



# Bestuursverslag 2021

---

# 1 Inhoud

## Inhoud

### Voorwoord

1.	Uitgangspunten van de verslaggeving.....	6
2.	Profiel van de organisatie .....	7
2.1	Algemene identificatie gegevens 2021 .....	7
2.2	Structuur van de organisatie .....	7
2.3	Kerngegevens .....	8
2.3.1	Kernactiviteiten en nadere typering.....	8
2.3.2	Patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten .....	10
2.3.3	Werkgebied .....	11
2.3.4	Samenwerkingsrelaties.....	11
3.	Bestuur, toezicht en medezeggenschap.....	12
3.1	Normen voor goed bestuur .....	12
3.2	Samenstelling en bezoldiging Raad van bestuur .....	12
3.3	Samenstelling, bezoldiging en werkwijze Raad van toezicht .....	13
3.4	Principes Governancecode Zorg 2017 .....	14
3.5	Onze missie - Waar staan we voor? .....	14
3.6	Onze visie - Hoe doen we dat? .....	15
3.7	Onze kernwaarden - Wat vinden wij belangrijk? .....	16
3.7.1	Aandacht.....	16
3.7.2	Gastgerichtheid .....	16
3.7.3	Eigenaarschap.....	16
3.7.4	Randvoorwaarden en waarborgen voor invloed van belanghebbenden.....	17
3.7.5	Invulling naleving Governancecode Zorg 2017 .....	18
3.7.6	Besturing gericht op de maatschappelijke doelstelling.....	18
3.7.7	Toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling.....	20
3.7.8	Permanente ontwikkeling professionaliteit en deskundigheid.....	22
4.	Algemeen beleid.....	23
4.1	Visie, strategie en meerjarenbeleid .....	23
4.2	Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar .....	23
4.3	Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap.....	24

4.4	Naleving gedragscodes .....	24
4.5	Risicoparagraaf .....	24
4.6	Toekomstparagraaf .....	25
5.	Bedrijfsvoering.....	25
6.	Financieel beleid.....	26

## Voorwoord Raad van Bestuur

### 2021 voor Riederborgh een lastig en zwaar jaar

Allereerst speelde het gehele jaar de corona-pandemie in heel Nederland en die had ook de nodige impact voor Riederborgh, haar bewoners en ook de medewerkers. De activiteiten voor bewoners zijn vanwege de veiligheid i.v.m. de verspreiding i.v.m. corona op een laag niveau geweest, in lijn met de adviezen van het intern ingestelde OMT/ uitbraakteam. De inperking van de bewegingsvrijheid heeft zeker de nodige impact gehad op bewoners en hun familie. We hebben waardering voor de inzet van al onze medewerkers in de zorg, huiskamers assistenten en ook de ondersteuning, die zich tot het uiterste hebben ingespannen om Riederborgh door een lastige fase heen te slepen. Ook waardering voor het interne OMT/ uitbraakteam, dat met haar adviezen, beoordelingen, aanpassing van richtlijnen de landelijke adviezen volgde en vertaalde naar Riederborgh.

Riederborgh werd geconfronteerd met een beperkt aantal uitbraken, maar we zagen wel besmettingen bij bewoners en medewerkers. Het ziekteverzuim was hoog, op enige momenten zelfs tot 13 %. Mede door deze oorzaken, en ook vanwege het forse aantal vacatures binnen Riederborgh, is de inzet van personeel niet in loondienst (PNIL) erg hoog geweest.

Binnen de Thuiszorg is in midden 2021 als gevolg van een geschil tussen management en een medewerker van de Thuiszorg de nodige beroering ontstaan. Een kleine 20 medewerkers heeft in die fase de Vertrouwenspersoon bezocht met gevoel van onveiligheid in de werksituatie. Mede als gevolg van een en ander heeft Riederborgh voor de Thuiszorg een aanzienlijk aantal cliënten verloren, en kan door de krapte op de arbeidsmarkt niet gemakkelijk de vacatures invullen, waardoor het een cliëntenstop heeft moeten invoeren.

In april 2021 is het 50-jarige jubileum van Riederborgh gevierd. Er is een feestelijke week georganiseerd die in het teken stond van het jubileum. Bewoners, vrijwilligers en medewerkers hebben genoten van een muzikaal optreden door Maarten Teekens.

De gehele week waren er lekkernijen en bewoners, vrijwilligers en medewerkers hebben een cadeau ontvangen. De burgemeester heeft samen met de bestuurder een boom geplant, als symbool voor de voortuin die we voor onze bewoners willen realiseren. Later in het jaar heeft een tentoonstelling over Riederborgh plaatsgevonden in de Oudheidkamer in Ridderkerk.

Binnen Riederborgh zijn er binnen bestuur-MT een aantal rimpelingen geweest. Zo is er een coachingstraject gestart, zonder positief resultaat.

Uiteindelijk hebben meerdere situaties er toe geleid dat in de tweede helft van 2021 afscheid is genomen van de bestuurder. Eind november is een bestuurder a.i. aangetreden, met de opdracht om een "foto" te maken, adviezen voor verbeteringen te geven en ook te adviseren over de toekomstbestendigheid van Riederborgh, mede gelet op haar schaal. Tevens zijn eind 2021 een aantal wijzigingen in de samenstelling van het Managementteam doorgevoerd. 2021 is het jaar geworden dat het beoogde resultaat ver is weggezaakt. Met een klein positief resultaat werd het jaar uiteindelijk afgesloten

Wij bedanken alle medewerkers van Riederborgh en zijn hen zeer erkentelijk voor hun enorme inzet in 2021.

Ridderkerk, Mei 2022

mr.drs. G.A.M. Thiadens  
Bestuurder a.i.

## 1. Uitgangspunten van de verslaggeving

Het jaardocument is een uitgebreide bron van informatie over de wijze waarop wij in 2021 hebben gewerkt. Het jaardocument bestaat uit het bestuursverslag, de jaarrekening en de kwantitatieve gegevens via de webapplicatie DigiMV.

Het jaardocument is tot stand gekomen met inachtneming van:

- de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (die een nadere duiding geven aan Titel 9 Boek 2 BW), waaronder RJ 400 Bestuursverslag;
- de Governancecode Zorg 2017;

Daarnaast is aangesloten bij het Format Jaarverantwoording Zorg en Jeugd 2018 en 2019 van het Ministerie van VWS.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit, de juistheid en de volledigheid van het jaardocument. De Raad van Toezicht ziet er op toe dat de Raad van Bestuur deze verantwoordelijkheid vervult. De Raad van Bestuur van Riederborgh heeft het complete jaardocument vastgesteld op 11 mei 2022 na een positief advies van de medezeggenschapsraden. De Raad van Toezicht heeft het vervolgens goedgekeurd op 11 mei 2022.

## 2. Profiel van de organisatie

### 2.1 Algemene identificatie gegevens 2021

<b>Naam verslagleggende rechtspersoon</b>	<b>Stichting Protestants Christelijke Zorgorganisatie Riederborgh</b>
Adres	Boksdorstraat 2
Postcode	2982 BC
Plaats	Ridderkerk
Telefoonnummer	0180-452500
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41125262
E-mailadres	info@riederborgh.nl
Internetpagina	www.riederborgh.nl

### 2.2 Structuur van de organisatie

Riederborgh is een stichting en exploiteert in Ridderkerk de volgende bedrijfsonderdelen:

- Verpleeg- en zorgcentrum Riederborgh;
- Riederborgh Thuiszorg;
- Huishoudelijke ondersteuning voor zelfstandig wonende cliënten;
- Dagbesteding voor zelfstandig wonende cliënten;
- Riederborgh maaltijdservice voor zelfstandig wonende cliënten;
- Restaurant De Blauwkaai.

