

Envida

Bestuursverslag
2020.

VOORWOORD

Het jaar 2020 begon heel gewoon. Het Corona-virus kenden we alleen vanuit China en ook Noord-Italië leek ver weg. In het veilige en goed georganiseerde Nederland zou het wel allemaal meevallen met dat griepachtige virus. Begin maart 2020 werd duidelijk dat we hier met iets ongrijpbaars te maken hadden. Een onzichtbare vijand die als een sluipmoordenaar ons leven volledig op z'n kop zou zetten en een hoop ellende en verdriet zou veroorzaken. De eerste golf raakte Envida voluit, met als resultaat een ongekende overlijdensgolf, grote leegstand en maatregelen met grote impact op de kwaliteit van leven van onze bewoners en cliënten. Tegelijkertijd was er de angst voor nieuwe besmettingen, het verdriet door het sluiten van de verpleeghuizen voor bezoek en het zwalkende beleid van de overheid t.a.v. maatregelen en gebruik van beschermingsmiddelen.

Maar tegelijkertijd kwamen er ook ongekende krachten en talenten naar boven. Binnen enkele dagen werd een zeer effectieve crisisorganisatie opgezet, werden hulptroepen georganiseerd, kinderopvang opgezet, uit alle hoeken en gaten hulpmiddelen georganiseerd en bleek Envida een geoliede machine rondom één doel: de zorg moet doorgaan!

Na de eerste golf werd de crisisorganisatie verder geprofessionaliseerd en gedecentraliseerd. Er kwam meer ruimte voor maatwerk en daarmee kwamen veiligheid en kwaliteit van leven weer meer in evenwicht. Ook de rol van de geledingen werd beter geïntegreerd in de crisisstructuur, wat het draagvlak voor maatregelen alleen maar ten goede kwam. Mede hierdoor had de tweede golf najaar 2020 een veel minder ontwrichtend effect op onze zorg en bedrijfsvoering dan de eerste golf. Hierdoor ontstond ook ruimte om na te denken over de *lessons-learned* van de crisis en het 'nieuwe normaal' voor Envida ná Corona. De crisis is nog niet voorbij, maar we zitten weer volop in de nieuwe projecten en programma's. Dit zegt heel veel over de veerkracht van de organisatie, want tegelijkertijd hoorde Envida opnieuw bij de Top-10 van Zorgkaart-Nederland en inmiddels mogen we ons een jaar de meest aantrekkelijke grote werkgever van Limburg noemen.

Ondanks deze mooie opstekers mogen we nooit vergeten wat voor ellende dit virus aangericht heeft en hoe onze medewerkers onder zeer zware en zelfs gevaarlijke omstandigheden hun cliënten en bewoners nooit in de steek hebben gelaten. Waar heel Nederland zich opsloot in zijn eigen bubbel, gingen duizenden Envida-kanjers elke dag gewoon op pad en zochten het gevaar op in plaats van ervoor weg te duiken. Dit verdient alleen maar groot respect en heel veel waardering voor allen die in deze crisis 'in de frontlinie' hebben gestaan. Tegelijkertijd hebben we ook mogen ervaren hoe belangrijk ondersteunende diensten en vrijwilligers zijn en dat bij Envida iedereen écht van betekenis is.

Envida na Corona is mooier en beter dan vóór Corona en dat hebben we sámen voor elkaar gekregen en daar mogen we heel trots op zijn.

Maastricht, mei 2021

Roger Ruijters,

voorzitter raad van bestuur.

1. INLEIDING

Zorginstellingen hoeven geen bestuursverslag op te stellen. Envida doet dit -zij het bondig en niet bedoeld om een volledig beeld van alle ontwikkelingen te geven – toch. Met dit verslag worden het jaar 2020 en de jaarrekening van 2020 van Envida in perspectief geplaatst. Wilt U meer weten over Envida, bezoek dan onze website.

2. MEEWERKEN AAN EEN GOED LEVEN. UW LEVEN.

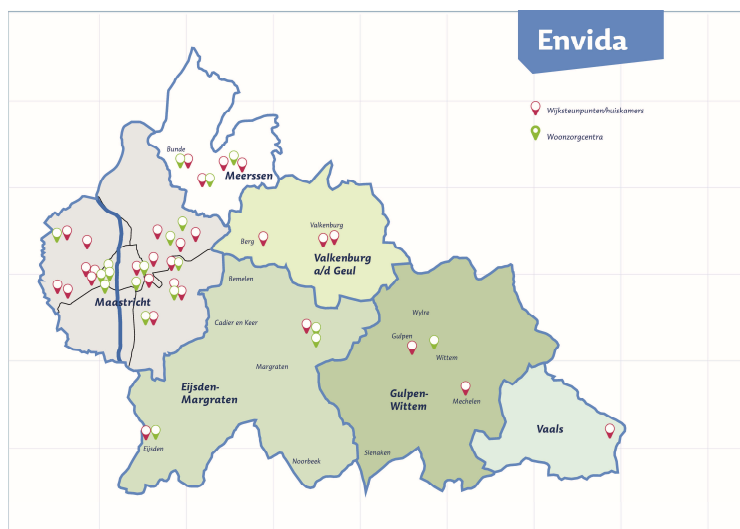
Envida biedt diensten aan op het gebied van wonen, welzijn en zorg aan ouderen en chronisch zieken in Maastricht en het Heuvelland. Met onze medewerkers, vrijwilligers en netwerkpartners is Envida dé ketenorganisatie voor deze zorg in Maastricht en Heuvelland. Onze missie is de juiste zorg, op de juiste plek en op het juiste moment. Maar het draait bij Envida niet alleen om zorg; Envida is er ook en in toenemende mate voor preventie en voorzorg.

We willen allemaal een goed leven hebben, het liefst zo lang en zelfstandig mogelijk. Envida biedt thuis alle hulp aan wanneer u op leeftijd bent en moeite begint te krijgen met de dagelijkse dingen. “Zodat u het leven kunt blijven leiden zoals u dat wilt”, ook als u te maken heeft met een langdurige ziekte. Daartoe zijn de medewerkers van Envida altijd dicht in uw buurt. Als u niet meer zelfstandig thuis kunt blijven wonen, bent u van harte welkom in een van onze woonzorgcentra, waar u zich beschermd, veilig en prettig kunt voelen. Ook daar werken we mee aan een zo goed mogelijk leven. Uw leven, omdat geen twee mensen hetzelfde zijn.

3. ENVIDA IN 2020 NADER TOEGELICHT

3.1 Envida

Samen met zo'n 4000 collega's en bijna 1.000 betrokken vrijwilligers is Envida een van de grotere zorgorganisaties in Zuid-Limburg. Onze activiteiten zijn overwegend gefinancierd met publieke middelen op grond van de Wet langdurige zorg (Wlz), de Zorgverzekeringswet (Zvw), de Wet Maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en enige subsidieregelingen.

