van toezicht de strategie, prestaties, risicobeheersing en control. Hierover legt de bestuurder via quadrimesterrapportages gestructureerd, schriftelijk en met mondelinge toelichting, verantwoording af aan de raad van toezicht. Deze rapportages worden ook gebruikt in de besprekingen met de centrale cliëntenraad en de ondernemingsraad. Het bestuur heeft in 2020 enkele keren met leden van de raad een klankbordgesprek gevoerd.

De raad van toezicht kent verder drie commissies; de auditcommissie bedrijfsvoering en financiën, de commissie kwaliteit en veiligheid en de remuneratiecommissie. De voorzitter en bestuurder voeren gestructureerd werkoverleg. Voorzitter en vicevoorzitter van de raad van toezicht hebben, als remuneratiecommissie, jaarlijks een functioneringsgesprek met de bestuurder. Daarin beoordelen zij de prestaties van de raad van bestuur. Het gesprek waarin de raad van toezicht de bereikte resultaten onder verantwoordelijkheid van de bestuurder positief beoordeelde, vond plaats in november.

Besluiten, goedkeuring & klankbord professioneel georganiseerd

De raad van toezicht en haar commissies hebben in 2020 de volgende onderwerpen behandeld:

auditcommissie bedrijfsvoering en financiën	commissie kwaliteit en veiligheid	remuneratiecommissie
Quadrimesterrapportages, vanuit financieel oogpunt	Quadrimesterrapportages, vanuit kwaliteitsoogpunt	Functioneren van het bestuur
Jaarrekening/jaarrapport 2019 Managementletter 2020 Kaderbrief 2020, Begroting 2020	Jaarrapport 2019	Classificatie rechtspersoon
Voortgang strategie 2019-2021, vanuit financieel oogpunt	Voortgang strategie 2019-2021, vanuit kwaliteitsoogpunt	WNT bezoldiging bestuur en raad van toezicht (richtlijnen NVTZ)
Financiering nieuwbouw Voortgang financieel maatregelenpakket	Prismaonderzoeken, klachten en inspectiemeldingen, kwaliteitstoezicht Wmo van GGD regio Utrecht	Educatie en zelfevaluatie raad van toezicht
Accountantsverslag 2019 Controleplan 2020 accountant	Jaarverslagen van diverse commissies	Rooster van aftreden en herbenoemingen
Nieuwbouw- en verbouwplannen vanuit het programma Leefomgeving	Functiehuis/functiedifferentiatie	
Strategische keuzes dienstverlening in coronatijd (financieel oogpunt)	Strategische keuzes dienstverlening in coronatijd (kwaliteitsoogpunt)	
Organisatieontwikkeling	Tekort aan artsen verstandelijk gehandicapten intern en landelijk	
Corona overall beeld en inhoudelijke impact	Wzd, samenloop WvvgZ en benoeming Wzd-functionarissen	

Bovenstaande onderwerpen zijn ook aan de orde geweest in de vergaderingen van de voltallige raad van toezicht. Dit jaar was er veel aandacht voor corona; het overall beeld binnen Reinaerde, in de branche en landelijk.

Dit jaar volgde Peter Bosch een traineeship, met als tegenprestatie een reflectie hoe de raad van toezicht toeziet en aandacht besteedt aan digitalisering en ICT in het licht van de strategie van Reinaerde.

Vast onderwerp op elke vergadering is het klankborden met de raad van bestuur over dilemma's binnen haar rol als bestuurder en de besturing. De raad van toezicht draagt relevante relaties uit het netwerk aan en is beschikbaar voor aanvullend gesprek over ambitie en loopbaanoriëntatie van het strategisch management.

De raad van toezicht realiseert haar permanente educatie en evalueert jaarlijks haar functioneren. De zelfevaluatie vond plaats in september.

8.3. Feedback en bevindingen

Wat vindt u van de wijze waarop het rapport tot stand wordt gebracht?

De raad van toezicht is van mening dat het rapport tot stand komt in alle zorgvuldigheid met oog voor alle betrokkenen en met voldoende ruimte en tijd om input te geven. De beschikbare bronnen, zoals mondelinge informatie uit alle lagen van de organisatie, alsmede een groot aantal schriftelijke bronnen, zijn goed aangewend voor het opstellen van het rapport. Daarnaast is het rapport goed leesbaar met enkele leuke afbeeldingen.

Is de stem van de cliënt en de medewerker zichtbaar/herkenbaar?

De raad van toezicht vindt dat letterlijk de stem van de cliënt en de medewerker zichtbaar is in het werk en dat is in het document door tekst en foto's aan beeld goed neergezet. Het komt als diepgaand en verbindend over. Afhankelijk van de inhoud van de diverse hoofdstukken wordt de nadruk gelegd op datgene wat door cliënten, respectievelijk medewerkers, is ingebracht.

Het resultaat daarvan is voor de raad herkenbaar en ziet echt terug op datgene wat er in 2020 op de diverse tafels aan de orde is geweest. Met name bij de inbreng van cliënten is het gebruik van beeldmateriaal heel ondersteunend.

Als suggestie geeft de raad van toezicht mee dat het document aan kracht kan winnen door het beeld ook te voorzien van geluid: op deze manier krijgen cliënten en medewerkers echt een stem. Zoals bijvoorbeeld op het YouTube kanaal van Reinaerde veel informatieve en verrassende filmpjes staan waar ook veel cliënten en medewerkers in het werk in 2020 aan hebben meegewerkt. De betreffende linkjes zouden wat de raad betreft nog meer ingevoegd mogen worden.

Wat vindt u van het geschetste beeld in het rapport?

Het geschetste beeld kent voor de raad van toezicht nauwelijks verrassingen.

De raad geeft aan dat het goed is om nog eens terug te lezen hoeveel er in het afgelopen jaar gebeurd is. Het beeld van corona, dat als een deken over het jaar heen heeft gelegen, komt veelvuldig terug. Dit heeft op een groot aantal onderwerpen een stok tussen de spaken gestoken om de voorgenomen doelen te realiseren. Het is goed om te zien en om te lezen dat er desondanks veel inspanning is geleverd om daar waar mogelijk toch stappen vooruit te zetten in de kwaliteit van de geleverde zorg aan cliënten. Maar er zijn ook dingen blijven liggen die beslist om voortgang vragen in het komende jaar.

Wat is uw beeld van de opvolging en voortgang van de verbeterprioriteiten van vorig jaar?

Sommige zaken zijn hardnekkig en daarbij is corona niet helpend. Het beeld van de raad van toezicht is dat daar waar ondanks corona de menskracht beschikbaar was en de omstandigheden dat toe lieten, er zeker doelen zijn gerealiseerd uit de voorgenomen verbetertrajecten van vorig jaar. Maar de waarheid is ook dat er zaken zijn blijven liggen, terwijl andere onderwerpen voortvarend zijn gerealiseerd op aangepaste wijze. Na oplevering van nieuwbouw op twee plaatsen zijn cliënten verhuisd naar hun nieuwe woning, de behandelfunctie is op basis van het proces RAAK gerealiseerd. Ook de aanpassingen in de organisatie met het vormen van nieuw samengestelde teams is afgerond.

9. Conclusie van de bestuurder

9.1 Het bestuur



De raad van bestuur legt maatschappelijke verantwoording af

De eindverantwoordelijkheid voor het besturen van de organisatie ligt bij de raad van bestuur.

De raad van toezicht houdt toezicht op het beleid van de bestuurder.

De bestuurder is rechtstreeks verantwoording verschuldigd aan de raad van toezicht.

Samenstelling raad van bestuur 2020

Naam P.W. (Ella) van Lingen

Functie: bestuurder

Geaccrediteerd door de Nederlandse Vereniging van bestuurders in de zorg (NVZD) sinds augustus 2018

Nevenfuncties

- lid raad van commissarissen Volkshuisvesting Arnhem (vanaf 1-3-2018)
- lid bestuur stichting Vergeten Slachtoffers Tweede Wereldoorlog (vanaf 24-8-2017)
- lid comité van aanbeveling Stichting Samen Oplopen Zeist (vanaf 2014)

9.2 De conclusie

In een jaarrapport geven wij onze cyclus van werken met doelen, het leerproces en de behaalde resultaten van het afgelopen jaar weer. Het is één van de vele momenten in het jaar dat we bewust stilstaan bij wat we doen, wat we gedaan hebben en waar we op willen bijsturen voor de korte en lange termijn. We kijken terug op het jaar 2020, aan de hand van de doelen waar we in 2019 aan gewerkt hebben. We kijken vooruit naar 2021 en wat in dit jaar belangrijk is.

Maart 2020 was de start van een bijzondere tijd, een periode met onbekende en allesomvattende impact, niet alleen voor ons, maar wereldwijd. Het had invloed op de praktijk van de directe zorgen en de rollen en processen vroegen om aanpassing.

Enerzijds constateren wij dat we veel resultaten behaald hebben, zowel in het realiseren van zorg, begeleiding en behandeling in een ongekend jaar, als ook in de specifieke doelen uit ons jaarplan. Tegelijkertijd zien wij, net als in 2019, nog veel handvatten voor verbeteringen in 2021.

Voordat ik, mede namens het strategisch team, conclusies trek over de behaalde resultaten, blik ik graag nog even terug op onze bevindingen over de inhoud en het proces van de totstandkoming van het jaarrapport 2020.

Terugblik 2019 en doelen voor jaarrapport 2020

Een onderdeel van de feedback over het jaar 2019 was dat we met elkaar concreter voor ogen zouden moeten hebben wat de doelstellingen zijn, wat gerealiseerd is, wat nog niet is gerealiseerd of gedeeltelijk gerealiseerd. Wij hebben deze feedback gebruikt, evenals het punt dat sterker cyclisch gewerkt wordt aan de opvolging van de doelen. Deze punten benoemen en op welke wijze daaraan opvolging is gegeven, hebben wij in het werk gebruikt en in het jaarrapport van 2020 beschreven. Ook hebben we ervoor gekozen om een beknopt, uitnodigend, realistische, inzichtelijke rapportage op te stellen waarin reflectie en leren en persoonlijke impressies naar voren komen.

Reflecties medezeggenschaporganen en raad van toezicht

In onderlinge kring is in de raden van gedachten gewisseld over het jaar 2020 en over het rapport. In de reflecties zien wij zowel overeenkomsten, als ook verschillen. De duiding van Reinaerde als geheel ten opzichte van reflecties die aansluiten bij een specifiek onderdeel, zie ik als bestuur in de context van het verschil in rollen en in het overzien en doorzien van het geheel en het wegen van de proportionaliteit ervan.