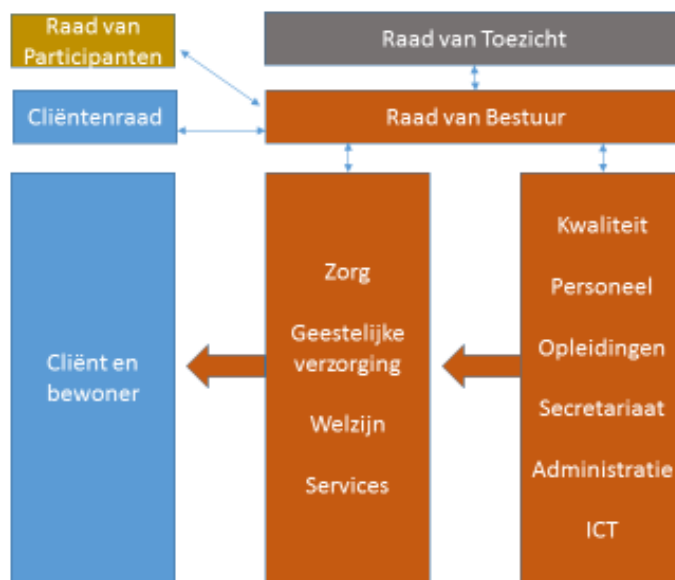
Riederborgh wordt bestuurd door een eenhoofdige Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur vormde in 2021 samen met de manager zorg en welzijn, de manager services, de HEAD en de beleidsmedewerker kwaliteit het managementteam. Riederborgh werkt in het kader van goed bestuur met het raad van toezichtmodel. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor- en belast met het besturen van de organisatie. Periodiek wordt hierover verantwoording afgelegd aan de Raad van Toezicht. De leden van de Raad van Toezicht zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het toezicht op de continuïteit van de bedrijfsvoering, de strategische doelstellingen en de kwaliteit en de veiligheid van zorg aan cliënten. Binnen de organisatie geldt de Zorgbrede Governancecode 2017 als belangrijk toetsingskader voor bestuur en toezicht.

Riederborgh heeft een ondernemingsraad en een cliëntenraad die periodiek samenkomen, al dan niet in aanwezigheid van de Raad van Bestuur, om de gang van zaken in de stichting te bespreken conform de daartoe door de wetgever geboden mogelijkheden.

Riederborgh is in 1965 opgericht door de samenwerkende protestants christelijke kerken in Ridderkerk. Deze samenwerkende kerken worden vertegenwoordigd binnen de Raad van Participanten. De Raad van Participanten heeft een adviserende rol voor het bestuur van Riederborgh, daar waar het de vormgeving van de protestants christelijke signatuur betreft.

Riederborgh is toegelaten als zorgaanbieder voor de functies: persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding, behandeling en verblijf op grond van de Wet langdurige zorg (Wlz). Riederborgh levert in alle wijken van Ridderkerk thuiszorg. Er zijn voor 2021 met de relevante zorgverzekeraars contracten gesloten: CZ, VGZ, Zilveren Kruis, Menzis, Caresq en DSW. Met nagenoeg alle zorgverzekeraars (m.u.v. het Zilveren Kruis) is een contract afgesloten voor het leveren van eerstelijnsverblijf in locatie Riederborgh. Dit betreft in alle gevallen tijdelijke opnames voor het verlenen van laag complexe zorg en palliatieve zorg. Voor het leveren van dagbesteding en huishoudelijke ondersteuning aan zelfstandig wonende cliënten heeft Riederborgh een contract met de BAR-gemeenten op grond van de Wmo.

## Organogram



## 2.3 Kerngegevens

### 2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering

De kernactiviteiten van Riederborgh bestaan uit het bieden van wonen, welzijn en zorg aan ouderen. Het gaat hierbij om publieke activiteiten, die voor het grootste deel worden bekostigd via contractering door het zorgkantoor (Wlz) en aanbestedingsprocedures vanuit de BAR-gemeenten voor het bieden van dagbesteding en huishoudelijke ondersteuning aan zelfstandig wonende cliënten (Wmo). Daarnaast zijn er contracten met zorgverzekeraars voor het verlenen van zorg in de eerste lijn (Zvw).



Riederborgh maakt in 2021 voor de vergoeding van haar zorg- en dienstverlening gebruik van de volgende financieringsstromen:

**Wet langdurige zorg (Wlz):**

- Huisvesting, zorg en dienstverlening aan cliënten (PG en somatiek) met een verblijfsindicatie woonachtig in locatie Riederborgh (ZZP met of zonder behandeling);
- Thuiszorg voor zelfstandig wonende cliënten met een verblijfsindicatie (Modulair Pakket Thuis);
- Huishoudelijke ondersteuning voor zelfstandig wonende cliënten met een verblijfsindicatie;
- Dagbesteding voor zelfstandig wonende cliënten met een verblijfsindicatie.

**Zorgverzekeringswet:**

- Wijkverpleging (persoonlijke verzorging, verpleging en begeleiding thuis) aan zelfstandig wonende cliënten;
- Begeleiding door de dementieverpleegkundige voor thuiswonende cliënten met dementie;
- Huisvesting, zorg en dienstverlening aan cliënten met een tijdelijke opname wens in locatie Riederborgh (Eerstelijns verblijf).

**Wet maatschappelijke ondersteuning:**

- Huishoudelijke ondersteuning voor zelfstandig wonende cliënten;
- Dagbesteding voor zelfstandig wonende cliënten.

**Particuliere gefinancierde zorg- en services:**

- Wijkverpleging (persoonlijke verzorging, verpleging en begeleiding thuis) op basis van een persoonsgebonden budget (PGB);
- Huishoudelijke ondersteuning voor zelfstandig wonende cliënten op basis van een PGB;
- Dagbesteding voor zelfstandig wonende cliënten op basis van een PGB;
- Maaltijdservice voor zelfstandig wonende cliënten;
- Alarmering in de wijk.

**Subsidies:**

- Sociale alarmering ten behoeve van thuiswonende cliënten;
- Geheugenpaleis: ten behoeve van de begeleiding van inwoners van Ridderkerk met een achteruitgang van het geheugen;
- Vitaliteitsgelden: ten behoeve van ondersteuning en aandacht voor de vitaliteit van de zorgmedewerkers.

Vanaf 1 januari 2020 staat Riederborgh in het openbaar locatieregister ingeschreven als Wet zorg en dwang (Wzd) accommodatie.

### 2.3.2 Patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

<b>Kerngegevens</b>	<b>Aantal</b>
<b>Cliënten</b>	
Aantal intramurale cliënten per einde verslagjaar	114
Aantal extramurale cliënten exclusief cliënten dagactiviteiten per einde verslagjaar	236
Aantal cliënten huishoudelijke hulp thuis per einde verslagjaar	285
Aantal cliënten dagactiviteiten per einde verslagjaar	37
<b>Capaciteit</b>	
Aantal beschikbare plaatsen met Wlz-verblijf per einde verslagjaar	122
<b>Productie</b>	
Aantal intramurale verpleegdagen in verslagjaar	43.882
Aantal dagdelen dagbesteding in verslagjaar	6.628
Uren extramurale zorg in verslagjaar	36.340
Uren huishoudelijke hulp thuis in verslagjaar	27.728
<b>Personeel</b>	
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	447
Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	197
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	
Totaal bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	€ 19.020.065
Waarvan opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	€ 17.883.833
Waarvan Subsidies	€ 256.048
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	€ 880.184

### 2.3.3 Werkgebied

Het werkgebied van Riederborgh is geconcentreerd in de gemeente Ridderkerk.

### 2.3.4 Samenwerkingsrelaties

De **belanghebbenden** van Riederborgh zijn in eerste instantie de bewoners van Riederborgh en hun familie/vertegenwoordigers, en de medewerkers en vrijwilligers van de organisatie. Daarnaast zijn er uiteenlopende belanghebbenden: het zorgkantoor en de zorgverzekeraars, de BAR-gemeenten en de diverse inspecties.

