

# Jaarverslag

2021

## Voorwoord

We hebben met elkaar in 2021 intensief werk gemaakt van onze visie: *'Ieder kind een kansrijk, liefdevol thuis'*. Een belangrijke stap die we hierbij hebben gezet, is dat we onze expertise nog dichterbij kinderen en gezinnen in de regio gaan brengen. We hebben ons voorbereid op de kanteling naar integrale regionale teams.

Het komende jaar brengen we dit verder in de praktijk. Dat is geen eenvoudige opgave. Daarvoor is het nodig dat we ons openstellen voor een andere manier van werken, voor nieuwe collega's en voor een nieuwe balans vinden in ons team. Dit leren en ontwikkelen betekent ook het verdragen van onzekerheid en soms het loslaten van het vertrouwde. Ik ben ervan overtuigd dat we dit met elkaar kunnen, want wij geloven in ons vermogen om ons te ontwikkelen. Net zoals we geloven in de mogelijkheden van groei en ontwikkeling van kinderen en gezinnen.



*Nicolien van den Berg*  
Bestuurder

Groei, ontwikkeling, veerkracht en verbinding is ook wat de medewerkers van De Rading in (weer) een coronajaar hebben laten zien. Zij zetten zich elke dag in voor goede zorg en daarvoor wil ik alle professionals bedanken die iedere keer weer het gesprek aangaan over kwetsbare thema's. Ook de ouders en pleegouders wil ik hier noemen. Zij bieden vele kinderen een liefdevol thuis en creëren voor hen daarmee kansen. En de overige medewerkers van De Rading hebben er alles aan gedaan om het bieden van deze zorg te ondersteunen en faciliteren. Samen hebben we daarmee bijgedragen aan onze droom en onze missie.



*Wim Schreuders*  
Voorzitter Raad van Toezicht

Als Raad van Toezicht zijn we trots op de kanteling die De Rading in 2021 heeft gemaakt naar het organiseren van integrale regioteams. Een bewuste keuze om letterlijk in de buurt te zijn en samen met wijkteams het verschil te maken. Door lokale 'hubs' in te richten voor de medewerkers wordt dit ook praktisch vormgegeven. Daarmee komt de transformatie van de jeugdzorg nog meer in het DNA van De Rading.

We zijn echter niet alleen trots. Wij zijn ook vaak teleurgesteld over het feit dat wij als jeugdhulpaanbieder tegemoet getreden worden als commerciële marktpartij met winstoogmerk. Dat levert onredelijke financiële risico's op die wij als stichting zonder winstoogmerk eigenlijk niet kunnen en niet zouden moeten dragen. Dat staat tevens haaks op wat wij ervaren in ons toezicht. Wij zien een organisatie die het bieden

van kwaliteit voor het kind altijd bovenaan zet. Zelfs als dit betekent dat we kosten moeten maken die gemeenten niet vergoeden.

Onze bestuurder en haar medewerkers maken deze keuze en wij staan daarachter, in het belang van kwetsbare gezinnen en kinderen in onze samenleving. Dit past bij de maatschappelijke opdracht en positionering van De Rading. Met heel veel moeite bleven we ook in 2021 financieel gezond. Maar het is en blijft een wankel evenwicht. Om het fundament van de jeugdzorg te verstevigen is samenwerking op basis van vertrouwen noodzakelijk tussen gemeenten en partijen in het werkveld. Dat vertrouwen verdient onze organisatie en zal niet worden beschaamd.

Na negen jaar zitting te hebben genomen in de Raad van Toezicht draag ik eind 2021 vol vertrouwen in De Rading en de Raad van Toezicht het stokje over aan Renate Westerlaken. Ik wens haar een mooie tijd toe als toezichthouder bij De Rading.

## Inhoud

1. Het jaar van de Droom.....	3
2. Profiel van De Rading.....	5
3. Personeel & Organisatie.....	6
4. Bestuur & Toezicht .....	8
5. Inspraak & Medezeggenschap .....	10
6. Financiën.....	13
 Bijlage .....	 15



## 1. Het jaar van de Droom

In een veranderend jeugdzorglandschap is het nodig om mee te bewegen. 2021 stond daarom bij De Rading in het teken van voorbereiding op verandering. De Rading heeft met de medewerkers een droom geformuleerd en heeft daarnaast verschillende toekomstscenario's geschetst. De droom en ons toekomstbeeld hebben geleid tot een nieuwe visie en strategie. Dit heeft erin geresulteerd dat De Rading in 2022 een toekomstbestendig zorgconcept implementeert en dat de organisatie in integrale regioteams gaat werken. Dit allemaal met de ambitie: 'Ieder kind een kansrijk, liefdevol thuis'.