Kernpunten uit de reflecties

Inhoud

- Rekening houdend met dit coronajaar is er, naar omstandigheden, zorgvuldig gewerkt aan zorginhoudelijke en algemene jaardoelen, gericht op kwaliteit en continuïteit van zorg.
- De stem en de invloed van de cliënt is nog te beperkt en kan verder vergroot worden.
- De stem en de invloed van de medewerker is nog te beperkt en kan verder vergroot worden.
- Er is veel steun en waardering voor en geuit naar medewerkers.
- Al lerend is er veel afstemming en intensief contact gerealiseerd over de bijzonderheden die de coronacrisis met zich meebracht.

Proces

- In het doorlopen van de jaarcyclus kan er concreter gewerkt worden aan de jaardoelen.
- Het behalen van doelen en het benoemen van knelpunten kan concreter en realistischer benoemd worden.
- De opvolging en voortgang van de verbeterprioriteiten kunnen scherper worden geformuleerd.
- Door de raden wordt als prioriteit voor een verbetering in 2021 aangegeven dat duidelijke keuzes en haalbare doelen dienen te worden gesteld. Daarnaast wordt aangegeven dat de focus voor 2021 dient te liggen op gezondheid, werven van gekwalificeerd personeel, vermindering van het ziekteverzuimpercentage en op verbetering van de huisvesting voor cliënten op een aantal locaties.

Reflecties op de gestelde doelen

Ik dank de raden voor hun belangrijke reflecties op het jaarrapport.

De antwoorden op de reflectievragen lees ik als kritisch, opbouwend en steunend voor het proces. Wij willen een lerende organisatie zijn en blijvend werken aan realistische en haalbare doelen. Doelen, die voor eenieder duidelijk en haalbaar zijn.

In dit bijzondere jaar, in deze wereldwijde crisis ben ik zeer onder de indruk van de manier waarop iedereen zich heeft aangepast. Het dagelijks leven van cliënten stond op zijn kop, het contact met hun familie werd een tijd lang sterk beperkt en dagbesteding op de vertrouwde wijze was lang niet mogelijk. Medewerkers hebben onder grote druk hun vak uitgevoerd. Ik heb kunnen zien en ervaren dat iedereen zich zo enorm heeft ingespannen om zo goed mogelijk de zorg te leveren aan cliënten en steun te geven aan collega's. Daarnaast is geprobeerd zo goed mogelijk aan de doelstellingen te werken zoals we die gesteld hadden.

Ik vind het knap dat een groot aantal doelstellingen in dit bijzondere jaar, is gerealiseerd en dat we de knelpunten met scherpste op de agenda hebben gekregen.

Terugkijkend op het jaar 2020 zal ik per onderwerp reflecteren op de behaalde resultaten, en ook aangeven welke zaken onvoldoende aandacht hebben gekregen en voor verbetering vatbaar zijn.

In het jaar 2020: kwaliteit

Afgezien van de coronamaatregelen die grote beperkingen veroorzaakten in contact met familie, dagbesteding en vrijetijdsbesteding, hebben we de kwaliteit van bestaan van cliënten op de meeste plaatsen redelijk op orde weten te houden. De implementatie Wet zorg en dwang is volgens plan verlopen, zowel inhoudelijk als organisatorisch. De reikwijdte van de nieuwe wet is breder en wordt als een verrijking van het handelingsrepertoire gezien. Het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg ervaren wij als steunend voor reflectie op de zorg. De uitwerking van het Verbeterplan Zeist e.o. in zorglijnen geeft een goed inzicht in de knellingen en in de specifieke opgave per doelgroep, dat van cliënten met een intensieve begeleidingsvraag in het bijzonder. Het werken aan kwaliteit vindt dagelijks plaats in de teams en op vaste momenten, waarbij het gebruik van het instrumentarium helpend is.

Toch zijn er ook zaken die voor verbetering vatbaar zijn en blijven, zoals het methodisch, multidisciplinair en cyclisch werken. Daarnaast is de kwaliteit van zorg en het werken in de woningen met intensieve zorg knellend. Capaciteitsproblemen bij het vervullen van onder andere de functie van de arts verstandelijk gehandicapt, maakte dat wij een externe partij, Novicare, hebben gecontracteerd voor zowel bezetting als voor vernieuwende wederzijdse samenwerking, ook breder in de branche.

In 2020 is binnen de teams meer gereflecteerd op de cliëntenzorg dan in 2019, en ik vind dat het nog niet genoeg in onze natuur zit. We moeten onszelf nog beter aanleren om formele en informele reflecties bewust uit te voeren en vast te leggen en ons te spiegelen aan anderen. KOOS neem ik daarbij graag als voorbeeld. Door goed te kijken hoe KOOS georganiseerd is en dat te spiegelen aan onze eigen organisatie, hebben we waardevolle discussies gevoerd en nieuwe inzichten gekregen. De beleidsadviseurs kwaliteit zijn ook in 2021 beschikbaar voor de teams om hen te begeleiden en te adviseren in het systematisch reflecteren. Ik hoop dat iedereen de ruimte en urgentie voelt om deze hulp in te roepen.

In het jaar 2020: gezien en gehoord worden van de cliënt en naasten

De informatie-uitwisseling en communicatie met naasten en wettelijke vertegenwoordigers is dit jaar verder geïntensiveerd en verbeterd. Weliswaar zijn er ook geheel andere perspectieven daarop, die in gesprek zijn. Daarnaast hebben de verschillende gebieden veel zelforganiserend vermogen laten zien. Bij de nieuwbouwprojecten zijn de cliëntenraden en de ondernemingsraad beter betrokken dan voorheen. Ik ben ook blij dat de totstandkoming van de medezeggenschapregeling gelukt is, zij het anders vormgegeven dan gepland. We hadden dit graag in dialoog in bijeenkomsten met de verschillende lokale cliënten- en vertegenwoordigersraden gedaan, maar hebben het nu in twee mailrondes afgestemd. We zagen ook dat een aantal cliënt- en vertegenwoordigersraden erin is geslaagd om online te blijven vergaderen. Al was dat niet voor alle raden mogelijk. De focus van de raden lag primair bij de coronacrisis en vooral bij de vraag hoe Reinaerde daarmee omging.

De verbetering die wij wilden bereiken was dat wij de stem van de cliënt beter wilden horen. Naast de reguliere gesprekken, hebben we in 2020 ervaringen en inzichten van cliënten kunnen ophalen en kunnen bespreken met behulp van het instrument 'Dit vind ik ervan!'. De begeleiders konden hiervoor een training volgen. Deze training heeft vanwege corona geen doorgang kunnen vinden, maar desondanks hebben nog tientallen gesprekken kunnen plaatsvinden. Uit de analyse van deze gesprekken zien wij dat de meerderheid van deze cliënten tevreden is. Wij zien ook dat de coronacrisis een sterke wissel op hen heeft getrokken. Dat verbaast mij niet. Het veel meer aan huis gebonden zijn, het maken van uitstapjes die het leven vaak kleur geven ontbraken en ook de nabijheid van familie was lange tijd niet mogelijk. Weten wat cliënten belangrijk vinden staat centraal in ons werk. Voor 2021 zorgen we dat dit instrument weer op grote schaal wordt toegepast. Daarnaast is voor verbetering vatbaar de patronen in medezeggenschap die vragen om nieuwe opstellingen. Deze ontwikkeling vraagt om in dialoog te blijven, juist in bijzondere tijden.

In het jaar 2020: werkplezier en waardering van de medewerkers

Het ontbreken van een perspectief tijdens corona vraagt een lange adem van ons allemaal. De creativiteit en veerkracht van medewerkers is tegelijkertijd ook groot gebleven, zoals in alternatieve invulling van zorg en dagbesteding. Weliswaar verschilde de balans tussen lenige teams en teams met collega's die meer kwetsbaar zijn. We hebben in het jaar 2020 extra en andere faciliteiten aangeboden. Wij stimuleerden daarbij vooral ook oog voor elkaar te hebben en daartoe organiseerden we nieuwe vormen van steun en moreel beraad.

Daarnaast is de ontwikkel- en opleidingscapaciteit vergroot en worden de aanpassingen in de organisatie meer begrepen en benut. Voor verbetering vatbaar is het uitvoeren van het plan van aanpak Verzuim, waarbij de inzet van verzuimcoaches onontbeerlijk is en blijft. Dit zullen wij het komende jaar voortzetten. Het hoge aantal openstaande vacatures en de inzet van Personeel Niet In Loondienst (PNIL) blijft hoge aandacht vragen. Daarnaast zal in het komende jaar de capaciteitsplanning in verbinding worden gebracht met de strategisch personeelsplanning.

In het jaar 2020: herstelplan en financiën

De sturing op het herstelplan 'Keer het Tij' heeft geresulteerd in een meer integrale focus in onze organisatie. Op diverse thema's zijn inhoudelijke doelen bereikt en is meer besparing gerealiseerd dan aanvankelijk verwacht. Door corona is een aantal kostenposten uitgebleven, omdat diverse activiteiten nu niet konden worden uitgevoerd. Deels zijn dit kosten die we niet meer met terugwerkende kracht zullen maken, zoals dagbesteding, behandeling, logeren en ambulante begeleiding en deels zijn dit kosten die we vooruitgeschoven hebben, zoals onderhoud van gebouwen. Bij de evaluatie van RAAK, een programma waarbij we goede zorg en zorg met effect willen leveren, zien we als bijvangst dat het financieel goed op schema ligt. Dit is een voorbeeld van hoe we kwalitatieve en goede zorg leveren tegen aanvaardbare kosten. Op die manier werken we aan een duurzame bedrijfsvoering. Er zijn ook zaken die voor verbetering vatbaar zijn, zoals het realiseren van een hogere bezetting van de woningen. Dit verloopt trager dan gepland, onder andere door corona. Daarnaast vraagt intensieve begeleiding, een essentieel onderdeel van het Verbeterplan Zeist e.o. om een fundamentele aanpak. Dit heeft een langere doorlooptijd nodig waardoor onder andere, PNIL minder snel afgebouwd kan worden.

Concluderend

In een bijzonder jaar hebben wij veel bereikt, waarbij inzicht en sturing op kwaliteit, op tekortkomingen daarin, en bedrijfsvoering is verhoogd, met resultaten op een aantal plekken, zoals overdracht van werk en afbouw van onrendabele activiteiten. Daarnaast is geplande oplevering van nieuwbouw, voorbereiding van geagendeerde locaties en de verhuizing van cliënten naar hun nieuwe thuis gerealiseerd. Wij hebben organisatie-aanpassingen en nieuwe samenstelling van een aantal teams, waaronder het strategisch team, tot stand gebracht. Een effectief handelingsrepertoire stelden we op voor het leveren van maatwerk om zodoende goed om te gaan met corona. Ook zijn zaken blijven liggen, zoals het versterken van het lerend vermogen, dat wij in 2021 op de agenda hebben gezet om in goede dialoog met elkaar verder te laten groeien. Hier werken wij graag met grote motivatie en in een intensief samenspel met anderen, het komende jaar aan verder.