Belangrijke **samenwerkingspartners** in de uitvoering van de zorg zijn Verpleeghuis Salem voor de inzet van behandelaars, de huisartsen in Ridderkerk, de ziekenhuizen in de regio, apotheken, pedicure en mondzorg. Riederborgh huurt haar huisvesting van woningcorporatie Wooncompas in Ridderkerk.

Riederborgh participeert in de dementieketen en het netwerk palliatieve zorg, dementie vriendelijk Ridderkerk, aanpak eenzaamheid Ridderkerk.

Riederborgh is lid van de werkgeversvereniging zorg+welzijn Zuid-Holland Zuid in Dordrecht en lid van Drechtzorg een belangenorganisatie van zorgaanbieders in de regio.

Riederborgh vormt samen met Verpleeghuis Salem en Cedrah een lerend netwerk in het kader van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. Daarnaast participeert de bestuurder van Riederborgh in de intervisiegroep van protestants christelijke bestuurders in de regio.

Sinds mei 2020 is Riederborgh (tijdelijk) aangesloten bij ConForte. ConForte is de brancheorganisatie van zorgondernemers op het terrein van verpleging, verzorging en thuiszorg in de regio Rotterdam.

Met hoge frequentie zijn er overleggen geweest om van elkaar te leren in de strijd tegen het coronavirus en om uniform beleid in de regio te voeren.

Riederborgh is een erkend leerbedrijf. Voor het opleiden van stagiairs en leerlingen wordt samengewerkt met meerdere MBO- en HBO opleidingen.

Riederborgh is lid van de Brancheorganisatie Actiz en radicale vernieuwing verpleeghuiszorg, een landelijk netwerk van zorgaanbieders die open staan voor vernieuwingen.

### 3. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

#### 3.1 Normen voor goed bestuur

Riederborgh werkt in het kader van goed bestuur met het raad van toezichtmodel. In het Reglement Raad van Toezicht en Reglement Raad van Bestuur is de verdeling van de verantwoordelijkheden vastgelegd. De Governancecode Zorg 2017 wordt integraal toegepast. Structureel worden de richtlijnen en de code getoetst op hun werking.

#### 3.2 Samenstelling en bezoldiging Raad van bestuur

Naam	Functie	Nevenfuncties
Dhr. C.M. van Hoek	Bestuurder vanaf 15 oktober 2018- 30 november 2021	
Dhr. G.A.M Thiadens	Bestuurder a.i. 30 november 2021- heden.	

Er bestond in 2021 geen belangenverstremgeling tussen de functie van Raad van Bestuur en de verrichte nevenfuncties.

In 2021 zijn onkosten vergoed aan de voormalige Raad van Bestuur. Aan de bestuurder a.i. wordt conform de overeenkomst van opdracht, die via Pandion loopt, geen onkostenvergoeding(en) vergoed. In onderstaand overzicht zijn de kosten weergegeven. De voormalig bestuurder noch de bestuurder a.i. hebben geschenken aangenomen en zijn ook niet ingegaan op uitnodigingen door derden.

Onkostenvergoeding 2021 vrml bestuurder C. van Hoek	
Binnenlandse reiskosten	€ 0
Buitenlandse reiskosten	€ 0
Opleidingskosten	€ 0
Representatiekosten	€ 0
Overige kosten	€ 0
Rechtsbijstandverzekering	€ 1.675

### 3.3 Samenstelling, bezoldiging en werkwijze Raad van toezicht

De Raad van Toezicht van Riederborgh bestaat in 2021 uit vijf leden. De leden zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het toezicht op de continuïteit van de bedrijfsvoering, de strategische doelstellingen, de kwaliteit en veiligheid van zorg aan cliënten die getoetst wordt aan wet- en regelgeving en de Zorgbrede Governancecode. Daarnaast hebben de individuele leden van de Raad van Toezicht ieder een eigen aandachtsgebied.

Naam	Functie	(Neven)functies
Dhr. A. Dees	Secretaris (tot 22 mei 2021)	<u>Functie:</u> Internis Ikazia Ziekenhuis Rotterdam
Dhr. J.P. Tanis	Voorzitter	<u>Functie:</u> Wethouder Gemeente Altena <u>Nevenfunctie:</u> Lid Deputaatschap Hoge Overheid Chr. Geref. Kerken
Dhr. L. de Kluiver	Lid	<u>Functie:</u> Interim manager/consultant <u>Nevenfunctie:</u> Bestuurslid Los niños de Dinos
Dhr. E. Hulst	Lid	<u>Functie:</u> Docent Erasmus Universiteit Rotterdam <u>Nevenfunctie:</u> Lid RvT Kind en Onderwijs pcob R'dam; Lid METC Rotterdam; Hoofdredacteur Ts voor gezondheid schade, milieuschade en aansprakelijkheidsrecht (TGMA); Bestuurslid Vereniging vrienden van de Museumwoning Tuindorp Vreewijk.
Mw. A.M. Noorthoek	Vice-voorzitter	<u>Functie:</u> Directeur Thuiszorg Zorgpartners Midden-Holland <u>Nevenfuncties:</u> Lid RvT Huis ter Leede, Leerdam Lid RvT Sjaloom Zorg, Dirksland <i>Kernstaf lid VOOR ELKAAR vakantieweken</i> <i>Lid werkgroep 'Op weg met de ander', Barendrecht</i> <i>Voorzitter zendingscommissie, Barendrecht</i>
Dhr. C. Aleman	Lid (per 1 mei 2021)	<u>Functie:</u> Kinderarts Ikazia Ziekenhuis Rotterdam

De leden van de Raad van Toezicht hebben geen nevenfuncties die onverenigbaar zijn met het lidmaatschap van de Raad. Ook voldoen zij aan de eis van volledige onafhankelijkheid.

De honorering van de leden van de raad van toezicht valt binnen de kaders van de Wet Normering Topinkomens (WNT). Voor de openbaar te maken informatie over de bezoldiging van

topfunctionarissen in de zin van de 'Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)' en de daarvan onderdeel uitmakende 'Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector' wordt verwezen naar de toelichting in de jaarrekening.

Onderstaand is het rooster van aftreden weergegeven en de bezoldiging 2021:

Naam	Bezoldiging 2021	1 <sup>ste</sup> termijn		2 <sup>de</sup> termijn	
		start	einde	start	Einde
Dhr. dr. A. Dees	€ 2.700	22-05-2013	22-05-2017	22-05-2017	01-05-2021
Dhr. J.P. Tanis MBA	€ 12.150	01-01-2014	01-01-2018	01-01-2018	01-01-2022
Dhr. L. de Kluiver	€ 8.100	01-03-2015	01-03-2019	01-03-2019	01-03-2023
Dhr. mr. dr. E.H. Hulst	€ 8.100	01-07-2016	01-07-2020	01-07-2020	01-07-2024
Mw. A.M. Noorthoek	€ 8.100	16-05-2018	16-05-2022	16-05-2022	16-05-2026
Dhr. C. Aleman	€ 5.400	01-05-2021	01-05-2025		

### 3.4 Principes Governancecode Zorg 2017

Binnen de organisatie geldt de Zorgbrede Governancecode als belangrijk toetsingskader voor bestuur en toezicht. De Governancecode Zorg bestaat uit zeven principes, welke ook door Riederborgh worden nageleefd.

De zeven principes zijn:

1. **Goede zorg:** De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van Riederborgh is het bieden van goede zorg aan cliënten.
2. **Waarden en normen:** De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van Riederborgh.
3. **Invloed belanghebbenden:** Riederborgh scheidt randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden.
4. **Inrichting governance:** De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht zijn vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van Riederborgh.
5. **Goed bestuur:** De Raad van Bestuur bestuurt Riederborgh gericht op haar maatschappelijke doelstelling.
6. **Verantwoord toezicht:** De Raad van Toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van Riederborgh.
7. **Continue ontwikkeling:** De Raad van Bestuur en raad van toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.