### Verder is in 2021 ook gewerkt aan

- Versterken van (deeltijd)pleegzorg, samen met onder andere de Pleegouderraad.
- Verlagen van het aantal pleegzorgbreakdowns met 58%. Van 45 in 2020 naar 26 in 2021.
- 28 Kind Gericht Werven-vragen.
- Ondersteunen van ruim 650 pleeggezinnen.
- Versterken van ons team met 230 toegewijde medewerkers en 11 stagiaires.
- Begeleiden van 973 pleegzorgcliënten, 424 cliënten ambulant, 35 cliënten in residentiële zorg.
- Investeren in partnerschappen met KOOS, BSA en Zuid Oost Utrecht.
- Oprichten van een cliëntenraad die opkomt voor jongeren en ouders.
- Laten zien wat ons werk inhoudt door een journalist een dag te laten meelopen met een CLAS-behandelaar.
- Tientallen jongeren grote stappen laten zetten door het NextStep-programma.
- Succesvolle digitale coaching via camera's en Whatsapp door Nanny Plus.
- De (online) zichtbaarheid om nieuwe pleegouders te werven. Met als succes de #groenlicht-campagne in de Week van Pleegzorg waarmee we online 387.000 mensen bereiken.
- De ontwikkeling van onze veerkracht, groei en verbinding in (weer) een coronajaar.



Kijk mee in het jaar van De Rading [in dit fotoboekfilmpje](#).

## Praktijkverhaal over pleegzorg

### Een tijd van komen en een tijd van gaan

Ilona en Pim hadden zeven jaar lang een pleegzoon in huis, Rolf. Zij vertellen hoe het is wanneer een kind bij je in huis komt, maar ook hoe het is om je pleegkind weer te laten gaan.

#### ***Pleegzorg is heftig en tegelijkertijd heel waardevol***

Ilona en Pim hadden een sterk verlangen om voor een kind te zorgen. Zij hebben verschillende opties overwogen en kwamen uit bij pleegzorg. Ilona vertelt: “Het mooie aan pleegzorg leek ons dat je voor een kind kunt zorgen dat het hard nodig heeft, maar dat er ook helderheid is over wie je biologische familie is.” Dus bezochten ze in 2014 een informatieavond van De Rading en volgden ze de cursus voor aanstaande pleegouders. “Om eerlijk te zijn vonden wij het best heftig om de problemen te horen die bij de voorlichting verteld werden, maar toch weerhield ons dat er niet van een pleegkind in huis te nemen. Helemaal toen we vrij snel een telefoontje kregen met dat ze Rolf aan ons wilden voorstellen.”

#### ***Een nieuwe situatie accepteren***

Rolf werd op zijn zevende uithuisgeplaatst en woonde toen eerst een half jaar bij zijn tante. Zij hield veel van hem maar kon de zorg op dat moment niet aan. Ilona vervolgt: “Het kostte tijd, voor alle partijen, om deze nieuwe situatie te accepteren. Rolfs vertrouwen winnen duurde zeker wel een jaar. We hebben hem vaak moeten vertellen dat nu hij bij ons woont, zijn tante niet weg is. Dat zijn tante er ook is, altijd zijn familie blijft en dat hij nog steeds bij haar op bezoek kan gaan. Wij hebben zelf ook goed contact met de tante onderhouden, dat gaf hem rust.”

#### ***Vertrouwen om door te zetten***

Rust, reinheid en regelmaat waren precies wat Rolf nodig had. Hij had in zijn leven al zoveel meegemaakt dat zijn hoofd ‘vol’ was. Hij was continu hyper en wond zich over alles op. “Wij hebben hem structuur, schema’s en regels gegeven. Dat stuitte op weerstand in het begin, maar we kregen goede training en begeleiding van De Rading. We voelden ons gesteund en dat gaf ons het vertrouwen om door te zetten.”



Pim concludeert: “Het is zó waardevol als je een kind ziet veranderen in zijn gedrag. Rolf werd geleidelijk aan rustiger, voelde zich meer op zijn gemak en zijn zelfvertrouwen groeide voorzichtig. Op school ging het goed, had hij verschillende vriendjes. Ook kwam hij met leuke initiatieven, zoals het organiseren van een spel of een quiz voor zijn klas of voor onze familie. En natuurlijk was er nog wel eens een driftbui, maar ook dat hoort bij hem. Zijn verleden draagt hij nou eenmaal met zich mee.”

#### ***Loslaten hoort erbij***

Rolf bleef zijn tante met enige regelmaat bezoeken en dat ging goed. De relatie van Rolf met zijn tante is hierdoor goed gebleven. Het verlangen om weer bij haar te kunnen wonen is altijd gebleven. “Na zeven jaar heeft hij in overleg met ons aan de pleegzorg gevraagd of het misschien toch weer mogelijk zou zijn dat hij bij haar kon wonen. Haar omstandigheden waren veranderd en Rolf was rustiger en zelfstandiger geworden. Ik heb vanaf het begin gezegd dat hij het recht heeft om bij zijn familie te wonen als dat verlangen er is en als duidelijk wordt dat dit weer echt mogelijk is. Het belang van het kind staat immers voorop. En natuurlijk was het heel moeilijk voor ons om hem te laten gaan, maar onze band is gebleven. Rolf komt regelmatig even langs en we sturen elkaar appjes. Hij heeft ons de afgelopen zeven jaar enorm veel gebracht, wij gunnen hem het allerbeste en zullen hem altijd steunen!”

## 2. Profiel van De Rading

### Specialistische Jeugd- & Opvoedhulp

De Rading heeft zich in 2021 gebogen over een nieuwe strategie met daaruit voortvloeiend een toekomstbestendig zorgconcept met integrale regioteams.