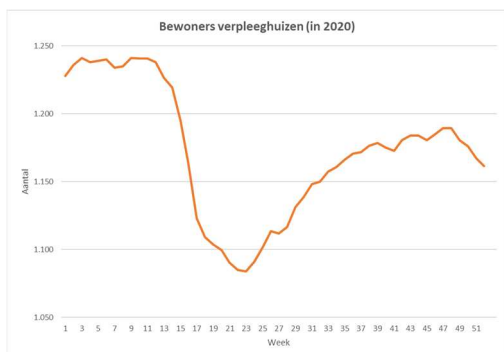


Figuur 1. Locaties en wijksteunpunten van Envida

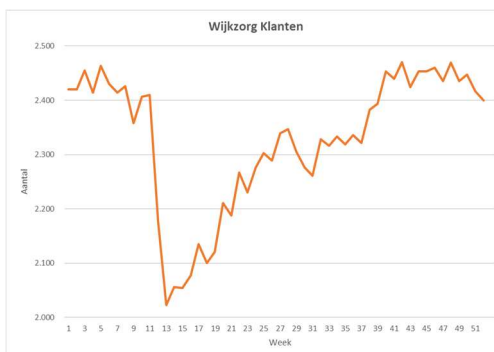
Envida is aangesloten bij brancheorganisatie Actiz en lid van het Waarborgfonds voor de zorgsector (Wfz). Envida is een Algemeen Nut Beogende Instelling (registratienummer 003281127) gevestigd in Maastricht. In het kader van de WNT is Envida ingedeeld in klasse V.

3.2. Envida in 2020

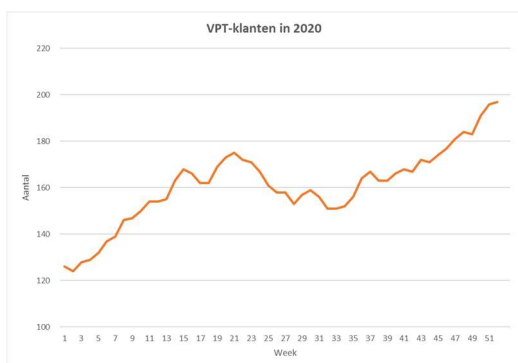
Corona bepaalde in 2020 voor een groot deel het leven van onze bewoners/cliënten en medewerkers. Figuur 2 laat dat in een aantal grafieken zien. Het aantal unieke cliënten in de wijkzorg, de bezetting in de woonzorgcentra en het verzuim volgden het verloop van de 2 coronagolven in 2020.



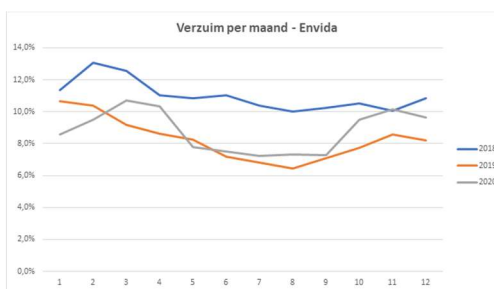
Het aantal bewoners nam in de eerste golf fors af, herstelde enigszins in de zomer, maar wordt eind '20 weer geraakt door de 2^e golf.



Het aantal klanten nam in de eerste golf fors af, maar heeft zich inmiddels hersteld.



Het aantal klanten met een Volledig Pakket Thuis (verpleegzorg thuis) groeide geheel 2020, maar in de zomer was er door opname in de verpleeghuizen een tijdelijke afname.



Het verzuim nam in de eerste golf fors toe, herstelde enigszins in de zomer, maar wordt eind '20 weer fors beïnvloed door de 2^e golf.

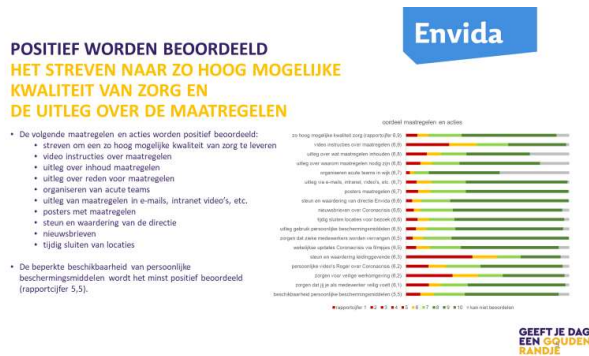
Figuur 2 De invloed van corona in 4 grafieken

De eerste stap van Envida in maart 2020 was de vorming van een centraal, multidisciplinair crisisteam met een vertegenwoordiging van het management verpleeg- en wijkzorg en ondersteunende diensten. Dit team trad met één geluid naar buiten, gemaakte afspraken (waaronder een centraal draaiboek) werden via hun managers met locaties en wijkteams afgestemd waarbij afspraken met en naar de werkvloer vertaald werden. Een van de lessons learned was echter dat het begrijpelijk maar niet werkbaar bleek dat de Ondernemingsraad, Professionele Adviesraad en Cliëntenraad niet in het centrale crisisteam vertegenwoordigd waren.

Einde mei voerde onderzoeksbureau Etil een onderzoek uit naar de wijze waarop Envida tot dan was omgegaan met de coronacrisis; 722 medewerkers reageerden. De Net Promotor Score ¹was met +27 erg hoog:

¹ "Hoe waarschijnlijk is het dat u Envida zou aanraden aan een vriend of collega?" 38% van onze medewerkers geeft Envida een 9 of 10 (en is daarmee "promotor" is), terwijl slechts 11% een rapportcijfer van 6 of minder geeft (en daarmee "detractor" is). 27=38-11.

- ✓ 9 op de 10 medewerkers denken met een positief gevoel terug aan de mooie dingen die (ook) zijn gebeurd tijdens de Coronacrisis, vooral: een gevoel van saamhorigheid (6 op de 10 medewerkers) “Alle neuzen stonden dezelfde kant op, er samen zijn voor de cliënt, meer dan normaal aandacht voor de cliënt (2 op de 10) en er wordt meer rekening gehouden met hun wensen.”
- ✓ Bij 9 op de 10 medewerkers roept de Coronacrisis minder positieve of negatieve gevoelens op, vooral het ervaren tekort aan persoonlijke beschermingsmiddelen (4 op de 10) “In de eerste weken waren er geen beschermingsmiddelen, en het is nog steeds mondjesmaat.” eenzaamheid onder de bewoners (2 op de 10) “Het is somber voor de bewoners om hun familie te moeten missen.” communicatie over de maatregelen (2 op de 10) “De communicatie binnen de afdeling kan beter.” angstgevoelens (1 op de 10) “Ik had een angstig gevoel.” minder zorg kunnen bieden aan cliënt (1 op de 10 “Ik kon geen arm om de schouder van de cliënt leggen toen zijn vrouw was overleden.”



Figuur 3: Hoe ervoeren onze medewerkers de eerste coronagolf.

