

MEERJARENSTRATEGIE

# STICHTING VARENDE RECREATIE

2019 – 2023



**PWA**

*Welkom aan boord!*

Januari 2019

# INHOUD

VOORWOORD	3
SAMENVATTING	4
<b>1. HET VERHAAL VAN STICHTING VARENDE RECREATIE</b>	5
Organisatie	5
Historie	5
Het schip	6
Missie	7
Visie	7
Kernwaarden	7
<b>2. ONTWIKKELINGEN &amp; TRENDS</b>	8
Externe analyse	8
Concurrentieanalyse	12
Behoeftanalyse	13
Interne analyse	14
<b>3. AMBITIES</b>	20
<b>4. STRATEGISCHE KEUZES</b>	22
<b>5. PRAKTISCHE INFORMATIE</b>	24

## LEESWIJZER

In deze meerjarenstrategie van Stichting Varende Recreatie wordt de koers voor de jaren 2019-2023 aan u gepresenteerd. Door middel van bureauonderzoek, veldonderzoek en gesprekken met het bestuur, de directie, de medewerkers en klanten van Stichting Varende Recreatie is input verzameld voor de ontwikkeling van de meerjarenstrategie.

Het eerste hoofdstuk geeft een overzicht van de historie, de missie, de visie en kernwaarden van Stichting Varende Recreatie. Daarnaast treft u enige feiten en cijfers aan van Vakantieschip 'Prins Willem-Alexander'. Het tweede hoofdstuk richt zich op de externe ontwikkelingen en trends die invloed hebben op het bepalen van de strategische koers van de stichting. Er is daarbij o.a. gekeken naar maatschappelijke ontwikkelingen en ontwikkelingen in de sectoren waarin de stichting actief is. Daarnaast is in dit hoofdstuk gekeken naar interne organisatie; Hoe is de organisatie ingericht, wat zijn de sterkte kanten van de stichting, welke uitdagingen dienen zich aan en waar zitten aanknopingspunten voor de toekomst. Op basis van de uitgevoerde analyses zijn in het derde hoofdstuk de ambities voor de aankomende jaren vastgesteld en worden in hoofdstuk 4 de strategische keuzes toegelicht die richtinggevend zijn voor de strategische koers van Stichting Varende Recreatie 2019-2023.

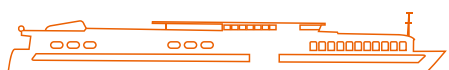
## BEGRIPPEN

### Klanten en gasten

In het document wordt onderscheid gemaakt tussen klanten en gasten. Klanten zijn de zorg- of reisorganisaties die Vakantieschip Prins Willem-Alexander in zijn geheel huren. Gasten zijn de individuele mensen die op vakantie gaan op ons Vakantieschip.

### Intensieve zorg

Onder intensieve zorg verstaan we persoonlijke verzorging, verpleging of behandeling waar 24 uur per dag een beroep op kan worden gedaan.



# VOOR- WOORD

Stichting Varende Recreatie heeft de overtuiging dat iedereen die afhankelijk is van intensieve zorg, hoe groot de zorgvraag ook is, de kans moet krijgen om samen met anderen te genieten van een vaarvakantie. Dit geeft energie, een positief gevoel en draagt in grote mate bij aan het welzijn van onze gasten. Daarom bieden wij al meer dan 45 jaar vaarvakanties aan mensen die door een intensieve zorgvraag aangewezen zijn op speciale aanpassingen en hulpmiddelen en daarom geen gebruik kunnen maken van een reguliere vaarvakantie.

Op ons Vakantieschip Prins Willem-Alexander, dat volledig toegankelijk is voor mensen met een intensieve zorgvraag, krijgen jaarlijks 2.000 gasten de kans om even te ontsnappen aan de dagelijkse besommeringen en op ons schip al varende van stad naar dorp te trekken. Dat doet een mens goed!

Bij de ontwikkeling van de voorliggende meerjarenstrategie 2019 - 2023 hebben we met gepaste trots terug gekeken naar wat we de afgelopen jaren gedaan en bereikt hebben. Daarnaast hebben we voor de ontwikkeling van de meerjarenstrategie ook goed naar onszelf gekeken, naar ontwikkelingen in de samenleving, kansen die zich voordoen en veranderende wensen en behoeften van klanten en gasten.

De komende jaren blijven we doen waar we goed in zijn en verbeteren we onszelf waar dat mogelijk is. Dat doen we door goed te kijken naar wat onze klanten willen en daar optimaal op in te spelen vanuit onze kernwaarden; toegankelijk, gastvrij, betrouwbaar en op maat.

In deze meerjarenstrategie met de titel 'Welkom aan boord' staan de ambities van Stichting Varende Recreatie voor de periode 2019 – 2023 beschreven. We gaan voor een zeer positieve klantwaardering, we versterken ons aanbod, professionaliseren ons beleid op marketing en communicatie en zoeken naar een duurzame verbinding met mensen en organisaties die ons Vakantieschip een warm hart toedragen.

De meerjarenstrategie bepaalt onze koers voor de aankomende jaren. Het is echter geen statisch document. Met onze kleine en flexibele organisatie zijn we heel goed in staat om in te spelen op veranderende omstandigheden, zowel in de interne organisatie als in de externe omgeving. We sturen dan ook bij waar nodig en houden koers.

Wij wensen u veel plezier bij het lezen van dit document en spreken bij deze onze dank uit aan iedereen die bij de ontwikkeling van deze meerjarenstrategie een bijdrage heeft geleverd.

## Welkom aan Boord!



John Vierhouten  
Directeur  
stichting Varende Recreatie



Wim van Minnen  
Voorzitter  
stichting Varende Recreatie



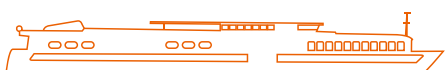
## MEERJARENSTRATEGIE

STICHTING VARENDE RECREATIE  
2019 – 2023

Stichting Varende Recreatie bevordert al 45 jaar het welzijn van mensen die door een intensieve zorgvraag geen gebruik kunnen maken van een reguliere vaarvakantie. Dit doen wij door op ons volledig aangepaste Vakantie-hospitaalschip 'Prins Willem-Alexander' meerdaagse vaarvakanties aan te bieden waarbij comfort, plezier en maatwerk centraal staan.

In de meerjarenstrategie 2019-2023 van onze stichting leest u wie we zijn, wat we doen en wat onze ambities zijn de aankomende jaren. In onderstaande schematische weergave van de meerjarenstrategie ziet u welke doelen we willen bereiken, op welke wijze we dit willen gaan doen en hoe we de voortgang en de resultaten monitoren.

DOELEN Wat willen we bereiken?	STRATEGIEN Hoe gaan we dit bereiken?	PARAMETERS Hoe kunnen we dit meten?	ACTIES Wat gaan we doen?
<b>Minimaal 40 vaarweken en 2000 gasten per jaar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer aandacht voor huidige klanten</li> <li>• Actieve benadering potentiële klanten;               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Langdurige gehandicaptenzorg</li> <li>- Thuiszorgorganisaties</li> <li>- Reisorganisaties</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal contactmomenten met huidige en potentiële klanten</li> <li>• Aantal verkochte vaarweken</li> <li>• Aantal activiteiten buiten het seizoen</li> <li>• Aantal vakantieasten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opstellen marketing- en communicatieplan (2019)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zichtbaarheid en bekendheid vergroten</li> <li>- Campagnestrategie (2020)</li> </ul> </li> <li>• Opstellen activiteitenagenda buiten vaarseizoen (2019)</li> </ul>
<b>Waardering '8.5' van onze gasten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beter luisteren naar huidige en potentiële klanten en gasten middels reviewsysteem.</li> <li>• Ons aanbod (modulair) uitbreiden of aanpassen op basis van wensen van de klant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal geregistreerde klantervaringen/reviews</li> <li>• Aanbod van additionele modules zichtbaar maken voor klanten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelen digitale review mogelijkheden voor klanten en gasten</li> <li>• Vereenvoudigen vindbaarheid individuele vakanties (via te ontwikkelen portal)</li> <li>• Ontwikkelen additionele modules op basis van wensen klant</li> </ul>
<b>25% additionele financiële middelen per jaar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groep betrokken 'gevers' uitbreiden (particulieren, bedrijven en fondsen).</li> <li>• Beleid gericht op sponsoring en fondsenwerving professionaliseren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Additionele inkomsten op jaarbasis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantrekken fondsenwerver (2019)</li> <li>• Ontwikkeling plan sponsoring en fondsenwerving (2019)</li> <li>• Sponsor-event (2019-2020)</li> <li>• Donateursactie/campagne opzetten (2019 -2020)</li> </ul>
<b>Een schip naar moderne maatstaven</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderhouds- Renovatieplan 2019-2023 opstellen en toepassen</li> <li>• Opstellen investeringsplan</li> <li>• Opstellen toekomstplan vervanging schip (vanaf 2021)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoering onderhouds- en renovatiewerkzaamheden</li> <li>• Jaarlijkse investeringen</li> <li>• Waardering van gasten voor faciliteiten schip</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planning en uitvoering werkzaamheden</li> <li>• Inzetten fondsenwerving t.b.v. renovatie en vervanging (2019-2023)</li> </ul>
<b>Meer duurzame samenwerking</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkenning samenwerkingsmogelijkheden huidige en potentiële klanten/partners</li> <li>• Vergroten efficiency</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantallen gesprekken met relevante partijen</li> <li>• Duurzame afspraken met klanten en partners (meerjarige overeenkomsten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprekken met huidige klanten over meerjarige afspraken. (2020)</li> <li>• Ontwikkeling meerjarenpropositie (2020)</li> </ul>