Het jaar stond in het teken van voorbereiden op het inrichten van integrale regioteams om zo nog beter integrale specialistische jeugdhulp te verlenen aan gezinnen met (complexe) gezins- en opvoedingsproblematiek. Bij integrale hulp denkt een gezin zelf mee over passende hulp. Beslissingen worden niet óver hen genomen maar mét hen. Het doel van de hulp is dat krachten worden versterkt, waardoor problemen in het gezin afnemen of zelfs verdwijnen.

We willen de ontwikkeling van het kind, binnen zijn of haar systeem, bevorderen en waar nodig de veiligheid herstellen. Zodat het gezin als systeem zo krachtig en zelfstandig mogelijk kan deelnemen aan de samenleving. Aanvullend op de krachten van het systeem maken we gebruik van specialistische kennis en deskundigheid.

We willen dat onze verschillende expertises straks zijn vertegenwoordigd in de integrale regioteams. Dit betekent dat we zoveel mogelijk aansluiten bij het normale leven van gezinnen in de buurt en met alle betrokken partijen samenwerken. Met alle partijen wordt bedoeld: het gezin, de familie, de verschillende professionals en andere belangrijke betrokkenen rondom het gezin. Door integraal samen te werken met partijen die van invloed zijn op de bestaanszekerheden van gezinnen, leveren we betere zorg (wonen, school en werk, support, inkomen en schulden, welzijn en gezondheid).

### Rechtsvorm

De Rading is een stichting die statutair gevestigd is in Utrecht. De organisatie is een zelfstandig rechtspersoon onder de officiële naam Stichting De Rading.

### Werkgebied

Het primaire werkgebied van De Rading bevindt zich in de regio's Utrecht Stad, Eemland, Utrecht West, Zuidoost Utrecht, Lekstroom, Food Valley, Midden Holland en Gooi en Vechtstreek.

### Omzet

De omzet van De Rading bedroeg in 2021 € 23,7 mln. Het grootste deel daarvan werd verkregen in het primaire werkgebied (Utrecht Stad, Eemland, Utrecht West, Zuidoost Utrecht, Lekstroom, Food Valley, Midden Holland en Gooi en Vechtstreek). Er waren tevens overeenkomsten voor jeugdhulp in andere regio's. Dit heeft onder meer te maken met de landelijke vraag naar onze expertise seksualiteit en seksueel misbruik en met de werking van het woonplaatsbeginstel.

### Gegevens rechtspersoon

Verslaglegger	: Stichting De Rading
Adres	: Pahud de Mortangesdreef 61
Postcode en plaats	: 3562 AB Utrecht
Telefoonnummer	: 030-2724353
Kamer van Koophandel	: 30161679
E-mailadres	: info@rading.nl
Website	: www.rading.nl

### 3. Personeel & Organisatie

#### Personeelsaantallen

- Eind 2021 telde De Rading 230 medewerkers en 11 stagiaires.
- De personeelssterkte was gemiddeld 187,97 fte.
- Het aantal fte's steeg ten opzichte van 2020 met 8,29%

#### Personeelsverhoudingen en verdeling

	instroom aantal	instroom FTE	uitstroom aantal	uitstroom FTE	aantal 31-12	aantal FTE 31-12
In loondienst	56	39,72	48	35,73	230	186,92
Zelfstandigen	0	0	0	0	0	0
Stagiaires	15	12,38	16	12,03	11	9,38

Clïentgebonden personeel: 79,13% → Niet cliëntgebonden personeel: 20,87%

#### Verloop personeelsbestand

In 2021 was het verlooppercentage 19,13% (in 2020 was dit 19,3% en in 2019 was dat 18,3%). Er werd afscheid genomen van 48 medewerkers. Er kwamen 56 nieuwe collega's bij.

De uitstroom zag er als volgt uit:

- Op eigen verzoek (18)
- Einde contract (25)
- Wederzijds goedvinden (9)
- Pensioen (4)

De uitdienst op wederzijds goedvinden en einde contract vallen mede hoger uit door het sluiten van onze Meidenhulp in Houten.

#### Vacatures

In 2021 waren er 27 vacatures waarvan 21 cliëntgebonden vacatures. Op 31 december 2021 was het aantal nog openstaande vacatures 10.

#### Verzuim

De Rading streeft naar maximaal 5% ziekteverzuim. In 2021 was dit percentage 6% (een stijging van 0,6% ten opzichte van 2020). Het ziekteverzuimcijfer van de gehele jeugdbranche komt waarschijnlijk uit op 6,9%. Het verzuim valt over heel 2021 hoger uit en dit wordt mede veroorzaakt door Covid-19. De pandemie zorgt vooral in het laatste kwartaal van 2021 voor een hoger percentage in kort verzuim. De verwachting is dat deze stijging ook in het eerste kwartaal van 2022 zal doorzetten.