Ella van Lingen
raad van bestuur

10. Samenspel in visitatie

10.1 Dialoog

Op 20 mei 2021 heeft in een MS teams overleg een open dialoog plaatsgevonden tussen onderstaande deelnemers samen met een delegatie van Reinaerde waaronder de bestuurder. De weergave van dit gesprek vind u onder paragraaf 10.2.

Visitatie deelnemer	Organisatie	Functie
Jeffrey van den Berg	Humanitas DMH	Kwaliteitsadviseur
Harry Finkenflügel	Warande	Raad van bestuur
Henny van den Heiligenberg	Provides	Directeur-bestuurder

10.2. Feedback en bevindingen

Wat vindt u van de wijze waarop het rapport tot stand wordt gebracht?

We hebben waardering voor het proces met een mooi vormgegeven rapport als eindresultaat.

Er ligt een open en eerlijk verhaal. Zowel de goede resultaten zijn beschreven, als ook de “struggles”.

De wijze waarop corona door het verslag heen als disclaimer is gebruikt, is an sich terecht, maar soms storend voor de lezer. Corona zou juist een stimulans hebben kunnen zijn om op thema's als ‘inzicht in cliëntervaringen’ en ‘de stem van de cliënt beter horen’ extra in te zetten. Dat had Reinaerde meer mogen aangrijpen.

De feitelijke verbeteringen en resultaten zijn minder duidelijk genoemd of zijn ondergesneeuwd ten opzichte van hetgeen nog niet behaald is. Het accent had meer op wat wél goed is gelukt, gelegd mogen worden.

In het rapport wordt tekst afgewisseld met voorbeelden die een goed inzicht geven in de praktijk. Voor de lezer, die niet bekend is met de ‘Reinaerde termen’, halen de vele gebruikte titels de focus eruit en is het soms zoeken naar de belangrijkste thema's.

Met verschillende ‘brillen’ en vanuit verschillende rollen, intern en extern, samen reflecteren op resultaten is een goede keuze.

Wat vindt u van het geschetste beeld binnen de thema's ‘Zorg met effect’, ‘Kwaliteit op orde’ en ‘Toegeruste en vitale medewerkers’?

We zien dat er hard is gewerkt om verbeteringen en veranderingen door te zetten. Zowel op doelen binnen Reinaerde als ook op algemene en maatschappelijke thema's.

Er liggen wellicht kansen door anders te kijken naar bijvoorbeeld arbeidsmarktvragestukken. Het tekort aan Artsen Verstandelijk Gehandicapten is een landelijk probleem en los je niet op door nog harder te zoeken naar deze en andere schaarse specialisten, maar door het probleem anders te benaderen en andere duurzame verbanden of vormen te bedenken en te organiseren. Andere verbanden leggen biedt kansen en perspectieven; in het rapport komt de context van onderliggende maatschappelijke problemen weinig ter sprake. Hierdoor lijken de maatschappelijke vraagstukken een Reinaerde probleem te zijn terwijl ze deel uitmaken van landelijke vraagstukken.

Met name het onderwerp ‘medezeggenschap’ nodigt uit om te verhelderen naar ‘wat gaat er echt goed?’ en ‘wat moet toch echt beter?’ Er is in het werk veel aandacht gegeven aan medezeggenschap maar het lijkt niet voor alle partijen goed te verlopen. Dit vraagt om nadere uitwisseling en helderheid over rollen. Er is te lezen dat er minder en in andere vorm is ge-audit rondom RI&E en kwaliteitsonderwerpen, de vorm wordt echter niet belicht in het rapport. Dit terwijl de gekozen vorm juist een mooi voorbeeld is van hoe het jullie gelukt is dichtbij de bedoeling te komen; aan de hand van telefonische interviews met teams in gesprek over kwaliteit en risico’s.

Wat is uw beeld van de opvolging en voortgang van de verbeterprioriteiten van vorig jaar?

Door de tekst en verhalende vorm is het moeilijk om een goed overzicht te krijgen van de feitelijke behaalde en niet-behaalde doelen en of het optimale bereikt is. Hoe vertaalt dit rapport zich naar teams? Is het de teams voldoende duidelijk aan welke doelen nog gewerkt moet worden? Doelstellingen meer SMART formuleren is een advies dat we meegeven.

In het rapport wordt gesproken over ‘signalen van onveiligheid van medewerkers’, helaas zonder duiding of het er meer of minder zijn dat het jaar ervoor. Daarnaast kun je sowieso heel verschillend naar het aantal klachten kijken. Is 17 veel of weinig op een medewerkers aantal van 2600? Het is van belang dat klachten boven tafel komen. Dit onderwerp vraagt wat ons betreft daarom om meer duiding om het beter te kunnen begrijpen.

Wat vindt u van de gekozen verbeterpunten, mede in het licht van uw achtergrond en visie op de maatschappelijke ontwikkelingen en uitdagingen waar we voor staan?

De verbeterpunten voor 2021 zijn een logische voortzetting van de ingeslagen weg in 2020.

Er is veel inzet en er zijn faciliteiten om te leren en verbeteren. We adviseren goed te kijken of er voldoende draagvlak en draagkracht is binnen alle geledingen van de organisatie voor de stevige vraagstukken die er liggen.

Datasturing zou op sommige vraagstukken een ondersteunend ontwikkelinstrument kunnen zijn omdat het inzicht en sturing geeft aan de verbetercyclus.

Kijkend naar de maatschappelijke ontwikkelingen mag de rol van de familie, de naaste, meer versterkt worden, groter worden. Niet bedoeld op het gebied van medezeggenschap, maar de stem van familie zou sterker kunnen zijn in het dagelijks leven van de cliënt. De tijd van het volledig bouwen op een professionele teamsamenstelling is voorbij; het is een uitdaging om hierin een nieuwe opstelling te creëren.

Andere opstellingen zijn ook nodig in het omgaan met taaie vraagstukken. Arbeidsmarkt, verzuim, tekort aan Artsen Verstandelijk Gehandicapten zijn maatschappelijke, landelijke problemen. Deze kun je niet als organisatie oplossen. Ze vragen om andere organisatievormen en andere verbanden.

Heeft u aanvullingen op de conclusies van de bestuurder?

De bestuursconclusie schetst een consistent beeld en geeft zowel een reflectie op de inhoudelijke doelen als op het proces. De bestuurder houdt vast aan de in 2019 ingeslagen weg zonder haakse bochten te maken.

Deel 2 Jaarrekening 2020

Deel 2A Jaarrekening 2020

1 JAARREKENING

1.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2020

(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-2020	31-dec-2019
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1	79.504.004	76.842.319
Financiële vaste activa	2	432.196	954.199
Totaal vaste activa		<u>79.936.200</u>	<u>77.796.518</u>
Vlottende activa			
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	3	1.225.265	4.133.594
Debiteuren en overige vorderingen	4	9.228.315	8.379.780
Liquide middelen	5	34.196.980	14.051.849
Totaal vlottende activa		<u>44.650.560</u>	<u>26.565.223</u>
Totaal activa		<u><u>124.586.760</u></u>	<u><u>104.361.741</u></u>
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Stichtingskapitaal	6	476	476
Bestemmingsreserves		44.678.342	38.980.043
Algemene en overige reserves		654.836	654.836
Totaal eigen vermogen		<u>45.333.654</u>	<u>39.635.355</u>
Voorzieningen	7	2.503.968	2.792.525
Langlopende schulden	8	42.274.114	34.337.600
Kortlopende schulden			
Overige kortlopende schulden	9	34.475.024	27.596.261
Totaal passiva		<u><u>124.586.760</u></u>	<u><u>104.361.741</u></u>

1.2 RESULTATENREKENING OVER 2020

	Ref.	2020 €	2019 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Opbrengsten zorgprestaties, jeugdhulp en maatschappelijke ondersteuning	12	156.362.896	151.139.800
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdwet)	13	5.716.482	892.568
Overige bedrijfsopbrengsten	14	6.766.140	7.296.161
Som der bedrijfsopbrengsten		168.845.518	159.328.529
BEDRIJFSLASTEN:			
Personeelskosten	15	119.355.529	115.308.907
Afschrijvingen op materiële vaste activa	16	7.069.496	7.765.516
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	17	-	34.557
Overige bedrijfskosten	18	35.550.745	39.745.713
Som der bedrijfslasten		161.975.770	162.854.693
BEDRIJFSRESULTAAT		6.869.748	3.526.164-
Financiële baten en lasten	19	1.070.132	766.370
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING		5.799.616	4.292.534-
Buitengewone baten	20	-	-
Buitengewone lasten	20	101.317	-
Buitengewoon resultaat		-101.317	-
RESULTAAT BOEKJAAR		5.698.299	4.292.534-
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
		2020 €	2019 €
Toevoeging/(onttrekking):			
Bestemmingsreserve Aanvaardbare kosten		2.398.299	4.292.534-
Bestemmingsreserve Innovatiefonds		300.000	-
Bestemmingsreserve Nieuwbouw Aurora & Robbedoes		3.000.000	-
		5.698.299	4.292.534-

1.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2020

	Ref.	2020		2019	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			6.869.748		3.526.164-
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen	15	7.069.496		7.765.516	
- boekwinst/boekverlies				543.549-	
- bijzondere waardeverminderingen	16	-		-	
- mutaties voorzieningen	17	<u>288.557-</u>		<u>302.645-</u>	
			6.780.939		6.919.322
Veranderingen in vlottende middelen:					
- vorderingen	4	848.535-		1.345.553-	
- vorderingen/schulden uit hoofde van bekostiging	3	2.908.329		2.300.507-	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	9	<u>6.211.910</u>		<u>2.984.873-</u>	
			8.271.704		6.630.933-
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			<u>21.922.391</u>		<u>3.237.775-</u>
Ontvangen interest	18	820		310.604	
Betaalde interest	18	<u>1.070.952-</u>		<u>1.076.974-</u>	
			<u>1.070.132-</u>		<u>766.370-</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			20.852.259		4.004.145-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	1	10.685.478-		10.748.358-	
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	852.980		1.218.862	
Overige investeringen in financiële vaste activa		<u>522.003</u>		<u>119.296-</u>	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			9.310.495-		9.648.792-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Nieuw opgenomen leningen		12.779.923		15.700.000	
Aflossing lanqlopende schulden	8	<u>4.176.555-</u>		<u>14.835.804-</u>	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			8.603.368		864.196
Mutatie geldmiddelen			<u>20.145.132</u>		<u>12.788.741-</u>
Stand geldmiddelen per 1 januari	5		14.051.849		26.840.590
Stand geldmiddelen per 31 december	5		34.196.980		14.051.849

Toelichting:

Specificatie:

Mutatie liquide middelen

20.145.131

20.145.131

12.788.741-

12.788.741-

Er is gebruik gemaakt van de indirecte methode.