Op basis van de geleerde lessen vertaalde Envida, onder de begeleiding van “Waardigheid en Trots” de centrale aanpak naar een decentrale aanpak. Vanuit een centraal draaiboek met kaders en richtlijnen werd toegewerkt naar lokale draaiboeken passend voor de locatie/wijk. Daarbij werd iedere keer eenzelfde boodschap gecommuniceerd en maakten lokale, multidisciplinaire crisisteams zelf de vertaling. De voorzitters van de Ondernemingsraad, Professionele Adviesraad en Cliëntenraad waren nu wel vertegenwoordigd in het Coördinatieteam (als opvolger van het centrale crisisteam) en koppelden de besluiten en informatie zelf terug naar hun achterban.’

Envida zat in 2020 jaar echter niet alleen in de “survival modus maar verbeterde haar kwaliteitsmanagementsysteem. Het kwaliteitsplan verpleegzorg per locatie wordt in afnemende mate een jaarlijkse tijdelijke exercitie van staven maar een cyclisch proces met betrokkenheid van medewerkers op locatie. Daarmee wordt dit proces echt onderdeel van het kwaliteitsmanagementsysteem. In deze opzet passen de kwaliteitsdagen, waarbij onder coördinatie van de kwaliteits verpleegkundigen van locaties de kwaliteit van zorg in het licht van de kwaliteitsplannen/ kwaliteits kaders wordt geanalyseerd en acties worden afgesproken.

Op 1 december 2020 maakte de Patiëntenfederatie Nederland bekend dat Envida Verpleegzorg (evenals in 2019) tot de 10 beste van Nederland behoort.



Roger Ruijters, ‘Ik ben er trots op dat de verpleegzorg van Envida voor de tweede keer op rij deel uitmaakt van de top-10 van Zorgkaart Nederland. Dit betekent dat onze bewoners en hun naasten Envida een hoge waardering geven voor hoe wij wonen, welzijn en zorg in onze zorgcentra invullen. Zeker in deze bijzondere coronatijd is dit een extra groot compliment waard. We mogen dan ook heel trots op onszelf zijn!’

In de wijkzorg werd het Cliënttevredenheidsonderzoek: PREM wijkzorg direct na de 1e coronagolf uitgevoerd. De NPS-score steeg is en kwam uit op het landelijk gemiddelde, verder is de kwaliteit gemiddeld en het niveau van zorg van 2018

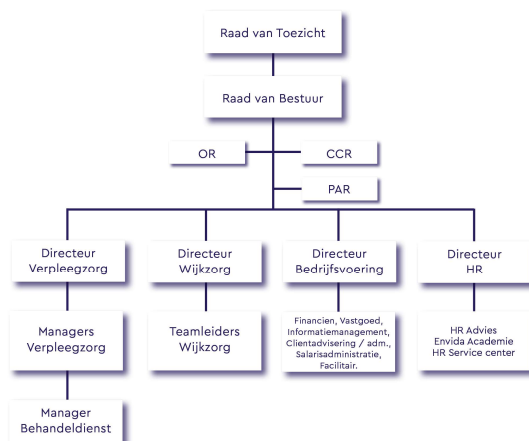
Figuur 4: De tevredenheid van onze bewoners/cliënten in2020.

In 2019 maakte Envida de transitie van de zorg-norm N-N 15224 naar de overkoepelende norm voor kwaliteitsmanagementsystemen ISO 9001:2015. Deze norm is passender bij de ambities van Envida om het KMS als strategisch hulpmiddel te gebruiken. In -de einde 2020 gehouden externe toets- waren de auditors vol lof over de resultaten en de aanpak van Envida.

3.3 De organisatie Envida en haar groepsmaatschappijen van Envida

Envida heeft een éénhoofdige Raad van Bestuur die samen met de 4 directeuren en de bestuurssecretaris het directieteam vormt. Figuur 5 laat het organigram van Envida zien. Envida onderscheidt de wijkzorg, de verpleegzorg, HR en bedrijfsvoering:

- ✓ De managers verpleegzorg zijn verantwoordelijk voor de aansturing van 1 of meerdere woonzorgcentra. De manager behandeldienst stuurt de medische en paramedische vakgroepen aan;
- ✓ De wijkzorg kent vanaf 2020 de functie manager niet meer; de directeur wijkzorg stuurt de teamleiders nu rechtstreeks aan;
- ✓ Onder de directeur Human Resources (HR) ressorteren de afdelingen HR-advies, de Envida academie en het HR Service Center;
- ✓ Onder de directeur bedrijfsvoering vallen de ondersteunende diensten te weten financiën/salarisadministratie, informatiemanagement/ ICT en facilitaire zaken waaronder inkoop en vastgoed. Vastgoed is een resultaatverantwoordelijke eenheid die verantwoordelijk is voor de vastgoedontwikkeling en het portefeuillebeheer.



Figuur 5: het organogram

De groepsmaatschappijen van Envida zijn verantwoordelijk voor de activiteiten die, bij de oprichting ervan, niet primair behoorden tot de Envida haar participaties; deze moeten een strategische meerwaarde voor Envida hebben, anders begint Envida er niet aan of vervreemdt Envida de participatie. Zo werden in 2018 en 2019 de door Envida in de Keuken van Limburg, Martha Flora Maastricht B.V en JGZ BV Maastricht gehouden aandelen verkocht.

- ✓ In 2019 besloot Envida om GkD HH B.V (KVK: Maastricht, nummer 819743707 en 100% zeggenschap)) juridisch te laten opgaan in de Stichting Envida. De huishoudelijke hulp wordt bijna altijd verleend aan kwetsbare mensen waardoor het schoonmaakwerk toenemend hulp in zorg is. De akte passeerde op 31 december 2020, zodat de fusie per 1 januari 2021 effect heeft.
- ✓ Bij akte van 12-10-2020 heeft Stichting GroeneKruisservicebelangen haar in Envida Services BV gehouden prioriteitsaandeel verkocht en overgedragen aan Envida waardoor Envida vanaf die datum dus 100% zeggenschap heeft over Envida Services BV. Per 12-10-2020 heeft Stichting

GroeneKruisservicebelangen haar statuten gewijzigd waaronder haar naam. De stichting heeft nu de naam Vrienden van Envida en heeft als doel “het bevorderen van gezondheid en welzijn van mensen in hun thuissituatie die wonen in het werkgebied van stichting Envida door middel van gezondheidsbevordering en/of preventie.

- ✓ In 2020 is besloten dat Envida haar in Geboortezorg Limburg B.V gehouden aandelen zal verkopen aan medeaandeelhouder Meander Groep Zuid-Limburg.

Figuur 6 geeft een toelichting op onze groepsmaatschappijen exclusief GkD Huishoudelijke Hulp B.V.