### 3.5 Onze missie - Waar staan we voor?

Riederborgh is een zelfstandige zorgorganisatie die met name gericht is op zorg aan ouderen in Ridderkerk en de lokale samenleving. Wij leveren duurzame zorg in de vertrouwde omgeving van het eigen huis tot in het verpleeghuis. We bieden een uitgebreid palet aan diensten op het gebied van wonen, dagbesteding, welzijn, (thuis)zorg, behandeling en palliatieve zorg.

Ieder mens wil zich gewenst en gezien voelen. Welzijn en persoonsgerichte zorg staan centraal, zodat iedere client een betekenisvol leven kan leiden.

Met onze persoonsgerichte benadering willen we ervoor zorgen dat u als cliënt een betekenisvol leven kan leiden waarin u zich erkend, gerespecteerd en vertrouwd voelt. Riederborgh doet dit vanuit een protestants christelijke identiteit.

### **3.6 Onze visie - Hoe doen we dat?**

De visie van Riederborgh vindt haar basis in het protestants christelijk geloof, waardoor mensen zich geborgen en waardevol voelen. De Bijbelse normen en waarden staan dan ook centraal in ons handelen, van hieruit voelen we ons betrokken bij de mensen. We hebben aandacht voor geloofs- en levensvragen en handelen vanuit naastenliefde, waarin de menselijke maat centraal staat. Dit zit integraal verweven in onze dagelijkse zorg- en dienstverlening.

Riederborgh biedt cliënten ondersteuning in de thuissituatie om een betekenisvol leven te kunnen blijven leiden. Dat doen we door de regie en de zelfredzaamheid van de cliënt te bevorderen. Wij stimuleren en activeren de sociale omgeving en zetten preventieve slimme middelen in om zoveel mogelijk de acute zorg in het ziekenhuis te vermijden en verhuizen naar het verpleeghuis te voorkomen of zo lang mogelijk uit te stellen. ICT is een belangrijke pijler om dit mogelijk te maken. Daarnaast bieden we praktische ondersteuning die kan variëren van het bezorgen van de maaltijd, deelnemen aan activiteiten tot intensieve thuiszorg. We gaan daarbij uit van de mogelijkheden die u als cliënt heeft, ook betrekken we de mantelzorgers intensief bij de zorg- en dienstverlening.

Als het niet meer mogelijk is om in uw eigen huis te blijven wonen, kunnen wij u een appartement aanbieden zodat u met zorg van ons zelfstandig kunt blijven wonen. Als u intensieve verpleeghuiszorg nodig hebt, kunt u verhuizen naar de beschermende omgeving van de locatie Riederborgh. Wij willen u in Riederborgh een zorgleefgemeenschap bieden waar alle bewoners<sup>1</sup>, medewerkers, familieleden, vrijwilligers en andere betrokkenen deel vanuit maken. Wij vinden het belangrijk dat u zich veilig, geborgen en beschermd voelt en dat u dit ervaart als zorg met een gouden rand. Het gaat erom dat we elkaar echt zien en echt luisteren naar elkaar. Alhoewel er sprake is van een relatie tussen professional en bewoner, zien we onze relatie met u als gelijkwaardig van mens tot mens. Daarbij staat aandacht voor uw welbevinden van voorop, wij willen bijdragen aan een zinvolle dag. Via persoonsgerichte zorg streven we ernaar dat u uw leven zoveel mogelijk naar eigen inzicht in kan richten.

Onze medewerkers zijn professioneel opgeleid, zodat zij vakkundig de cliënten met (psycho)geriatrie en somatische zorgvragen kunnen verzorgen, behandelen en begeleiden tot en met de laatste levensfase. Riederborgh ondersteunt haar medewerkers optimaal en biedt hen de ruimte om steeds opnieuw mee te groeien met de ondersteuningsvragen van de cliënten. De zorg van de toekomst vraagt om eigenaarschap en ondernemend handelen. Daarbij krijgen de teams een grote mate van zelforganisatie, zodat ze samen de verantwoordelijkheid kunnen nemen. Samenwerking met elkaar is essentieel: van elkaar leren, elkaar inspireren en van betekenis kunnen zijn. Dit geldt ook voor het netwerk in de keten in de ouderenzorg waar Riederborgh onderdeel van uitmaakt.

---

<sup>1</sup> cliënt is de algemene benaming. Als de cliënt verhuist naar de locatie Riederborgh (intramuraal) wordt de term bewoner gehanteerd

### **3.7 Onze kernwaarden - Wat vinden wij belangrijk?**

De kernwaarden van Riederborgh dragen bij aan het bereiken van de wensen zoals benoemd in de missie en visie. Ze zijn belangrijk om duidelijk te maken wat we van elkaar verwachten in houding en gedrag. Aan de hand van onderstaande kernwaarden willen we de visie tot uiting brengen.

#### **3.7.1 Aandacht**

Aandacht is een vorm van gewijde nieuwsgierigheid, we zijn betrokken bij u en hebben oog voor uw welbevinden. Onze medewerkers kunnen u helpen met problemen en dilemma's door oprecht aanwezig te zijn en met aandacht te luisteren, echter ook door het bewaren van professionele afstand. Iedere medewerker van Riederborgh levert daarmee een bijdrage aan het welbevinden van onze cliënten, zodat we van betekenis kunnen zijn.

Zonder aandacht kan goede zorg niet bestaan. Goede zorg gaat steeds weer om het zich 'gezien' voelen. Goede zorg is zorg die je niet tot een ding maakt en waarbij je als persoon blijft tellen. Aandacht en zorg zijn niet los te koppelen van de specifieke zorgrelatie die de cliënt en medewerker met elkaar hebben. Het gaat niet alleen om extra persoonlijke aandacht in de vorm van een gezellig gesprek of hand vasthouden. Aandacht wordt ook gegeven in de verzorgende of medische handeling zelf. Essentieel daarbij is dat het gericht is op de cliënt die je op dat moment verzorgt.

Goede zorg bieden doe je met elkaar als medewerkers, mantelzorgers en vrijwilligers. Het is belangrijk om ook aandacht te hebben voor elkaar en de onderlinge samenwerking, waarin we elkaar steunen en feedback geven.

#### **3.7.2 Gastgerichtheid**

Het creëren van een gastvrije en vraaggerichte cultuur is een wezenlijk onderdeel van wat Riederborgh wil bieden, het is de wijze waarop we vanuit ons hart de cliënt veiligheid en comfort willen bieden. Belangrijke elementen zijn:

- dienen: de wil om de ander echt te helpen
- verantwoordelijkheid nemen: de wil en het vermogen om in te spelen op de behoeften van de cliënt en hierop te reageren
- dialoog: praten is luisteren, er naar streven de cliënt te begrijpen en soms antwoord te geven op vragen die nog niet gesteld zijn
- consideratie: de wil om jezelf te kunnen en willen verplaatsen in de cliënt en zonder te oordelen kunnen handelen
- kennis: de wil om vaardig en deskundig te zijn om de eigen rol te kunnen uitoefenen. Nieuwsgierig zijn naar de cliënt en zijn wensen
- het geheel zien: de wil om te begrijpen dat je deel uitmaakt van de totale beleving van de cliënt en daarnaar handelen.

Het gebouw en de infrastructuur dragen ook bij aan het creëren van een gastgerichte omgeving.

#### **3.7.3 Eigenaarschap**

We willen met het werken binnen Riederborgh het verschil maken voor onszelf en voor onze omgeving. We voelen ons verantwoordelijk en nemen de verantwoordelijkheid voor ons werk, we



ontfermen ons over de zorg en het welbevinden van onze cliënten. Onze medewerkers zijn zich bewust dat ze een klein of groot verschil kunnen maken in het leven van onze cliënten.

