



Algemeen jaarverslag 2021

“Wij zijn samen Attent in de Zorg”



Mei 2022

Algemeen jaarverslag 2021 en jaarrekening vormen tezamen het Jaardocument 2021

Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| 1. Uitgangspunten verslaglegging | 3 |
| 2. Profiel van de organisatie | 4 |
| 2.1 Algemene (identificatie) gegevens | 6 |
| 2.2. Strategische koers Attent Zorg en Behandeling | 7 |
| 3. Verslag Raad van Bestuur | 8 |
| 3.1 Onze prestaties in 2021 | 9 |
| 3.2. Stakeholders..... | 10 |
| 3.2.1. Jaarverslag OR..... | 10 |
| 3.2.2. Jaarverslag CCR | 12 |
| 3.2.3. Jaarverslag PAR..... | 13 |
| 3.3. Financieel verslag..... | 14 |
| 3.3.1. Continuïteits- en risicoparagraaf | 15 |
| 3.3.2. Risicobeleid en risicobeheersing..... | 17 |
| 4. Verslag Raad van Toezicht..... | 20 |
| 5. Toekomstverwachting 2022 en verder | 26 |

1. Uitgangspunten verslaglegging

Het jaardocument 2021 van stichting Attent Zorg en Behandeling (verder Attent) bestaat uit een algemeen jaarverslag en de jaarrekening. Naast deze maatschappelijke en financiële verantwoording zal ook verantwoording worden afgelegd in de vorm van een Kwaliteitsverslag 2021 in het kader van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg.

Het jaardocument is opgesteld op basis van de richtlijn Jaarverantwoording zorginstellingen VV&T zoals gehanteerd voor 2011. Met betrekking tot de diverse hoofdstukken en paragrafen is afgesproken dat de Raad van Toezicht, Centrale Cliëntenraad, de Ondernemingsraad, de Professionele Adviesraad en de leden van het managementteam op basis van hun aandachtsvelden informatie aanleveren waarmee uiteindelijk een samenhangend geheel is gerealiseerd. Het resultaat vindt u hierna.

In het deel algemeen jaarverslag wordt een schets gegeven van de organisatie, Raad van Bestuur en Raad van Toezicht doen verslag van het jaar 2021 en geven een doorkijk naar 2022. Tevens wordt financieel verslag gedaan. Verder zijn de jaarverslagen opgenomen van onze stakeholders. Onze prestaties lichten we toe in paragraaf 3.1.

Wij kijken (opnieuw) terug op een roerig Covid-19 jaar, in paragraaf 3.1 zullen we hier nog iets meer over toelichten. Ook op deze plaats willen we graag al onze medewerkers bedanken.

Mei 2022

Raad van Bestuur Attent Zorg en Behandeling, Wiko Vlasblom

2. Profiel van de organisatie

Attent Zorg en Behandeling wil de ouder wordende mens ondersteunen het leven te leiden zoals zij of hij dat wenst; Ik zie je, ik hoor je. Attent biedt zo vroegtijdig mogelijk hoogwaardige zorg en behandeling op een plek en manier die vertrouwd en dichtbij is; Gewoon doen, in een ongewone situatie.

Attent wil betekenisvol ondernemen. Dit doet zij door haar diensten sterk regionaal aan te bieden met medewerkers die lokaal georiënteerd zijn. Om aan te sluiten bij de wensen en vertrouwde omgeving van de cliënt, wordt nauw samen gewerkt met de lokale gemeenschap. We noemen dat community care of gemeenschapszin. Daarnaast werkt Attent als netwerkwerkorganisatie pro actief samen met aanpalende welzijnsorganisaties, onderwijs en wetenschap.

Attent biedt complexe en specialistische verpleeghuiszorg waarbij wetenschappelijke componenten worden geïntegreerd om de kwaliteit van zorg te ontwikkelen. Specialistische verpleeghuiszorg wordt geconcentreerd aangeboden. Specifieke kennis zet Attent in voor specifieke doelgroepen.

Thuiszorg biedt Attent in de omgeving waar Attent huizen heeft. Preventie en voorlichting is een essentieel product waarlangs Attent in een vroegtijdige situatie cliënten en hun sociaal systeem helpt.

De kernwaarden van Attent zijn; gastvrij, respectvol, integer en professioneel. Deze kernwaarden worden ingezet voor persoonsgerichte zorg. Attent biedt ruimte om zelf keuzes te maken; we bevorderen de zelfredzaamheid en eigen regie; het zo goed als mogelijk houden van zelfregie en vorm te blijven kunnen geven aan de persoonlijke levenswijze.

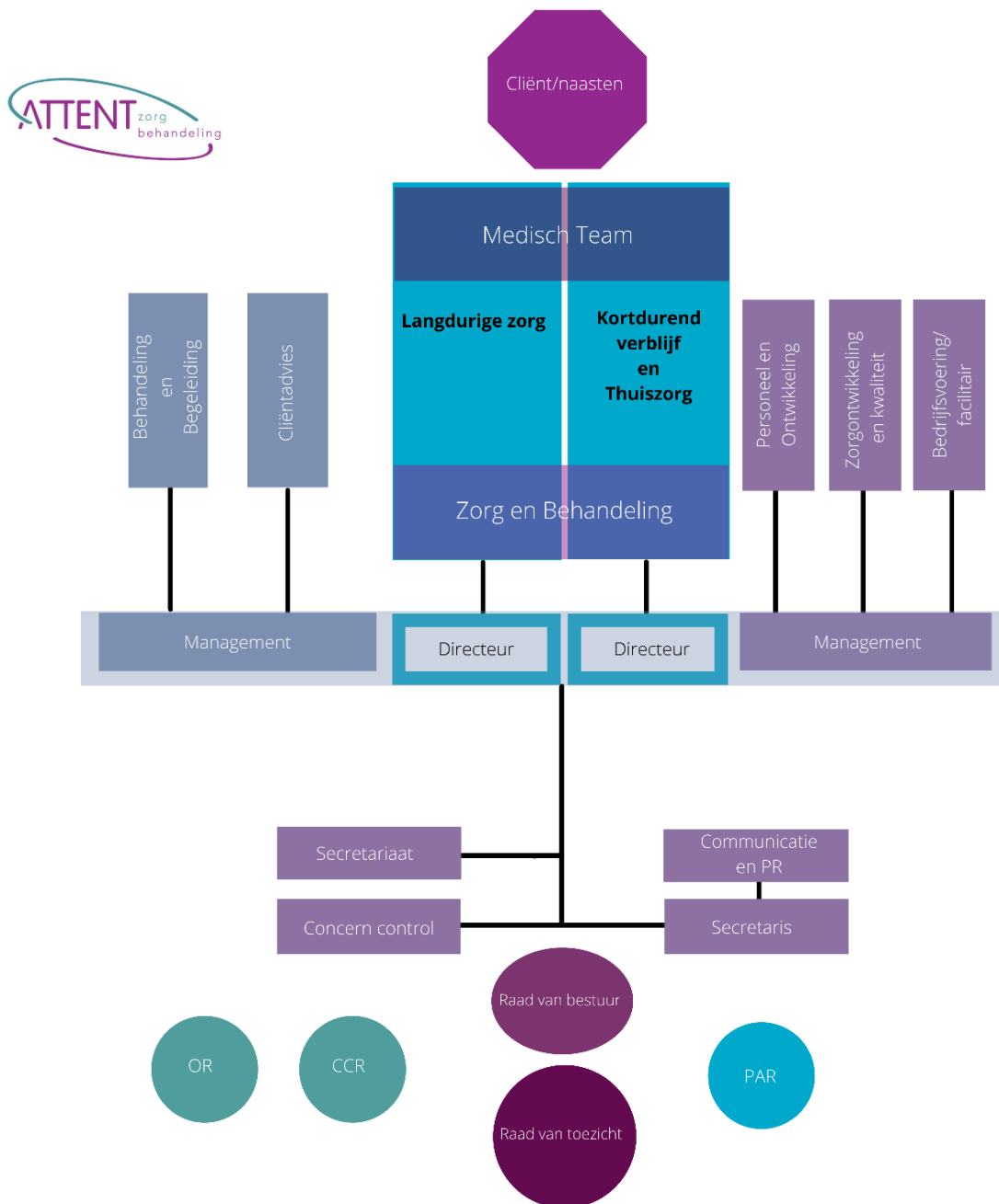
De komende jaren staan in het teken van een stevige innovatie agenda om de ouderenzorg toekomstbestendig te houden/maken. Voor meer informatie over hoe we dit doen, verwijzen we graag naar;

Strategisch kader: [YouTube Strategisch Kader](#)

Jaarplan: [YouTube Jaarplan](#)

In het jaar 2021 heeft Attent gewerkt op basis van de organisatiestructuur zoals weergegeven op de volgende pagina.