### Organisatie

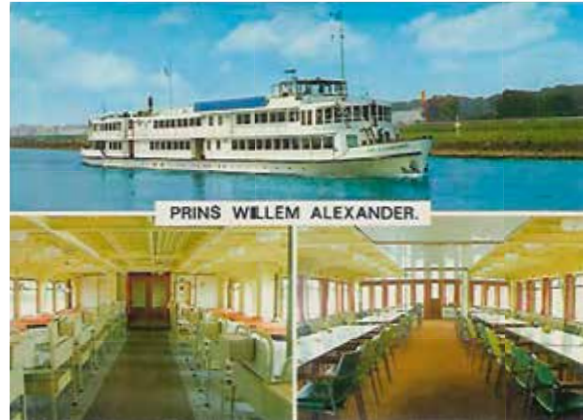
Stichting Varende Recreatie is in 1972 opgericht met het doel het welzijn te verbeteren van ouderen, zieken of mensen met een beperking door het aanbieden en/of uitvoeren van vaarvakanties. Stichting Varende Recreatie exploiteert daartoe het Vakantie- hospitaalschip Prins Willem-Alexander. De gasten van het Vakantieschip kunnen in een gezonde omgeving tot rust komen, nieuwe energie opdoen en genieten van de persoonlijke zorg en aandacht die hen geboden wordt.

### Doelgroep

Stichting Varende Recreatie richt zich op mensen die door een intensieve zorgvraag geen gebruik kunnen maken van een reguliere vaarvakantie. Hierdoor zijn zij aangewezen op een schip dat ingericht en aangepast is met alle voor hen benodigde hulpmiddelen. Veelal betreft het kinderen, volwassenen en ouderen met een lichamelijke, verstandelijke of meervoudige beperking, NAH, autisme, een chronische of levensbedreigende ziekte of psychiatrische-/ psychogeriatrische problematiek.

### Historie

Vanaf 1960 tot 1970 werd door verschillende verpleeghuizen het schip 'Kasteel Staverden' gehuurd van de Holland Veluwe Lijn met het doel om vaartochten aan te bieden aan zieken en gehandicapten. Het schip werd voor de vaartochten ingericht met bedden en toebehoren die werden gehuurd bij het Rode Kruis. Eind jaren 60 was het schip echter gedateerd en werden de kosten te hoog. Omdat de wens om met de doelgroep te varen bleef bestaan hebben enkele zorgorganisaties 'de koppen bij elkaar gestoken' en Stichting Varende Recreatie opgericht. De stichting kocht haar eerste schip, de eerste 'J. Henri Dunant', voor 1 miljoen gulden van het Rode Kruis. Het schip werd door Stichting Varende Recreatie omgedoopt tot 'Prins Willem-Alexander' en



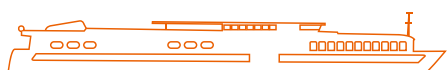
### Kerncijfers vanaf 2003

- 222.749 gevaren km
- 594 vaarweken
- 28.512 gasten  
  *waarvan 3.060 kinderen*
- 18.414 begeleiders
- 8.910 vrijwilligers

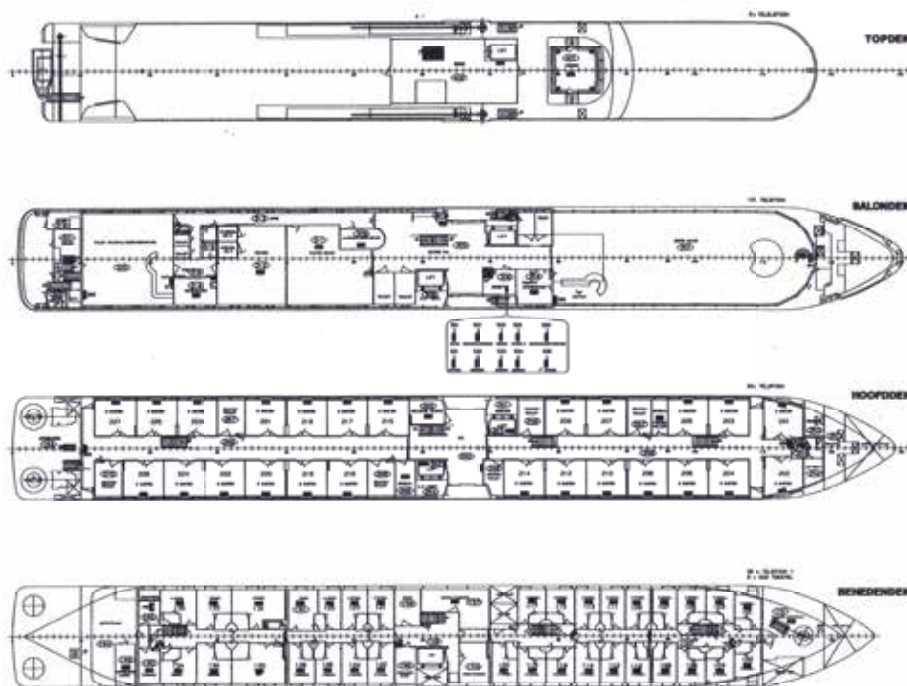
begon, na een verbouwing, in de loop van 1973 te varen.

Dit eerste schip van de stichting was in 2002 43 jaar oud en voldeed niet meer aan de wensen en eisen van cliënten en de Scheepvaartinspectie.

Tot grote vreugde van bestuur en medewerkers van Stichting Varende Recreatie kon in 2003 een nieuw schip in gebruik worden genomen. Dit werd mogelijk gemaakt door een schenking van het Innovatiefonds Zorgverzekeraars, voorheen de Stichting Centraal Fonds Reserves Voormalig Vrijwillig Ziekenfondsverzekering (RVVZ) te Zeist. Op 6 februari 2003 heeft Hare Koninklijke Hoogheid Prinses Maxima de Prins Willem-Alexander te Rotterdam gedoopt. Het schip vaart nu alweer meer dan 15 jaar over de binnenwateren van Nederland, België en Duitsland. 40 weken per jaar wordt het schip verhuurd aan zorgorganisaties en reisorganisaties waardoor elk jaar zo'n 2000 gasten kunnen genieten van een fantastische vaarvakantie.



Figuur 1 geeft de plattegrond weer van Vakantieschip Prins Willem Alexander



#### Technische specificaties

- Model enkelromp met ronde spantvorm
- 85 meter lang
- 10 meter breed
- Vermogen 2 x 783 KW
- Boegschroef 400 KW
- Vaarsnelheid 22,3 km/hr

#### Het schip biedt ruimte voor

- 50 gasten
- 46 begeleiders
- 7 bemanningsleden



#### Het schip

De Prins Willem-Alexander is ingericht en aangepast voor personen die zich door een intensieve zorgvraag in een rolstoel of per bed moeten verplaatsen. Daartoe is het hoofdek voorzien van 25 ruime aangepaste tweepersoonshutten. De hutten zijn ingericht met elektrische hoog/ laagbedden, televisie, telefoon, oproepsysteem, voldoende kastruimte en een wastafel. Daarnaast is elke hut voorzien van een eigen klimaatregeling.

Op de televisie in de slaapvertrekken kunnen beelden getoond worden van de grote salon, kan het schip gevolgd worden via een GPS-systeem

en kan er meegekeken worden vanuit de stuurhut door middel van een camera. Op de onderste verdieping van het schip zijn tweepersoonshutten waar de begeleiders en bemanning verblijven.