Onder de investeringen in materiële vaste activa zijn alleen opgenomen de investeringen waarvoor in 2020 geldmiddelen zijn ingezet.

1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

1.4.1 Algemeen

Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Stichting Reinaerde is feitelijk gevestigd op Postbus 3364, statutair gevestigd op de Koningin Wilhelminalaan 3 te Utrecht en ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 30170001. Stichting Reinaerde is de zorgorganisatie in de regio Utrecht die zich richt op kinderen, jeugd en volwassenen. Voor een brede groep mensen die ondersteuning nodig heeft, wil Reinaerde een optimale kwaliteit van bestaan bereiken.

Verbonden rechtspersonen

De stichting heeft de volgende verbonden stichting die niet in de consolidatie betrokken is:

Stichting TRES, werkend leren

Statutaire zetel: Utrecht

Rechtsvorm: Stichting

Kernactiviteit: het verlenen van ondersteuning, scholing en begeleiding ten aanzien van (toeleiding naar) werk en dagbesteding

Mate van zeggenschap: Stichting Reinaerde en Stichting TRES, werkend leren hebben dezelfde bestuurder.

Eigen vermogen: € 2.554.629 negatief per 31 december 2020.

Reinaerde vormt het bestuur van Stichting TRES, werkend leren. Reinaerde dient formeel een consolidatie toe te passen. Door de beperkte omvang van Stichting Tres, werkend leren in verhouding tot Reinaerde is beroep gedaan op een uitzonderingsbepaling voor consolidatie in Titel 9 BW artikel 2:407 in verband met de omvang van Stichting Tres, werkend leren die van te verwaarlozen betekenis is. Op 23 april 2020 is het besluit genomen om TRES te liquideren. In 2020 hebben geen activiteiten plaatsgevonden in Stichting Tres.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2020, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2020

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving RJ655 Zorginstellingen uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

In de balans, de winst-en-verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Reinaerde heeft de verwachting dat ook in de toekomst de zorgverlening in continuïteit zal kunnen worden voortgezet

In maart 2020 werden we allemaal opgeschrikt door de uitbraak van Covid-19 (het Corona-virus), hetgeen ruim een jaar later nog steeds veel impact heeft op onze samenleving en ook op onze bedrijfsvoering. Reinaerde heeft schriftelijk bevestigd gekregen dat zij ook in 2021 grotendeels gecompenseerd wordt voor de hiermee samenhangende meerkosten en verlies aan omzet.

Oordelen en schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie, en vereisen een aantal schattingen en veronderstellingen:

- waardering van vaste activa; en
- voorzieningen.

1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Stelselwijzigingen

In 2020 hebben er geen stelselwijzigingen plaats gevonden.

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar, met uitzondering van de toegepaste stelsel- en schattingswijzingen zoals opgenomen in de desbetreffende paragrafen.

Vergelijkende cijfers

De cijfers 2019 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2020 mogelijk te maken.

Operationele leasing

Bij Reinaerde bestaan leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de stichting ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

Uitgangspunten sociaal Sociaal Domein

Bij het bepalen van de Wmo en de Jeugdwet omzet heeft Reinaerde de gebruikelijke grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gevolgd.

Grondslagen belastingen

Omzetbelasting en loonheffing worden gewaardeerd op nominale waarde.

Grondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen in de (semi)publieke sector (WNT) heeft de stichting zich gehouden aan de Beleidsregel WNT en deze als normenkader bij het opmaken van deze jaarrekening gehanteerd.

1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de instelling zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar waarschijnlijk in de praktijk zullen voordoen, en niet op voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de resultatenrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is van Stichting Reinaerde.

1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Materiële vaste activa

De bedrijfsgebouwen en -terreinen, machines en installaties, andere vaste bedrijfsmiddelen en materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen hun kostprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

De kostprijs van de genoemde activa bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur, rekening houdend met de eventuele restwaarde van de individuele activa. Er wordt afgeschreven vanaf het moment dat het actief klaar is voor het beoogde gebruik. Op grond en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd*:

- grond	0,00%
- gebouwen:	
Bouwkundige voorziening	2,22%
Bouwkundige omhulling	5,00%
Schilderwerken buiten	14,29%
Werktuigbouwkundige voorziening	5,00%
Elektrotechnische voorziening	5,00%
Vaste inrichting	6,67%
Terreinvoorzieningen	5,00%
Verbouwingen max.	6,67%
- inventaris	20,00%
- automatisering	33,33%
- vervoermiddelen	20,00%
Restwaarde (% van de aanschafwaarde)*:	
- Woningen stad en weidegebied	50,00%
- Woningen en Hoofdgebouw Heygraeff / Dennendal	25,00%
- Overige activa	0,00%

* Weergegeven percentages zijn toegepast vanaf 1 januari 2019 (na invoering van de componentenbenadering). Afschrijvingen en restwaarden van oudere activa kunnen afwijken.

Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden afzonderlijk afgeschreven op basis van de hierboven aangegeven percentage. In het geval dat de belangrijkste bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven.

Stichting Reinaerde beoordeelt jaarlijks op balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het vast actief vastgesteld.

Buiten gebruik gestelde activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde

Directe opbrengstwaarden zijn ontleend aan taxaties door onafhankelijke externe adviseurs, uitgaande van verkoop en lege staat en kosten koper.

Voor zover overheids subsidies zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen.

Groot onderhoud:

Onderhoudsuitgaven (groter dan € 10.000) worden slechts geactiveerd als zij de gebruiksduur van het object verlengen en/of leiden tot toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot het object. Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

Financiële vaste activa

De onder financiële vaste activa opgenomen overige vorderingen omvatten terug te vorderen transitievergoedingen die zijn geclaimd zijn bij het UWV. Deze vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Vervolgens worden deze overige vorderingen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Bijzondere waardeverminderingen worden in mindering gebracht op de winst-en-verliesrekening.

1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen

Vaste activa dienen te worden beoordeeld op de bijzondere waardeverminderingen met een duurzaam karakter. Dit doet zich voor bij de wijzigingen in omstandigheden die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. De terugverdienmogelijkheden van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de geschatte contante waarde van de toekomstige netto-kasstroom die het actief naar verwachting zal genereren, of de bij de verkoop te realiseren directe opbrengstwaarde indien deze hoger is. Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde (= de hoogste van enerzijds de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen en anderzijds de directe opbrengstwaarde), worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

Reinaerde beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder-waardeverminderingverlies wordt direct als last verwerkt in de winst-en-verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

In 2020 heeft Reinaerde de eerder doorgevoerde impairments beschouwd en zijn er geen aanwijzingen om in het verleden verwerkte impairments terug te draaien, aangezien de belangrijkste impairments in het verleden betrekking hadden op panden met een bijzonder karakter, waarvan de situatie niet gewijzigd is.

Bij financiële activa die gewaardeerd zijn tegen geamortiseerde kostprijs wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief zoals die is bepaald bij de eerste verwerking van het instrument.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten zowel primaire financiële instrumenten (zoals handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten) als afgeleide financiële instrumenten (derivaten).

Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Financiële instrumenten, inclusief de van de basiscontracten gescheiden afgeleide financiële instrumenten, worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien instrumenten niet zijn gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de resultatenrekening, maken eventuele direct toerekenbare transactiekosten deel uit van de eerste waardering. In contracten besloten financiële instrumenten die niet worden gescheiden van het basiscontract, worden verwerkt in overeenstemming met het basiscontract. Na de eerste opname (tegen reële waarde) worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

Een financieel actief en een financiële verplichting worden gesaldeerd als de instelling beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om het financiële actief en de financiële verplichting gesaldeerd af te wikkelen en de instelling het stellige voornemen heeft om het saldo als zodanig netto of simultaan af te wikkelen. Als sprake is van een overdracht van een financieel actief dat niet voor verwijdering uit de balans in aanmerking komt, wordt het overgedragen actief en de daarmee samenhangende verplichting niet gesaldeerd.

Primaire financiële instrumenten

Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost.

Afgeleide financiële instrumenten

Bij Reinaerde was gedurende boekjaar 2020 geen sprake van afgeleide financiële instrumenten

Financieringsverschillen

Het financieringsverschil (financieringstekort of financieringsoverschot), betreft het verschil tussen het vastgestelde budget aanvaardbare kosten, de nacalculaties en de som van de voorschotten en eventuele budgetcorrecties uit voorgaande jaren.

1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas- en banktegoeden. De liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde

Eigen vermogen

Binnen het eigen vermogen wordt onderscheid gemaakt tussen Kapitaal, Algemene en overige reserves en Bestemmingsreserves

Kapitaal

Onder kapitaal is opgenomen het bij oprichting van de Stichting ingebracht kapitaal

Bestemmingsreserves

Bestemmingsreserves zijn reserves waaraan door de bevoegde organen van de instelling een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan. Dit betreft bij Stichting Reinaerde de bestemmingsreserve Aanvaardbare kosten (RAK), die wordt gevormd uit resultaten binnen het wettelijk budget, de bestemmingsreserve Innovatiefonds, ingesteld voor voor het realiseren van de strategische innovatieagenda en de bestemmingsreserve Nieuwbouw Aurora & Robbedoes.

Aanwending van bestemmingsreserves

Uitgaven die worden gedekt uit bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen worden in de resultatenrekening verantwoord, en via de resultaatbestemming ten laste van de betreffende reserve gebracht.

Wijzigingen in de beperking van de bestemming van reserves welke door de daartoe bevoegde organen of instanties worden aangebracht, worden als overige mutatie binnen het eigen vermogen verwerkt.

Algemene en overige reserves

Onder Algemene en overige reserves is opgenomen dat deel van het eigen vermogen, waarover de bevoegde organen binnen de statutaire doelstellingen van de instelling vrij kunnen beschikken. Dit betreft bij Stichting Reinaerde behaalde resultaten uit commerciële activiteiten die niet worden gefinancierd uit gelden Wlz, Wmo en Zvw.

Voorzieningen (algemeen)

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen, tenzij het effect van de tijdswaarde van geld niet materieel is, of de voorziening binnen een jaar afloopt: dan wordt de voorziening gewaardeerd tegen nominale waarde. Voor de voorzieningen die gewaardeerd zijn tegen contante waarde wordt een disconteringsvoet gebruikt van 1,73%. Het effect van de discontering is € 175.469. Voorgaand jaar was de disconteringsvoet 1,73%. Door het hanteren van de disconteringsvoet gelijk aan voorgaand jaar zijn de voorzieningen niet toe- of afgenomen door wijziging van de disconteringsvoet.

Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de nominale waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voorzover deze na 31 december 2020 vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar tenzij de werknemer zwanger is ten gevolge van de zwangerschap en eventueel verschuldigde transitievergoeding.

Voorziening jubileumverplichtingen

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen inclusief gratificaties bij pensionering. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 1,73%.

1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Voorziening levensfasebudget PBL

De voorziening persoonlijk budget levensfase (PBL) betreft een voorziening uit hoofde van CAO verplichtingen voor de in de komende jaren bovenop de reguliere PBL-uren extra toe te kennen PBL-uren waar werknemers die op 31-12-2009 45 jaar of ouder waren volgens de overgangsregeling rechten voor hebben opgebouwd. De berekening is gebaseerd op de beste schatting van de contante waarde van de verplichting volgens de CAO-bepalingen (werknemers waarop de regeling van toepassing is, PBL-rechten), salarissen, verwachte salarisstijging, blijfkansen en leeftijden. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 1,73%.

Voorziening transitie I&A

De voorziening transitie I&A is bedoeld om regelingen en voorzieningen te treffen voor werknemers die getroffen worden door reorganisatie. De voorziening is gevormd op basis van de nominale waarde van de verwachte loonkosten voor boventallige personeel tot aan de uitdiensttreding.

Voorziening schades

De voorziening schades is bedoeld voor door Reinaerde ontvangen claims voor letselschade. De voorziening is gevormd op basis van de nominale waarde van de verwachte toekomstige schade-uitkeringen.

Schulden

Langlopende leningen

Langlopende leningen betreffen leningen met een langlopend karakter. Het deel dat binnen een jaar wordt afgelost, wordt als kortlopende schuld gepresenteerd.

Langlopende leningen worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de langlopende schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Langlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de geschatte looptijd van de langlopende schulden in de winst-en-verliesrekening als interestlast verwerkt.

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

Pensioenen

Stichting Reinaerde heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Stichting Reinaerde. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Stichting Reinaerde betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Voor pensioenfonds geldt regelgeving met betrekking tot de vereiste dekkingsgraad. De beleidsdekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. In februari 2021 bedroeg de beleidsdekkingsgraad 88,3%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 121,4%. Het bestuur van PFZW heeft besloten om de pensioenpremie te verhogen in twee stappen: per 1 januari 2021 met 1,5 procentpunt en per 1 januari 2022 met 0,8 procentpunt. De premie voor het arbeidsongeschiktheidspensioen blijft gelijk.

Stichting Reinaerde heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Stichting Reinaerde heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.

De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben, uitgaande van historische kosten. Verliezen worden verantwoord als deze voorzienbaar zijn; baten worden verantwoord als deze gerealiseerd zijn.

Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

Bepaling opbrengsten uit gebudgetteerde zorgprestaties

De opbrengsten uit dienstverlening worden verantwoord naar rato van verplichte prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum en in verhouding tot in totaal te verrichten diensten (onder de voorwaarde dat het resultaat betrouwbaar kan worden geschat, dit indien aan de volgende voorwaarden is voldaan: a. het bedrag kan op betrouwbare wijze worden bepaald; b. waarschijnlijk economische voordelen; c. de mate waarin dienstverlening op de balansdatum is verricht kan op betrouwbare wijze worden bepaald; en d. gemaakte kosten en kosten die nog moeten worden gemaakt kunnen betrouwbaar worden bepaald; als dat niet kan dan opbrengsten slechts verwerken tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening). Bij de berekening van het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten is geen rekening gehouden met de na-indexering. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Subsidies

Subsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de groep zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de instelling gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de resultatenrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van de instelling voor de kosten van een actief worden in mindering gebracht op het geïnvesteerde bedrag. Een krediet afgesloten tegen een lagere rente dan de marktrente, wordt als schuld in de balans opgenomen waarbij waardering plaatsvindt zoals opgenomen onder Financiële instrumenten. Het verschil tussen het hogere ontvangen bedrag van het krediet en de boekwaarde bij eerste verwerking betreft het voordeel als gevolg van de lagere rente. Dit voordeel wordt verwerkt als overheidssubsidie.

Overige bedrijfsopbrengsten

Verantwoording van opbrengsten uit de levering van (zorg)diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum. Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot de eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper. Bij de berekening van het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten is wel rekening gehouden met de na-indexering. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord. De overige opbrengsten zijn gebaseerd op overige diensten naar rato van de geleverde prestaties.

Huuropbrengsten

Opbrengsten uit verhuur van vastgoed worden, exclusief vergoeding voor dienstverlening zoals verzekering en onderhoud, op tijdsevenredige basis verwerkt over de leaseperiode. Initiële directe kosten gemaakt om opbrengsten te genereren uit de verhuur en vergoedingen die de stichting betaalt aan de huurder of derden als stimulering om een overeenkomst te sluiten, worden toegerekend over de leaseperiode tegenover de leasebaten.

1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Personele kosten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de resultatenrekening voorzover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

De beloningen van het personeel worden als last in de resultatenrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de instelling.

Voor de beloningen met opbouw van rechten (sabbatical leave, gratificaties e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van gratificaties worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de resultatenrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de resultatenrekening gebracht.

Pensioenen

Op de Nederlandse pensioenregelingen zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte, contractuele of vrijwillige basis premies aan pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen betaald door Reinaerde. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

Reinaerde heeft alle pensioenregelingen verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. De over het verslagjaar verschuldigde premie wordt als last verantwoord. Mutaties in de pensioenverplichting worden ook in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Afschrijvingen op materiële vaste activa

De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde. De afschrijving start vanaf het moment van ingebruikneming. Over grond wordt niet afgeschreven.

Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur worden de toekomstige afschrijvingen aangepast. Boekwinsten uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de overige bedrijfsopbrengsten.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt rekeninghoudend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva.

1.4.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van transactie kunnen worden omgezet in geldmiddelen.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

In 2020 is het boekresultaat als gevolg van de verkoop van een bedrijfsonderdeel in de resultatenrekening verantwoord onder buitengewone lasten. In het kasstroomoverzicht is deze buitengewone last verantwoord onder desinvesteringen materiële vaste activa.

1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2020

1. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-2020</u>	<u>31-dec-2019</u>
	€	€
Bedrijfsgebouwen en terreinen	64.814.675	61.393.737
Machines en installaties	7.051.125	7.831.130
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	3.308.804	3.792.214
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	4.329.400	3.825.238
Totaal materiële vaste activa	<u><u>79.504.004</u></u>	<u><u>76.842.319</u></u>

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	76.842.319	74.534.789
Bij: investeringen	10.685.478	10.748.358
Af: afschrijvingen	-7.069.496	-7.765.516
Af: bijzondere waardeverminderingen	-	-
Af: herrubricering	-	-
Af: desinvesteringen	-954.297	-675.312
Boekwaarde per 31 december	<u><u>79.504.004</u></u>	<u><u>76.842.319</u></u>

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.6. De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen onder 1.7. De materiële vaste activa dienen voor een bedrag van EUR 77.500.000,- (2019: 77.500.000,-) als onderpand voor schulden aan kredietinstellingen en als garantie voor leningen die zijn geborgd via het Waarborgfonds voor de Zorg (WFZ). De zorginstelling heeft zich verbonden niet zonder voorafgaande toestemming van het WFZ en kredietinstellingen onroerende goederen die zijn gefinancierd met geborgde leningen te vervreemden of met een ander zakelijk recht te bezwaren. Tevens heeft de zorginstelling zich verbonden om op eerste verzoek van het WFZ een recht van hypotheek aan het WFZ te verstrekken op onroerende zaken waarvoor een lening is aangegaan die geheel of gedeeltelijk door het WFZ is geborgd.

De kredietfaciliteit in rekening-courant bij Rabobank N.V. bedraagt per 31 december 2020 € 3.205.351,- (2019: € 3.205.351,-).

De verstrekte zekerheden gelden tevens voor de opgenomen kredietfaciliteit in rekening-courant bij Rabobank N.V. en luiden als volgt:

- hypothecaire zekerheid op 67 verschillende bedrijfsgebouwen en terreinen
- pandrecht op derden

1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2020

2. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-2020</u>	<u>31-dec-2019</u>
	€	€
Vordering UWV inzake transitievergoedingen	333.196	866.199
Permanent voorschot ASVZ	99.000	88.000
Totaal financiële vaste activa	<u>432.196</u>	<u>954.199</u>

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	<u>Saldo per</u>	<u>Dotatie</u>	<u>Onttrekking</u>	<u>Vrijval</u>	<u>Saldo per</u>
	<u>1-1-2020</u>				<u>31-dec-2020</u>
	€	€	€	€	€
Vordering transitievergoeding langdurig zieken	182.444	242.095	-44.237	-138.207	242.095
Vordering transitievergoeding personeel uit dienst	683.755	17.397	-463.144	-146.907	91.101
Permanent voorschot ASVZ	88.000	11.000	-	-	99.000
Totaal voorzieningen	<u>954.199</u>	<u>270.492</u>	<u>-507.381</u>	<u>-285.114</u>	<u>432.196</u>

1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2020

3. Vorderingen uit hoofde van financieringstekort

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort:	<u>31-dec-2020</u>	<u>31-dec-2019</u>
	€	€
1. Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	1.225.265	4.133.594
Totaal vorderingen uit hoofde van financieringstekort	<u>1.225.265</u>	<u>4.133.594</u>

Specificatie vorderingen uit hoofde van financieringstekort

	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>totaal</u>
	€	€	€
Saldo per 1 januari	4.133.594	-	4.133.594
Financieringsverschil boekjaar	-	1.225.265	1.225.265
Betalingen/ontvangsten	4.133.594-	-	4.133.594-
Subtotaal mutatie boekjaar	4.133.594-	1.225.265	2.908.329-
Saldo per 31 december	<u>-</u>	<u>1.225.265</u>	<u>1.225.265</u>

Stadium van vaststelling (per erkenning):

Stichting Reinaerde

c

a

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraars

c= definitieve vaststelling NZa

	<u>31-dec-2020</u>	<u>31-dec-2019</u>
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	1.225.265	4.133.594
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	-	-
	<u>1.225.265</u>	<u>4.133.594</u>

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	<u>31-dec-2020</u>	<u>31-dec-2019</u>
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	138.831.432	133.502.576
Af: ontvangen voorschotten	137.606.167	129.368.982
Totaal financieringsverschil	<u>1.225.265</u>	<u>4.133.594</u>

Toelichting:

Aansluiting met het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz (exclusief subsidies) volgens de resultatenrekening:

	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten 2020	138.831.432
Correcties voorgaande jaren	
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz (exclusief subsidies)	<u>138.831.432</u>

Alle vorderingen uit hoofde van financieringstekort hebben een resterende looptijd korter dan een jaar.