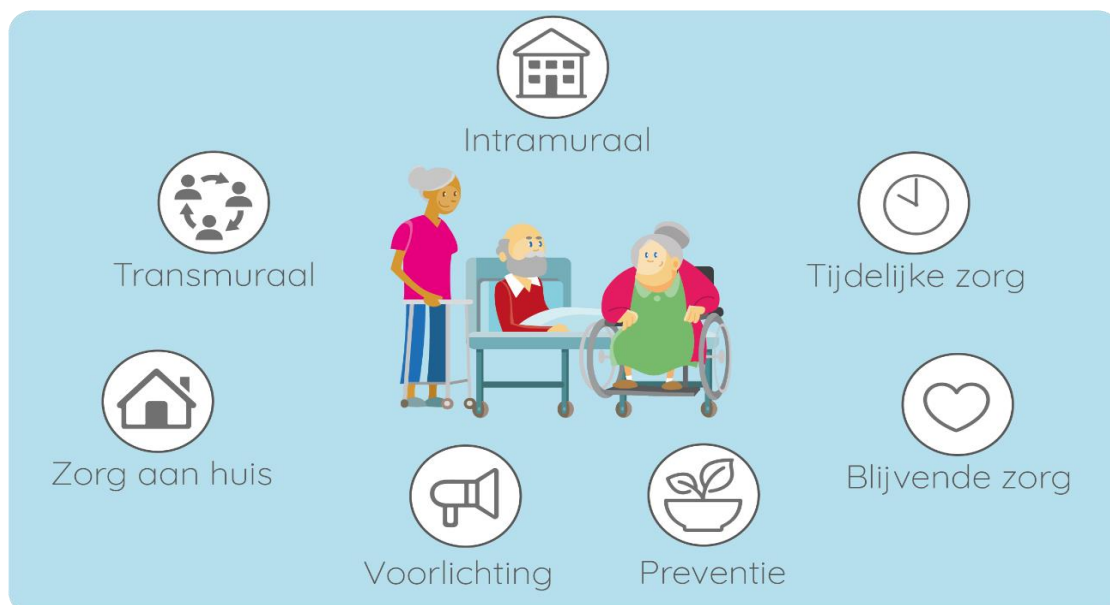
Organisatiestructuur Attent Zorg en Behandeling 2021



2.1 Algemene (identificatie) gegevens

| Attent Zorg en Behandeling | |
|----------------------------|------------------------------------|
| Rechtsvorm | Stichting |
| Adres | Hoofdstraat 8 |
| Postcode | 6994 AE |
| Plaats | De Steeg |
| Telefoonnummer | 088 – 990 1000 |
| ID nummer KvK | 09143072 |
| Emailadres | info@attentzorgenbehandeling.nl |
| Internetpagina | www.attentzorgenbehandeling.nl |
| HKZ certificatie | 26-02-2018, 255380-2018-AQ-NLD-RvA |

Kijkend naar de zorgvraag van de cliënt biedt Attent verpleeghuiszorg intramuraal, zorg met verblijf, tijdelijke zorg, transmurale zorg, zorg aan huis, voorlichting en preventie.



Er zijn 11 locaties verspreid over de regio Arnhem, Elst, Velp, Rheden, Dieren en Doesburg. Thuiszorg, WMO-zorg worden geleverd in de (centrum) gemeenten Doesburg, Arnhem en Rheden. Tevens wordt op 3 locaties dagbehandeling aangeboden.

Daarnaast zetten wij een aantal diensten organisatie breed in. Het team van cliënt adviseurs begeleiden cliënten en familie bij de transitie van wachtlijst naar inhuizing. Het team verpleegkundige ambulante zorg (VAZ) ondersteunen onze locaties bij de zorg. Het team FOCUS bestaat uit een mantelzorgcoördinator, twee familiebegeleiders en een maatschappelijk werker. In samenwerking met de zorg ondersteunen zij de cliënt en/of familie bij psychosociale en praktische vragen.

2.2. Strategische koers Attent Zorg en Behandeling

Attent heeft in april 2021 haar meerjaren koers opnieuw geformuleerd. In deze koers zijn de missie, visie en kernwaarden opgenomen.

Missie

Attent Zorg en Behandeling wil de ouder wordende mens ondersteunen het leven te leiden zoals zij of hij dat wenst. Attent Zorg en Behandeling biedt directe zorg en behandeling op een plek en manier die vertrouwd is. Dichtbij en altijd met de benodigde deskundigheid en ruimte om zelf keuzes te maken.

Visie

Attent Zorg en Behandeling wil deskundige zorg en behandeling bieden die dichtbij en vertrouwd zijn. Dit doet zij door haar diensten sterk regionaal aan te bieden met medewerkers die lokaal georiënteerd zijn. Hierbij wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van nauwe samenwerking met de lokale gemeenschap, omdat wij denken dat dat aansluit bij de wensen en vertrouwde omgeving van de cliënt. We noemen dat community care of gemeenschapszin. Attent Zorg en Behandeling biedt de ondersteuning die nodig is om de zelfredzaamheid van de cliënt te bevorderen en neemt de zorg over als dat nodig is. Eenvoudig en specialistisch; thuis of in onze huizen.

Kernwaarden

Onze kernwaarden zijn: Gastvrij, Respectvol, Integer en Professioneel

Het volledige meerjarenbeleid is te vinden op onze website www.attentzorgenbehandeling.nl

Het jaar 2021 in cijfers

- Gemiddeld 690 langdurige zorg cliënten
- Gemiddeld 100 geriatrische revalidatie zorg cliënten
- Circa 830 extramurale cliënten

- Circa 462 vrijwilligers
- Circa 975 fte medewerkers in dienst
- Gemiddeld 1480 unieke medewerkers

- 11 Zorglocaties
- 85 miljoen omzet
- Cliëntwaardering ZorgkaartNederland gemiddeld 8,4 *



* Intra- en extramuraal



3. Verslag Raad van Bestuur

Dit algemeen jaarverslag is tot stand gekomen volgens de methodiek van integrated reporting. Dit betekent dat de jaarverslagen van de Raad van Toezicht en medezeggenschap onderdeel uitmaken van dit verslag. Daarnaast kent dit onderdeel de volgende elementen;

- Onze prestaties; wat hebben we het afgelopen jaar op de meest relevante aspecten van onze strategie & (kwaliteits)jaarplan gepresteerd.
- Onze stakeholders; wie zijn onze stakeholders en op welke manier gaan wij de dialoog met ze aan.
- Financiële prestaties; hoe staan we er financieel voor.
- Risicofactoren; de risico's die in onze ogen het verwezenlijken van onze strategische ambities mogelijk in de weg staan en hoe we daarop inspelen.

Sturing aan de organisatie wordt gegeven door Raad van Bestuur; de heer W.K Vlasblom. Onder Raad van Bestuur valt het directieteam, dat is samengesteld door een directeur Langdurige zorg (inclusief de dienst Behandeling) en een directeur Kortdurende zorg/zorg thuis, manager P&O, manager Bedrijfsvoering, de bestuurssecretaris en de controller. De laatste is per 15 september 2021 toegevoegd aan het Directie team. De eerste geneeskundige voert periodiek overleg met de bestuurder. De directeuren hebben een medische achtergrond.

Bij de besturing van de organisatie is de Governancecode Zorg leidend. Bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en raad van toezicht zijn in overeenstemming met de in 2021 opnieuw vastgestelde statuten en reglementen.