We vinden het belangrijk dat onze medewerkers zich blijven ontwikkelen, hun vakmanschap op peil houden en handelen volgens de standaarden van hun beroep. We nemen verantwoordelijkheid en leggen daar rekenschap over af. We willen leren van onze fouten. Dit vraagt een actieve en nieuwsgierige houding van iedereen. Riederborgh wil een lerende organisatie zijn waar alle medewerkers deel vanuit maken en trots op kunnen zijn.

In 2021 heeft het management zich met ondersteuning van een coach van Waardigheid en Trots gebogen over aanpassing van de missie en visie.

Riederborgh is een kleine organisatie in het dorp Ridderkerk, waar medewerkers, bewoners en familie elkaar kennen. De besluitvorming van de Raad van Bestuur is zo ingericht, dat er vanuit verschillende deskundigheden en betrokkenen (ondernemingsraad, cliëntenraad en raad van toezicht) toetsing kan plaatsvinden en advies kan worden gegeven en dat de voor- en nadelen en risico's van het besluit gedurende de procedure zichtbaar blijven. In 2021 zijn door het management digitale familiebijeenkomsten met familie gehouden om belangrijke ontwikkelingen binnen de organisatie door te spreken en met elkaar van gedachten te wisselen. Met medewerkers heeft er een digitale jaarplanbespreking plaatsgevonden.

Riederborgh beschikt voor de medewerkers over een extern vertrouwenspersoon als meldpunt voor klachten en/of misstanden. In 2021 zijn klachten of misstanden aan de vertrouwenspersoon gemeld. Hierover wordt verderop in het bestuursverslag meer toelichting gegeven.

Daarnaast beschikt Riederborgh over een klokkenluidersregeling voor het melden van (vermoedens van) misstanden. De klokkenluidersregeling staat gepubliceerd op de website.

In de reglementen van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht is vastgelegd hoe met tegenstrijdige belangen en de schijn hiervan wordt omgegaan.

#### **3.7.4 Randvoorwaarden en waarborgen voor invloed van belanghebbenden**

Riederborgh beschikt over een cliëntenraad en een ondernemingsraad. Met beide medezeggenschapsorganen zijn afspraken gemaakt over de wijze waarop met elkaar wordt samengewerkt en over de procedures voor overleg en advies. De overleggen vinden plaats in een open dialoog, waarbij men bereidt is de onderwerpen vanuit meerdere gezichtspunten te bekijken. Indien nodig lopen leden van zowel de cliëntenraad en de ondernemingsraad tussentijds bij de bestuurder binnen om zaken te bespreken. Het betreft dan in de meeste gevallen zaken, die eenvoudig zijn op te lossen.

Onderwerpen die in het overleg van de cliëntenraad met de bestuurder aan de orde zijn geweest in 2021 zijn in volgend schema vermeld.

- Covid: versoepelingen en vaccineren
- (Planning) huisvesting
- Wasserij
- Voeding en maaltijdvoorziening
- Tuinproject
- Kwaliteit van zorg

- Rookvrij huis
- Reglement zeggenschap
- Bestuursverslag 202
- Begroting 2020
- Leefcirkels

Onderwerpen die in het overleg van de OR met de bestuurder besproken zijn de volgende:

- HRM project functiehuis
- Begroting en jaarplan
- Ouderschapsverlof
- Covid en vaccinaties
- Thuiszorg
- BHV
- Huisvesting
- MTO
- Jubileum
- Kwaliteitsplan
- Attentiebeleid
- Arbeidsmarkt

De Raad van Bestuur heeft meerdere keren per jaar een overleg met (een afvaardiging van) het behandelteam om de inzet en het beleid te bespreken. De Raad van Bestuur heeft tweejaarlijks een overleg met het zorgkantoor over het gevoerde beleid en de kwaliteit van zorg. Bij deze overleggen is een afvaardiging van de cliëntenraad aanwezig. Periodiek is er een overleg met de gemeente in het kader van de Wmo. De wijkverpleegkundigen onderhouden in belangrijke mate de contacten met de verwijzers.

### **3.7.5 Invulling naleving Governancecode Zorg 2017**

De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het goed functioneren van de Governance conform de code.

De statutaire taak en bevoegdheidsverdeling is schriftelijk vastgelegd in de Reglementen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht, die in 2017 zijn aangepast en opnieuw zijn vastgesteld. Beide reglementen zijn op de website gepubliceerd.

### **3.7.6 Besturing gericht op de maatschappelijke doelstelling**

De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. In de statuten ligt vast welke besluiten van de Raad van Bestuur voorafgaande goedkeuring van de Raad van Toezicht behoeven. Bij alle besluitvorming worden de consequenties voor Riederborgh voor zowel de korte als de lange termijn in ogenschouw genomen. Besluitvorming over strategische onderwerpen vindt altijd plaats in overleg met de cliëntenraad, de ondernemingsraad en de raad van toezicht, waardoor een evenwichtige afweging gemaakt kan worden tussen de belangen van de cliënten, de publieke en maatschappelijke belangen, de belangen van medewerkers en de overige in aanmerking komende

belangen van interne en externe belanghebbenden. Besluiten, adviezen en eventuele goedkeuring door de Raad van Toezicht worden vastgelegd in de notulen van de verschillende gremia.

De Raad van Toezicht wordt door de Raad van Bestuur geïnformeerd aan de hand van een informatieprotocol. Het informatieprotocol is gepubliceerd op de website.

De volgende onderwerpen zijn besproken in het management team en heeft besluitvorming plaats gevonden door de Raad van Bestuur.

	<b>Besluiten</b>	<b>Datum</b>
1	Verbouwingkosten 975K; financiering uit eigen middelen	27-01-2021
2	Vergoeding reiskosten bij Corona vaccinatie	10-02-2021
3	Vergoeding medische pedicure voor bewoners	10-02-2021
4	Akkoord Prezo audit door Perspekt	10-02-2021
5	Akkoord notitie sleutelvoorstel thuiszorg 2021	01-03-2021
6	Akkoord gedragscode rondom geschenken	10-03-2021
7	Akkoord notitie leerlingen beloning	10-03-2021
8	Toezegging mandaat voor projectgroep Inrichting nieuwe kantoren	24-03-2021
9	Akkoord voorstel Jester strategy.	29-03-2021
10	Casper draagt zorginhoudelijke taken Dagbesteding over aan J. van der Mooren. Blijft zelf eindverantwoordelijk.	07-04-2021
11	Akkoord op voorstel project FWG 15-4-2021 van Marjan Baijer.	21-04-2021
12	Akkoord op voorstel beslisdocument aanschaf inrichting nieuwbouw.	21-04-2021
<b>13</b>	<b>Parkeren van project Strategie naar 2022.</b>	<b>05-05-2021</b>
14	Gebruik van waarschuwingsregister gaan we niet invoeren bij RB.	05-05-2021
15	Parkeren van project VAR naar 2022.	19-05-2022
16	Resterende jubileum emmers worden als PR geschenk gebruikt en gedeeltelijk uitgereikt aan de huiskamers, Dagbesteding.	30-06-2021
17	Akkoord voorstel inzake document caseload Teamleiders.	17-08-2021
18	Akkoord investering 2 <sup>e</sup> fase leefcirkels/kwaliteitsgelden €50.094 met daarbij de kanttekening dat het mogelijk nog iets duurder gaat worden.	17-08-2021
19	Akkoord met aankleding huiskamers door Instyle Concepts tegen een bedrag van €10.234,08	17-08-2021
20	Akkoord benchmark uitzendkrachten door Intrakoop voor €2000	17-08-2021
21	Start project VAR.	17-11-2021
22	Aanschaffen van 2 verpulveraars (Vernacare) in januari 2022.	15-12-2021