Boven op het schip is er een zonneterras dat te bereiken is via de lift. Deze lift is groot genoeg om bedden naar boven te verplaatsen. Het dek is voorzien van een zonneluifel zodat men niet in de zon of de regen hoeft te zitten. Het schip vaart met een bemanning van zeven personen waaronder een kapitein, stuurman en machinist. Zij heten alle gasten van harte welkom aan boord en zorgen samen met de andere bemanningsleden voor een behouden vaart.



### Missie

Het exploiteren van het Vakantieschip is geen doel op zich. Het is een middel om onze missie te verwezenlijken. Onze missie beschrijft wie we zijn, wat we doen en wat we willen bereiken.

*Stichting Varende Recreatie bevordert het welzijn van mensen die door een intensieve zorgvraag aangewezen zijn op speciale aanpassingen en hulpmiddelen en daarom geen gebruik kunnen maken van een reguliere vaarvakantie. Dit doen wij door op ons volledig aangepaste Vakantie-hospitaalschip 'Prins Willem-Alexander' meerdaagse vaarvakanties mogelijk te maken waarbij comfort, plezier en maatwerk centraal staan.*

### Visie

Onze visie geeft een ambitieus beeld van wat we nu en in de toekomst voor ogen hebben met ons Vakantieschip en wat onze toegevoegde waarde is. Onze overtuiging is dat iedereen die afhankelijk is van intensieve zorg, hoe groot de zorgvraag ook is, de kans moet krijgen om met anderen te genieten van een vakantie. Dit geeft energie, een positief gevoel en draagt bij aan het welzijn. We doen er alles aan om onze gasten een onvergetelijke vaarvakantie te bezorgen die in grote mate bijdraagt aan de kwaliteit van leven.

*Stichting Varende Recreatie vindt dat ook mensen met een intensieve zorgvraag de kans moeten krijgen om te genieten van een onvergetelijke (vaar)vakantie. Stichting Varende Recreatie is dé aanbieder in Nederland voor aangepaste vaarvakanties.*

### Kernwaarden

Titel van deze meerjarenstrategie is 'Welkom aan boord!' Deze titel verwoordt de kernwaarden van onze stichting. 'Toegankelijk, Gastvrij, Betrouwbaar en Op maat'. Ze geven aan wat we belangrijk vinden en zijn het kompas waar we op varen.

### Toegankelijk

Vakantieschip Prins Willem-Alexander is wereldwijd het enige Vakantieschip waar mensen met ernstige lichamelijke, verstandelijke en meervoudige beperkingen en mensen met psychogeriatrische problematiek (zoals dementie) van harte welkom zijn aan boord. Daar hechten wij veel waarde aan. Het maakt ons Vakantieschip uniek en toegankelijk voor mensen die elders niet terecht kunnen. Ons Vakantieschip is daartoe optimaal aangepast.

### Gastvrij

Gastvrij betekent dat we op Vakantieschip Prins Willem-Alexander ervoor zorgen dat gasten zich thuis en op hun gemak voelen. Dat doen we door open te zijn, ruimte te geven en respectvol met elkaar om te gaan. Het schip is immers een week lang het 'thuis' voor onze gasten. Daarnaast houden we heel goed in de gaten wat de wensen en behoeften zijn van onze gasten. Hier proberen we zoveel mogelijk op aan te sluiten. Op het schip heerst een informele en huiselijke sfeer die ervoor zorgt dat de gasten zich snel thuis voelen.

### Betrouwbaar

Onze stichting kent vele vaste klanten waarmee een langdurige relatie bestaat. Er zijn zelfs organisaties die vanaf het ontstaan van onze stichting met ons meevaren. Hier zijn wij trots op! Betrouwbaarheid is hierbij een belangrijke kernwaarde. We zijn eerlijk, integer en betrouwbaar in ons handelen. We doen wat we zeggen en zeggen wat we doen.

### Op maat

Stichting Varende Recreatie onderscheidt zich door maatwerk te leveren aan haar klanten. De klanten van het Vakantieschip kunnen zelf de vaarroute, de op- en afstapplaats bepalen en een maatwerkpakket samenstellen van faciliteiten en diensten aan boord.



*In dit hoofdstuk gaan we in op interne en externe ontwikkelingen en trends die invloed hebben op het functioneren en de positionering van Stichting Varende Recreatie. Hiertoe zijn verschillende analyses uitgevoerd. Er is bronnenonderzoek en veldonderzoek gedaan en er zijn gesprekken gevoerd met interne en externe stakeholders. Mede op basis van deze analyses is de strategische koers 2019- 2023 tot stand gekomen.*

## EXTERNE ANALYSE

### Doelgroep SVR groeit

Stichting Varende Recreatie richt zich op mensen die door een intensieve zorgvraag geen gebruik kunnen maken van een reguliere vaarvakantie. Wanneer we kijken naar de demografische ontwikkelingen binnen Nederland dan zien we een toename in de groei van deze doelgroepen.

#### Toename van het aantal ouderen

Volgens de nieuwe prognose van het CBS<sup>1</sup> zal de Nederlandse bevolking de komende decennia blijven groeien, tot ruim 18,4 miljoen inwoners in 2060.

De 18 miljoenste inwoner wordt in 2031 verwacht. Nederland telt in de toekomst meer ouderen en meer personen met een migratieachtergrond. Volgens de prognose groeit het aandeel 65-plussers van 18 procent van de bevolking in 2017 naar 26 procent vanaf 2040. Daarvan is een steeds groter deel 80 jaar of ouder. Onder ouderen stijgt het aandeel met een migratieachtergrond. In 2017 heeft 14 procent van de 65-plussers een migratieachtergrond, in 2060 is dat naar verwachting 28 procent.



De gezondheid van de bevolking is sinds de jaren tachtig verbeterd, de sterftcijfers zijn gedaald. De ouderen van 2040 zullen langer leven en een groter deel daarvan zonder fysieke beperkingen doorbrengen. Naarmate zij ouder worden gaan zij zich echter ook vaker ongezond voelen.

Verschillen in gezondheid hangen samen met sociaaleconomische verschillen.

Hoogopgeleide 60-jarigen blijven gemiddeld 6 jaar langer vrij van fysieke beperkingen dan hun laagopgeleide leeftijdsgenoten. Ze leven gemiddeld 3 jaar langer.

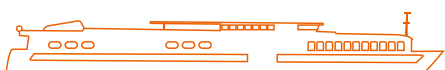
#### Lichte stijging aantal mensen met een verstandelijke beperking

In Nederland zijn er ongeveer 142.000 mensen met een verstandelijke beperking, ofwel mensen met een IQ onder de 70. Bijna al deze mensen krijgen enige vorm van langdurige hulp; thuis, op school, dagbesteding of intramurale zorg.

In Nederland zijn ongeveer 10.000 mensen met een ernstig meervoudige beperking (EMB). Zij hebben te maken met een complexe combinatie van verstandelijke, zintuiglijke en lichamelijke beperkingen. Ongeveer 8.500 mensen met EMB ontvangen zorg met verblijf<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>) [www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/12/steeds-langer-leven-zonder-beperkingen](http://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/12/steeds-langer-leven-zonder-beperkingen)

<sup>2</sup>) [www.vgn.nl](http://www.vgn.nl).





Bij een groot deel van de mensen met een lichamelijke beperking is sprake van niet-aangeboren hersenletsel, bijvoorbeeld als gevolg van een ongeval, vergiftiging of hersenziekte. Het gaat dan om ongeveer 10.000 mensen die extramurale begeleiding ontvangen of naar dagbesteding gaan. Het absoluut aantal mensen met een verstandelijke beperking zal in de periode 2015-2040 naar verwachting met 1% stijgen.<sup>1</sup>

### Veelvoorkomende aandoeningen met grote ziektelast

Op basis van uitsluitend demografische ontwikkelingen zal het absoluut aantal mensen met dementie, hartfalen en ziekte van Parkinson het hardst (60% of meer) stijgen in de periode 2015-2040. Omdat deze ziekten vooral bij oudere mensen voorkomen, leidt vergrijzing van de bevolking tot een toename van het absoluut aantal mensen met deze ziekten.

### Veranderingen in de zorg

Een aantal maatschappelijke ontwikkelingen heeft invloed op de wijze waarop de zorg in de toekomst wordt georganiseerd. Aangezien een groot deel van het huidige klantenbestand van Stichting Varende Recreatie bestaat uit organisaties die intramurale zorg bieden, hebben deze ontwikkelingen invloed op de markt waarin Stichting Varende Recreatie actief is. Een aantal belangrijke ontwikkelingen wordt geschetst.