3.1 Onze prestaties in 2021

| | |
|--|--|
| <p style="text-align: center;"><u>Cliënten</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Visitaties voor het verkrijgen van Topcare label Gerontopsychiatrie (GP) en Geriatrische Revalidatie Zorg (GRZ) • Versterking van persoonsgericht zorg • Versterken van methodisch werken • Zorginnotheek opgezet en nieuwe zorginnovaties ingezet bv. bed-sense • Implementatie nieuw zorgcommunicatiesysteem • Visie en ontwikkeling op E-health • Visie formulering op eten & drinken  | <p style="text-align: center;"><u>174 Medewerkers</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Versterking uitvoering; “Ik zie je, ik hoor je” • Merkbaar ‘warm & deskundig werkgeverschap’ door management • Ontwikkeling tot een van de grootste opleider in de regio; BBL- VIG en VIG/MZ • Implementatie keuzemodel • Vernieuwd Medewerkers Tevredenheid Onderzoek (MTO) • Creëren van oriëntatiebanen • Alle zorgmedewerkers een nieuw uniform |
| <p style="text-align: center;"><u>Organisatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nieuw strategisch kader • Verbeteren van leer- en ontwikkelcultuur door o.a. (praktijk) onderzoek • Voorbereiding vastgoedontwikkeling Dieren • Implementatie van een nieuwe begrotingstool • Doorontwikkeling AFAS-systeem • Doorontwikkeling ONS cliënt dossier en methodisch werken • Start met tailormade communicatie • Grip op AVG | <p style="text-align: center;"><u>Netwerk</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Thuiszorg georganiseerd via centrale aanmelding • Implementatie kader Herkenbare en aanspreekbare wijkverpleging. • Samenwerking Pro Persona voor FACT cliënten • Voortrekker regionale sector overstijgende samenwerking  |

Naast deze prestaties kan de impact Covid-19 niet onvermeld blijven. Ook in 2021 heeft Covid-19 een enorme impact gehad op onze organisatie. Impact op iedereen binnen onze organisatie en is er een groot beroep gedaan op ieders inzet, veerkracht en aanpassingsvermogen. Cliënten, familieleden hebben zich continue moeten verhouden tot een nieuwe situatie die per locatie kon verschillen. Gelukkig bleef bezoek altijd mogelijk. Nederland ging meerdere keren in lock-down.

Het ingestelde crisisteam heeft alle ontwikkelingen, wet- en regelgeving zo snel als mogelijk vertaalt naar de organisatie in zo helder mogelijke taal.

We zijn trots op en dankbaar voor al onze medewerkers.

3.2. Stakeholders

Stakeholders zijn belangrijk. Cliënten en familie hebben keuzemogelijkheden. In de VVT&T is het besef dat dialoog, samenwerking en participatie in en rond zorg, wonen en welzijn de sleutel zijn tot succesvolle en blijvende verbeteringen bij onze cliënten (CCR). Medewerkers kunnen professioneel in gesprek met de professionele adviesraad (PAR) om door te praten over verbeteringen in de kwaliteit van zorg. Onze medewerkers worden vertegenwoordigd in de Ondernemingsraad (OR). We voeren met alle organen een open dialoog en geloven erin datje samen verder komt.

3.2.1. Jaarverslag OR

Inleiding

De Ondernemingsraad (OR) is een zelfstandig orgaan binnen onze organisatie. Zij bestaat uit gekozen vertegenwoordigers van alle medewerkers. De OR voert namens de medewerkers overleg met de bestuurder. De OR zorgt dus voor 'medezeggenschap': inspraak van werknemers in de onderneming waar zij werkzaam zijn.

Missie OR

De OR wil als gekozen afvaardiging de collectieve belangen en rechten van de medewerkers behartigen. Het organisatiebelang verliezen we daarbij niet uit het oog. Door een professionele aanpak streven we ernaar om een volwaardige gesprekspartner voor zowel de medewerkers als de bestuurder te zijn.

De OR vormt zo de schakel tussen de bestuurder en de medewerkers. Wij willen meebouwen aan een vertrouwde werkomgeving in een financieel gezonde organisatie waar kwaliteit en professionaliteit hoog in het vaandel staan.

Samenstelling van de OR in 2021

De OR van Attent bestaat uit 10 leden.

De OR wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris, die in dienst is van Attent.

Bijeenkomsten van de OR in 2021

De OR heeft in 2021 39 keer vergaderd. De OR heeft daarvan vijf keer overlegvergadering gehad met de Raad van Bestuur, twee maal was er overleg met een delegatie van de Raad van Toezicht.

Buiten de reguliere vergaderingen zijn OR-leden individueel en in groepen actief geweest in werkgroepen, sollicitatiecommissies, auditgesprekken etc.

Naast Raad van Bestuur Wiko Vlasblom zijn, waar gewenst, directieleden en ook andere medewerkers van Attent aanwezig geweest bij vergaderingen, om bepaalde onderwerpen toe te lichten.

Veel vergaderingen vonden digitaal plaats, in verband met beperkingen als gevolg van de Corona- uitbraak.

Besproken onderwerpen en activiteiten OR in 2021

- Vastgoed en bouwplannen Attent
- Hitteplan
- Roosterapplicatie behandelaars
- Versterking management zorg
- Adviesgesprek voorzitter RvT
- Uitbraak en aanpak Corona
- Strategisch kader, kaderbrieven en strategisch jaarplan 2022
- Begroting Attent 2022
- Periodeverslagen
- Bestuursverslag / Jaarrekening 2020
- Overleg met delegatie Raad van Toezicht
- Actualisatie OR reglement
- Rapportage IGJ Beverode
- Jaarverslag klachtencommissie medewerkers
- Herinrichting bureau kwaliteit en ontwikkeling
- Tussentijdse verkiezingen kiesgroep RDD
- Inzet Personeel Niet In Loondienst
- Beheersing plus-uren en overschot verlofrechten
- Externe audit palliatieve unit
- Verzorgende in de wijk
- Cursusdagen OR (onderwerp o.a. Thuiswerkreglement)
- Functiebeschrijvingen Verzorgenden
- Medewerker tevredenheid onderzoek (MTO)
- E-health
- Topcare
- Rookbeleid
- Overleg met Bedrijfsarts

Adviezen/instemmingen door de OR in 2021

- Advies Investerings boven €50.000,-
- Advies functieprofiel voorzitter RvT
- Advies benoeming voorzitter RvT
- Advies profiel lid RvT
- Instemming benoeming preventiemedewerkers
- Instemming strategisch jaarplan Attent 2022
- Instemming Keuzemodel arbeidsvoorwaarden Attent

3.2.2. Jaarverslag CCR

Inleiding

De instelling van cliëntenraden vloeit voort uit de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (WMCZ). Deze Wet noemt expliciet de onderwerpen waarvoor een adviesrecht of een instemmingsrecht van een cliëntenraad geldt. Deze bevoegdheden zijn ook opgenomen in de tussen de Raad van Bestuur en de cliëntenraad gesloten samenwerkingsovereenkomst. Daarnaast kan een cliëntenraad ongevraagd advies uitbrengen over alle onderwerpen die voor cliënten van belang zijn.

Ten behoeve van iedere locatie of regio van Attent Zorg en Behandeling (hierna te noemen: Attent) is een cliëntenraad ingesteld.

Daarnaast is er een Centrale Cliëntenraad (CCR). In deze raad komen zaken aan de orde die voor cliënten van geheel Attent van belang zijn. De Centrale Cliëntenraad bestaat uit de voorzitters van de lokale cliëntenraden en heeft periodiek overleg met de Raad van Bestuur van Attent.

Samenstelling van de Centrale Cliëntenraad in 2021

Marian Grandia (Doesburg) (voorzitter CCR) Alphons Ensink (Arnhem) (vicevoorzitter) Jan Harkema (Elst)

Ineke van Ouwerkerk (Dieren) Catrien Rijk (Rheden)

De Centrale Cliëntenraad wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris, die in dienst is van Attent.

Bijeenkomsten van de Centrale Cliëntenraad in 2021

De Centrale Cliëntenraad heeft in 2021 twaalf keer vergaderd.