### 3.7.7 Toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken in Riederborgh.

Uitgangspunt is dat de Raad van Bestuur als statutair bestuur bestuurt en daarbij intern verantwoording aflegt aan de Raad van Toezicht en extern aan instanties die daartoe wettelijk of maatschappelijk gelegitimeerd zijn. De Raad van Toezicht dient enerzijds te voldoen aan de wettelijke kaders volgens de Wtzi en de Governancecode 2017 eisen. Anderzijds heeft de Raad van Toezicht de taak om ervoor te zorgen dat Riederborgh de beoogde meerwaarde voor de bewoners, cliënten en de Ridderkerkse samenleving behaalt. Deze meerwaarde is weergegeven in de missie en de daarbij behorende kernwaarden van Riederborgh. De Raad van Toezicht ziet het als zijn opdracht om de protestants christelijke identiteit en de kernwaarden van Riederborgh te bewaken. De Raad van Toezicht vervult verschillende rollen:

- De toezichthoudende rol: de Raad van Toezicht heeft tot taak integraal toezicht te houden op het tot stand komen van het beleid door de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen Riederborgh. De Raad ziet tevens toe op het naleven van wet- en regelgeving;
- De rol als werkgever van de Raad van Bestuur;
- De rol als klankbord en raadgever van de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht staat het bestuur gevraagd en ongevraagd met raad ter zijde;
- De goedkeurende rol voor het verlenen van goedkeuring aan besluiten van de Raad van Bestuur conform de bepalingen in de statuten, het reglement Raad van Bestuur en het reglement Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht vervult de genoemde rollen vanuit een positieve samenwerking met de Raad van Bestuur. De basis voor die samenwerking ligt in transparantie, openheid en vertrouwen en het nemen van verantwoordelijkheid. De volgende houdingsaspecten worden als belangrijk geacht:

- De Raad van Toezicht maakt deel uit van Riederborgh, maar heeft een onafhankelijke positie zonder last of ruggespraak;
- De Raad van Toezicht gaat uit van “warm toezicht” met betrokkenheid bij het wel en wee van Riederborgh. De Raad van Toezicht weet wat er in de organisatie speelt, zowel onder cliënten en familie als onder medewerkers;
- De Raad van Toezicht hanteert een open dialoog;
- De Raad van Toezicht heeft een kritische houding, waarbij het belang van Riederborgh voorop staat;
- De Raad van Toezicht handelt transparant en streeft naar zichtbaarheid voor interne en externe stakeholders;
- De Raad van Toezicht zoekt voortdurend naar een goede balans tussen nabijheid en gepaste afstand;
- De Raad van Toezicht is proactief met respect voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur als bevoegd gezag.

De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht. Dat wil zeggen dat er toezicht gehouden wordt op alle aspecten van Riederborgh, waarbij de belangen van cliënten van Riederborgh centraal staan. De Raad van Toezicht belegt het toezicht op de financiële stabiliteit binnen de Raad van Toezicht bij daarin deskundige leden. De gehele Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het toezicht op het financiële beleid. De Raad van Toezicht belegt het toezicht op de kwaliteit en veiligheid binnen de raad van toezicht bij daarin deskundige leden. De gehele Raad is verantwoordelijk voor het beleid op het gebied van kwaliteit en veiligheid.

De procedures voor (her)benoeming, schorsing en ontslag zijn beschreven in het Reglement Raad van Toezicht.

De bezoldiging van de Raad van Toezicht is niet afhankelijk van de (financiële) resultaten van de zorgorganisatie. De bezoldiging is passend bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie. In 2021 zijn geen onkosten vergoed aan de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht heeft geen geschenken aangenomen en is niet ingegaan op uitnodigingen door derden. Wel is er een afscheidsfeest geweest voor het vertrek van Dhr. Dr. A. Dees.

### **Samenstelling Raad van Toezicht en commissies:**

In 2021 traden in de samenstelling Raad van Toezicht enkele wijziging op. Dhr. Dr. A Drees is afgetreden en Dhr. K. Aleman is hem opgevolgd. De heren Hulst en De Kluiver hadden zitting in de audit (financiële) commissie namens de Raad van Toezicht. De commissie Kwaliteit en Veiligheid werd bezet door Dhr. K Aleman en mevr. A Noorthoek. De remuneratiecommissie werd ingevuld door dhr. Tanis en mevr. Noordhoek.

### **Vergaderingen:**

Reguliere vergaderingen: 31 maart, 29 april, 12 mei, 6 oktober en 24 november. Auditcommissie: 16 maart, 20 april, 14 september, 16 november. Commissie kwaliteit en veiligheid: 31 maart, 15 april, 30 augustus. Remuneratiecommissie: 28 januari, 1 juli, 10 september.

Tijdens deze vergaderingen is er gesproken over financiële rapportages, de kwartaalcijfers, ontwikkelingen en juridische zaken, de audit kwaliteit en veiligheid en verdere strategie. Ook de jaarrekening en het bestuursverslag zijn besproken. Aan het einde van het jaar heeft de Raad van Toezicht een zelfevaluatie Raad van Toezicht gedaan en is er gesproken over het rooster van aftreden.

### **Overige zaken:**

- In februari heeft Riederborgh een periodiek bezoek gehad van de IGJ. Van de elf getoetste normen voldoen er 3 geheel en 9 voldoen er grotendeels. Uit het bezoek blijkt dat het bestuur en management stuurt op kwaliteit en veiligheid van de zorg. Op basis van de bevindingen heeft de inspectie vertrouwen in het bestuur en management van Riederborgh.

Uit de het bezoek van de IGJ kwam ook duidelijk naar voren dat Riederborgh niet voldoende bevoegd en bekwaam is. Hier is begin maart 2022 een start meegemaakt om dit in het loop van het jaar, uiterlijk eind oktober, op 100% bevoegd en bekwaam te zitten.

### **3.7.8 Permanente ontwikkeling professionaliteit en deskundigheid**

De leden van de Raad van Toezicht volgen de ontwikkelingen in de ouderenzorg in het algemeen en op het eigen vakgebied in het bijzonder. Elke toezichthouder is zelf verantwoordelijk voor het volgen van voldoende bijscholing. Nieuw leden krijgen een introductieprogramma aangeboden waaronder een rondleiding op de locatie, waardoor zij snel wegwijs raken in de organisatie.

De toezichthouders bespreken jaarlijks de te volgen opleidingen en maken op basis hiervan een opleidingsplan voor het navolgende jaar. In 2021 is wat betreft deskundigheidsbevordering een zelfevaluatie onder externe begeleiding gedaan. Daarnaast hebben 2 leden van de RvT een cursus gevolgd.

## **4. Algemeen beleid**

### **4.1 Visie, strategie en meerjarenbeleid**

Riederborgh heeft haar langetermijnbeleid geformuleerd in het ondernemingsplan Riederborgh 2016-2020: Samen naar een zorgleefgemeenschap. In het ondernemingsplan staan een aantal doelen geformuleerd, die richtinggevend zijn voor de organisatie. Een belangrijk uitgangspunt hierbij is dat Riederborgh er voor kiest om stand alone te blijven. Riederborgh streeft hierbij naar een goede kwaliteit van zorg, waardoor zowel cliënten als medewerkers er voor kiezen om onderdeel te worden van de zorgleefgemeenschap.

### **4.2 Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar**

Het is geen makkelijk jaar geweest voor Riederborgh. Het voorwoord van de Raad van Bestuur geeft hieromtrent een duidelijk beeld over belangrijke gebeurtenissen die afgelopen jaar hebben gespeeld. Zowel een mooi jubileum dat groots is gevierd als een fors aantal cruciale gebeurtenissen die bepalend zijn voor de huidige situatie waar Riederborgh zich nu in bevindt.

In deze paragraaf nog een onderwerp die we nog iets verder toelichten. In het bestuursverslag van 2020 is beschreven dat er in dat jaar geen medewerkers bij de vertrouwenspersoon zijn geweest. Gezien het grote verschil met wat er in 2021 is gebeurd, vinden wij het van belang hier nog dieper op in te zoomen:

#### **Vertrouwenspersoon**

Al enkele jaren is dhr. T. van Staveren vertrouwenspersoon voor de medewerkers van de Riederborgh. In dit jaarverslag doet hij verslag over het jaar 2021.