Envida Services B.V.	KVK: Maastricht, -nummer 40205387. Zeggenschap 100%. Services bieden haar leden een uitgebreid dienstenpakket op het gebied van wonen, zorg en welzijn, waarmee het leven thuis vergemakkelijkt wordt. Leden kunnen terecht voor aanvullende zorg en gemak aan huis, maar ook voor personenalarmering, gezondheidstrainingen en bewegingsactiviteiten.
Envida Proper B.V.	KVK: Maastricht, -nummer 821182274. Zeggenschap 51%. Envida Proper B.V. verzorgt de schoonmaak van de locaties en kantoren van Envida. Daarnaast worden binnen een aantal locaties zorg ondersteunende taken (linnenverzorging, logistiek) uitgevoerd. In Envida Proper B.V. participeert naast Stichting Envida de entiteit Vebego Facility Services B.V.
Geboortezorg Limburg B.V.	KVK Landgraaf nummer 853384988. Zeggenschap 50%. Geboortezorg Limburg is de overkoepelende naam van vier kraamzorgorganisaties: Meander Kraamzorg, Kraamcentrum Schellings, GroeneKruis Kraamzorg en GroeneKruis Domicura Kraamzorg. In deze entiteit participeren Stichting MeanderGroep Zuid-Limburg en Stichting Envida als aandeelhouder. Geboortezorg Limburg telt 300 medewerkers die samen per jaar in Limburg ca. 3.000 kraambedden verzorgen.

Figuur 6. De groepsmaatschappijen van Envida

Envida leverde in 2020 aan GroenekruisDomicura Huishoudelijke Hulp Bv en aan Envida Services B.V. alle facilitaire diensten en stafmatige en ondersteunende diensten. Voor Geboortezorg Limburg B.V. voert Envida een aantal stafmatige en ondersteunende taken uit. Envida en haar groepsmaatschappijen zijn vrijgesteld van vennootschapsbelasting uitgezonderd Envida Proper en Envida Services. Envida staat in 2020 aan het hoofd van de groep en de fiscale eenheid voor de btw. GroenekruisDomicura Huishoudelijke Hulp Bv Envida Services Bv en Envida Proper Bv zijn opgenomen in de fiscale eenheid. Envida heeft een overeenkomst voor gemene rekening met Geboortezorg Limburg BV.

3.3 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

Envida heeft een éénhoofdige Raad van Bestuur en hanteert het Raad van Toezichtmodel. Envida handelt in lijn met de principes van goed bestuur en toezicht zoals vastgelegd in de Zorgbrede Governancecode. De heer Roger Ruijters is vanaf 1 juli 2018 voorzitter van de Raad van Bestuur van Envida. Zijn nevenfuncties per 31-12-2020 zijn: Raad van Advies Lime Zuyd Hogeschool, bestuur Stichting Acasa en bestuur Deken Hanneman Stichting. De Raad van toezicht faciliteert vooral Good Governance maar is daar ook onderdeel van. Good Governance betekent goed en eerlijk Bestuur”. Dat houdt in:

- | | |
|---|-------------------|
| ✓ een efficiënt en verantwoorde toezicht | = doelmatigheid |
| ✓ adequate verantwoording en toezicht | =controleerbaar |
| ✓ kwaliteit onderlinge relaties en maatschappelijke verbanden | =belangenafweging |
| ✓ spelregels en omgangsvormen conform de Governance code | =integer |

Het verbindingsparadigma vervangt het controle paradigma waarbij de formele en gesepareerde bestuurlijke en toezichthoudende verantwoordelijkheden wel het vertrekpunt blijven. De visie over toezicht van de raad van toezicht bestaat 2 a viertje. Een aantal elementen daarvan zijn

- ✓ sparring- partner van de Raad van Bestuur via co-creatie
- ✓ toezicht houden op de harde (zoals financiën) én de soft controls (zoals ervaren kwaliteit)
- ✓ interne en externe sensitiviteit
- ✓ cultuur van checks and balances: het ‘onbenoembare’ benoemen en het lastige gesprek niet uit de weg gaan.

De Raad van Toezicht heeft drie commissies: de commissie financiën en vastgoed, de commissie kwaliteit en veiligheid en de remuneratiecommissie. De commissies bestaan uit leden van de Raad van Toezicht en hebben tot taak de besluitvorming van de Raad van Toezicht voor te bereiden. Aan hun vergaderingen nemen naast de Raad van Bestuur altijd een of meerdere directeuren deel. De remuneratiecommissie toetst of de vergoedingen van de Raad van Bestuur passend zijn in het licht van de maatschappelijke

verantwoordelijkheid. De Raad van Toezicht bestaat ultimo 2020, na het afscheid van de heer Counet gezien het aflopen van zijn twee zittingsperioden, uit 5 personen.

RAAD VAN TOEZICHT	VANAF	HOOFDFUNCTIE	NEVENFUNCTIE
Mw. H.M.H. Bongers Janssen	01-11-2014	Revalidatiearts en Medisch manager/directeur van het revalidatiecentrum Sint Maartenskliniek.	
Dhr. R. Counet	08-11-2012 t/m 31-12-2020		✓ voorzitter van de bezwarencommissie functiewaardering van de stichting SGL
Mw. E.P.S. van Engelshoven, vice voorzitter	01-03-2017	Algemeen directeur Huisartsen Oostelijk Zuid-Limburg BV	
Dhr. H. van Gelderen	01-07-2016	Zelfstandig ondernemer Capricorne International	✓ Bestuurder Inspecteur BV ✓ Business Dvpt Manager Alterfund Holding BV ✓ Voorzitter van de vereniging Business Leads ✓ Voorzitter van de Raad van Toezicht van stichting Collegium Ad Mosam.
Dhr. A. Gresel, voorzitter	01-07-2016		✓ Voorzitter Boegbeeld Nationaal Landschap Zuid-Limburg ✓ Freelance coach/adviseur/Interim (CONSENTUS)
Mw. A.E.A.M Ramakers*	01-07-2017	Mantelzorger	✓ Lid van de Raad van Commissarissen van Woningstichting Vincio Wonen ✓ Penningmeester Huis van de Pelgrim

*Per 1/2/2021: Hoofdfunctie: Accountmanager WSW en geen lid meer van de R.V.C. van Woningstichting Vincio Wonen

Figuur 7. De Raad van Toezicht, hoofdfuncties en nevenfuncties per 31-12-2020

De Raad van Toezicht heeft -in 2020- 6 keer waarvan 5 maal middels Ms Teams vergaderd. De Raad van Bestuur was bij alle vergaderingen aanwezig. De Raad liet zich in haar vergaderingen onder andere uitgebreid informeren over de maatregelen en de impact van Corona op de bewoners/cliënten en medewerkers van Envida.