#### Cultuur

In navolging van de evaluatie van het herontwerp en de bevindingen van de organisatieadviseur hebben we ingezet op bewustwording van de cultuurkenmerken die we graag terugzien binnen De Rading en waar we nog beter in willen worden. We zijn met de hele organisatie gaan werken aan de volgende gedragskenmerken:

- Eigenaarschap
- Begrenzen van tijd en processen voor doelgericht en efficiënt werken
- Vertrouwen
- Fouten maken mag

Via dialoogsessies hebben we deze gedragskenmerken besproken en voorbeelden met elkaar gedeeld. Ook hebben we een aantal weken bewust ons eigen gedrag gemonitord rondom deze vier gedragskenmerken en hebben we conclusies met elkaar gedeeld. Zo blijven we leren van elkaar.

Met de strategische verandering die in 2022 gaat plaatsvinden, blijven onze gedragskenmerken belangrijk en blijven we hier aandacht aan schenken in de vorm van cultuurweken en dialoogsessies.



## 4. Bestuur & Toezicht

### Bestuur

De bestuurder vormt samen met de Manager Zorg en de Manager Bedrijfsvoering het managementteam (MT). De bestuurder wordt inhoudelijk ondersteund door de bestuurssecretaris die ook de Raad van Toezicht (RvT) ondersteunt. De bestuurder is eindverantwoordelijk voor het totale beleid van de organisatie en legt hierover verantwoording af aan de RvT.

De bezoldiging van de bestuurder is gebaseerd op de Wet Normering Topinkomens (WNT).

Voor de hoogte van de bezoldiging wordt verwezen naar de jaarrekening en voor de nevenfuncties van de bestuurder naar de bijlage, zie pagina 15.

### Raad van Toezicht

Naast de Raad van Bestuur kent De Rading een Raad van Toezicht (RvT). Het toezicht en bestuur vinden plaats op basis van bepalingen zoals opgenomen in de statuten en de reglementen.

De Raad van Toezicht kwam dit jaar zeven keer bijeen voor overleg. Alle formele vergaderingen werden bijgewoond door de bestuurder en de bestuurssecretaris. Tevens organiseerde de Raad van Toezicht eigen bijeenkomsten zonder de bestuurder. Die bijeenkomsten zijn bedoeld om de interne afstemming binnen de Raad van Toezicht te stimuleren en uitoefening van de toezichthoudende en adviserende functie te bevorderen.

### Samenstelling Raad van Toezicht

De samenstelling van de Raad van Toezicht in 2021, inclusief overzicht van (on)betaalde (neven)functies, bevindt zich op pagina 15.

### Trainee Raad van Toezicht

Net als in voorgaande jaren heeft de RvT een trainee uit het diversiteitsprogramma van de NVTZ de mogelijkheid geboden kennis en ervaring op te doen. De trainee heeft geparticipeerd in alle activiteiten van de RvT.

### Commissies RvT

De Raad van Toezicht (RvT) kent drie commissies:

#### 1. Auditcommissie (AC)

De auditcommissie (AC) had in 2021 vijf keer overleg met de bestuurder en Manager Bedrijfsvoering. In deze overleggen werden de begroting, de jaarrekening, de kwartaalcijfers en de risico's besproken.

#### 2. Remuneratiecommissie (RC)

De remuneratiecommissie (RC) had in 2021 vijf keer overleg met de bestuurder. In deze overleggen werd de planning van de beoordelings- en functioneringsgesprekken met de bestuurder besproken, de zelfevaluatie van de Raad van Toezicht en de wervingsprocedure voor nieuwe leden van de RvT.

#### 3. Commissie Kwaliteit & Veiligheid (K&V)

De commissie Kwaliteit & Veiligheid (K&V) bestudeerde dit jaar actuele documenten met betrekking tot kwaliteit en veiligheid. Op basis hiervan hield de commissie in 2021 op 25 november en 9 december een gespreksronde met een afspiegeling van management, medewerkers, ondernemingsraad en pleegouder-raad. De commissie beoogt met deze jaarlijkse gesprekken nader geïnformeerd worden over de besturing en doorwerking van beleid in de organisatie. Een terugkoppeling van de gesprekken door de commissie vindt plaats in de plenaire Raad van Toezicht vergadering begin 2022.

## Activiteiten van de Raad van Toezicht in 2021

### 1. Governance

In 2021 heeft de Raad van Toezicht tijdens een aantal bijeenkomsten onder begeleiding van een extern deskundige de toezichtsvisie geherformuleerd. Daarnaast heeft de jaarlijkse vaststelling plaatsgevonden van het informatieprotocol met bijbehorende jaarplanning. Tevens is het reglement Raad van Bestuur en het reglement Raad van Toezicht geactualiseerd. Deze zijn gebaseerd op de modelreglementen van de NVZD en NVTZ en voldoen daarmee aan de Governancecode Zorg. Zowel de reglementen als de toezichtsvisie zijn te raadplegen via de website van De Rading. Tot slot zijn ook de statuten in 2021 geactualiseerd en in lijn gebracht met de Governancecode 2022.

### 2. Werkbezoek

In verband met de coronapandemie heeft het jaarlijkse werkbezoek van de Raad van Toezicht op 6 september 2021 in aangepaste vorm plaatsgevonden op het hoofdkantoor van De Rading. Tijdens dit werkbezoek heeft de Raad van Toezicht een presentatie gehad over de nieuwe vormen van pleegouderverving door inzet van socialmediamarketing. Als tweede onderdeel heeft de Raad van Toezicht een presentatie gehad over de ontwikkelingen in de regio's over pleegoudernetwerken en de meerwaarde hiervan. Tevens is tijdens dit bezoek gesproken over de ontwikkelingen betreffende de opzet van de cliëntenraad.