Naast Raad van Bestuur Wiko Vlasblom zijn, waar gewenst, directieleden en ook andere medewerkers van Attent aanwezig geweest om bepaalde onderwerpen toe te lichten.

Veel vergaderingen vonden digitaal plaats, in verband met beperkingen als gevolg van de Corona- uitbraak.

Vermeldenswaard is het beroep dat in toenemende mate op voorzitters wordt gedaan, waar het gaat om deelname aan sollicitatiegesprekken, audits, werkgroepen etc.

Besproken onderwerpen en activiteiten CCR in 2021

- Vastgoed en bouwplannen Attent
- Herinrichting bureau kwaliteit en ontwikkeling
- Telecom
- Hitteplan
- Pilot Mantelzorgbeleid
- Tarieven aanvullende diensten
- Regioplan Arnhem
- Rapport IGJ Beverode
- Visie echtparenkamers
- Roosterapplicatie behandelaars
- Versterking management zorg
- Adviesgesprek voorzitter RvT
- Wet Zorg en Dwang, analyse onvrijwillige zorg
- Nieuwe WMCZ

- Uitbraak en aanpak Corona
- Strategisch kader, kaderbrieven en strategisch jaarplan 2022
- Cliëntonderzoek AZT PREM
- Begroting Attent 2022
- Periodeverslagen
- Bestuursverslag/Jaarrekening 2020
- Overleg met delegatie Raad van Toezicht
- Werkgroep eten en drinken
- Folder Klachtenregeling Cliënten
- Actualisatie Reglementen, Samenwerkingsovereenkomsten CR en CCR

Uitgebrachte adviezen/instemmingen door de Centrale Cliëntenraad in 2021

- Advies Jaarrekening 2020
- Advies Begroting 2022
- Advies functieprofiel voorzitter RvT
- Advies benoeming voorzitter RvT
- Advies functieprofiel lid RvT
- Advies strategisch kader Attent
- Advies jaarplan Attent 2022

3.2.3. Jaarverslag PAR

De Professionele Adviesraad (PAR) is gefocust op de ontwikkelingen die betrekking hebben op beroepsinhoud en beroepsontwikkeling. De PAR-leden zijn werknemers van Attent uit medische en niet – medische diensten. De PAR bestond in 2021 uitleden

Samenvatting PAR

In 2020 is de PAR vanuit haar rol als adviesraad o.a. betrokken geweest bij de volgende onderwerpen:

- Methodisch werken en de verslaglegging daarvan binnen het ECD o.a. naar aanleiding van het inspectierapport. (adviserend)
- Rapporteren via de SOEP-methode in het ECD (adviserend)
- Implementatie Huidletselbeleid Attent
- De zorgcoördinatie en de term van 'zorgregisseur'.
- Procedure Oedeem- en compressie therapie
- Beleid Vrijwillige zorg (Wet zorg en Dwang).
- Scholing 'Tilliften & Steunkousen voor Helpende'
- Ontwikkeling folder logeren
- Implementatie Beweegbeleid

In 2021 waren er 11 PAR vergaderingen, waarvan 5 vergaderingen met de directeuren langdurige zorg en/of kortdurende zorg/zorg thuis. Er was 1 vergadering in het bijzijn van Raad van Bestuur o.a. over het strategisch kader.

3.3. Financieel verslag

Financiële resultaten

Attent heeft in 2021, ondanks de enorme impact van Covid-19 op de organisatie, een positief resultaat behaald van € 3,2 miljoen.

Financiële continuïteit

Onze financiële continuïteit bewaken we met financiële kengetallen. Op deze manier waarborgen we onze financiële positie op lange termijn. De kengetallen nemen we op in onze financiële meerjarenbegroting, treasury jaarplan, begroting en periodieke rapportages.

In onderstaande tabel wordt een aantal kengetallen weergegeven waarbij een vergelijking wordt gemaakt tussen realisatie 2021 en begroting 2021.

| Exploitatie 2021 | Begroot | Realisatie | Verschil | Verschil % |
|-----------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|---------------|
| Opbrengsten ZVW | 5.066.649 | 4.397.566 | -669.083 | -13,2% |
| Opbrengsten GRZ | 5.403.825 | 5.648.874 | 245.049 | 4,5% |
| Opbrengsten Wlz | 60.856.189 | 63.939.846 | 3.083.657 | 5,1% |
| Opbrengsten Wmo/PGB | 1.257.874 | 1.416.918 | 159.044 | 12,6% |
| Opbrengsten kwaliteitsgelden | 4.700.200 | 4.994.724 | 294.524 | 6,3% |
| Opbrengsten compensatieregeling | 0 | 4.164.109 | 4.164.109 | - |
| Overige bedrijfsopbrengsten | 1.641.425 | 2.048.489 | 407.064 | 24,8% |
| Totaal bedrijfsopbrengsten | 78.926.162 | 86.610.526 | 7.684.364 | 9,7% |
| Personeelskosten | -53.665.046 | -55.426.262 | -1.761.216 | 3,3% |
| Materiële kosten | -16.542.183 | -19.368.031 | -2.825.848 | 17,1% |
| Kapitaalslasten | -7.723.581 | -8.503.165 | -779.584 | 10,1% |
| Totaal bedrijfskosten | -77.930.810 | -83.297.458 | -5.366.648 | 6,9% |
| Resultaat | 995.352 | 3.313.068 | 2.317.716 | 232,9% |

| Kengetallen Attent Zorg en Behandeling | 2021 | 2020 |
|---|-------|-------|
| Solvabiliteit | 29,7% | 25,4% |
| DSCR (Debt Service Coverage Ratio) | 4,01 | 2,11 |
| ICR (Interest Coverage Ratio) | 6,54 | 2,88 |
| Netto weerstandsvermogen | 21,8% | 20,2% |
| Liquiditeit | 1,74 | 1,24 |
| Solvabiliteit exclusief reserve Nieuwbouw | 29,7% | 25,4% |
| Kapitaallastenratio | 7,7% | 9,5% |

Kasstromen

Over het boekjaar 2021 is er een positief resultaat behaald. Daarnaast is er sprake van een positieve kasstroom van € 4,6 miljoen. Dit wordt onder meer veroorzaakt doordat de reguliere zorgactiviteiten zijn doorgelopen en vanwege de corona omstandigheden bepaalde investeringen uitgaven zijn uitgesteld. Wij leggen periodiek verantwoording af over onze verwachte kasstromen en de realisatie op jaarbasis. Daarnaast stellen we op basis van ons meerjarenbeleid een meerjarenbegroting op met daarin de verwachte kasstromen voor de komende jaren. Op deze wijze beheersen we onze financieringsbehoefte en eventuele tijdelijke overtollige liquiditeiten.

3.3.1. Continuïteits- en risicoparagraaf

De verwachting is dat we de positieve trend kunnen continueren naar de toekomst toe alhoewel we om ons heen zien dat de uitgaven en kosten rondom de ouderenzorg leiden tot risico's. Daarnaast merken we ook dat de kostenstijgingen haar effect hebben op onze exploitatie. Op dit moment ontwikkelt Attent meerjarige rendementsdoelstellingen om een duurzame exploitatie te bewerkstelligen door voldoende weerstandsvermogen en liquiditeit op te bouwen om deze verwachte risico's te ondervangen. Het resultaat van 2021 past daarom binnen dit beeld en deze verwachting richting de toekomst toe. Het is de verwachting dat Attent beschikt over voldoende liquiditeiten voor het uitoefenen van haar bedrijfsvoering.

Impact Covid-19

De onzekerheden over het verdere verloop van Corona zijn nog niet voorbij. Nog niet voor alle compensatieregelingen is helder in hoeverre de regelingen in bestaande of andere vorm van kracht zullen zijn in 2022 echter worden de risico's wel kleiner. Gezien de aandacht voor de zorg en de mate waarin zorgorganisaties afgelopen jaar gecompenseerd zijn veronderstellen wij dat Corona geen materieel effect heeft op onze uitgangspunten voor de begroting en meerjarenbegroting. Bovenstaande in beschouwing nemende, achten wij de continuïteit van Attent voldoende gewaarborgd.