Ondanks corona kon de Raad van Toezicht in 2020 veel (en veelal -gezien het besluitvormingsproces- onder voorwaarden van bijvoorbeeld een positief advies van de ondernemingsraad en de centrale clientraad) besluiten tot goedkeuring nemen voor:

- ✓ De aankoop van gronden van Maasvallei t.b.v. de nieuwbouw Hagerpoort en het opdragen van de nieuwbouw van Hagerpoort aan Willems Bouwbedrijf BV;
- ✓ Het sluiten van de overeenkomst tot bezwaring van de registergoederen van Envida;
- ✓ De verkoop van het klooster Calvarie straat te Maastricht en parkeerplaatsen aan Mullenders (MVJ Holding BV);
- ✓ Het doen van een schikkingsvoorstel inzake een vastgoed dossier;
- ✓ Ondetekening van de intentieverklaring expertisecentrum kortdurende ouderenzorg samen met het MUMC+ en MUMC+herstelzorg;
- ✓ De juridische fusie per 01-01-2021 van de Stichting Envida en de besloten vennootschap GroenekruisDomicura Huishoudelijke hulp B.V.;
- ✓ De statutenwijziging van Envida Services BV, de overdracht van de statutaire reserves aan Stichting Groene kruisservice-belangen en koop van het ene aandeel dat Stichting Groene kruisservice-belangen in Envida Services BV hield;
- ✓ Het per 01-01-2021 overnemen door Envida van de activiteiten van Stichting Provincie St. Jozef en de koop van het klooster met gronden in Valkenburg aan de Geul,
- ✓ Het afsluiten van de aannemingsovereenkomsten voor de renovatie van locatie Appelgaard.
- ✓ Goedkeuring van de jaarrekening 2019, jaarplan 2021 en de begroting 2021 van Envida;
- ✓ De herbenoeming in hun tweede termijn van de heren Gresel en van Gelderen in de raad van toezicht en het niet stellen van een vacature na het afscheid van de heer Counet als vice voorzitter van de raad. Mw. van Engelshoven werd vice voorzitter;
- ✓ Het deelnemen aan het Innovatiefonds Ouderenzorg;
- ✓ De indeling van Envida in 2021 – op basis van WNT-regeling in 2021 - in klasse V
- ✓ In het voorjaar van 2021 te starten met de selectie van een nieuwe externe accountant gezien de lange verbintenis met Deloitte.

Envida wil graag afstand nemen van het traditionele en institutionele beeld van medezeggenschap waarbij deze pas in beeld komt in een adviestraject aan de achterkant van de beleidscyclus. Liever ziet Envida de rol van de medezeggenschap aan de voorkant van de beleidscyclus. Daardoor wordt medezeggenschap een organisch proces dat inspeelt op het gegeven dat de veranderingen bij Envida niet als een blauwdruk uit te tekenen zijn. Wendbaarheid en strategische daadkracht zijn essentieel voor de toekomst van Envida. De centrale ondernemingsraad, de centrale cliëntenraad en de professionele adviesraad van Envida (PAR) spelen daarbij een belangrijke rol. De PAR is in 2019 gestart en gebruikte het jaar 2020 vooral om vanuit een positieve professionele overtuiging verder inhoud te geven aan haar rol.

- ✓ Medezeggenschap van bewoners/cliënten is essentieel om het functioneren van Envida te verbeteren. Medezeggenschap is een recht van de bewoner/cliënt dat ertoe bijdraagt dat de zorg en dienstverlening optimaal wordt afgestemd op de wensen en behoeften. Medezeggenschap moet daartoe ook dichtbij de bewoner/cliënt zijn gepositioneerd en is een 'must' om goede zorg te bieden. Onze basiskeuze is niet voor niets: De juiste zorg, op het juiste moment; op de juiste plek in het juiste gebouw. De Wmcz 2018 verstevigt de positie van de cliëntenraden ten opzichte van de bestuurder en management van Envida om mee te praten over de wijze waarop Envida haar bewoners /cliënten zorg verleent. Met meer mogelijkheden voor maatwerk ontstaat ruimte voor vernieuwende manieren van medezeggenschap waarin vooral ook plaats is voor directe participatie, vanuit de overtuiging dat je óók in het verpleeghuis baas bent over je eigen leven.
- ✓ In 2020 bevestigden de ondernemingsraad en de raad van bestuur hun afspraken binnen het convenant voor organistisch veranderen binnen Envida. Het convenant biedt het kader ten behoeve van organische verandertrajecten. Raad van Bestuur en Ondernemingsraad zullen bij elk organisch verandertraject nadere (werk-)afspraken maken rekening houdend met de kaders en spelregels zoals beschreven het convenant. Het convenant is een overeenkomst als bedoeld in artikel 32 lid 2 WOR. Voor het realiseren van urgente, korte termijn doelen met een eenduidig verandermoment, zoals het realiseren van een krimp, is organisch veranderen niet of minder geschikt. In die gevallen past een 'klassiek' veranderproces (reorganisatie) beter ook omdat de wet- en regelgeving dan expliciete handvatten geeft om de personele consequenties van de organisatieverandering adequaat op te vangen. Het organisch veranderproces is met name passend voor veranderingen waarbij het einddoel pas op de langere termijn gerealiseerd hoeft of kan worden.

4. ONZE BASISKEUZE: JUISTE ZORG OP HET JUISTE MOMENT; OP DE JUISTE PLEK IN HET JUISTE GEBOUW

Envida biedt cliënt of persoonsvolgende zorg aan die in afnemende mate uitgaat van het traditionele onderscheid tussen intra- en extramuraal. Horizontale programma's (bijvoorbeeld bij dementie of kortdurende zorg) over alle regionale organisaties heen worden steeds belangrijker. Envida gaat uit van een vorm van Advanced Care Planning, waarbij we de mensen lijnloos willen volgen in zijn zorgpad.



Figuur 8. Onze persoonsvolgende zorg.

1. **Eigen woning:** Corporaties zorgen voor levensloopbestendig vastgoed
2. **Diensten aan huis.** Producten van Envida Services en bedoeld voor ouderen die zich zo goed mogelijk willen voorbereiden op vraagstukken die met 'de oude dag' samenhangen.
3. **Zorg in de wijk.** Zorg en welzijn achter de individuele voordeur maar ook verzorgd wonen op basis van positieve gezondheid.
4. **Woonzorgcentra.** In onze woonzorgcentra werken we volgens de visie "Leven toevoegen aan dagen". Daardoor komt de nadruk meer te liggen op wonen en welzijn. Het karakter verandert van verpleeghuis naar woonvorm voor beschermd en beschermd wonen.
5. **Acute en kortdurende zorg** (zie het expertisecentrum voor ouderenzorg)

Onze positie als systeemaanbieder geeft de morele verplichting om diensten aan te bieden ten behoeve van de hele regio en ook van de collegae-zorgverleners. Dat kan alleen en in toenemende mate in samenwerking met onze strategische samenwerkingspartner zoals bijvoorbeeld het MUMC+, Zio (huisartsen) en woning coöperaties. In dit verslag willen we graag drie initiatieven nader toelichten.