#### Minder verpleeghuizen; oud wordt je thuis

Mensen wonen vaker en langer thuis. Het percentage ouderen dat in een instelling woont, daalt al jaren. Op dit moment woont 95% van de 65-plussers in Nederland (bijna 2,8 miljoen mensen) thuis. Mensen met een lichte zorgvraag komen vanaf 2013 niet meer in aanmerking voor het wonen in een zorginstelling.

De Wet langdurende zorg (Wlz) maakt het mogelijk om ook met een zwaardere zorgvraag thuis te blijven wonen. In januari 2018 ontvangen in totaal 278.000 cliënten Wlz-zorg. Hiervan wonen 125.600 in een verpleeghuis en 62.600 in een instelling voor mensen met een verstandelijke beperking. 74.000 cliënten ontvangen Wlz-zorg thuis. De gemiddelde verblijfsduur van de in 2015 ingestroomde ouderen in een Wlz instelling is circa anderhalf jaar. In totaal zijn er 2300 Wlz-locaties in Nederland. Op 185 locaties verblijven begin 2018 meer dan 200 Wlz-clieënten. De meeste locaties (101) met meer dan 200 cliënten zijn te vinden bij instellingen met zorg voor mensen met een verstandelijke beperking. Op de 185 locaties verblijven in totaal circa 78.000 cliënten.<sup>2</sup>

De aanspraak op intramurale en extramurale zorg verandert en verantwoordelijkheden voor het aanbod van zorg, wonen en begeleiding verschuiven.

- De vraag naar verblijf in een verpleeg- of verzorgingshuis zal tot 2030 groeien met 40%, de vraag naar thuiszorg met 32%.
- Het aantal intramurale plekken, met name in de verzorgingshuizen, zal naar schatting met 40% afnemen in de komende decennia.
- Het feitelijk gebruik van verpleeg- en verzorgingshuiszorg is lager dan de vraag, omdat veel ouderen ervoor kiezen om langer zelfstandig te blijven wonen met hulp van thuiszorg.

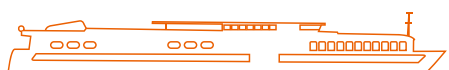
De instroomleeftijd van cliënten zal hoger worden en de zorgvraag zwaarder en complexer. Het deelnemen aan een vaarvakantie georganiseerd door het verpleeghuis wordt daarmee steeds minder waarschijnlijk.

<sup>1</sup>) [www.volksgezondheidszorg.info/onderwerp/verstandelijke-beperking](http://www.volksgezondheidszorg.info/onderwerp/verstandelijke-beperking)

<sup>2</sup>) [www.zorgprismapubliek.nl/producten/zorg-dichtbij/wet-langdurige-zorg/](http://www.zorgprismapubliek.nl/producten/zorg-dichtbij/wet-langdurige-zorg/)

<sup>3</sup>) [www.zorgprismapubliek.nl/producten/zorg-dichtbij/wijkverpleging/](http://www.zorgprismapubliek.nl/producten/zorg-dichtbij/wijkverpleging/)

<sup>4</sup>) [www.waardigheidentrots.nl/actueel/verpleeghuiszorg-2025-nieuw-perspectief/](http://www.waardigheidentrots.nl/actueel/verpleeghuiszorg-2025-nieuw-perspectief/)



### Wijkverpleging

In 2017 maken 557.000 mensen gebruik van wijkverpleging. In 2017 hebben de zorgverzekeraars 2041 zorgaanbieders gecontracteerd die via zorg in natura wijkverpleging verzorgen<sup>3</sup>. Naarmate mensen steeds langer thuis blijven wonen zal er in de toekomst een steeds groter beroep worden gedaan op de wijkverpleging.

### Kleinschalige wooninitiatieven

Er komen steeds meer kleinschalige burgerinitiatieven op het gebied van ondersteuning en zorg, zoals zorgcoöperaties. Deze initiatieven willen – meer dan de grote instellingen – tegemoet komen aan de behoeften en wensen van de mensen in hun gemeenschap.<sup>4</sup>

### Client aan het roer

Bij het vaststellen van wat een cliënt nodig heeft aan zorg en ondersteuning, worden de cliënt en zijn sociaal netwerk het uitgangspunt. De professionele zorg sluit aan op wat de cliënt nodig heeft en het eigen netwerk niet kan opvangen. Voor zorgmedewerkers betekent dit dat zij nauw samenwerken met informele zorgverleners en mantelzorgers, vrijwilligers en de cliënt zien als gelijkwaardige partners.

### Mantelzorgers een steeds belangrijker rol

Nu al verlenen ruim 2,3 miljoen mensen langer dan drie maanden mantelzorg aan hun naaste en verrichten ruim een half miljoen mensen vrijwilligerswerk. Informele zorgverleners (mantelzorgers en vrijwilligers) zijn in de toekomst nog meer dan nu de ruggengraat van de zorg en krijgen een steeds duidelijkere rol in de langdurige zorg.

### Inzet vrijwilligers

Niet alleen getalsmatig is er steeds meer vraag naar vrijwilligers, de inhoud van het werk verandert ook. Mensen met een zorgvraag willen hun leven zoveel mogelijk op hun eigen manier voortzetten. Vooral hierbij is grote behoefte aan (de inzet van) vrijwilligers: zij kunnen iemand bezoeken, met hem of

haar een wandeling of uitstapje maken en helpen bij praktische klussen. Tegelijkertijd is het lastig om voldoende vrijwilligers te vinden. Daardoor is het voor zorgorganisaties ook moeilijk om op individuele vragen of wensen van cliënten in te gaan<sup>1</sup>. Ook bij de vaarvakanties van Stichting Varende Recreatie wordt veel gebruik gemaakt van de inzet van vrijwilligers. Sommige vrijwilligers leveren al tientallen jaren een fantastische bijdrage voor, tijdens en na de vaarvakantie. Echter; de toenemende financiële druk op zorgorganisaties, de zwaardere zorgvraag van de cliënten en veranderingen in opvattingen over vrijwilligerswerk zorgen ervoor dat het vinden en binden van vrijwilligers niet meer zo vanzelfsprekend is. Het organiseren en aanbieden van een vaarvakantie waarbij de inzet van vrijwilligers onmisbaar is komt daarmee behoorlijk onder druk te staan.

### Vakantie onderdeel van cultuur

Op vakantie gaan is een belangrijk onderdeel van de Nederlandse cultuur. In 2015 ging 80% van alle Nederlanders op vakantie, 12,7 miljoen personen. Het totale aantal vakanties van Nederlanders in 2015 bedroeg 35,1 miljoen. Iets minder dan de helft daarvan had een binnenlandse bestemming: 17,0 miljoen. Deze vakanties werden vooral gevierd in de zomer: 10,4 miljoen vakanties.<sup>2</sup>

### Invloed van economie op vakantiegedrag

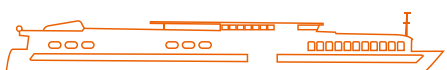
Op vakantie kunnen gaan staat of valt echter bij de mogelijkheden tot de bekostiging daarvan. De economische situatie van Nederland en de invloed die dit heeft op de individuele burger is terug te zien in het vakantiegedrag van de Nederlander. In tijd van economische recessie wordt er nadrukkelijk minder op vakantie gegaan door de consument dan in tijden van economische groei.

### Bestedingen op leeftijd

Mensen in verpleeghuizen (oudere ouderen) hebben minder te besteden dan jongere ouderen. Uit onderzoek blijkt dat er relatief veel huishoudens zijn met een zwakke

<sup>1</sup>) [www.zorgvoorbeter.nl/vrijwilligerswerk-ouderen/trends-informele-zorg](http://www.zorgvoorbeter.nl/vrijwilligerswerk-ouderen/trends-informele-zorg)

<sup>2</sup>) [www.clo.nl/indicatoren/nl0039-deelname-aan-vakanties](http://www.clo.nl/indicatoren/nl0039-deelname-aan-vakanties)



inkomenspositie onder (1) oudere ouderen (75-plussers), (2) gescheiden vrouwen en (3) niet-westerse allochtonen. Oudere ouderen leven relatief vaak alleen van de AOW, of van de AOW met een klein aanvullend pensioen. Het gemiddelde aanvullend pensioen van 90-plussers is € 10.000 per jaar lager dan het gemiddelde pensioen van jongere ouderen (65-69-jarigen). Ruim 30 procent van de oudere gescheiden vrouwen leeft enkel van de AOW. Van de oudere niet-westerse allochtonen (65-plussers) leeft ruim 40 procent onder de armoedegrens.<sup>1</sup>

### Kansen op in de charitatieve markt

Nederland is een vrijgevig land. In 2015 werd in Nederland in totaal ruim 5,7 miljard euro gegeven aan goede doelen. Bedrijven gaven in 2015 voor ongeveer 2 miljard euro aan goede doelen, in de vorm van sponsoring en giften. Nederlanders geven vrijwillig 0,85 procent van het bruto binnenlands product (bbp) aan een goed doel. In 2016 deed 36 procent van de Nederlandse bevolking minstens eenmaal onbetaald werk voor een maatschappelijke organisatie.<sup>2</sup>

### Groen en Verantwoord

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) betekent dat bedrijven verantwoordelijkheid (willen) dragen voor maatschappelijke problemen zoals luchtvervuiling, klimaatverandering, arbeidsomstandigheden of vergrijzing. MVO begint met dat bedrijven proberen deze problemen niet groter te maken. Ondernemers die een stap verder gaan, streven ernaar een bijdrage te leveren aan het oplossen van deze problemen.

Bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen, houden dus rekening met de maatschappelijke effecten van hun activiteiten. Dat geldt voor alle bedrijfsprocessen: zowel voor inkoop, productie, verkoop en onderhoud als voor de marketing en communicatie.



Daarom is MVO geen project, maar een integrale visie op de kernactiviteiten van een bedrijf. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is zo langzamerhand volwassen geworden. In alle branches en sectoren wordt gestreefd naar klimaatneutraal, circulair en inclusief ondernemen.

Stichting Varende Recreatie heeft aandacht voor haar invloed op de omgeving en stelt zichzelf ten doel om klimaatvriendelijk te werken. Met name het gebruik van energie en brandstof en de uitstoot van afvalstoffen zijn belangrijke zaken om scherp in de gaten te houden. Dit betekent dat er op verschillende vlakken wordt gewerkt met systemen die de vervuilingsgraad verminderen of neutraliseren. Daarnaast wordt er schoonmaakmiddel gebruikt dat biologisch afbreekbaar is. Dit zorgt ervoor dat het afvalwater, via het reinigingssysteem aan boord, het schip schoon verlaat. Ook ander afval verwerken wij op een milieuverantwoorde wijze. We zorgen ervoor dat onze materialen en processen voldoen aan de hedendaagse richtlijnen en dat we ons verhaal op orde hebben. Onze klanten zijn immers ook steeds alerter op vraagstukken m.b.t. ons schip rond duurzaamheid en belasting van het milieu.

<sup>1)</sup> [www.seo.nl/uploads/media/2017-09\\_Inkomenspositie\\_ouderen.pdf](http://www.seo.nl/uploads/media/2017-09_Inkomenspositie_ouderen.pdf)

<sup>2)</sup> [www.cbf.nl/nieuwsbericht/geven-in-nederland-2017-20-jaar-cijfers-en-trends-over-gevend-nederland](http://www.cbf.nl/nieuwsbericht/geven-in-nederland-2017-20-jaar-cijfers-en-trends-over-gevend-nederland)



## CONCURRENTIEANALYSE

Op de Nederlandse markt zijn enkele organisaties actief die vaarvakanties bieden aan mensen met een zorgvraag. Naast het aanbod van Stichting Varende Recreatie op Vakantieschip De Prins Willem-Alexander zijn De Zonnebloem en NRK cruises (dat vaart met voormalig vakantieschip 'Henri Dunant' van het Rode Kruis) zijn de grootste aanbieders van aangepaste vaarvakanties. Samen voorzien de genoemde organisaties jaarlijks maximaal 4790 mensen met een intensieve zorgvraag van een vaarvakantie; Het marktaandeel van Stichting Varende Recreatie is daarmee zo'n 40%. Vakantieschip Prins Willem-Alexander onderscheidt zich met name in de volgende aspecten:

### Verhuur van het gehele Vakantieschip

Vakantieschip Prins Willem-Alexander kan in zijn geheel, alleen inclusief bemanning, gehuurd worden door organisaties die zorg en ondersteuning of recreatieve activiteiten aanbieden aan mensen met een intensieve zorgvraag. Het schip is daarmee voor een week hun 'thuis'. De hurende organisatie heeft zeggenschap over de vaarroute, het programma en de maaltijden. Zo kan er maximaal aangesloten worden op de wensen van de klant.

### Iedereen is welkom

Daar waar andere organisaties specifieke doelgroepen die intensieve zorg behoeven niet bedienen (bijvoorbeeld mensen met dementie) is op Vakantieschip Prins Willem-Alexander iedereen met een intensieve zorgvraag van harte welkom aan boord. Dit maakt het aanbod van ons Vakantieschip uniek.

### Prijs

Stichting Varende Recreatie is een financieel gezonde organisatie waardoor het mogelijk is om de prijs voor onze gasten relatief laag

te houden. De gemiddelde prijs voor een vaarvakantie op Vakantieschip Prins Willem-Alexander is niet goed te vergelijken met de prijzen van andere aanbieders. De kosten voor zorg en ondersteuning, maaltijden en het recreatieve programma worden immers niet meegerekend in de verhuurprijs van ons Vakantieschip. Een mooie gedachte voor de toekomst is dat de prijs van een vakantie op ons Vakantieschip marktconform is en de meerkosten die te maken hebben met de intensieve zorgvraag van onze gasten uit andere financiële bronnen worden bekostigd. Zo houden we de vaarvakantie betaalbaar voor iedereen!

### De zorg blijft in vertrouwde handen

Daar waar andere aanbieders van vaarvakanties met behulp van de inzet van vrijwilligers ook de zorg overnemen is op Vakantieschip Prins Willem-Alexander de hurende organisaties zelf verantwoordelijk voor de dagelijkse en specialistische zorg die de gasten nodig hebben. Bij gasten die via een zorgorganisatie een vaarvakantie hebben blijft de zorg daarmee ook op het schip voor de gasten hetzelfde, met de vertrouwde gezichten aan het bed. Gezien de complexiteit van de zorg is dit voor veel gasten heel belangrijk.

### Vaarroute zelf bepalen

De organisaties die Vakantieschip Prins Willem-Alexander huren mogen zelf de vaarroute bepalen. Omdat het schip altijd van maandag tot vrijdag wordt verhuurd kan er in Nederland, België en Duitsland worden gevaren. Andere aanbieders van vaarvakanties varen een vaste route en kunnen hierin de specifieke wensen van de klanten minder goed bedienen.

### Nieuwe toetreders

De kans op nieuwe toetreders op de markt en daarmee een toename van de concurrentie bestaat wel, maar is niet heel waarschijnlijk.



De voorzieningen en aanpassingen die nodig zijn voor mensen met een intensieve zorgvraag zoals tilliften, bedliften, etc. vragen om behoorlijke investeringen. Meer waarschijnlijk is dat reguliere cruisemaatschappijen zich gaan richten op gezonde ouderen, waarvan het aantal in Nederland de aankomende jaren alleen maar zal toenemen.

## BEHOEFTEANALYSE

In 2017 heeft Stichting Varende Recreatie onderzoek laten uitvoeren naar de wensen en behoeften van de huidige klanten en van potentiële klanten in relatie tot het aanbod van de stichting. Hierin zijn een aantal belangrijke conclusies getrokken en zijn er verschillende aanbevelingen gedaan.

### Het Vakantieschip; een uniek concept

Klanten geven aan dat met het Vakantieschip 'Prins Willem-Alexander' een geweldige vakantie wordt geboden die als een verrijking voor het welzijn wordt gezien door personen met een intensieve zorgvraag. Een uniek concept dat mensen de mogelijkheid biedt tot rust te komen en de alledaagse zorgen rond het leven met een intensieve zorgvraag even te vergeten. Het personeel dat zich op het schip bevindt wordt als prettig ervaren. Ze denken en helpen mee bij praktische problemen aan boord en zijn klantvriendelijk.

### Behoeftte aan informatie en contact

Huidige en potentiële klanten geven aan dat er behoefte is aan duidelijke informatie over het aanbod van het Vakantieschip. Ze willen letterlijk een beeld van het schip, helder voor ogen hebben wat ze kunnen verwachten en welke diensten ze kunnen afnemen bij een vaarvakantie met het Vakantieschip. Een set goede PR materialen waaronder bijvoorbeeld een aantrekkelijke folder en een (virtuele) rondleiding is hierbij wenselijk.

Daarnaast is aangegeven dat er behoefte bestaat aan meer contact met medewerkers van de stichting in het voortraject, tijdens de vaarvakantie en nadat de vaarvakantie heeft plaatsgevonden. Een professionele opzet van een relatiebeheersysteem kan hierbij van grote ondersteunende waarde zijn.