### 3. Gesprekken Pleegouderraad en ondernemingsraad

De Raad van Toezicht ging in 2021 wederom in gesprek met een afvaardiging van de Pleegouderraad en ondernemingsraad.

### 4. Zelfevaluatie Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is zelf verantwoordelijk voor zijn kwaliteit van functioneren en voert daarom jaarlijks een zelfevaluatie uit. Eens per drie jaar vindt de evaluatie onder externe begeleiding plaats. In 2020 heeft een extern begeleide zelfevaluatie plaatsgevonden. In 2021 heeft de Raad van Toezicht zonder externe begeleiding de zelfevaluatie uitgevoerd. Tijdens de evaluatie is gesproken over de inhoud, aanpak en invulling van de verschillende rollen van de Raad van Toezicht (toezichthouder, werkgever van de bestuurder en adviseur/sparringpartner).

De uitkomsten van deze evaluatie zijn vervolgens in de Raad van Toezicht-vergadering van 28 maart 2022 besproken.

Uitkomsten evaluatie:

- De RvT is zeer betrokken en heeft over het algemeen goed door wat er bij De Rading speelt. De informatievoorziening en het tijdig betrekken van de RvT worden positief gewaardeerd.
- De Rvt maakt ruimte en tijd vrij voor het bespreken van belangrijke onderwerpen voor de organisatie.
- Alle leden hebben een stevige bijdrage in deze RvT. De RvT is ontwikkelgericht en zoekt naar waar het beter kan.
- De RvT heeft in samenspraak met de bestuurder een eenduidige visie op toezicht ontwikkeld. Deze is in het eerste kwartaal 2021 gepubliceerd op de website van De Rading.
- In relatie tot de bestuurder houdt de RvT de vinger aan de pols over belangrijke vraagstukken voor de organisatie.
- Het bespreken van een bestuurlijk dilemma is standaard ingevoerd in 2021.
- Iedere RvT bijeenkomst wordt afgesloten met een gezamenlijke evaluatie.

## 5. Inspraak & Medezeggenschap

### Medezeggenschap in 2021

Goede medezeggenschap is in het belang van de organisatie. De Rading hecht daarom veel waarde aan de inbreng van cliënten, pleegouders en medewerkers. Conform de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz) geven De Rading en de medezeggenschapsorganen gezamenlijk invulling aan medezeggenschap. Op grond van de Jeugdwet heeft De Rading als pleegzorgaanbieder al vele jaren een Pleegouderraad ingesteld die de belangen behartigt van pleegouders, kinderen en jongeren. De Rading valt tevens onder de reikwijdte van de nieuwe Wmcz en heeft in 2021 een cliëntenraad gevormd. De cliëntenraad en de Pleegouderraad staan naast elkaar en hebben dezelfde rechten. De medezeggenschapsregelingen voor de Pleegouderraad en cliëntenraad zijn openbaar raadpleegbaar en gepubliceerd op de website van De Rading.

### Cliëntenraad

In 2021 heeft De Rading een (onafhankelijke) cliëntondersteuner in dienst genomen ter ondersteuning van de cliëntenraadleden voor het verder vormgeven en uitvoeren van hun rol. De cliëntenraad bestaat in 2021 uit 5 leden. De cliëntenraad heeft in 2021 de medezeggenschapsregeling en het huishoudelijk reglement vastgesteld. De cliëntenraad is in 2021 geïnformeerd over het plan versterking pleegzorg, heeft uitleg gekregen over het jeugdzorgsysteem, en houdt zich bezig met het werven nieuwe leden. Tevens heeft de cliëntenraad in 2021 als nieuw team geïnvesteerd in teambuilding.

De volgende adviesaanvragen zijn in 2021 aan de cliëntenraad voorgelegd:

- Adviesaanvraag meerjarenstrategie
- Verhuizing meidenbehandelgroep
- Programma van Wensen en Eisen rondom huisvesting
- Wijziging organisatiestructuur
- Integraal werken in een toekomstbestendig zorgconcept

De uitgebrachte adviezen van de cliëntenraad gebruikt De Rading ter verbetering van de zorg aan cliënten. Bijvoorbeeld het advies op het gebied van de wensen en eisen voor de nieuwe huisvesting, waarbij de cliëntenraad input heeft geleverd over wat van belang is voor cliënten.

### Pleegouderraad

Binnen De Rading is een Pleegouderraad (POR) actief die meedenkt over het beleid van de organisatie inzake pleegzorg. De POR wordt ondersteund door het Radingsecretariaat. De Manager Zorg overlegt periodiek met de POR. De bestuurder sluit twee keer per jaar aan. De POR heeft wettelijk gezien advies- en instemmingsrecht over bepaalde onderwerpen die betrekking hebben op pleegzorg binnen De Rading.