- ✓ **Expertisecentrum voor kortdurende ouderenzorg.**
Op 16 december 2020 tekenden Envida, Maastricht UMC+ en MUMC+|Herstelzorg een intentieverklaring om intensiever te gaan samenwerken in een expertisecentrum voor kortdurende ouderenzorg. In dit centrum worden ouderen korte tijd opgenomen en onderzocht om hun zorgvraag in kaart te brengen, zodat ze vervolgens tijdige en optimaal passende zorg kunnen krijgen. Daartoe zullen eerst de huidige activiteiten van MUMC+| Herstelzorg, de kortdurende zorgactiviteiten van Envida en de ziekenhuis verplaatste zorg van het MUMC+ verbonden worden. Het is de ambitie van de partijen om de zorg vervolgens uit te bouwen in een hoogwaardig expertisecentrum door onderzoek en innovatie te verbinden met de ouderenzorg. Het expertisecentrum zal worden gevestigd in het huidige zorgcentrum La Valence van Envida. MUMC+| Herstelzorg gaat in de loop van 2022 verhuizen naar deze locatie. De huidige bewoners en medewerkers van La Valence zullen voor een deel verhuizen naar andere locaties voor langdurige zorg van Envida. Daarover worden gesprekken gevoerd met de bewoners en hun naasten.
- ✓ **Residentie Gerlachus.**
Residentie Gerlachus in Maastricht is in 2020 gerenoveerd en heeft 130 seniorenappartementen. Envida biedt de bewoners zekerheid van zorg. Met een bij Envida af te sluiten Wonen Plus-abonnement beschikken bewoners over een basispakket aan zorg-, woon- en gemaksdiensten.

Dit is een concreet initiatief in het kader van Verzorgd Wonen dat het nieuwe alternatief tussen thuis en het verpleeghuis wordt. Verzorgd Wonen gaan we aanbieden in eigen woon-zorgcomplexen, op basis van het scheiden van wonen en zorg, maar willen we ook koppelen aan de woonzorgzone rondom een van onze verpleegcentra. In een nader te bepalen straal rondom het verpleegcentrum kunnen de omwonenden meeliften met het volledige aanbod aan zorg- en facilitaire diensten vanuit het zorgcentrum. Hierdoor ontstaat een geïntegreerde dienstverlening die te vergelijken is met het vroegere verzorgingshuis, maar dan in je eigen huis".

- ✓ Zorgpunt Maastricht-Heuvelland.
Envida, Sevagram, MUMC+Herstelzorg, MUMC+Transferpunt en Zio zijn einde 2020 gestart met het Zorgpunt Maastricht-Heuvelland. Bijvoorbeeld huisartsen, wijkverpleegkundigen, casemanagers dementie en ziekenhuizen kunnen hier terecht met al hun zorgvragen bij verpleging en verzorging. Daarbij ontzorgt het zorgpunt verwijzers in hun zoektocht naar een passende oplossing bij een zorgvraag. Het Zorgpunt biedt de ‘juiste zorg op de juiste plek’ en voorkomt oneigenlijke opnames. Bij het Zorgpunt werken medewerkers van Envida, MUMC+Herstelzorg en Sevagram.

Als gevolg van de trend naar zo lang mogelijk thuis zullen we inspelen op de groter wordende behoefte aan kortdurend verblijf: een mantelzorger die tijdelijk wegvalt; een periode waarbij tijdelijk extra zorg en aandacht nodig is; behoefte aan deeltijd verpleeghuis; nachtopvang. Dit werkt ook preventief, we voorkomen dat mensen onnodig of te lang in een ziekenhuis moeten verblijven (de zogenaamde verkeerde-bed problematiek). Envida biedt dan “de juiste zorg, op de juiste plek, op het juiste moment”.

Envida heeft ca 1.200 plaatsen intramurale verpleeghuiszorg. Gelet op de vraagontwikkeling naar intramurale verpleeghuiszorg is dit aantal minimaal voldoende;

- ✓ Naast aanpassingen van de huidige gebouwen is Envida continue op zoek naar kansen op het gebied van huisvesting om onze rol voor ouderen en chronisch zieken zo goed mogelijk te vervullen. De nieuwbouw in Gronsveld en Hagerpoort 3 en de fusie met St Jozef In Valkenburg zijn hier voorbeelden van;
- ✓ Envida renoveert² de komende jaren de locaties Appelgaard, Lenculenhof, Grubbeveld en Wilgenhof ingrijpend;
- ✓ In de Bron, de Mins, de Zeven Bronnen en La Valence investeert Envida in (beperkt) achterstallig onderhoud en (ondersteunende voorzieningen of beperkingen in de klimaatbeheersing);

Envida biedt einde 2020 ca 2400 cliënten verpleging en verzorging thuis aan. In het kader van de trend zo lang mogelijk thuis zijn diverse ontwikkelingen geweest, zoals het inzetten van dementieteams (2 teams in Meerssen, Maastricht Zuid en Vaals), het opzetten van een dagbesteding in Bunde (wijkgebouw Burgerhart), uitbreiden VPT en het inzetten van social workers in het kader van welzijn en eenzaamheid.

Bij de uitvoering van haar ambities loopt Envida risico's. Figuur 9 geeft deze schematische weer.

Calamiteit	Er gebeurt iets onverwachts en het kan jaren duren om het imago verlies én vertrouwen van de samenleving en stakeholders te herstellen. Uit externe toetsing blijkt dat onze kwaliteitssystemen op orde zijn maar deze kunnen schijnveiligheid bieden, wanneer daar geen eigenaarschap op alle niveaus aan gekoppeld is. Fouten maken is niet te voorkomen maar we moeten wel kunnen aantonen dat we de kans daarop geminimaliseerd hebben via onze PDCA-cyclus.
Leegstand tgv ontwikkelingen in de markt	Vooraf nieuwe toetreders zorgen nu voor capaciteitsuitbreiding. Dit nieuwe (veelal luxueuze en kleinschalige) aanbod lijkt aantrekkelijker dan de overwegend institutionele sfeer die nog binnen Envida-locaties heerst. Als antwoord investeert Envida in betaalbare kleinschaligheid, huiselijkheid en clientgerichtheid.
Nieuwe toetreders	In de Langdurige zorg gaat miljarden om en het is wachten op de ‘grote jongens’ die zich op onze markt gaan richten. Denk daarbij aan grote (buitenlandse) investeerders, maar ook hotelketens en bedrijven als Air B&B of Uber. Moeten wij hier bang van worden? Ja, wanneer we ons hoofd in het zand steken. Nee, wanneer we onze eigen ‘concurrent’ gaan bedenken.
Uitstroom medewerkers	Wie de medewerkers heeft, die heeft de markt. Dit vraagt niet alleen aan goede, concurrerende arbeidsvoorwaarden, maar ook om een uitdagende en prettige werkomgeving. Als aantrekkelijke werkgever blijven we Investeren in behoud van (goede) medewerkers. Leiderschap is hierbij een cruciale succesfactor, in combinatie met ontwikkelmogelijkheden.

² De afgelopen jaren heeft Envida, zonder veel investeringen maar met slim energiemanagement het verbruik van energie fors weten te verminderen. In het kader van de energietransitie wil Envida Uiterlijk in 2030 het vastgoed label A hebben. Bij elk renovatie- of nieuwbouwproject gekeken naar duurzame en innovatieve oplossingen, zoals warmte/koude opslag, zonnepanelen, ledverlichting en gasloos bouwen en naar groenfinanciering bij onze huisbankier.