1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2020

4. Debiteuren en overige vorderingen

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-2020</u>	<u>31-dec-2019</u>
	€	€
Vorderingen op debiteuren	3.245.042	3.041.312
Vorderingen op gemeenten	2.416.552	2.910.765
Voorschotten werknemers	51.946	52.608
Vooruitbetaalde bedragen	-	-
Rekening courant TRES	885.295	885.295
Overige overlopende activa:	2.629.480	1.489.800
Totaal overige vorderingen	<u>9.228.315</u>	<u>8.379.780</u>

Toelichting:

In de post vorderingen op debiteuren is een bedrag opgenomen van € 300.000 (2019: € 256.837) voor een voorziening dubieuze debiteuren. Voor de rekeningcourantpositie van € 3.451.118 van Stichting TRES is een voorziening opgenomen van € 2.565.823. Voor deze rekeningcourantpositie zijn geen zekerheden gesteld. Op de rekening courant Tres is een rentevergoeding afgesproken van 10%. Er is geen aflossingsschema overeengekomen. De vorderingen hebben een kortlopend karakter.

5. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-2020</u>	<u>31-dec-2019</u>
	€	€
Bankrekeningen	34.179.180	14.003.386
Kassen	17.800	48.463
Totaal liquide middelen	<u>34.196.980</u>	<u>14.051.849</u>

Toelichting:

De stichting heeft geen vrije beschikking over haar geldmiddelen door de afgegeven bankgaranties ad € 395.948,-
Bij de NWB-bank heeft Reinaerde per 31 december 2020 een door het Waarborgfonds voor de Zorgsector geborgde kasgeldfaciliteit van € 21,6 miljoen.
De kredietfaciliteit in rekening-courant bij Rabobank N.V. bedraagt per 31 december 2020 € 3.205.351,- (2019: € 3.205.351,-).
De verstrekte zekerheden gelden tevens voor de opgenomen kredietfaciliteit in rekening-courant bij Rabobank N.V. en luiden als volgt:

- hypothecaire zekerheid op 67 verschillende bedrijfsgebouwen en terreinen
- pandrecht op derden

1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2020

6. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-2020	31-dec-2019
	€	€
Stichtingskapitaal	476	476
Bestemmingsreserves:		
Bestemmingsreserve Aanvaardbare kosten	41.378.342	38.980.043
Bestemmingsreserve Innovatiefonds	300.000	-
Bestemmingsreserve Nieuwbouw Aurora & Robbedoes	3.000.000	-
Totaal bestemmingsreserves	44.678.342	38.980.043
Algemene en overige reserves	654.836	654.836
Totaal eigen vermogen	45.333.654	39.635.355

Eigen vermogen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Stichtings- kapitaal	Bestemmings- reserves	Algemene en overige reserves	Totaal 2020	Totaal 2019
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari	476	38.980.043	654.836	39.635.355	43.927.889
Resultaatbestemming		5.698.299	-	5.698.299	-4.292.534
	476	44.678.342	654.836	45.333.654	39.635.355

Toelichting:

Het bestuur heeft op 21 mei 2021 besloten een bestemmingsreserve van € 300.000 in te stellen voor het realiseren van de strategische innovatieagenda.

Het bestuur heeft op 21 mei 2021 besloten een bestemmingsreserve van € 3 mln in te stellen voor het realiseren van nieuwbouw voor ca. 58 cliënten met een (zeer) intensieve begeleiding. De reserve is bedoeld om de eerste jaren na nieuwbouw de structureel negatieve zorgexploitatie hieruit te kunnen bekostigen.

Het restant van het resultaat 2020 wordt aan de reserve Aanvaardbare kosten toegevoegd.

1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2020

7. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-1-2020	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-12-2020
	€	€	€	€	€
Langdurig zieken	462.919	507.064	-307.783	-155.136	507.064
Uitgestelde beloning (jubilea)	1.262.100	-	-121.086	-104.737	1.036.277
Levensfasebudget PBL	897.506	-	-276.042	-	621.464
Transitie I&A	170.000	-	-111.837	-	58.163
Voorziening schades	-	281.000	-	-	281.000
Totaal voorzieningen	<u>2.792.525</u>	<u>788.064</u>	<u>-816.748</u>	<u>-259.873</u>	<u>2.503.968</u>

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:

	<u>31-12-2020</u>
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	814.453
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	1.689.515
Hiervan langlopend > 5 jaar	663.705

Toelichting per categorie voorziening:

De voorziening langdurig zieken is getroffen voor personeelsleden die op balansdatum geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn werkzaamheden te verrichten waarbij geen verwachting is dat dit gedurende het resterende dienstverband zal worden opgeheven. Verplichte doorbetaling in de toekomst komt voor rekening van Reinaerde.

De voorziening uitgestelde beloning is per ultimo 2020 gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd van de medewerkers. De gehanteerde disconteringsvoet voor de berekening van deze voorziening bedraagt 1,73%, hetgeen gelijk is aan het voorgaande jaar.

Er is een levensfasebudget (PBL) gerealiseerd voor alle werknemers vallend onder de CAO Gehandicaptenzorg. Dit PBL kan in twee vormen gespaard worden: via de levensloopregeling of via tijdsparen bij de werkgever. Het PBL kan aangewend worden voor bestedingsdoelen in tijd, met als doel duurzame inzetbaarheid van werknemers gedurende alle levensfasen. Het PBL wordt als een reëel alternatief voor het huidige systeem van leeftijdsgedebonden regelingen en rechten gezien en komt tegemoet aan het uitgangspunt van gelijke behandeling van werknemers, ongeacht hun leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet voor de berekening van deze voorziening bedraagt 1,73%, hetgeen gelijk is aan het voorgaande jaar.

De Voorziening Transitie I&A is gevormd voor de kosten die worden verwacht in het kader van herontwerp I&A functie binnen Reinaerde. Dit heeft mogelijk een aantal personele consequenties. Hiervoor is een voorziening opgenomen. Hiertoe is in 2017 door de raad van bestuur een besluit genomen.

De voorziening schades is gevormd voor openstaande letselschade-zaken waarbij Reinaerde (mede-)aansprakelijk is.

1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

8. Langlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-20</u>	<u>31-dec-19</u>
	€	€
Schulden aan banken	42.274.114	34.337.600
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	<u>42.274.114</u>	<u>34.337.600</u>

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
	€	€
Stand per 1 januari	38.293.149	37.428.953
Bij: nieuwe leningen	12.779.923	15.700.000
Af: aflossingen	4.176.555-	14.835.804
Stand per 31 december	<u>46.896.517</u>	<u>38.293.149</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	4.622.403	3.955.549
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>42.274.114</u>	<u>34.337.600</u>

Toelichting in welke mate (het totaal van) de langlopende schulden als langlopend moeten worden beschouwd:

	<u>31-dec-20</u>	<u>31-dec-19</u>
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	4.622.403	3.955.549
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	42.274.114	34.337.600
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	20.074.651	12.466.065

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage overzicht langlopende schulden.

De aflossingsverplichtingen zijn verantwoord onder de kortlopende schulden. Er zijn geen verborgen financiële instrumenten verbonden aan de leningen.

1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2020

9. Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-20</u>	<u>31-dec-19</u>
	€	€
Crediteuren	6.242.672	3.721.076
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	4.622.403	3.955.550
Belastingen en sociale premies	7.408.272	5.239.639
Schulden terzake pensioenen	227.075	228.384
Nog te betalen salarissen	877.534	961.539
Vakantiegeld	3.387.479	3.372.219
Vakantiedagen	1.324.172	774.353
Overige schulden:		
PBL en wettelijk verlof	6.354.475	6.018.114
Te betalen rente	110.657	59.698
Nog te betalen kosten:		
Overige te betalen kosten	1.084.493	929.376
Vooruitontvangen opbrengsten	1.647.253	1.756.370
Overige overlopende passiva	1.188.539	579.943
Totaal overige kortlopende schulden	<u>34.475.024</u>	<u>27.596.261</u>

Toelichting:

Overige kortlopende schulden hebben een looptijd van binnen 1 jaar.

1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2020

10. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

	<u>31-dec-20</u>
	€
Huurverplichtingen	
Ultimo boekjaar bedragen de totale verplichtingen uit hoofde van huurverplichtingen	28.109.284
Hiervan vervalt binnen 1 jaar	4.469.827
Hiervan vervalt tussen 1 jaar en 5 jaar	11.941.107
Hiervan vervalt na 5 jaar	11.698.351
Leaseverplichtingen	
Ultimo boekjaar bedragen de totale verplichtingen uit hoofde van leaseverplichtingen	517.874
Hiervan vervalt binnen 1 jaar	131.027
Hiervan vervalt tussen 1 jaar en 5 jaar	378.610
Hiervan vervalt na 5 jaar	8.237

Bouwverplichtingen

Er wordt een verplichtingenadministratie gevoerd door Stichting Reinaerde met betrekking tot vastgoedprojecten. Op 31 december 2020 bedroeg de bouwverplichting vanuit onderhanden werk € 8.134.265,- (2019: € 4.236.861,-). Deze verplichting loopt naar verwachting af in het komende jaar.

Vereniging KOOS

Reinaerde heeft op 15 november 2019 samen met Youké, De Rading, Altrecht, en Opvoedpoli de Vereniging KOOS opgericht. In de partnerschapsakte met de gemeente Utrecht is overeengekomen dat ieder lid van de vereniging hoofdelijk verantwoordelijk en aansprakelijk is voor uitvoering van de opdracht. In de samenwerkingsovereenkomst tussen de leden onderling is het regres geregeld. De totale omvang van de opdracht bedraagt € 11,5 mln per jaar gedurende 3 jaar (2020-2022).

Zekerheden

Stichting Reinaerde is aangesloten bij het Waarborgfonds voor de Zorgsector.

Het Waarborgfonds kent een achterborgregeling met de overheid en een verplicht obligo van 3% van de geborgde restschuld van deelnemende instellingen.

Stichting Reinaerde heeft ultimo 2020 een verplicht obligo ad € 529.000 (2019: € 369.000,-)

Ten gunste van de Rabobank N.V., het ministerie van VWS en het Waarborgfonds voor de Zorgsector is door Stichting Reinaerde als zekerheid een hypotheek ad € 77.500.000,- afgegeven op 59 verschillende objecten.