De belangrijkste adviesaanvragen die in 2021 aan de POR werden voorgelegd zijn:

- Wijziging organisatiestructuur
- Programma van Wensen en Eisen rondom huisvesting
- Plan versterking pleegzorg 2021

Andere belangrijke gespreksonderwerpen met de POR in 2021 waren: ontwikkelingen in de regio, jaarverslag klachtencommissie/interne klachtenprocedure, pleegoudernetwerken, scholing voor pleegouders, pleegzorg.nl, Droom & Strategie.

De uitgebrachte adviezen en input op de andere genoemde onderwerpen gebruikt De Rading ter verbetering van de zorg aan cliënten. Bijvoorbeeld het advies om altijd eenduidig de regie te beleggen indien meerdere hulpverleners van De Rading betrokken zijn, is binnen De Rading omgezet in eenduidige uitgangspunten.

Leden Pleegouderraad 2021	Positie
<b>De heer R. Hortensius</b>	Voorzitter
<b>De heer T. Meester</b>	Vicevoorzitter
<b>Mevrouw M. Stegeman</b>	Lid
<b>Mevrouw A. Roza</b>	Lid
<b>Mevrouw M. Muijsers</b>	Lid
<b>De heer A. Barmiento</b>	Lid

### Ondernemingsraad

De ondernemingsraad van De Rading vergadert op regelmatige basis onderling en eenmaal in de zes weken met de bestuurder in een zogenaamde overlegvergadering (OV). Tijdens het overleg met de bestuurder wordt gesproken over de stand van zaken in de organisatie. In alle gevallen verliepen de gesprekken in 2021 constructief en opbouwend. Tijdens overlegvergadering met de bestuurder kwamen onder meer de volgende onderwerpen aan de orde naar aanleiding van advies- en instemmingsaanvragen:

- Strategietraject, structuurnotitie & zorgconcept
- Programma van Wensen en Eisen rondom huisvesting en huurovereenkomsten
- Diverse aanbestedingstrajecten en samenwerkingsverbanden
- Opvolging evaluatie herontwerp
- Werving leden Raad van Toezicht
- Financiën De Rading
- Actualisatie en ontwikkeling van personele regelingen
- Ontwikkelingen residentiële groepen
- Coronabeleid
- Onderzoek OR over tweebenigheid
- Arbojaarplan 2021

In onderstaande tabel staan de leden van de ondernemingsraad opgesomd. In 2021 is de formatie van de OR hetzelfde gebleven als 2020. De ambtelijk secretaris van de ondernemingsraad is mevrouw D. Enkelaar.

Leden ondernemingsraad 2021	Positie
<b>Mevrouw J. Broekman</b>	Voorzitter
<b>Mevrouw E. Weiss</b>	Vicevoorzitter
<b>Mevrouw M. Spijker</b>	Lid
<b>De heer C. van Roon</b>	Lid
<b>De heer W. Jansma</b>	Lid
<b>Mevrouw N. Boonstra</b>	Lid
<b>De heer R. Heezen</b>	Lid

## **Vertrouwenspersoon & Klachtenprocedure**

Cliënten en pleegouders van De Rading kunnen gebruikmaken van de vertrouwenspersonen van het Advies- en Klachtenbureau Jeugdzorg (AKJ). Voor het behandelen van klachten hanteert De Rading een interne klachtenprocedure. Hiervan werd in 2021 zeven keer gebruikgemaakt. Het stelt de klager in staat om zijn/haar klachten onder de aandacht te brengen bij de leidinggevende van degene waartegen de klacht is gericht. In vijf gevallen werd een passende oplossing gevonden. Twee meldingen lopen eind 2021 nog.

Het staat cliënten daarnaast vrij een klacht in te dienen bij een externe klachtencommissie. Hiervoor is De Rading aangesloten bij de Klachtencommissie Jeugd Midden Nederland (KJMN). In 2021 ontving de KJMN in totaal vier klachten tegen De Rading. Afhandeling hiervan heeft als volgt plaatsgevonden: de klager is gevraagd te laten weten of een klachtgesprek gewenst was, gevraagd is om nadere concretisering van de klachten of er is doorverwezen naar het AKJ. Hier is vervolgens geen reactie op gekomen, of is aangegeven dat er nog een reactie komt.

## 6. Financiën

### Resultaat & exploitatie

Financieel kijkt De Rading overwegend positief terug. In de loop van het jaar leek de realisatie negatief uit te pakken en daardoor ook onder de begroting. In Q4 bleek dat het resultaat uiteindelijk + € 180.000 bedroeg, wat maar € 50.000 lager is dan vooraf begroot. In het licht van onderbezetting op diverse residentiële locaties is dit alsnog een goed resultaat. Deels is het goede resultaat te verklaren door het vrijvallen van balansposities, met als belangrijkste onderdeel de verlofuren. In 2020 was er een hoge reservering ontstaan doordat weinig verlof was opgenomen in het eerste coronajaar. In 2021 is een groot deel van dit verlof opgenomen waardoor de reservering voor € 75.000 heeft kunnen vrijvallen. Daarnaast heeft ook een verdere omzetgroei plaatsgevonden ten opzichte van 2020 van 1,6 mln. (22,1 mln. 2020 en 23,7 mln. 2021). De groei van de omzet lag in lijn met de begroting 2021 waarin een groei-doelstelling was geformuleerd om de minimale 1% marge te kunnen behalen.