Macro bezuinigen en “Bleeders” in onze bedrijfsvoering	De overheid beslist over de middelen in de zorg is daar niet altijd betrouwbaar in. Macro bezuinigen en/of verschuiving van budgetten van de care naar de cure zijn nooit uitgesloten. Ondernemerschap is prima, maar ‘de kachel moet ook branden’. Bij alles wat we doen hoort een businesscase. Envida is ook groot genoeg om kansrijke ‘start-ups’ te ondersteunen/lanceren zelfs wanneer dat in het begin geld kost
--	---

Figuur 9. Onze grootste risico's

5. ONZE MEDEWERKERS

In 2020 leek Envida een beetje op André Rieu en zijn orkest. De staf en directie zorgden voor de bladmuziek; maar die bladmuziek was wel geschreven door onze medewerkers die er verstand van hebben. Daardoor kunnen de muzikanten (lees: onze zorgmedewerkers) het beste van zichzelf laten horen en zien, maar krijgen ook ruimte om waar mogelijk te improviseren. Daarom had de dirigent (lees: bestuurder) -ondanks alle ellende door Corona- ruimte voor een kwinkslag en interactie met onze bewoners/cliënten.

- ✓ Op basis van een risico-inventarisatie op individueel cliëntniveau maakten onze medewerkers in de wijkzorg afspraken over afschaling van de zorg en daarbij werd samen met cliënten/mantelzorgers gekeken wie zorg kon overnemen. Medewerkers “hulp in de zorg” zochten telefonisch contact met hun cliënten om deze gewoon even te spreken en ze in beeld te houden”. Binnen de wijkzorg werden acute/coronateams ingezet voor de verzorging van verdachte c.q. corona patiënten;
- ✓ Verpleegzorg ontwikkelde een tool (rekenmodel noodscenario) om de personele capaciteit in beeld te brengen en te monitoren. Op locatieniveau “werden kritische fasen (o.b.v. een risico-inventarisatie op aanwezige cruciale functies) vastgesteld. Medewerkers van de ondersteunende diensten werden ingezet in het primaire proces;
- ✓ Ondersteunende diensten werden ingezet waar nodig en ter ondersteuning van de zorgprofessionals bij toegangscontrole en andere voorkomende werkzaamheden;
- ✓ Binnen enkele dagen na de eerste coronaberichten werd in het bestuursgebouw van Envida een eigen kinderopvang opgezet voor kinderen van onze medewerkers. De van Kleef zaal en het personeelsrestaurant werden veroverd door kinderen die vrolijk verstoppertje speelden;
- ✓ Inkoop schaalde op van decentraal bestellen naar centrale regievoering op het bestellen en voorraadbeheer van personeels beschermde maatregelen (PBM) en snel schakelen tussen leveranciers om te zorgen voor continue beschikbaarheid van PBM opdat niemand onbeschermd hoefde te werken omdat er tekort was;
- ✓ ICT faciliteerde het thuiswerken, hardware kon last minute gewijzigd worden in laptops t.b.v. kantoren en thuiswerken;
- ✓ Binnen enkele weken werden ca 75 basisdienstverleners geworven en door de Envida Academie versneld opgeleid, gebruik makende van nieuwe technologie (Ask Me);
- ✓ Envida wist, met ondersteuning van haar verder geprofessionaliseerde interne flexpool de inzet en kosten van personeel niet in loondienst Envida te beperken. Dit was, volgens onze accountant bijzonder en tegen de algemene trend in. Immers vele zorgorganisaties hebben de tekorten door ziekteverzuim en de extra benodigde inzet opgevangen met inhuur van personeel. De verlofsaldi en meeruren van medewerkers stegen daarentegen fors.

Maar ook bij Human resources zat Envida niet alleen in de “survival modus” maar werd, juist door de crisis, duidelijk dat Envida geen traditionele werkgever meer wil zijn maar een ‘mens-en ontwikkelbedrijf’. Onze cliënten staan centraal en onze medewerkers zijn cruciaal. Dat betekent goed leiderschap en

- ✓ meer autonomie (baas over eigen werk)
- ✓ ruimte om te leren (groei)
- ✓ oprechte aandacht (continue dialoog/aandacht- en ontwikkelgesprek)
- ✓ optimale facilitering (het is goed geregeld, geen gedoe)

Het programma 'verpleegkundig leiderschap voor wijkverpleegkundigen' dat Envida samen met Zuyd Hogeschool ontwikkelde en waar veel van onze wijkverpleegkundigen al aan hebben deelgenomen, is uitgekozen als een "best practice" programma.

In onze "HR roadmap" voor 2020 en komende jaren staan instroom en behoud van medewerkers centraal evenals de strategische personeelsplanning, vitaliteit en inzetbaarheid en leren en ontwikkelen en de modernisering van het functiegebouw in de wijk- en verpleegzorg.

In 2020 heeft Envida in samenwerking met Tulser de Envida Academie verder op de kaart gezet. De Envida Academie maakt leren zichtbaar waarbij de behoeften en doelen van de lerende professional en Envida centraal staan. **70%** van leren is leren door ervaring op te doen; **20%** is sociaal of peer-to-peer leren: denk aan leermeester-begeleiding, feedback en leren van collega's. **10%** is formeel leren door het volgen van trainingen en cursussen³.

Samen voor goud

Op 6 mei 2021 werd bekend dat Envida zich een jaar lang 'de aantrekkelijkste werkgever van Limburg' mag noemen. Envida behaalde deze titel in de categorie 'Groot bedrijf'. Roger Ruijters 'Aantrekkelijkste werkgever word je samen! Het afgelopen jaar hebben we samen een topprestatie geleverd onder buitengewoon zware omstandigheden. Deze erkenning als meest aantrekkelijke werkgever is daarmee een eerbetoon aan ons allemaal en stimuleert ons om te blijven investeren in onze mooie en waardevolle organisatie. Laten we ook hopen dat



Figuur 10. aantrekkelijkste werkgever

6. DE FINANCIËN VAN ENVIDA

Ook op financieel gebied In 2020 was er geen sprake van een normaal jaar. Er was immers weinig normaal als gevolg van Corona.

De opbrengsten (enkelvoudig) stegen van ca € 152,8 mln. in 2019 naar ca € 169,2 mln. in 2020. De exploitatie sloot in 2020 met een positief resultaat van € 4,5 mln. (2,4%); over 2019 was dit vergelijkbaar met € 3,7 mln. (2,2%). Eenmalige bijzondere posten beïnvloeden jaarlijks het resultaat. In 2020 besloot Envida dat de toekomstige terugverdienmogelijkheden van de investeringen in het zorgcommunicatiesysteem-Plato zeer gering zijn. Juist investeringen in toekomstige systemen moeten voorwaarden scheppen bij ons beleid bij bijvoorbeeld de uitvoering van de wet zorg en dwang. Daarom heeft in 2020 een afwaardering plaatsgevonden van € 1,5 mln. Daar staat een verkoopwinst tegenover van het klooster Calvarienberg. Einde 2019 besloot Envida het leegstaande klooster Calvarienberg in Maastricht te verkopen. In december 2020 werden dit pand en de 48 bijbehorende parkeerplaatsen verkocht met een boekwinst van € 2,6 mln.