Tussen Rabobank, ING, BNG, Waterschapsbank, de Staat, het Waarborgfonds en Reinaerde is een onderlinge verhaalsregeling zekerheidsrechten overeengekomen. ING is als zekerhedenagent aangesteld.

Tevens is aan de ING als zekerhedenagent een stil pandrecht verstrekt voor alle roerende zaken.

Tevens zijn aan de Rabobank N.V. en ING een pari-passu en negative pledge verklaring afgegeven.

Met de banken zijn de volgende financiële ratio's afgesproken:

- Solvabiliteitsratio obv budget > 12%. Realisatie in 2020 is 27% (2019: 24%)
- Solvabiliteitsratio obv vermogen > 25%. Realisatie in 2020 is 36% (2019: 38%)
- DSCR > 1,3. Realisatie in 2020 is 2,6 (2019: 0,8)
- LTV < 70%. Realisatie in 2020 is 59% (2019: 50%)

Garanties:

Er zijn bankgaranties afgegeven voor een totaal bedrag van € 395.948,-

1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2020

11. Financiële instrumenten en risicobeheersing

Algemeen

De instelling maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen.

De instelling handelt niet in deze financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instellingen verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Valutarisico

Stichting Reinaerde is uitsluitend in Nederland actief en alle financiële transacties tussen Reinaerde en andere partijen worden afgewikkeld in EURO. Derhalve loopt de instelling geen valutarisico.

Kredietrisico

Stichting Reinaerde maakt gebruik van een gecommiteerde kredietfaciliteit van één bank met een AA-rating. Het aantrekken van benodigde financiering vindt plaats door het aanvragen van offertes bij meerder financiële instellingen.

Rente en - kasstroomrisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. De instelling heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen. Wel zijn er met de huisbankier financiële ratio's afgesproken. Deze betreffen een solvabiliteitsratio en een Debt Service Coverage Ratio. Ultimo 2020 zijn we binnen de solvabiliteitsratio en Debts Coverage ratio gebleven.

Marktwaarde

De marktwaarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan. De marktwaarde van de overige in de balans verantwoorde financiële instrumenten wijkt niet materieel af van de boekwaarde.

Liquiditeitsrisico

Het gaat hier om het risico dat over onvoldoende middelen wordt beschikt om aan de directe verplichtingen te kunnen voldoen. Dit geldt voor alle verplichtingen van Stichting Reinaerde, ongeacht dit nu crediteuren of financiële instellingen zijn. Stichting Reinaerde heeft op verschillende manieren faciliteiten geregeld om aan haar verplichtingen te kunnen voldoen. Naast het aantrekken van langlopende leningen, zijn kasgeld- en rekening courant faciliteiten beschikbaar.

1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2020					
- aanschafwaarde	127.143.476	19.201.431	19.410.144	3.825.238	169.580.289
- cumulatieve afschrijvingen	-65.749.739	-11.370.301	-15.617.930	-	-92.737.970
Boekwaarde aanvang jaar	<u>61.393.737</u>	<u>7.831.130</u>	<u>3.792.214</u>	<u>3.825.238</u>	<u>76.842.319</u>
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	8.562.138	-	1.562.190	561.150	10.685.478
- afschrijvingen	-4.406.363	-780.005	-1.883.128	-	-7.069.496
- <i>desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde	-2.727.084	-	-392.941	-56.988	-3.177.013
cumulatieve afschrijvingen	1.992.247	-	230.469	-	2.222.716
per saldo	<u>734.837-</u>	<u>-</u>	<u>162.472-</u>	<u>56.988-</u>	<u>954.297-</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>3.420.938</u>	<u>780.005-</u>	<u>483.410-</u>	<u>504.162</u>	<u>2.661.685</u>
	-				
Stand per 31 december 2020					
- aanschafwaarde	132.978.530	19.201.431	20.579.393	4.329.400	177.088.754
- cumulatieve afschrijvingen	-68.163.855	-12.150.306	-17.270.589	-	-97.584.750
Boekwaarde einde jaar	<u>64.814.675</u>	<u>7.051.125</u>	<u>3.308.804</u>	<u>4.329.400</u>	<u>79.504.004</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	2-14%	5,0%	20-33%	n.v.t.	



PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

1.7 Overzicht langlopende schulden ultimo 2020

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop- tijd	Soort lening	Werk- elijke- rente	Effectieve rentevoet	Rente herzienings- datum	Aflossings- datum	Restschuld 31 december 2019	Nieuwe leningen in 2020	Aflossing in 2020	Restschuld 31 december 2020	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2020	Aflos- sings- wijze	Aflossing 2021	Gestelde zeker- heden
		€			%	%			€	€	€	€	€			€	
NWB	15-5-1997	1.975.646	40	overig	0,950%	0,95%	15-05-21	13-05-33	251.201	-	-49.830	201.371	65.181	13	overig	49.836-	S/H
RABO	2-1-1991	726.048	40	lineair	4,350%	4,35%	2-01-21	2-01-21	217.815	-	-18.151	199.664	-	1	lineair	199.663-	S/H
RABO	17-1-2001	539.772	29	lineair	0,250%	0,25%	17-01-20	17-01-20	197.918	-	-197.918	-	-	-	lineair	-	S/H
BNG/OHRA	12-1-2006	21.500.000	20	lineair	0,850%	0,85%	12-01-16	12-01-26	6.718.750	-	-1.075.000	5.643.750	268.750	6	lineair	1.075.000-	W/H
NWB	1-10-2009	1.875.000	15	lineair	-0,160%	-0,16%	1-10-19	1-10-24	593.750	-	-93.750	500.000	31.250	4	lineair	125.000-	W/H
NWB	1-12-2010	2.837.100	30	lineair	-0,215%	-0,22%	1-12-26	1-12-40	1.985.970	-	-94.570	1.891.400	1.418.550	20	lineair	94.570-	S/H
RABO**	28-2-2011	9.000.000	10	ballon	4,220%	4,22%	28-02-22	28-02-22	6.589.170	-	-300.000	6.289.170	-	2	ballon	300.000-	H
RABO**	28-2-2011	4.000.000	5	ballon	1,500%	1,51%	28-02-21	1-02-22	1.100.000	-	-400.000	700.000	-	2	ballon	400.000-	H
RABO	30-4-2015	4.500.000	10	ballon	2,950%	2,95%	30-04-25	31-12-24	3.088.575	-	-225.000	2.863.575	-	4	ballon	225.000-	H
RABO	30-4-2015	4.500.000	10	ballon	2,550%	2,58%	30-04-25	31-12-24	2.250.000	-	-450.000	1.800.000	-	4	lineair	450.000-	H
BNG	14-10-2019	5.000.000	10	lineair	-0,205%	-0,21%	14-10-29	14-10-29	5.000.000	-	-500.000	4.500.000	2.000.000	9	lineair	500.000-	W
ING	13-5-2019	5.700.000	10	lineair	1,520%	1,53%	28-02-29	28-02-29	5.362.500	-	-450.000	4.912.500	2.662.500	9	lineair	450.000-	H
ING	18-7-2019	5.000.000	10	lineair	1,300%	1,31%	1-07-29	1-07-29	4.937.500	-	-250.000	4.687.500	3.437.500	9	lineair	250.000-	H
NWB	17-1-2020	179.923	10	lineair	0,250%	0,25%	-	17-01-30		179.923	-	179.923	89.962	10	lineair	17.992-	S
BNG	20-5-2020	5.000.000	30	lineair	0,555%	0,56%	-	20-05-50	5.000.000	-	-	5.000.000	4.166.667	30	lineair	166.667-	W
ING	1-8-2020	2.800.000	10	lineair	2,050%	2,07%	-	1-08-30	2.800.000	-	-35.000	2.765.000	2.065.000	10	lineair	140.000-	H
Rabo	1-8-2020	1.689.254	10	Overig	1,200%	1,21%	-	31-07-30	1.689.254	-	-	1.689.254	1.689.254	10	Overig	-	H
Rabo	1-8-2020	1.110.746	10	lineair	1,000%	1,00%	-	31-07-30	1.110.746	-	-37.336	1.073.410	513.370	10	lineair	112.008-	H
BNG	20-10-2020	2.000.000	30	lineair	-0,229%	-0,23%	20-10-28	20-10-50		2.000.000	-	2.000.000	1.666.667	30	lineair	66.667-	W
Totaal		79.933.489							38.293.149	12.779.923	-4.176.555	46.896.517	20.074.651			4.622.403-	

S = Staatsgarantie

W = Waarborgfondsgarantie

H = Op de activa is een hypotheek gevestigd ad € 77.500.000,- ten behoeve van de huisbankier, Waarborgfonds en de Nederlandse Staat.

** De lening heeft een afwijkende aflossing in relatie tot de looptijd. Aan het einde van de looptijd is er een restschuld die dient te worden afgelost of geherfinancierd.



PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING OVER 2020

12. Opbrengsten zorgprestaties, jeugdhulp en maatschappelijke ondersteuning

De specificatie is als volgt:

	2020	2019
	€	€
Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies)	61.864	137.539
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	138.831.432	133.795.661
Opbrengsten Jeugdwet	11.259.087	10.864.504
Opbrengsten Wmo	3.950.957	3.613.272
Opbrengsten Ministerie van Justitie en Veiligheid	80.333	160.220
Overige zorgprestaties, waaronder opbrengsten uit persoonsgebonden budgetten	2.179.223	2.568.604
Totaal	<u>156.362.896</u>	<u>151.139.800</u>

Toelichting:

Uit hoofde van de NZA-beleidsregel compensatie van gedeerde omzet is € 9,1 mln opgenomen alsmede € 1,7 mln meerkosten. Gemeenten hebben € 1,9 mln omzetcompensatie verstrekt over de eerste fase van Covid-19 (tot 1 juli 2020)

13. Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdwet)

De specificatie is als volgt:

	2020	2019
	€	€
Subsidies Wlz/Zvw-zorg	183.372	90.988
Rijkssubsidies vanwege het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport	4.919.285	308.046
Beschikbaarheidsbijdragen Opleidingen	196.657	191.482
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	417.168	302.052
Totaal	<u>5.716.482</u>	<u>892.568</u>

Toelichting:

Onder Rijkssubsidies vanwege het ministerie van VWS is het ontvangen bedrag dat bedoeld is om uit te keren als zorgbonus opgenomen. De uitkering zelf is verantwoord onder personeelskosten.

14. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	2020	2019
	€	€
Opbrengsten uit onderaanneming	3.262.361	2.735.895
Omzet ondernemingen	1.979.542	2.420.001
Doorbelaast aan cliënten	280.093	312.553
Uitgeleend personeel	628.411	996.441
Huren	115.026	107.916
Overige opbrengsten	500.707	723.355
Totaal	<u>6.766.140</u>	<u>7.296.161</u>

Toelichting:

Onder de overige opbrengsten is in 2019 een boekwinst opgenomen van € 543.550,- als gevolg van de verkoop van een pand.