In de sector zagen wij toenemende druk op budgetten en tarieven door het ontstaan van diverse samenwerkingsverbanden die overwegend uiteindelijk tot een kostenbesparing moeten leiden. Het vormgeven van deze samenwerkingsverbanden, in combinatie met de transformatie, leidt tot nieuwe uitdagingen voor onze organisatie. Het was voor De Rading opnieuw de uitdaging om met minimale overhead toch het maximale resultaat te behalen. Dit is ook terug te zien in de cijfers van 2021, waarin verder bezuinigd werd op onder andere ICT-kosten en het gelijk houden van het overheadpersoneel ondanks de groei in zorg FTE's zonder kwaliteit in te leveren. Het personeelsbestand groeide van 174 FTE naar 187 FTE in loondienst.

Het positieve resultaat werd toegevoegd aan de algemene reserves.

De financiële ratio's bleven op goed niveau ten opzichte van de sector. De solvabiliteit nam af tot 37,4%, maar was nog steeds beduidend hoger dan de norm (minimaal wenselijk 20% tot 30%). De daling ontstaat doordat De Rading penvoerder voor de BSA is. Het vreemd vermogen is hierdoor toegenomen aangezien de uitbetaling aan de andere BSA-partijen over 2021 in 2022 wordt gedaan. Het weerstandvermogen was 18,5% en daalde iets door de hogere stijging in omzet ten opzichte van het resultaat, maar bleef ten opzichte van de sector voldoende (15% tot 20%).

De liquiditeitspositie was tevens bovengemiddeld ten opzichte van de sector. Het werkkapitaal bedroeg 3,746 miljoen positief. Dit betreft het kapitaal waarover De Rading vrij kan beschikken voor het uitoefenen van de daadwerkelijke operationele activiteiten. De quick-ratio van De Rading bedroeg dit jaar 1,5. Een gezonde quick-ratio bedraagt minimaal 1.

### Beleidscyclus

De bedrijfsvoering van De Rading volgt jaarlijks een vast stramien in het kader van de reguliere beleids-cyclus. Deze planning- en controlcyclus vormt een belangrijke basis voor sturing en kwaliteitsverbetering van de organisatie.

### Risicomanagement

Risicomanagement is, in het kader van de jaarlijkse planning- en controlcyclus, continu een aandachtspunt. De Manager Bedrijfsvoering heeft hierin een centrale taak en brengt actuele risico's systematisch in kaart. Deze worden daarna geagendeerd in het managementteam en in de vergaderingen met de Raad van Toezicht. Uitgangspunt hiervan is risicobewustzijn en kwaliteitsdenken in de dagelijkse werkzaamheden te verankeren, beschrijven en uit te voeren conform processen en procedures met als doel de risico's te mitigeren. De inbedding ervan via het kwaliteitsmanagementsysteem en de HKZ-certificering scheppen waarborgen voor het continu verbeteren via de PDCA-cyclus (plan-do-check-act).

Jaarlijks verricht de externe accountant tijdens de interimcontrole en jaarrekeningcontrole een specifieke beoordeling van opzet, werking en bestaan van de administratieve organisatie en interne beheersing en controles. Hierbij wordt aandacht besteed aan de mogelijke strategische, tactische en operationele risico's van De Rading. Tevens vindt jaarlijks een externe HKZ-audit plaats door een certificerende instantie in het kader van kwaliteitszorg, en vindt toezicht plaats op de inhoudelijke kwaliteit en risico's door de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugdzorg.

Afhankelijk van de toezichtfocus van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugdzorg worden organisaties bezocht. De Rading ontving in 2021 geen toezichtbezoek van de IGJ. Er vond dit jaar een tussentijdse interne controle plaats op dossiervorming. Hieruit kwamen actiepunten die werden opgepakt en waardoor de jaarrekeningcontrole soepeler verliep. De audits en interimcontrole werden in 2021 met goed resultaat afgerond. De aanbevelingen van de HKZ-audit en managementletter waren overzichtelijk en worden planmatig opgepakt.

### **Huidige en toekomstige risico's**

#### Aanbestedingsrisico

De huidige inkoop- en aanbestedingsregels voor jeugdzorg brengen het risico met zich mee dat De Rading de zorg niet gegund krijgt. Om dit te voorkomen werden de aanbestedingen plan- en projectmatig aangepakt. Er werden vanuit de organisatie diverse disciplines bij elkaar gebracht om het aanbestedings-traject professioneel en zorgvuldig te laten verlopen. Het risico blijft bestaan dat De Rading de werkzaamheden niet gegund krijgt. Als dit het geval is, worden scenario's uitgewerkt om de consequenties in beeld te brengen, inclusief de vervolgaanpak voor adequate maatregelen.