Financiële impact Covid-19 op onze organisatie

Op basis van de gemaakte afspraken en beschikbare informatie met financiers en (landelijke) regelingen is geen sprake van een materiële onzekerheid omtrent de continuïteit. De overeengekomen specifieke compensatieregelingen alsmede de solide liquiditeits- en solvabiliteitspositie spelen hierin een belangrijke rol. Met de (eventuele) gevolgen van Covid-19 op langere termijn is in de begroting (nog) geen rekening gehouden.

Het afgelopen jaar zijn alle mogelijke maatregelen genomen zullen worden om de medewerkers, cliënten en vrijwilligers te beschermen en risico's zo veel mogelijk te beperken of te mitigeren. Hierbij is de keuze gemaakt de continuïteit van de zorg zoveel als mogelijk te waarborgen.

Volgend op de uitbraak zijn met alle financiers binnen de zorg in een vroeg stadium gesprekken gestart over compensatieregelingen. Uit de huidige doorrekeningen blijkt dat deze compensatieregelingen in combinatie met 1) wegvallen van cliëntgebonden variabele kosten en 2) actieve sturing op beïnvloedbare kosten Attent in voldoende mate compenseren voor de gemiste omzet. Daarnaast zijn er afspraken gemaakt met betrekking tot meerkosten als gevolg van Corona. Gezien bovenstaande afspraken is er geen sprake van materiële onzekerheid die ernstige twijfel kan doen rijzen of Attent haar activiteiten voort kan zetten en is derhalve de jaarrekening 2021 opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Financiële impact oorlog Oekraïne

De huidige ontwikkelingen binnen Europa en de wereld zijn door de organisatie in ogenschouw genomen en beoordeeld op de impact voor de bedrijfsvoering. Op dit moment zijn er geen effecten welke voor komend jaar mogelijk tot risico's leiden in de bedrijfsvoering van Attent, zowel financieel als bedrijfsmatig.

Toekomst

In 2021 is een nieuw meerjarenmodel geïmplementeerd in samenwerking met een externe partij. Hierdoor heeft Attent meer grip op zowel korte als middellange termijn ontwikkelingen, is Attent in staat om scenario's uit te werken en heeft Attent goed inzicht in haar liquiditeitsprognoses op lange termijn. De prognoses zien er positief uit. Op basis van de huidige inzichten is de verwachting dat er geen nieuwe financieringen aangetrokken hoeven te worden voor de bestaande activiteiten. Naast het meerjarenmodel worden op dit moment verdere professionaliseringsslagen gezet om ons voor te bereiden op de toekomst als slagvaardige en wendbare organisatie. De doorontwikkeling van onze PDCA-cyclus waarin we strategie koppelen en kaderbrieven, periodeverslagen en activiteitenplannen helpt ons om koers te bepalen en te houden binnen een dynamische omgeving. De ontwikkeling van meerjarenscenario's helpt hierbij door verschillende toekomstbeelden vanuit verschillende perspectieven te confronteren en de gemene deler te vinden. Doelstelling is om hier in 2022 nadere invulling aan te geven. Ook wordt de stap gezet van begroten naar forecasten

waarmee we de statische begroting loslaten en meer vooruit willen lijken. Dit in 2021 gestarte project loopt door in 2022 waarbij deze stap gefaseerd wordt ingevoerd.

Treasury

Treasurybeleid en doelstelling

Attent is een organisatie met een maatschappelijke doelstelling. De primaire hoofddoelstelling is het verlenen van zorg. De verwezenlijking van deze doelstelling kan alleen als financiële continuïteit op lange termijn gewaarborgd is en financiële risico's op adequate wijze worden beheerst. De treasuryfunctie speelt hierbij een belangrijke rol.

Attent onderscheidt de volgende treasurydoelstellingen:

- Het verzekeren van duurzame toegang tot financiële markten tegen acceptabele condities;
- Het beschermen van Attent vermogens- en (rente)resultaten tegen ongewenste financiële risico's zoals renterisico's, koersrisico's, kredietrisico's en liquiditeitsrisico's;
- Het minimaliseren van de interne verwerkingskosten en externe kosten bij het beheren van de geldstromen en financiële posities;
- Het optimaliseren van de renteresultaten binnen de vastgestelde limieten en richtlijnen van het Treasurystatuut.

Het Treasurystatuut bevat de grondslagen van het treasurybeleid van Attent,

Uitvoering Treasury

Jaarlijks wordt een treasury statuut herijkt en wordt in samenwerking met een externe partij uitvoer gegeven aan het treasury beleid.

De treasuryfunctie valt onder de verantwoordelijkheid concern control.

3.3.2. Risicobeleid en risicobeheersing

Risicomangement is een proactief en continu proces. Risicomangement gaat over het beheersen van factoren die de realisatie van organisatiedoelstellingen in de weg kunnen staan en vormt een belangrijk onderdeel onze PDCA cyclus. Attent beschikt over een risico-inventarisatie waarin de risico's zijn gedefinieerd. Deze zal worden doorvertaald in ons controle raamwerk welke op dit moment in ontwikkeling is.

Op diverse gebieden zijn risico's geïdentificeerd, beheersmaatregelen zijn hierbij besproken en de risk appetite en normering in beeld gebracht. De formalisatie van dit proces is opgestart. Middels de planning- & control cyclus wordt gemonitord of er nieuwe risico's geïdentificeerd moeten worden. Ook wordt in de jaarlijkse cyclus bewaakt of de risico's middels beheersmaatregelen worden beperkt en/of beheerst.

Risico's en onzekerheden

Algemeen

Landelijke ontwikkelingen – Wlz, Wmo en Zvw – brengen voor zorgaanbieders forse risico's met zich mee. Datzelfde geldt voor pakket- en budgetmaatregelen en het inkoopbeleid van zorgkantoren en zorgverzekeraars. Diverse strategische kwesties met bijbehorend risicoprofiel en -aanpak zijn op hoofdlijnen beschreven. Deze beschrijving handelt over zowel in- als externe zaken waarop planmatig wordt geacteerd. Flexibiliteit, procesverbetering, kostenbewustzijn, resultaatsturing en risicobeheersing zijn daarbij belangrijke begrippen.

Rendement is een belangrijk strategisch thema. Het is opgebouwd uit resultaat op zorgresultaat en vastgoedresultaat. Binnen de sector geldt dat het resultaat op zorgexploitatie nog steeds laag is. De uitdaging voor Attent is om het resultaat uit bedrijfsvoering (niet vastgoed gerelateerd) de komende jaren te verhogen.

Voor een goede besturing, resultaatsturing en beheersing van risico's werken we aan de hand van een begrotings-/jaarplancycclus. Ook in 2021 is gewerkt met een Attent brede kaderbrief. De Planning & Control-cyclus is gebaseerd op uitgangspunten van onze strategie. Op het financieel-economisch vlak gebruikt Attent o.a. de volgende rapportages: maandelijkse managementrapportage en analyses met prognose, begrotings- en intern budgetteringsproces en jaarrekening.

Financiële risico's

Ten aanzien van financiën spelen onder andere de volgende risico-aspecten:

- Druk op tarieven voor te leveren zorg mede als gevolg van bezuinigingen bij overheden.
- Het financieren van het investeringsprogramma bij een lage rentabiliteit;
- Het achterblijven van de indexering van contracten ten opzichte van de loonkostenstijgingen;
- Druk op werkkapitaal (liquiditeitsrisico) vanwege overgang van bevoorschotting naar facturatie achteraf;
- Groot aantal contractpartners, voorwaarden en declaratiemethoden.
- Onvoorziene financiële gevolgen door toedoen van Corona
- Voorzienbare deel van Corona dat niet kan worden doorbelast (inzet middelen en extra locaties)
- Langdurige huurcontracten en leegstandsrisico.
- Beperkingen in beschikbare stuurinformatie

Extern betreft de grootste zorg de rendementen die onder druk staan als gevolg van achterblijvende indexaties van zorgtarieven bij de (loon)kostenstijgingen en bij contractpartners (Gemeenten) die de financiële druk vertalen naar tarieven en (tussentijds) aangepaste contracten. In het verleden konden iets hogere intramurale tarieven de lagere extramurale tarieven compenseren. Deze "kurk" van intramuraal verdwijnt ten koste van het extramurale/ambulante werk dat met zeer lage prijzen op onderdelen niet kostendekkend te krijgen is.