Het jaar 2021 kenmerkt zich door veel onrust in de organisatie vooral in de thuiszorg. Vanaf begin maart tot begin juli zijn er 25 medewerkers geweest die gebruik hebben gemaakt van de mogelijkheid om met de vertrouwenspersoon in gesprek te gaan.

De meeste van hen (18) zijn één of meerdere keren op gesprek geweest, met anderen zijn telefoongesprekken geweest of email verkeer. De vertrouwenspersoon heeft een luisterend oor geboden en advies gegeven. Dit werd zeer gewaardeerd.

De moeite die medewerkers hebben ervaren cirkelde rondom een casus waarin een medewerkster in hun ogen onjuist bejegend werd. Meerdere malen hebben zij hun zorgen geuit bij de bestuurder, de OR en zelfs bij de Raad van Toezicht. Medewerkers voelden zich niet gehoord, niet serieus genomen en ervaarde de communicatie als uitgesproken slecht.

Ze ervaarde dat er vanuit het MT macht werd uitgeoefend en na gesprekken geen samen verder gaan. De kloof tussen het MT en de werkvloer werd in hun ogen groter en niet meer werkbaar. Hierdoor zijn er meerdere medewerkers vertrokken.

De vertrouwenspersoon heeft zijn zorgen rondom deze casus met de bestuurder gedeeld. Hij heeft hem advies gegeven. De toenmalige bestuurder is vertrokken en daarna is er wel weer een bepaalde rust gekomen.

### **4.3 Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap**

Riederborgh heeft als kernwaarde Rentmeesterschap. Dit betekent dat we Riederborgh niet zien als een bezit dat wij beheren, maar een door God gegeven middel dat wij in bruikleen hebben, om de oudere medemens in zijn kwetsbaarheid dienend nabij te zijn. Dat vraagt dat we verder kijken dan ons eigen belang en onze eigen tijd, ook op financieel gebied. Beheren en beheersen zijn niet voldoende. Voor goede zorg en dienstverlening zijn daarom vooral ook ondernemerschap, creativiteit en innovatie nodig.

Riederborgh kan niet functioneren zonder gemotiveerde medewerkers. Hun betrokkenheid, trots, liefde én verantwoordelijkheid geven Riederborgh het menselijke gezicht. Dat geldt voor iedereen in de organisatie, van de medewerkers in de zorg en welzijn tot de hoteldiensten, de ondersteunende diensten en het management. Daarom willen we iedereen bij Riederborgh de ruimte geven om zijn talenten te ontwikkelen. We willen een open en ongedwongen cultuur creëren in een inspirerende sfeer.

### **4.4 Naleving gedragscodes**

Riederborgh heeft kernwaarden geformuleerd welke concreet zijn vertaald naar een gedragscode, welke te vinden is in het kwaliteitsmanagementsysteem (KMS).

### **4.5 Risicoparagraaf**

#### **Financiële bedrijfsvoering**

Het streven van Riederborgh is om haar stand alone positie te behouden. Echter zijn er een aantal significante risico's die maken dat het een ingewikkelde opgave is. In de financiële paragraaf wordt hier verdere toelichting op gegeven.

#### **Hoog ziekteverzuim**

Het ziekteverzuim is binnen Riederborgh in 2021 zichtbaar gestegen en ligt hoger dan het landelijk gemiddelde.

Het hoge percentage en de duur van het gemiddelde verzuim maken dat er hogere PNIL inzet nodig is, wat automatisch iets betekent voor de continuïteit en kwaliteit van zorg. Vaste medewerkers worden vervangen door uitzendkrachten.

#### **Arbeidsmarkt en hoge PNIL inzet**

Ook binnen Riederborgh is de krapte op de arbeidsmarkt zichtbaar. Dit in combinatie met het hoge verzuim, maakt dat de inzet van eigen, vast personeel daalt en dat we wederom ook in 2021 spreken van een structureel groot tekort van zorgmedewerkers. Met name de posities met deskundigheidsniveaus 3 en 4 zijn moeilijk te vervullen binnen Riederborgh. Dit betekent dat er in 2021 veel uitzendkrachten zijn ingezet om de benodigde zorg te kunnen bieden. Naast dat dit een risico is voor de continuïteit en kwaliteit van zorg, betekent dit automatisch dat dit torenhoge kosten met zich meebrengt om zowel het verzuim als de moeilijk te vervullen vacatures op te vullen.



### **Kwaliteit van zorg**

In 2021 is Riederborgh voor een aantal uitdagingen komen te staan. Naast de krapte op de arbeidsmarkt en het vinden van goed personeel, is er onvoldoende aandacht geweest voor het scholen van ons eigen personeel. Het streven om de juiste en voldoende scholingen te bieden aan de medewerkers is naar de achtergrond gezakt, wat maakt dat hier achterstand opgelopen is, in bijvoorbeeld de bevoegd- en bekwaamheid van medewerkers om de kwaliteit van zorg te waarborgen.

De instrumenten om persoonsgerichte zorg te leveren, zijn voorhanden, maar de implementatie is nog onvoldoende ingebed. Medewerkers, maar ook familieleden lijken het lastig te vinden om controle en veiligheid los te laten, en te kijken naar waar de bewoner daadwerkelijk het meeste geluk uit haalt.

De organisatie laat nog onvoldoende zien dat zij een lerende organisatie is. Er was zeer beperkte mogelijkheid om interne audits uit te voeren, waardoor belangrijke elementen in het leren en verbeteren ontbraken. Ook zijn verschillende commissies minder bij elkaar gekomen vanwege uitbraken en beperkingen in groeps grootte, wat ertoe heeft geleid aanwezige gegevens niet met alle belanghebbenden zijn besproken.

### **4.6 Toekomstparagraaf**

De laatste maand van 2021 is afgesloten met de start van de huidige bestuurder a.i. dhr. G.A.M Thiadens.

In 2021 is liquiditeitsbegroting, mede door de hoge PNIL inzet, onder druk komen te staan. In paragraaf 6 zal hier verdere toelichting op gegeven worden.

De opdracht die aan de Raad van Bestuur a.i. is beschreven is om meerdere scenario's uit te werken om de toekomstbestendigheid van Riederborgh aan het licht te brengen.

Begin 2022 is de Raad van Bestuur gestart met het vormen van een herstelteam en een klankbordgroep. Samen vormen zij het adviesorgaan naar de Raad van Bestuur om tezamen een gedegen advies uit te brengen rondom de verschillende scenario's en de toekomstbestendigheid van Riederborgh.

## **5. Bedrijfsvoering**

### **Optimaliseren van de bedrijfsvoering**

De vele ontwikkelingen binnen de ouderenzorg vragen om een steeds bedrijfsmatigere aanpak van zorginstellingen. Het is voor Riederborgh van belang om een goede balans te houden tussen de uitgaven en inkomsten.