#### Incassorisico

Het vorderen van financiële posities op gemeentes blijft een complex proces. Al wordt dit met het jaar wel gemakkelijker doordat de administratieve kant steeds beter op orde is. De vordering op gemeentes is op een structureel stabiel niveau gekomen en wordt door ons nu als een acceptabel bedrag beschouwd. Toch moeten wij scherp blijven op de vorderingen die wij hebben uitstaan in relatie tot onze liquiditeit. Wij merken dat de aanscherping in de interne beheersing leidt tot het tijdiger en correcter declareren van geleverde zorg. Door het grote aantal verschillende administratieve protocollen per regio/gemeente blijft incassorisico wel een aandachtspunt.

#### Niet-vergoede productie

De Rading had ook dit jaar contracten met de vijf Utrechtse regio's, evenals met een aantal buitenregio's/gemeenten, en voor een steeds groter deel treden wij als onderaannemer op. Sommige van deze regio's/hoofdaannemers hanteren een budgetplafond. In dat geval wordt overschrijding alleen vergoed als daarvoor tijdig goedkeuring wordt gevraagd en gegeven. Aangezien het veelal onvoorspelbaar is hoe lang cliënten in zorg zijn, leidde dit tot onzekerheid in de prognoses. In 2021 vonden overschrijdingen van het budget bij een tweetal van onze regio's plaats. De gesprekken met de desbetreffende regio's over de vergoeding van de productie lopen nog. De Rading kan het zich niet veroorloven om productie niet vergoed te krijgen. In 2021 werd daarom het proces rondom het maandelijks monitoren en hier tijdig over rapporteren en op sturen, verder aangescherpt. Hierdoor zorgt De Rading ervoor dat deze risico's gering zijn. In de kwartaalgesprekken met de regio's werd de voortgang eveneens besproken.

Soms doet de situatie zich voor dat De Rading gevraagd wordt om met jeugdzorg te starten zonder dat hier direct een geldige beschikking aan ten grondslag ligt. De zorgadministratie stelt dan alles in het werk om die beschikking te verkrijgen omdat anders het risico bestaat dat de geleverde zorg niet (meteen) betaald wordt.

De complexiteit van het woonplaatsbeginsel zorgt ervoor dat het in enkele gevallen onduidelijk was welke gemeente verantwoordelijk is voor betaling van de geleverde zorg. Als die situatie zich voordeed, werd hier tijdig en adequaat op gereageerd door direct contact te leggen met de, in onze ogen, verantwoordelijke gemeente met uitleg van de beslisboom Woonplaatsbeginsel van het VNG.

## Bijlage

### Raad van Bestuur De Rading

#### Mevrouw H.N. van den Berg - Bestuurder

Installatie: 18 mei 2020

Termijn: 1e

Nevenfunctie(s)	Positie	Bezoldigd
Raad van Toezicht GGZ Heuvelrug	Voorzitter	Ja
Raad van Toezicht ZeS op Maat	Lid	Ja

### Raad van Toezicht De Rading

#### De heer C.W.J. Schreuders - Voorzitter en Lid Auditcommissie & Remuneratiecommissie

Installatie: 21 mei 2013

Termijn: 3e

Hoofdfunctie: Directeur/eigenaar organisatieadviesbureau Public Servants

Nevenfunctie(s)	Positie	Bezoldigd
Raad van commissarissen Tomin Groep Hilversum (tot 01-09-2020)	Voorzitter	Ja

#### De heer mr. C. Cörüz - Lid commissie Kwaliteit & Veiligheid

Installatie: 10 februari 2014

Termijn: 3e

Hoofdfunctie: Directeur Centrum Internationale Kinderontvoering

Nevenfunctie(s)	Positie	Bezoldigd
CC Consultancy b.v.	Eigenaar	Nee
Raad van Toezicht Enver* (tot 01-01-2021)	Lid	Ja
Eduardo Frei Stichting	Bestuurslid	Nee
Mediatorsfederatie Nederland	Voorzitter bestuur	Ja

\*Voorheen Trivium Lindenhof

#### Mevrouw drs. J. Booij - Lid commissie Kwaliteit & Veiligheid

Installatie: 1 februari 2016

Termijn: 2e

Hoofdfunctie: Bestuurder Stichting Zorgcentrum Huize Rosa (vanaf 24-08-2020)

Directeur RVE Oost Dichterbij (tot 01-01-2020)

#### Mevrouw drs. A.J.H. van Straten-Hagen RA - Voorzitter Auditcommissie & Remuneratiecommissie

Installatie: 1 februari 2016

Termijn: 2e

Hoofdfunctie: Manager Financiën Woningcorporatie Dudok Wonen

Nevenfunctie(s)	Positie	Bezoldigd
Stichting Woonzorg Theodotion Dudok	Bestuurslid	Nee



**De heer dr. ir. J.A.H. Baecke MPM - Voorzitter commissie Kwaliteit & Veiligheid**

Installatie: 10 december 2012

Termijn: 3e

Hoofdfunctie: Zelfstandig adviseur

**De heer drs. V. Schouten - Lid commissie Kwaliteit & Veiligheid**

Installatie: 1 september 2021

Termijn: 1e

Hoofdfunctie: Directeur/eigenaar organisatieadviesbureau VSResultancy

<u>Nevenfunctie(s)</u>	<u>Positie</u>	<u>Bezoldigd</u>
Regionaal Elektronisch Netwerk West-Brabant	Bestuurslid	nee
Coöperatie A59	Bestuurslid	nee