Op dit moment zijn de overheden nog in staat om de financiële gevolgen van Corona op te vangen, als er meerdere golven volgen, wordt dit onzeker. Tevens is de vraag of lagere overheden in lijn met de landelijke overheid intenties daadwerkelijk zullen waarmaken. Daarnaast kunnen leveranciers of netwerk-partners (onvoorzien) failliet gaan of de prijzen moeten verhogen om extra risico of extra maatregelen te compenseren. Om de toegenomen financiële risico's het hoofd te bieden, wordt sterk ingezet op verdere procesverbeteringen binnen het indicatie-, registratie-, declaratie-, inkoop en debiteuren incasso proces. Er wordt strakker gestuurd op de beheersing van productiviteit en werkkapitaal

Vastgoedrisico's

Op het gebied van vastgoed zijn er twee risico's te benoemen, te weten: Voor 2022 vergoed het Zorgkantoor de NHC-component in de tarieven nog voor 100%. Niet duidelijk is of vanaf 2023 de NHC component onderhandelbaar zal worden. De gebruikte rekenrente in de NHC-component is in vergelijking met de marktrente, nog steeds, erg hoog. De verwachting en daarmee het risico ligt in het feit dat deze naar beneden kan worden bijgesteld. We

verwachten wel dat hier een overgangstermijn aan gekoppeld wordt evenals voorgaande jaren. In onze nieuwbouwplannen houden we rekening met het scenario van een uitfasering van de NHC.

Personele risico's & aantallen

Een punt van aandacht blijft het vasthouden van bestaand personeel en aantrekken van nieuw personeel. Door de krapte op de arbeidsmarkt is het moeilijk gebleken om personeel aan te trekken. Deze trend zal zich de komende jaren ook door blijven zetten. Attent is in 2021 verder gegaan met het op een andere manier van werven, middels eigen recruiters, en zal dit door blijven zetten de komende jaren. Daarnaast wordt er volop ingezet op het terugdringen van het verzuim door middel van verschillende acties en maatregelen daar een hoog verzuim grote impact heeft op de zorgexploitatie. We leiden op veel medewerkers zelf op (BBL trajecten). Ook wordt beleid ontwikkelt om op andere wijze personeel aan te trekken en te binden. De opties om personele risico's te ondervangen worden middels diverse projecten vanuit zorgtechnologie onderzocht.

| Personeel | 2021 | 2020 |
|---|--------|--------|
| Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar (exclusief stagiaires) | 1.479 | 1.406 |
| Gemiddeld aantal personeelsleden fte (exclusief stagiaires) | 975,81 | 916,02 |
| Verzuimpercentage | 7,19 | 6,67 |
| Instroom medewerkers in aantallen (exclusief stagiaires) | 404 | 402 |
| Uitstroom medewerkers in aantallen (exclusief stagiaires) | 339 | 343 |
| Aantal vrijwilligers | 462 | 600 |

4. Verslag Raad van Toezicht

In de terugblik namens de Raad van Toezicht zal gestaan worden bij;

- Terugblik van de voorzitter
- Algemeen en werkwijze
- Toezichtvisie
- Uitgangspunten; Governancecode Zorg
- Activiteiten
- Inhoud, resultaat en overwegingen
- Samenstelling en functieverdeling
- Tot slot

Terugblik van de voorzitter

Een blik in de spiegel van 2021

Ook afgelopen jaar stond nog steeds in het teken van de Covid-pandemie. Kwetsbare ouderen die werden getroffen door het virus. Medewerkers die met persoonlijke bescherming hun werkzaamheden moesten uitvoeren en uitval door ziekte onder de medewerkers. Kortom een jaar waar iedereen in de zorg zich weer buitengewoon heeft ingezet. Alle complimenten hiervoor!

Naast Covid-19 en de zorg voor onze cliënten heeft Attent zich weer verder ontwikkeld, geprofessionaliseerd, haar samenwerkingen in de regio verstevigd en zorg in de wijk doorontwikkeld. Daarnaast heeft Attent zich nog verder toegelegd op de gerontopsychiatrische zorg en vervult zij naast haar expertiserol ook een wetenschappelijke rol door een bijdrage te leveren om de kennis over goede zorg en de juiste leefomgeving van deze cliënten te vergroten.

Grote waardering namens de Raad van Toezicht aan de medewerkers en Raad van Bestuur van Attent, die tijdens een Covid crisis ook deze ontwikkelingen hebben volbracht en/of verder hebben gebracht. Dit zijn prachtige ontwikkelingen, die waardevol zijn voor de zorg van onze cliënten.

De Raad van Toezicht (RvT) heeft ook afgelopen jaar regelmatig overleg gevoerd met CCR en OR om naast de Covid pandemie zaken, ook deze ontwikkelingen met elkaar te delen.

Gedurende 2021 heeft een wisseling plaatsgevonden in de Raad van Toezicht. Per 1 juli heeft Yolande Mansveld, Bea Annot als voorzitter opgevolgd. Bea heeft acht jaar lang de rol van Voorzitter Raad van Toezicht vervuld. We hebben Wilma de Jong mogen verwelkomen als nieuw lid.

Algemeen en werkwijze

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de organisatie vanuit maatschappelijk belang. De Raad ziet er in het bijzonder op toe dat het bestuursbeleid strookt met de vastgestelde en goedgekeurde beleidsplannen en uitgangspunten vanuit maatschappelijk belang.

De Raad van Toezicht is zo samengesteld dat de leden onafhankelijk en kritisch kunnen opereren ten opzichte van elkaar, ten opzichte van de Raad van Bestuur en ten opzichte van alle deelbelangen. Ieder lid van de Raad van Toezicht heeft een specifiek aandachtsgebied. Hij of zij heeft ook zitting in de commissies van dat aandachtsgebied. De voorzitter van de

Raad van Toezicht heeft maandelijks of vaker werkoverleg met de bestuurder. We vergaderen normaal gesproken zoveel mogelijk op locatie. Het afgelopen jaar hebben wij enkele keren noodgedwongen online vergaderd. Zodra het mogelijk was vonden de vergaderingen corona proof plaats op locatie.

De Raad van Toezicht kent drie commissies, een auditcommissie (AC) (sinds 2016), een remuneratiecommissie (RC) en een commissie kwaliteit en veiligheid (sinds 2017). De commissies bereiden de menings- en besluitvorming in de RvT-vergadering voor. De leden van de auditcommissie doen dit vooral op het gebied van financiën, begroting, jaarrekening en vastgoedzaken. De RC commissie heeft het jaarlijkse gesprek met de bestuurder over de performance van de organisatie, de rol van de bestuurder hierin, de beloning (binnen de klasse indeling), en de ontwikkelings- en opleidingswensen/ behoeften gehouden. Kwaliteit en Veiligheid spreken voor zich.

Toezicht visie

Als Raad van Toezicht willen wij vanuit onze verantwoordelijkheid en met onze kennis een positieve bijdrage leveren aan de maatschappelijke opdracht van Attent Zorg en Behandeling. Daarbij willen we een strategische gesprekspartner zijn voor de bestuurder, kritisch, inspirerend, werkend vanuit vertrouwen. Ook staan we goed in verbinding met andere belangrijke stakeholders, zoals de Ondernemingsraad (OR), de Centrale Cliëntenraad (CCR), het Directieteam (DT) en anderen. Dit een goede manier om als Raad breder in gesprek te zijn en veelzijdig geïnformeerd te worden. Wat voor ons ook belangrijk is, is dat we als Raad zelf zichtbaar, laagdrempelig en toegankelijk zijn.

Een Raad van Toezicht stelt met regelmaat de vraag: “Doen we de goede dingen en doen we de dingen goed?” Vanuit deze vraag houden wij bijvoorbeeld jaarlijks een zelfevaluatie.