### Inrichting schip

De inrichting van het schip en de beschikbaarheid van badkamers en toiletten wordt door de klanten als aandachtspunt genoemd. Het aantal van zes badkamers met douche en toilet op de verdieping waar de gasten overnachten is onvoldoende in relatie tot het aantal gasten aan boord. Aparte toiletruimten (gescheiden van de badkamer) en ook eenpersoonskamers staan op het wensenlijstje van de klant.

### Prijsbepaling

Klanten geven aan behoefte te hebben aan duidelijke informatie over de huurkosten van het schip en de kosten van aanvullende diensten die af te nemen zijn bij het Vakantieschip. Een 'menukaart' met een overzicht van de (aanvullende) diensten en de daaraan gerelateerde kosten. Daarnaast is er behoefte aan ondersteuning op het gebied van sponsoring en fondsenwerving. Dit om de kosten van de vakantie voor de cliënten en de organisatie zo laag mogelijk te kunnen houden.

### Eisen m.b.t. comfort verschillen per klant

Gasten die een vakantie boeken via een reisorganisatie stellen, als particulier consument, in het algemeen wat hogere eisen aan de voorzieningen en comfort op het schip dan gasten die via een zorgorganisatie gebruik maken van het Vakantieschip. Met een toenemend aantal individuele reizigers is dit een belangrijk aandachtspunt voor de stichting.



## INTERNE ANALYSE

### Strategie

De strategie van Stichting Varende Recreatie heeft zich de afgelopen jaren gekenmerkt door een helder en eenduidig aanbod; een gerichtheid op het hier en nu en een interne focus.

### Helder en eenduidig aanbod

Stichting Varende Recreatie voegt waarde toe aan het welzijn van mensen met een intensieve zorgvraag door het aanbieden van minimaal 40 vaarweken aan organisaties die zorg en ondersteuning bieden aan deze doelgroep. De stichting levert de nautische bemanning en de 'hurende organisatie' is verantwoordelijk voor de zorg van de gasten en veelal ook voor de maaltijdvoorziening en het recreatieve programma. De praktijk laat zien dat dit veel vraagt van het organiserend vermogen van de klant.

Naast zorgprofessionals zijn er vanuit de hurende organisatie veel vrijwilligers nodig om de vaarweken goed te laten verlopen. De inzet en betrokkenheid van de vrijwilligers van de zorginstelling is daarmee een serieus aandachtspunt. Discontinuïteit m.b.t. de inzet van deze vrijwilligers kan voor het management van de betreffende zorgorganisatie heroverweging van de vakantie betekenen.

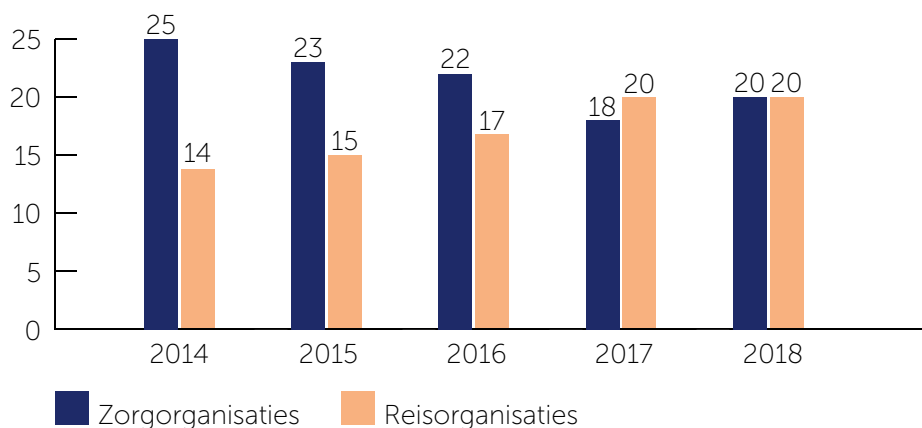
De afgelopen jaren is er door Stichting Varende Recreatie al ervaring opgedaan met het bieden van aanvullende diensten zoals de maaltijdvoorziening en is er aandacht geweest voor het aantrekken van 'nieuwe' doelgroepen zoals thuiswonende zorgafhankelijke ouderen en kinderen met een beperking.

Met het huidige aanbod worden vooral zorgorganisaties aangetrokken. Toch zien we ook een beweging in het klantenbestand. De laatste jaren maken steeds meer reisorganisaties en thuiszorgorganisaties gebruik van het Vakantieschip.

### Focus of hier en nu

De afgelopen jaren is er veel aandacht uitgegaan naar de operationele activiteiten van de stichting. Personele wisselingen, langdurige ziekte onder medewerkers en het genereren van voldoende huurders voor de vaarweken hebben de nodige aandacht gevraagd. Als gevolg hiervan is er verminderd aandacht geweest voor de strategische koers van de organisatie en is de wens groot om als stichting opnieuw een stip aan de horizon te schetsen.

## KLANTGROEPEN VAKANTIESCHIP PRINS WILLEM-ALEXANDER



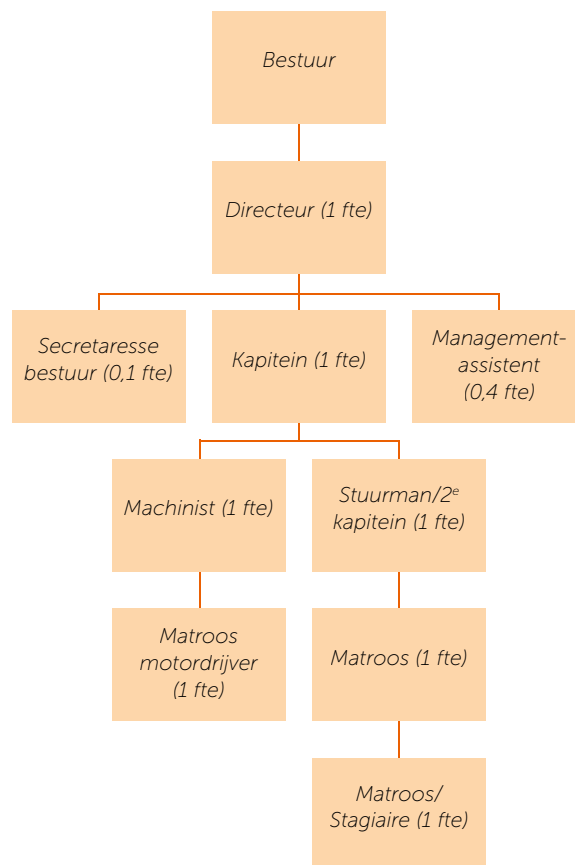
### Planmatig werken

De operationele dagelijkse activiteiten van de stichting bepalen veelal de agenda. De behoefte is groot om een meer planmatige werkwijze te introduceren met daarin aandacht voor eenjarige en meerjarige plannen die de ambities, doelstellingen en werkwijze van de stichting beschrijven. Naast het feit dat dergelijke plannen richting geven aan de activiteiten als stichting bieden deze plannen ook kader, beheer- en beheersinstrumenten voor bestuur, directie en medewerkers van de stichting.

### Structuur

De stichting kent een bestuur dat bestaat uit zeven leden. De stichting kent een zogenaamd voorwaardenscheppend bestuur; het bestuur en de directie zijn belast met de beleidsvorming. Voor de uitvoering van het beleid is de directie verantwoordelijk; beleidstoetsing is wederom een taak van het bestuur. Gezien de omvang en het ontwikkelingsstadium van de organisatie lijkt deze bestuursvorm goed aan te sluiten. Afhankelijk van de interne en externe ontwikkelingen in de aankomende jaren kan in de toekomst besloten worden om over te gaan naar een meer toezichthoudend bestuursmodel.

De dagelijkse leiding van de organisatie is in handen van de directeur. Hij is eindverantwoordelijk voor de integrale aansturing van de medewerkers van de stichting en de uitvoering van de activiteiten van de stichting. De directeur geeft leiding aan de kapitein. De kapitein is verantwoordelijk voor het schip tijdens de vaart en stuurt alle bemanningsleden, nautische en facilitaire vrijwilligers aan. Ter ondersteuning van de directeur is er een bestuurssecretaresse en een managementassistent actief. Naast betaalde personeelsleden beschikt de stichting over ongeveer 15 nautische vrijwilligers en 70 facilitaire vrijwilligers.