Door Corona derfde Envida in 2020 omzetten door andere zorg of leegstand. Zorgkantoor, verzekeraars en gemeenten troffen regelingen voor financiële compensatie. Vooral de zorgkantoren compenseerde de gevolgen van Corona in de verpleeghuizen. De gedeeltelijke sluiting van locaties en verminderde opnames en de daarmee gemiste omzet werd hiermee gecompenseerd.

Ook bij de investeringen in 2020 zijn de gevolgen van corona zichtbaar. Op de - beperkt toegankelijke - locaties is tijdelijk minder geïnvesteerd maar tegelijkertijd werd wel een versnelling gebracht in de investeringen in digitalisering (werkplekken en zorg communicatietechnieken). ICT is strategisch niet onderscheidend, goed Informatiemanagement en juiste investeringen in digitalisering zijn dat wel.

³ De verkiezing Aantrekkelijkste werkgever van Limburg is een initiatief van Meet the Youngsters in samenwerking met Qmusic Limburg en de gemeente Roermond.

Envida had in 2019-2020 de volgende thema's.

- ✓ Hoe organiseren we IM & ICT en verhogen we de bedrijfswaarde (zowel tijdens de projecten als na oplevering) van ICT?
- ✓ Hoe zorgen we voor een goede informatievoorziening en kiezen we de juiste applicaties? Envida koos voor haar nieuwe applicaties Nedap-Ons en voor Afas
- ✓ Hoe zorgen we voor de technische juiste infrastructuur en beheersen we de kosten? Envida heeft de overstap van een (kwetsbaar) Citrix naar cloudbased werkplekconcept (MijnEnvida) gebaseerd op Office365 gemaakt.
- ✓ Hoe zorgen we voor de Beveiliging en Privacy?

De vastgoedagenda in 2020 was vol. In juli 2019 legde Envida een financieringsaanvraag voor haar vastgoedprogramma voor aan het Waarborgfonds (WFZ) en enige banken. Envida ontving einde 2019 een bereidheidsverklaring van het WFZ voor nieuwe garanties tot een bedrag van € 22 mln. Daarbij werden drie voorwaarden gesteld voor het afgeven van de definitieve borgstelling:

- ✓ De zekerheden zijn geactualiseerd: daartoe passeerde einde 2020 de hypotheekakte;
- ✓ De ongeborgde financiering is geregeld. De ING versterkte einde 2019 een krediet van € 10 mln.; (daarnaast heeft Envida een kredietfaciliteit bij ING van € 7,5 mln.
- ✓ De investeringen in de vastgoedprojecten moeten aantoonbaar in lijn zijn met de businesscases.

Envida stelde einde 2020 een integrale actualisatie van de business cases op. Begin februari 2021 berichtte het WFZ dat de bereidheidsverklaring in drie tranches zal worden ongezegt in borgstellingsverklaringen. Het WFZ heeft in februari 2021 een borgstelling afgegeven voor een kasgeldfaciliteit ter hoogte van € 9,7 mln. ten behoeve van de (deel) financiering van Appelgaard, Hagerpoort, St. Jozef en de parkeerplaatsen Klevariegebied.

In 2020 was er een positieve kasstroom uit operationele activiteiten van ca € 14 mln. Uit de operationele kasstromen zijn voor € 2,7 mln. investeringen gefinancierd en zijn de langlopende schulden regulier voor € 4,6 mln. afgelost. Per saldo zijn de vrij beschikbare liquiditeiten met € 6,9 mln. toegenomen tot een totaal van geconsolideerd € 18,5 miljoen per einde 2020. De positieve kasstromen en de aflossing van de langlopende leningen zijn nodig om ruimte te creëren voor noodzakelijke investeringen in de komende jaren.

ratio		richtlijn	2020	2019	2018
DSCR	Debt service coverage ratio	min 1,2	2,37	2,67	2,28
Weerstandsvermogen	Eigen vermogen ten opzichte van de totale bedrijfsopbrengsten	min 15%	23,4%	22,7%	22,2%
Solvabiliteit (balansratio)	Eigen vermogen ten opzichte van het totale vermogen	min 20%	32,7%	30,8%	28,7%
Loan to value	Boekwaarde vastgoed ten opzichte van de restschuld op de langlopende leningen	max 75-80%	59%	61%	65%
Current ratio	(Kortlopende vorderingen en liquide middelen)/kortlopende schulden	min 1	1,01	0,87	0,95

[Figuur 11 .De financiële ratio's van Envida.](#)

7. HET JAAR 2021 VOOR ENVIDA

Wij schrijven nu mei 2021 en we weten dat Corona nog veel van onze energie en tijd in 2021 zal vergen. Het vaccinatieprogramma begint gelukkig wel vruchten af te werpen. Maar zoals gezegd, Envida zit niet alleen in de survival modus. In 2020 is Envida begonnen met een actualisatie van haar strategische uitgangspunten. De samenleving verandert de komende jaren en dat komt enerzijds omdat wij als burgers veranderen, maar anderzijds ook omdat de organisatie van de langdurige zorg mee verandert. En Envida verandert mee; niet omdat het moet, maar omdat wij doen waar we in geloven. Wij willen graag koploper zijn in de verandering, want des te groter is de kans dat wij mee richting kunnen geven aan de langdurige

zorg van de toekomst. Om te kunnen vernieuwen heb je vernieuwers nodig en om aan kop te gaan heb je koplopers nodig.

Het gaat hierbij om richtinggevende keuzes die ons gaan helpen om koersvast te zijn en die de drager zijn van onze innovaties, jaarplannen, vastgoedstrategie en de meerjarenbegroting. In overleg met de geledingen, overige betrokken Envida-mensen én onze externe stakeholders zullen we in 2021 werken aan deze breed-gedragen wegwijzer voor de komende jaren. De stip op de horizon die we als *maatschappelijke onderneming* kunnen bereiken is afgeleid van de Quadruple Aim. De eerste drie (Triple Aim) doelen zijn: het verbeteren van de gezondheid via het gedachtegoed van Positieve Gezondheid, het verbeteren van de kwaliteit en het doelmatig en toegankelijk houden van de zorg via kostenbeheersing. Het vierde doel is het verminderen van de werkdruk en het vergroten van het werkplezier van de (toenemende schaarse) professionals, die zo'n grote rol spelen in het realiseren van de eerste drie doelen.

Strategische uitgangspunten worden alleen gerealiseerd en zijn toekomstig bestendig als zij verankerd zijn in het gedrag van de medewerkers van Envida. En gedrag moet weer verankerd zijn in onze overtuigingen. Daarom gaan bestuurder, medewerkers, raad van Toezicht, ondernemingsraad, cliëntenraad, professionele adviesraad en stakeholders in 2021 op zoek naar onze gezamenlijke overtuigingen. Eén wordt al verraden: Het kleinste verpleeghuis bevindt zich achter je eigen voordeur.