Uitgangspunten, Governancecode Zorg

De Raad van Toezicht werkt volgens de uitgangspunten van de Governancecode Zorg en de daaruit voortgekomen reglementen. De formele kaders voor ons toezicht, worden gevormd door wet- en regelgeving, de Governancecode, statuten en interne reglementen. Inhoudelijk werken we binnen de kaders van het vastgestelde strategisch beleidsplan, de vastgoedstrategie, het (kwaliteits)jaarplan, e.d. Deze code heeft zeven principes met voorbeelden van de manier waarop wij deze in praktijk brengen.

- a. *Goede zorg - De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg aan cliënten.*

Ter voorbereiding en verdieping van het gesprek in de RvT vergadering bespreken we in de Commissie Kwaliteit en Veiligheid de specifieke kwaliteits- en veiligheid onderwerpen, bijvoorbeeld: medicatieveiligheid, kwaliteitsplan, bezoek Inspectie en visitatie/audits.

- b. *Waarden en normen - De Raad van bestuur en Raad van Toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie.*

We zijn alert op belangenverstremgeling, integriteitskwesities en omgang met elkaar en de bestuurder.

- c. *Invloed belanghebbenden - De zorgorganisatie schept randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden.* Er is zeer regelmatig contact met de Cliëntenraden en Ondernemingsraad. Het contact met de externe belanghouders verloopt voornamelijk via de persoonlijke en professionele netwerken van de RvT leden. Bijeenkomsten met externe belanghouders worden als zeer zinvol en inhoudelijk belangrijk gevonden.

d. *Inrichting governance - De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de zorgorganisatie.*

We zijn buitengewoon alert op de rolbewaking vanuit ieders verantwoordelijkheid. Wij achten het van belang om voor het bestuur een 'kritisch tegenover' te zijn.

e. *Goed bestuur - De Raad van Bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling.*

De Raad van Toezicht ziet hierop toe door goede discussies en besluitvorming. De bestuurder betreft hierbij de collega's van het Directieteam en andere medewerkers.

f. *Verantwoord toezicht - De Raad van Toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie.*

Een belangrijkste taak is het waarborgen van de continuïteit, daarnaast toetsen wij steeds de manier waarop Attent Z&B voldoet aan de maatschappelijke (cliënt)behoefte van deze tijd en in de toekomst.

g. *Continue ontwikkeling - De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.*

In gezamenlijke afstemming werken wij aan de permanente ontwikkeling en deskundigheidsbevordering: niet alleen op eigen terrein, maar juist ook gericht op professionele verbreding. Ook heeft de Raad van Toezicht ter bevordering van haar eigen functioneren in februari een zelfevaluatie gehouden, waarbij Raad van Toezicht en Raad van Bestuur aan hebben deelgenomen. Deze is door een externe deskundige begeleidt.

De Governancecode Zorg is daarmee een instrument om de governance, goed bestuur en goed toezicht, zo in te richten dat dit bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg, aan het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van Attent en aan het maatschappelijk vertrouwen. De genoemde principes worden verankerd in zowel de Reglementen van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht als in de Statuten. Deze zijn in 2021 opnieuw vastgesteld.

Activiteiten

De Raad van Toezicht kwam in 2021 zes keer bij elkaar voor een reguliere vergadering. Daarnaast waren er bijeenkomsten van de Auditcommissie, de Commissie Kwaliteit en Veiligheid en de Remuneratiecommissie. In 2021 zijn extra inhoudelijke bijeenkomsten georganiseerd omtrent strategische koers, woonzorgvisie en nieuwbouw Dieren. Met de ondernemingsraad en de centrale cliëntenraad is minimaal twee keer overleg geweest, vanwege Covid-19 beperkingen veelal online. Deze overleggen worden structureel gekenmerkt door een open en constructieve sfeer met respect voor elkaars rol en gericht op het gemeenschappelijke maatschappelijke doel: een gezonde organisatie gericht op goede zorg en welzijn van de cliënten.

Inhoud, resultaten en overwegingen

Naast de besluiten die de Raad van Toezicht heeft genomen m.b.t. jaarrekening/jaarverslag 2020, begroting 2022 (inclusief een integrale meerjarenbegroting) en strategische koers, zijn er veel andere onderwerpen, die onze aandacht vroegen. De belangrijkste thema's waren:

- Ook in 2021 was veel aandacht voor de *ontwikkelingen rondom het Covid-19 Corona virus*. De Raad van Toezicht werd regelmatig op de hoogte gehouden. De relatieve rust in de organisatie gaf de mogelijkheid om tegelijk te reflecteren op de leerpunten en goede versnelling die in deze periode is gemaakt met bijvoorbeeld digitalisering. De

persoonsgerichte zorg verdiepte zich, leiderschap was meer dan ooit zichtbaar op de werkvloer en innovatie kreeg een extra impuls en de inzet van personeel was extra groot.

- Attent heeft haar niveau van complexe zorg en behandeling hoog in het vaandel. In 2021 is gewerkt aan het label *Topcare*. Er is door de medewerkers zichtbaar veel energie in gestoken. Attent zet nu een wetenschappelijke agenda op om regionaal de kennis en kunde te versterken.
- De *financiële resultaten* hebben vanuit de toezicht rol vanzelfsprekend de nodige aandacht. In 2021 zagen we een robuuste organisatie. Financiële sturing vond plaats vanuit scenario's. Er is geïnvesteerd in extra personeel aan het bed, de kwaliteitsgelden zijn daarvoor benut. Wederom laat Attent zien een robuuste organisatie te hebben en in staat te zijn financieel stevig aan het stuur te staan.
- *Vastgoed*: de beelden voor de toekomstige vastgoedportefeuille, in Dieren in het bijzonder, hebben veel verdieping gekregen. Vanuit positieve gezondheid wordt de vastgoedontwikkeling benaderd en regionaal verankerd. Attent is met al haar partners in gesprek over verdere investeringen in het vastgoed, vooral om toekomstbestendige huisvesting voor haar bewoners en personeel te waarborgen.
- Voortdurende sturing in scenario's voor korte en lange termijn vindt plaats. De versterking in de rol van *Concern controller* geeft hiervoor meer mogelijkheden.
- *Strategisch personeelsbeleid is een doorlopend thema* met het oog op de arbeidsmarkt; uitstroom van oudere medewerkers, vitaliteit en behoud van medewerkers, kennis en expertiseniveau en de instroom en opleiding van nieuwe mensen hebben tweemaal per jaar aandacht.
- Bij het *Inspectiebezoek* was een afvaardiging van de Raad van Toezicht aanwezig. Er was grote waardering van de inspecteur voor de manier waarop Attent werkt aan de verduurzaming van de verpleeghuiszorg. De inspectie zag, las en hoorde dat management en zorgverleners met veel betrokkenheid en enthousiasme werken om de zorg te verbeteren en te innoveren.

Samenstelling en functieverdeling Raad van Toezicht

| Naam | Functie in RvT | Benoemd / Herbenoemd / aftredend | Nevenfuncties |
|-------------------------------------|---|----------------------------------|---|
| Mw. Drs. Y. (Yolande) Mansveld | Voorzitter (sinds 1 juli 2021) en lid remuneratie-commissie | januari 2019 / 2023 / 2027 | <ul style="list-style-type: none"> Jan 2021 tot juni 2021 transitie-manager a.i. Maasziekenhuis Pantein Sept 2021-heden directeur a.i. Rivas Beatrix ziekenhuis Nevenfuncties: <ul style="list-style-type: none"> Lid RvC Psytrec Lid RvT ZGJIV Lid RvC Result jan 2021 tot sept 2021 |
| Dhr. J. (Jan) Meems MSc RA | Lid RvT en voorzitter auditcommissie | januari 2017 / 2021 / 2025 | <ul style="list-style-type: none"> Senior Adviseur Financiën en Bedrijfsvoering – Min. van Volksgezondheid, Welzijn en Sport Nevenfuncties: <ul style="list-style-type: none"> Voorzitter RvC Stichting Veluwonen Lid RvT Stichting De Parabool |
| Mw. Ir. M.A.J. (Maria) van Schaijik | Op voordracht Centrale Cliëntenraad Lid RvT en voorzitter commissie kwaliteit & veiligheid | juni 2014 / 2018 / 2022 | |
| Dhr. Drs. M. (Marco) Sotthewes | Lid RvT, lid auditcommissie en voorzitter Remuneratiecommissie | maart 2020 / 2024 / 2028 | <ul style="list-style-type: none"> Zelfstandig ondernemer vastgoed, duurzaamheid en energietransitie Nevenfuncties: <ul style="list-style-type: none"> Lid RvC Waardwonen |
| Mevr. W (Wilma) de Jong | Lid RvT en lid commissie kwaliteit & veiligheid | juli 2021 / 2025 / 2029 | <ul style="list-style-type: none"> Voorzitter Raad van Bestuur BrabantZorg (t/m aug. 2021) Nevenfuncties: <ul style="list-style-type: none"> Lid RvT Anna Zorggroep (vanaf sept 2021) |

Bezoldiging

De bezoldiging van de leden RvT is gebaseerd op Klasse IV indeling en volgt het NVTZ advies inzake de bezoldiging.