1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING OVER 2020

15. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	2020	2019
	€	€
Lonen en salarissen	83.120.443	78.433.563
Sociale lasten	18.037.509	13.460.230
Pensioenpremies	6.413.203	6.273.241
Dotatie / vrijval personele voorzieningen	385.398	603.146
Andere personeelskosten:	3.736.776	4.895.361
Subtotaal	<u>111.693.329</u>	<u>103.665.541</u>
Personeel niet in loondienst	7.662.200	11.643.366
Totaal personeelskosten	<u><u>119.355.529</u></u>	<u><u>115.308.907</u></u>
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in fte) per segment:		
Algemeen beheer	150	149
Bewonersgebonden functies	1.670	1.708
Hotelmatige functies	40	40
Onderhoudsfunctionarissen	15	19
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u><u>1.875</u></u>	<u><u>1.916</u></u>

Toelichting:

Onder personeelskosten is de uitbetaling van de zorgbonus aan personeel en externen opgenomen, alsmede de sociale lasten daarover. De ontvangst van de zorgbonus is verantwoord onder subsidies. De impact hiervan is ruim € 4,6 miljoen in 2020. Er zijn geen personeelsleden werkzaam buiten Nederland.

16. Afschrijvingen op materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2020	2019
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	7.069.496	7.765.516
Totaal afschrijvingen	<u><u>7.069.496</u></u>	<u><u>7.765.516</u></u>

Toelichting:

In 2020 heeft een versnelde afschrijving plaatsgevonden van € 1.147.000,-. Hierin zijn opgenomen:

- 1) In 2017 is een deel van Dennendal aangewezen als te slopen panden in verband met voorgenomen nieuwbouw. Op basis hiervan is in 2020 € 125.000,- (2019: € 339.000,-) versneld afgeschreven. In aanvulling hierop is in 2020 besloten tot de sloop van Dennendal Kapelweg in 2023. Hiertoe is in 2020 een aanvullende versnelde afschrijving van € 120.000,- opgenomen.
- 2) In verband met de verhuizing van samenwerkplaats Zadelstede naar De Heijgraaf is een extra afschrijving opgenomen van € 322.000,-
- 3) In verband met de sloop van lokatie 'de Grienden' is een extra afschrijving van € 375.000,- opgenomen.
- 4) In 2021 wordt de huur van locatie Jacala beëindigd. Hiervoor is een extra afschrijving van € 78.000,- opgenomen.

1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING OVER 2020

17. Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
	€	€
Bijzondere waardeverminderingen van:		
- materiële vaste activa	-	34.557
Totaal	<u>-</u>	<u>34.557</u>

18. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	7.286.494	8.042.795
Vervoerskosten	3.754.663	3.872.268
Extra kosten Corona	1.060.731	-
Algemene kosten	8.101.847	9.634.882
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	5.218.522	5.930.646
Onderhoud en energiekosten:		
- Onderhoud	2.232.520	3.711.946
- Energiekosten gas	795.497	1.311.656
- Energiekosten stroom	1.075.896	932.503
- Energie kosten water	144.081	152.092
Subtotaal	<u>4.247.994</u>	<u>6.108.197</u>
Huur en leasing	5.717.460	5.721.492
Dotaties en vrijval voorzieningen	163.034	435.433
Totaal overige bedrijfskosten	<u>35.550.745</u>	<u>39.745.713</u>

Toelichting:

De overige bedrijfskosten zijn gedaald in 2020, hetgeen vooral veroorzaakt wordt door de genomen maatregelen naar aanleiding van het resultaat in 2019.

1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING OVER 2020

19. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
	€	€
Rentebaten	-820	-310.604
Rentelasten	1.070.952	1.076.974
Totaal financiële baten en lasten	<u>1.070.132</u>	<u>766.370</u>

20. Buitengewone baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
	€	€
Buitengewone baten		-
Buitengewone lasten	101.317	-
Totaal buitengewone baten en lasten	<u>101.317</u>	<u>-</u>

Toelichting:

In 2020 zijn de commerciële activiteiten van Groendiensten verkocht.
Dit heeft geresulteerd in een buitengewone last van € 101.317,-

1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING OVER 2020

21. Wet normering topinkomens (WNT)

De WNT is van toepassing voor Stichting Reinaerde. Het voor Stichting Reinaerde toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2020 € 201.000,-

Het bezoldigingsmaximum voor Zorg en Jeugdhulp, klasse V, totaalscore 12 punten.

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling

<i>bedragen x € 1</i>	2020 P.W. van Lingen
Functiegegevens	bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	181.186
Beloningen betaalbaar op termijn	11.829
<i>Subtotaal</i>	€ 193.015
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 201.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.
Bezoldiging	€ 193.015
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.
Gegevens 2019	
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband(in fte)	1,0
Dienstbetrekking?	ja
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 166.400
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 11.614
<i>Subtotaal</i>	€ 178.014
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 179.000
Bezoldiging	€ 178.014

1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING OVER 2020

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

<i>bedragen x € 1</i>	2020 C.W. Meijers	2020 C.M.H.A. Deckers	2020 J.T.M. Menting
Functiegegevens	voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	€ 22.800	15.200	15.200
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 30.150	20.100	20.100
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	€ 22.800	15.200	15.200
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2019			
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	€ 21.480	14.320	14.320
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 26.850	17.900	17.900

<i>bedragen x € 1</i>	2020 L. Niessen	2020 J.C. van Houwelingen
Functiegegevens	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging	15.200	15.200
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.100	20.100
-/- Onverschuldigd betaald bedrag		
Bezoldiging	15.200	15.200
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2019		
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging	14.320	14.320
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	17.900	17.900

1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING OVER 2020

22. Honoraria onafhankelijke accountant

	2020	2019
	€	€
De honoraria van de accountant over 2020 zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	174.180	183.088
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	-	-
3 Fiscale advisering	-	-
4 Niet-controlediensten	-	-
Totaal in boekjaar gedeclareerde honoraria onafhankelijke accountant	<u>174.180</u>	<u>183.088</u>

Toelichting:

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij de stichting en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2020 (2019), ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

23. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling, haar deelnemingen en haar bestuurder en leidinggevende functionarissen.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

De bezoldiging van de bestuurder en toezichthouders is opgenomen onder punt 21.

1.9 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Reinaerde heeft de jaarrekening 2020 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 21 mei 2021

De raad van toezicht van de Stichting Reinaerde heeft de jaarrekening 2020 goedgekeurd in de vergadering van 26 mei 2021

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 1.2

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan die van materieel belang zijn voor het inzicht in de jaarrekening 2020 of voor de toekomst van de onderneming.

Ondertekening door bestuurder en toezichhouders

P.W. van Lingen, bestuurder

C.W. Meijers, voorzitter raad van toezicht

J.C. van Houwelingen, vice voorzitter

J.T.M. Menting, lid raad van toezicht

C.M.H.A. Deckers, lid raad van toezicht

L.M. Niessen, lid raad van toezicht

DEEL 2B OVERIGE GEGEVENS

2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

Er is geen statutaire regeling met betrekking tot de resultaatbestemming.

2.2 Nevenvestigingen

Stichting Reinaerde heeft geen nevenvestigingen

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen op de volgende pagina.



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Reinaerde

Verklaring over de jaarrekening 2020

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van Stichting Reinaerde ('de stichting') een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de stichting op 31 december 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi.

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarrapport opgenomen jaarrekening 2020 van Stichting Reinaerde te Utrecht gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2020;
- de resultatenrekening over 2020; en
- de toelichting met de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is de Regeling verslaggeving WTZi.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol Wet Normering Topinkomens ('WNT') 2020 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Onafhankelijkheid

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Reinaerde zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

3X6EW6Q4JYU4-229986578-87

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Newtonlaan 205, 3584 BH Utrecht, Postbus 85096,
3508 AB Utrecht
T: 088 792 00 30, F: 088 792 95 08, www.pwc.nl

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2020 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, onderdelen n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, en of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarrapport opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarrapport andere informatie, die bestaat uit:

- samenvatting en leeswijzer;
- voorwoord;
- deel 1 Kwaliteitsrapport;
- deel 2B Overige gegevens; en
- Bijlage: Bronnen.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling verslaggeving WTZi is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling verslaggeving WTZi en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag in overeenstemming met RJ 400 en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi.

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi; en voor
- een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.



Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de stichting in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van het genoemde verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de stichting.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Utrecht, 26 mei 2021
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. L.R. Streefkerk RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2020 van Stichting Reinaerde

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2020, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Ook op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Bijlage: Bronnen

Over het verslagjaar 2020 is door de opstellers van het jaarrapport gebruik gemaakt van uiteenlopende lokale en regionale verslagen, rapportages en reflecties.

Navolgend worden de bronnen weergegeven die zijn gebruikt:

- Strategie Reinaerde 2019-2021 'Podium geven aan samenspel'
- Kaderbrief en jaarplan Reinaerde 2020
- Quadrimesterrapportages Reinaerde 2020 (Q1, Q2 en Q3)
- Quadrimesterrapportages Zeist & Omstreken 2020 (Q1, Q2 en Q3)
- Quadrimesterrapportages Veenvallei 2020 (Q1, Q2 en Q3)
- Quadrimesterrapportages Lekstroom 2020 (Q1, Q2 en Q3)
- Quadrimesterrapportages Utrecht & weidegebied 2020 (Q1, Q2 en Q3)
- Quadrimesterrapportages Leren en Ontwikkelen MOOI 2020 (Q3)
- Quadrimesterrapportages Wet zorg en dwang 2020 (Q3)
- Verbeterplan Zeist & Omstreken 2020
- Inspectierapport Boshutlaan oktober 2020
- Dashboardgegevens Business Intelligence
- Jaarrapport 2019 'Andere tijden' (kwaliteitsrapport, jaarverslag en jaarrekening)
- Interne audits 2020
- Jaarverslag Consultatie en Advies Team seksueel misbruik (CAT) 2020
- Jaarverslag Incidentencommissie en overzichten incidentmeldingsstelsel 2020
- Jaarverslag klachtenfunctionaris en vertrouwenspersoon cliënten 2020
- Jaarverslag klachtencommissie medewerkers 2020
- Jaarverslag Reinaerde FIT 2020
- Jaarverslag Moreel besef 2020
- Jaarverslag Platform Veiligheid 2020
- Jaarbericht vertrouwenspersoon medewerkers 2020
- Overzichten cliëntenraadplegingen uit PlanCare en gesprekslijsten 'Dit vind ik ervan!' 2020
- Verslagen teamreflecties 2020