In 2021 is de volgende stuurinformatie gebruikt:

1. Maandelijks wordt een overzicht gemaild naar de leden van het managementteam met daarin gegevens over het ziekteverzuim;
2. Maandelijks wordt de managementrapportage ter beschikking gesteld aan het managementteam en per kwartaal aan de raad van toezicht, de ondernemingsraad en de cliëntenraad. Hierin is opgenomen: de totale financiële resultaten en jaarprognose voor Riederborgh, gedetailleerd overzicht van de resultaten per kostensoort per maand inclusief rolling forecast, toelichting op de cijfers, risico's en kansen, een overzicht van de incidentele kosten, een overzicht van de gerealiseerde productie, een liquiditeitsprognose en een verlofoverzicht;
3. Er is een model ontwikkeld ten behoeve van teamleiders zorg om op basis van de ZZP-mix van cliënten de personele inzet te kunnen berekenen en te kunnen sturen. PG op basis van vast rooster in verband met het houden van toezicht, somatiek op basis van indicatie;
4. Er is een formatieplaatsenplan per bedrijfsonderdeel ontwikkeld welke maandelijks wordt bijgesteld door HRM t.b.v. teamleiders en managementteam;
5. Maandelijks overzicht vaste formatie per bedrijfsonderdeel t.b.v. teamleiders en managementteam;
6. Maandelijks overzicht vacatureruimte per bedrijfsonderdeel t.b.v. teamleiders en managementteam;

### **Aanbevelingen accountant**

In 2021 is opvolging gegeven aan de aanbevelingen van de accountant, zoals in voorgaande jaren. De voortgang van het plan van aanpak is steeds besproken in de auditcommissie van de raad van toezicht en besproken met de accountant. In 2021 heeft dat geleid tot versteviging van de automatisering door het uitvoeren van cyber-security-scan en het plan van aanpak.

### **Contractenregister**

De contracten zijn geregistreerd in het digitale programma Crics. In 2021 wordt alles doorlopen en indien nodig geüpdatet.

## **6. Financieel beleid**

### **Algemeen**

De afgelopen jaren heeft Riederborgh haar financiële positie goed kunnen versterken. In 2021 is dit onder andere door een hoge inzet van PNIL niet meer gelukt. Daarmee is de liquiditeitspositie onder druk komen te staan en worden uitgaven kritisch beoordeeld.

Het boekjaar 2021 sluit af met een positief resultaat van € 133K.

## Omzet en resultaten

De totale bedrijfsopbrengsten in het verslagjaar bedragen € 19.020.065 waarvan € 17.883.833 opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning, € 256.048 subsidies en € 880.184 overige bedrijfsopbrengsten.

Riederborgh heeft over 2021 een positief resultaat van € 133.396. Het resultaat wordt toegevoegd aan de reservering aanvaardbare kosten.

## Vermogen

Het collectief gebonden vermogen van Riederborgh neemt toe met € 133.396, waardoor dit vermogen per ultimo 2021 € 3.602.515 bedraagt. Het niet-collectief gefinancierd vermogen per ultimo 2021 bedraagt € 62.730. Het totale vermogen van Riederborgh bedraagt per ultimo 2021 € 3.602.288 (exclusief € 227 kapitaal).

## Ratio's

<b>Resultaatratio</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Resultaatratio	0,70 %	5,96 %
<i>Resultaat boekjaar</i>	133.396	1.111.498
<i>Totale opbrengsten boekjaar</i>	19.020.065	18.642.400
<b>Liquiditeit</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Liquiditeit	2,0	2,2
<i>Vlottende activa (inclusief liquide middelen)</i>	5.239.137	5.503.112
<i>Vlottende activa (exclusief liquide middelen)</i>	1.854.297	1.201.736
<i>Totaal kortlopende schulden</i>	2.675.010	2.552.666
<b>Solvabiliteit</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen / balanstotaal)	49,44 %	54,99 %
<i>Totaal eigen vermogen</i>	3.602.515	3.469.119
<i>Balanstotaal</i>	7.287.162	6.308.420
Solvabiliteit (eigen vermogen / totaal opbrengsten)	18,94 %	18,61 %
<i>Totaal eigen vermogen</i>	3.602.515	3.469.119
<i>Totaal opbrengsten</i>	19.020.065	18.642.400

## Vooruitblik begroting 2022

Het doel van de begroting is drieledig:

1. De begroting geeft inzicht in de haalbaarheid van alle activiteiten en de eventuele risico's;
2. Door middel van de begroting kunnen financiële beslissingen transparanter worden verantwoord richting operationeel leidinggevenden, medewerkers en cliënten;
3. Door maandelijks de gerealiseerde cijfers te vergelijken met de begroting is het management in staat om op tijd bij te sturen in geval de begroting niet wordt gehaald.

De begroting vormt het financiële kader en de vertaling van de beleidsvoornemens voor het komende jaar. Aan de hand van begroting en jaarplan worden de te realiseren doelen voor 2022 geconcretiseerd, zowel inhoudelijk als financieel.

Deze begroting is samengesteld binnen de context van een organisatie in transitie.

Er hebben recentelijk meerdere wisselingen plaatsgevonden op een aantal essentiële posities, met name die binnen de Raad van Bestuur, en een tweetal posities binnen het MT. Er is een herijking gaande van de te behalen doelen en financiële resultaten, welke wezenlijk zijn om van Riederborgh weer een stabiele en gezonde organisatie te maken. Dat maakt dat de begroting zoals deze nu voorligt nog maar ten dele is gestoeld op de vereiste verandertrajecten. Op basis van een gedeeld beeld n.a.v. de begroting, wordt er vervolgens aan een herstelplan gewerkt, waarin maatregelen op de verschillende benoemde onderdelen concreet worden uitgewerkt, e.e.a. in de context van de wens om toekomstbestendigheid in de aanpak mee te nemen.

In die zin moet de begroting 2022 worden beschouwd als een werkbegroting. De begroting is opgesteld voor een heel jaar, maar zal eind Q2 worden herijkt aan de hand van de getroffen maatregelen en de gerealiseerde en nog te verwachten effecten. Dit betekent concreet dat over het eerste half jaar een verlies te verwachten is van ca. € 1M. In de tweede helft van het jaar zal het verlies nagenoeg nihil zijn bij ongewijzigd beleid.

De financiële effecten van de maatregelen zullen echter in de tweede helft van het jaar tot positieve resultaten moeten leiden. Als gezegd, in Q2 zal hier meer zicht op zijn en een herziene begroting worden aangeboden voor het tweede half jaar.

De begroting ziet er in cijfers geheel anders uit dan die vanuit de drie voorgaande jaren. Dat heeft alles te maken met de situatie waarin Riederborgh in is komen te verkeren nadat er in 2021 meerdere zaken tegelijk zijn voorgevallen, wat impact heeft gehad en heeft geleid tot een mager resultaat 2021.

Voor het jaar 2022 dient de Riederborgh rekening te houden met de volgende zaken, zoals ook op onderdelen in de foto naar u zijn benoemd:

- Arbeidsmarkt
- De start van Thuiszorg, nadat in een tweede helft 2021 een daling van omzet is opgetreden en hoge kosten werden gemaakt i.v.m. inzet PNIL, resp. bieden van continuïteit.
- De inzetbaarheid van personeel, met name in de eerste helft van 2022 vanwege een mogelijk zorginfarct i.v.m. de omicronvariant
- De onduidelijkheid of bewoners van de wachtlijst graag weer intramuraal komen wonen, i.v.m. de beeldvorming die wellicht is ontstaan. Daarmee dient met een realistische bezetting rekening te worden gehouden.
- Onduidelijkheid over de continuering van de in 2021 nog geldende corona-compensatie voor leegstand en / of extra gemaakte kosten.
- De kwaliteitsgelden ad 1,3 miljoen euro worden in 2022 in de tarieven verwerkt.

De begroting 2022 laat een negatief resultaat zien van € 1.082.510. Het resultaat is als volgt opgebouwd:

<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	17.652.855
Subsidies	95.250
Overige bedrijfsopbrengsten	623.807
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>18.371.912</b>
<b>Bedrijfskosten</b>	
Personeelskosten	14.178.621
Afschrijvingskosten	250.437
Overige bedrijfskosten	3.647.790
Kapitaallasten	1.377.574
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>17.320.855</b>
<b>Resultaat 2022</b>	<b>- 1.082.510</b>

In 2022 staan diverse investeringen gepland, waaronder het implementeren van ledverlichting (€ 50K), het aanschaffen van nieuwe wasbaden (€ 42K) en medicijnkarren (€ 25K). Omdat de begroting 2022 een negatief resultaat laat zien, wordt bij iedere investering kritisch gekeken of deze wel of niet wordt uitgevoerd.