De samenstelling van de Raad van Toezicht is in 2021 gewijzigd. In juli 2021 heeft mevrouw Bea Annot de rol van voorzitter Raad van Toezicht overgedragen (termijn van 8 jaar) aan mevrouw Yolande Mansveld. Op 1 juli is mevrouw Wilma de Jong toegetreden als nieuw lid van de Raad van Toezicht.

Tot slot

Wij hebben de wereld van Attent en onze rol daarbij proberen samen te vatten in een aantal kernwoorden.

| Oog voor elkaar | Persoonsgericht | Hart onder de riem | Cliënt centraal |
|-----------------|-----------------|--------------------|---------------------|
| Corona | Communicatie | Kritisch | Betrokken |
| Applaus | Veerkracht | Enorme inzet | Professionalisering |
| Online | Innovatie | Pers. ontwikkeling | Regionaal gericht |
| Voorwaarts | Strategie | Identiteit | Open organisatie |
| Attent | Kwaliteit | Breed | Goed ingericht |
| Toekomst | Ambitie | Vastgoed | Eigenaarschap |



Al met al een dynamisch en sterk jaar als we in de spiegel van 2021 kijken. Een jaar waarin we onze waardering uitspreken voor ieder die werkt binnen Attent. De schouders zijn er onder gezet, de moed is erin gehouden en iedereen heeft daaraan meegewerkt. Groot applaus!

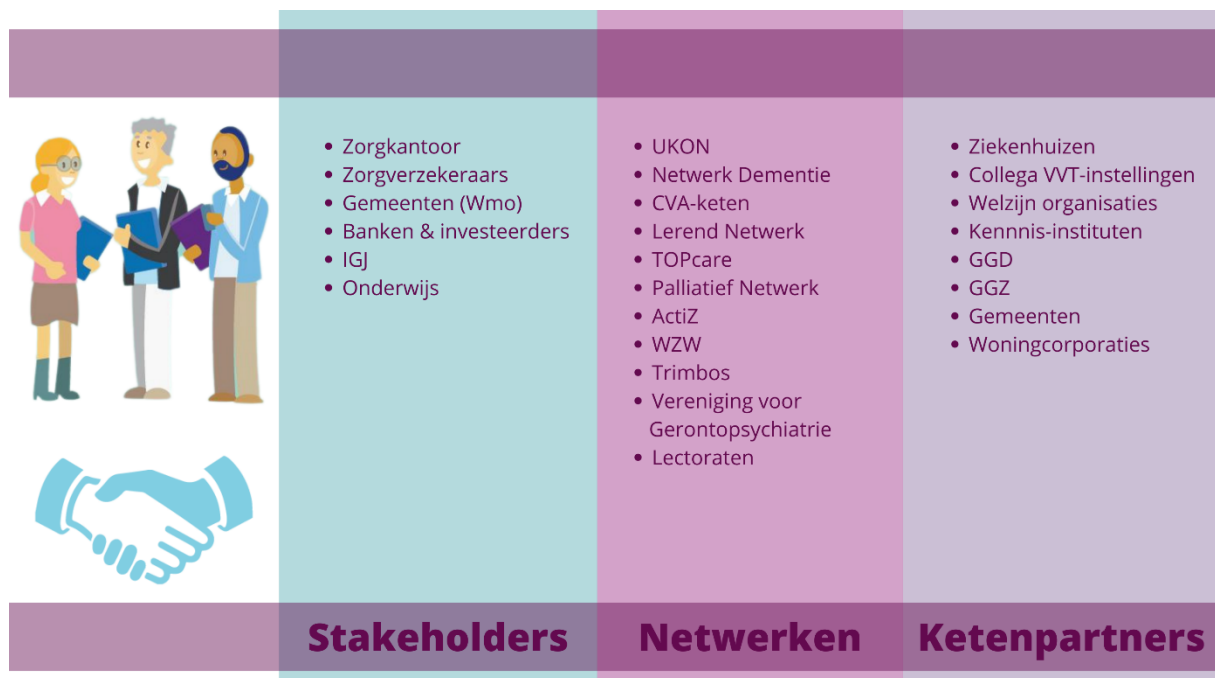
5. Toekomstverwachting 2022 en verder

Al jaren streeft Attent naar kwalitatief hoogwaardig zorg. Een belangrijke pijler van onze identiteit. Zo hechten we waarde aan gevalideerde methodieken en leveren wij zware zorg. Dit doen we niet zonder de wensen van onze bewoners en cliënten uit het oog te verliezen. “Wij Zien en Horen onze cliënten.”

Belangrijk speerpunt voor 2021 was meer aandacht voor methodisch werken, zowel in systemen als hoofden en gedrag en dat op alle niveaus van de organisatie. Binnen de cliënt zorg zijn hierin stappen gezet denk aan verbeteren van persoonsgerichte zorg en invoering van het systeem van centrale aanmelding voor instroom voor de extramurale cliënt.

Wat betreft de PDCA (continu blijven leren) is o.a. geïnvesteerd in het versterken en herpositioneren van de stafafdeling Kwaliteit. Hiermee wordt gestreefd naar de facilitering van een optimale leercultuur. Het doel is een ontwikkellijn in te zetten van kennis naar kunde naar kunst

Voor de komende jaren zullen we nog nadrukkelijker werken aan het vormgeven van de duurzaam maatschappelijke organisatie Attent. Het zijn van een duurzaam en maatschappelijke organisatie kunnen we niet alleen. Dat zullen we samen blijven doen met anderen; collega organisaties uit de VVT en andere sectoren, financiers, gemeenten, cliënten, onderwijsinstellingen, onderzoekers etc. Hieronder een beeld van ons netwerk. Daarnaast ook duurzaam in termen van aandacht voor ons milieu onder ander door het certificaat Green Deal.



We professionaliseren, versterken en borgen we onze zorg op diverse manieren denk aan het behalen van Topcare (topzorg) labels, het doen van (praktijk)onderzoek, werken volgens gevalideerde methodieken en in samenwerking met andere (sectoroverstijgende) zorgorganisaties.

Onze grootste uitdagingen zijn onze nieuwe medewerkers én onze huidige medewerkers. We kijken naar deze uitdagingen met het oog op de toekomst waarin zorg een schaars goed zal worden. Het ziet er naar uit dat we echt op andere manieren zorg moeten gaan organiseren waarbij een aspect is de verschuiving van formele naar informele zorg; de focus ligt op wat wel kan en het 'oude' leven zoveel mogelijk voort kan worden gezet.

Onze speerpunten voor de komende jaren zijn;

- Uitbreiding van het aantal zorgplekken met als doel antwoord te kunnen geven op de stijgende vraag naar intensieve zorg.
- Vernieuwen van de zorgvastgoedlocaties o.a. in Dieren.
- Duurzaam financieel gezond resultaat waarbij we anticiperen op veranderende zorgbekostiging.
- Borgen en bestendigen ontwikkeling kwalitatief hoogwaardige zorg onder andere door het verkrijgen van Topcare labels en samenwerkingen aan te gaan met onderwijs en wetenschap.
- Inzetten van zorgtechnologie om het zowel voor cliënt als medewerker makkelijker te maken.
- Aantrekkelijke werkgever voor onze medewerkers en nieuwe medewerkers; Wij zien en horen onze medewerkers.
- Anticiperen op duurzame (verpleeghuis) zorg.