### Systemen

#### Planning en controle cyclus

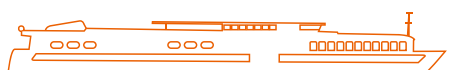
De stichting kent op dit moment een jaarlijkse, met name financieel georiënteerde planning en control cyclus waarbij gebruik wordt gemaakt van een begroting, periodieke financiële en inhoudelijke rapportages (eens per 4 maanden) en de jaarrekening. Het voornemen is om de aankomende jaren de verschillende wensen die er liggen planmatig aan te gaan pakken en interne projecten te starten gericht op het realiseren van de gewenste veranderingen. Deze plannen zullen periodiek worden geëvalueerd.

#### Overleg

Het bestuur komt jaarlijks vier keer bijeen om over de voortgang van de activiteiten en relevante interne en externe ontwikkelingen te spreken. Er vindt maandelijks intern overleg plaats met de personeelsleden over operationele zaken en wekelijks vindt er een briefing plaats waarbij er plenair wordt gesproken over verbeterpunten.

#### ICT infrastructuur

Er wordt gewerkt in een gemeenschappelijke IT-omgeving. Hiertoe beschikt de stichting over een eigen server die wordt onderhouden door PA systems. Alle relevante informatie wordt opgeslagen op deze gemeenschappelijke server.



### AVG

SVR beschikt over een privacybeleid conform de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) die met ingang van 25 mei 2018 van toepassing is. De stichting heeft de juiste organisatorische en technische maatregelen genomen om persoonsgegevens op een vertrouwelijke manier te verwerken en te beheren.

### Veiligheidsmanagement

Veiligheid en kwaliteit zijn belangrijke aspecten voor Stichting Varende Recreatie. Het schip, de bemanning en de procedures op het schip voldoen aan de kwaliteitsrichtlijnen en scheepsvaartreglementen voor hotelschepen. Er vinden periodiek (externe) audits plaats op de staat van het onderhoud van het schip, de gehanteerde systemen en de te volgen procedures. Veiligheid is en blijft een belangrijk aandachtspunt in de dagelijkse operatie.

### Cultuur

De cultuur van Stichting Varende Recreatie kent een aantal specifieke kenmerken:

#### Klantgerichtheid

Hospitality is een belangrijke waarde aan boord van de Prins Willem-Alexander. De medewerkers hebben oog en aandacht voor de wensen van de gasten en spannen zich optimaal in om hen een prettig verblijf te bezorgen. Dit vertaalt zich naar een dienstverlenende en communicatieve houding naar de gasten.

#### Afspraak is afspraak

Varen met een groot Vakantieschip waarbij er grote verantwoordelijkheid bestaat m.b.t. het welzijn en de veiligheid van de passagiers gaat gepaard met een heldere hiërarchische structuur en een bijpassende cultuur waarbij je doet wat je zegt en zegt wat je doet. Dit heeft niet alleen invloed op de wijze waarop het (nautisch) personeel op het Vakantieschip met elkaar omgaat, maar heeft ook grote toegevoegde waarde naar klanten, vrijwilligers en samenwerkingspartners.



#### Open communicatie

Ondanks de hiërarchische structuur heerst er een informele sfeer aan boord van Vakantieschip Prins Willem-Alexander. Medewerkers gaan sociaal en soepel met elkaar om en zijn open en loyaal naar elkaar.

#### Flexibiliteit

Flexibiliteit is een belangrijk onderdeel van het werk en de werknemers van het Vakantieschip. Het gegeven dat de wensen van de klant vaak leidend zijn en een dienstverlenende houding wordt verwacht doet een groot appél op de flexibiliteit van de medewerkers. Werkzaamheden worden onderbroken door vragen van klanten en vaartijden worden in overleg aangepast om aan de wens van de klant te voldoen.





## HRM

Stichting Varende Recreatie heeft momenteel negen medewerkers in dienst (7,5 fte). Zes medewerkers (6 fte) hebben een 'nautische' functie. Daarnaast wordt er gewerkt met 85 vrijwilligers die verschillende functies bekleden. De laatste jaren zijn er veel personele wisselingen geweest. In 2015 is een nieuwe directeur aangetreden en in 2017 een nieuwe kapitein. Daarnaast zijn t.b.v. de functies stuurman, machinist en matroos ook nieuwe medewerkers aangesteld. Er is nu dan ook grote behoefte aan stabiliteit en continuïteit in de personele bezetting. Gezien de beperkte omvang van de organisatie heeft uitval van een medewerker directe consequenties voor de taken en werkdruk van de andere medewerkers. Dit kan eventueel worden opgevangen door inhuur van tijdelijk personeel, maar dat blijkt in de praktijk niet altijd mogelijk te zijn. Personele bezetting en werkdruk zijn daarom belangrijke thema's om aandacht te geven de aankomende jaren.

## CAO

Binnen Stichting Varende Recreatie wordt de CAO ziekenhuizen gevolgd. Voor het voornamelijk nautisch personeel zou een andere CAO meer passend zijn. Gezien de aansluiting met de arbeidsmarkt lijkt het zinvol om de te volgen CAO te heroverwegen of als alternatief mogelijk een eigen rechtspositieregeling op te stellen. Hiertoe wordt er binnen het bestuur nader onderzoek gedaan.

## HR cyclus

Jaarlijks vinden er functioneringsgesprekken plaats tussen de directeur en de medewerkers en het bestuur en de directie. Hierbij komen o.a. wensen tot bijscholing aan de orde. Voor nautisch personeel gelden wettelijke verplichtingen m.b.t. bijscholing. Het nautisch personeel volgt periodiek bijscholingstrajecten om aan de gestelde kwaliteitsrichtlijnen te voldoen. Gespreksverslagen en personeelsgegevens worden gedocumenteerd in de personeelsdossiers. De HR-cyclus vraagt op korte termijn geen ingrijpende wijzingen.

## Arbeidsmarkt

Al vele jaren is de instroom van nautisch personeel op de arbeidsmarkt ontoereikend om alle vacatures te vervullen. Werkgevers nemen daardoor, mede dankzij het vrije verkeer van werknemers in de EU, steeds meer buitenlands personeel aan.

Op Vakantieschip Prins Willem-Alexander, waar er intensief contact is tussen de gasten en de medewerkers is het niet wenselijk om personeel in dienst te hebben dat de Nederlandse taal niet beheerst.

Uitdaging voor de stichting is dan ook om voldoende goed gekwalificeerd personeel te hebben en te behouden. Uniek aan het werken op Vakantieschip Prins Willem-Alexander is het feit dat het nautisch personeel in het weekend vrij is. Dit wordt door veel werknemers in de nautische sector als een voordeel ervaren. Om Stichting Varende Recreatie voor de werknemers aantrekkelijk te houden de aankomende jaren is het van belang dat er aandacht is voor opleidingsbeleid en doorstroomkansen binnen en buiten de organisatie.

## Vrijwilligers

De inzet van vrijwilligers wordt binnen de stichting steeds belangrijker. Steeds meer organisaties willen gebruik maken van de faciliteiten en diensten die door de stichting geboden worden. Hierbij is de inzet van vrijwilligers onmisbaar. De stichting beschikt over een professioneel opgezet vrijwilligersbeleid waarin o.a. aandacht is voor de werving, begeleiding en waardering van de vrijwilligers. De organisatorische positie is helder en er zijn duidelijke taak- en functieomschrijvingen.



## Middelen

### *Het schip*

Vakantieschip Prins Willem-Alexander is in 2003 gebouwd en voldoet als schip aan de actuele maatstaven. Jaarlijks worden er reguliere onderhouds- en renovatie werkzaamheden uitgevoerd aan het schip. Op middellange termijn lijkt een grondige renovatie van het schip wenselijk. Met name vernieuwing van het interieur is daarbij noodzakelijk. Daarnaast dient gekeken te worden naar de indeling van de slaapvertrekken en de wensen/behoefte van gasten, verplegend personeel en vrijwilligers daarbij. Voor onderhoud en renovatie van het schip dient een meerjarenplan te worden opgesteld. In de toekomst is vervanging van het schip wellicht wenselijk.

## Technische systemen

Het Vakantieschip is voorzien van vele technische systemen die ervoor zorgen dat het schip goed functioneert en het verblijf op het schip zo comfortabel mogelijk is. Deze systemen worden zorgvuldig onderhouden en geoptimaliseerd met aandacht voor het zo laag mogelijk houden van de vervuilingsgraad van het schip. Om de uitstoot van uitlaatgassen te verminderen gebruiken wij toevoegingen in de brandstof en hebben wij systemen aan de motoren om de verbranding te optimaliseren. Hierdoor wordt het brandstofverbruik minder en de uitstoot schoner. Het schip maakt steeds vaker gebruik van walstroom. Door aanpassingen op het schip zorgen we er voor dat de gasten daar geen hinder van ondervinden. Naast technische systemen in de machinekamer wordt er hard gewerkt om ook op andere vlakken het energieverbruik te verminderen. Bijvoorbeeld door ledverlichting aan te brengen. Het 'vergroenen' van onze technische systemen is en blijft een punt waar veel aandacht naar uit gaat.

## Marketing & Communicatie

Er worden verschillende activiteiten uitgevoerd die de zichtbaarheid van het Vakantieschip

vergroten. Via berichtgeving op sociale media, deelname aan beurzen en een actieve benadering van het netwerk wordt aandacht gevraagd voor het Vakantieschip. De uitdaging op dit thema ligt bij de ontwikkeling van een strategisch meerjarig marketing- en communicatiebeleid waarbij de marketingactiviteiten in samenhang met elkaar worden aangeboden en de beoogde (marketing) resultaten helder worden beschreven.

### *Relatiebeheer*

De directeur van de stichting is verantwoordelijk voor het relatiebeheer. Hij is het gezicht van de organisatie en eerste aanspreekpunt voor bestaande en nieuwe klanten. Bestaande klanten ervaren Vakantieschip Prins Willem-Alexander tijdens de huurweken ook als 'eigen' schip. Dit gevoel van eigenaarschap is een groot goed. Klanten voelen zich betrokken en kunnen als ambassadeur van het schip fungeren.

### *Marktpositie*

In de markt waarin het Vakantieschip zich momenteel beweegt lijken nog voldoende groeimogelijkheden. Slechts een klein deel van alle organisaties die zorg en ondersteuning bieden aan mensen met een intensieve zorgvraag maakt op dit moment gebruik van het aanbod van het Vakantieschip. Met de afname van intramurale zorginstellingen en de verandering van de cliëntenpopulatie is de verwachting dat de vraag vanuit deze instellingen zal gaan afnemen.

De groeiemarkt zit met name bij organisaties waar mensen met een (verstandelijke) beperking langdurig verblijven en zorgorganisaties die thuiszorg bieden. Daarnaast lijkt er steeds meer vraag te zijn naar individuele inschrijving via een reisorganisatie. Het vraagstuk dat zich hiermee aandient bij Stichting Varende Recreatie is het al dan niet aanbieden van individuele reizen via een externe reisorganisatie of via de stichting zelf door een mogelijkheid tot individuele inschrijving te creëren.





### Financiën

Zorgorganisaties en reisorganisaties zijn de huurders van het Vakantieschip.

De huurprijs wordt jaarlijks vastgesteld en is gebaseerd op de kostprijs. Daarin worden verschillende kosten doorberekend.

Naast de kosten voor de huur van het schip heeft de hurende organisatie ook te maken met kosten van verplegend en ondersteunend personeel, vrijwilligers, maaltijden en recreatie. Vaak worden de kosten van de vakantieweek middels een eigen bijdrage (deels) doorbelast aan de individuele cliënt. De overige kosten probeert de hurende organisatie veelal te betalen door bijvoorbeeld het verkrijgen van lokale sponsors. Op deze manier blijft de vaarvakantie voor zoveel mogelijk gasten betaalbaar.

Het doorberekenen van de kostprijs past goed bij een stichting zonder winstoogmerk. Het risico m.b.t. onderbezetting of onverwachte kosten komt daarmee echter wel alleen voor rekening van de stichting. De afgelopen jaren is het Vakantieschip niet de volledige 40 vaarwerken verhuurd. Dit heeft direct een gevolg voor het exploitatieresultaat van de stichting. Belangrijk is dat Stichting Varende Recreatie maatregelen neemt om het schip minimaal 40 weken per jaar te verhuren en zo haar doelstellingen maximaal kan realiseren. Daarnaast kan een goed sponsor- en fondsenwervingsbeleid bijdragen aan een gezonde financiële exploitatie.

### Sponsoring & fondsenwerving

Zonder geld geen schip, geen vaarvakanties en geen gelukkige gezichten. De stichting is voor de uitvoering van haar activiteiten nu bijna volledig afhankelijk van betalende klanten. In beperkte mate wordt gebruik gemaakt van sponsoring. Fondsenwerving behoort ook niet tot de alledaagse praktijk van de stichting. De kansen die er lijken te zijn op het gebied van sponsoring en fondsenwerving moeten beter worden benut. De gunfactor van de doelgroep en de activiteiten van Stichting Varende Recreatie is groot. Het Vakantieschip biedt voldoende mogelijkheden om sponsors en donateurs duurzaam te verbinden. De ontwikkeling van een professioneel plan gericht op sponsoring en fondsenwerving is dan ook noodzakelijk binnen de nieuwe meerjarenstrategie van de stichting. Een plan dat mogelijkheden verkent gericht op de particuliere markt (donateurs), het vergroten van de betrokkenheid van bedrijven (sponsoring) en het intensiveren van de samenwerking met (particuliere) fondsen.

#### *Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI)*

Bij het opzetten van een professioneel beleid voor sponsoring en fondsenwerving behoort het verkrijgen van de ANBI status. Deze status maakt het voor donateurs en sponsors aantrekkelijk(er) om geld te doneren. Giften aan organisaties met een ANBI status zijn immers aftrekbaar. Daarnaast zien donateurs en sponsors het beschikken over een ANBI-status als een teken van betrouwbaarheid.



## AMBITIES

### Stichting Varende Recreatie is ambitieus!

Ten eerste willen we meer mensen met een intensieve zorgvraag de gelegenheid bieden om optimaal te genieten van een fantastische vaarvakantie. We kijken daarbij in het bijzonder naar de groeiende groep kinderen en volwassenen met een intensieve zorgvraag. Daarnaast willen we nog meer aansluiten bij de behoeften en wensen door de kwaliteit en flexibiliteit in onze dienstverlening te optimaliseren. In 2023 willen wij de volgende doelen hebben bereikt:

### Stichting Varende Recreatie draagt maximaal bij aan het welzijn van mensen met een intensieve zorgvraag

Door het aanbieden van een unieke vaarvakantie krijgt deze kwetsbare doelgroep de gelegenheid om op een ontspannen manier te genieten van een steeds veranderende omgeving. De vaarroute, maaltijden en het recreatieve programma zijn optimaal geregeld. Je voelt je thuis op Vakantieschip Prins Willem-Alexander. Het grootste deel van onze gasten heeft een intensieve zorgvraag en is door hun beperking of ziekte maar beperkt mobiel. Het kunnen verblijven op een volledig aangepast schip dat van alle faciliteiten is voorzien draagt in grote mate bij aan het welzijn van de gasten. Naast een kwalitatief hoogstaand aanbod willen we ook zoveel mogelijk mensen ontvangen op ons Vakantieschip. We streven daarom ook de aankomende jaren naar een maximale bezetting van minimaal 2000 gasten per jaar.

### De gasten waarderen de reis met het Vakantieschip met gemiddeld een 8,5

Er wordt jaarlijks een klanttevredenheids-onderzoek uitgevoerd waarbij onze gasten en onze klanten hun waardering kunnen aangeven voor de accommodatie, dienstverlening en service op het Vakantieschip. We willen hierbij in 2023 gemiddeld een 8,5 scoren op een schaal van tien. De jaren daarvoor werken we toe naar het verkrijgen van deze waardering.

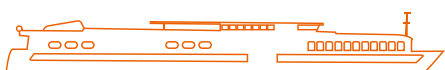


### AMBITIES VOOR 2023

1. Maximaal bijdragen aan welzijn
2. Score 8,5 van onze gasten
3. Aanbod op maat
4. Gewone eerlijke prijs
5. Een schip naar actuele maatstaven
6. Duurzame samenwerking

### Aanbod op maat

Aan onze klanten wordt de mogelijkheid geboden om een keuze te maken in de aangeboden dienstverlening op ons Vakantieschip. Zo kan er bijvoorbeeld gekozen worden voor eigen catering of catering via het Vakantieschip of het al dan niet laten verzorgen van het animatieprogramma door het Vakantieschip. Om nog beter aan te sluiten op de wensen en behoeften van onze klanten willen we ons aanbod diversifiëren en flexibiliseren. Er kunnen verschillende modulaire pakketten worden afgenomen waarbij onze klant zelf een keuze kan maken in de af te nemen diensten bij het Vakantieschip. Het aanbod van het Vakantieschip bevat geen diensten gericht op het bieden van zorg. Ook in de toekomst zullen we dat niet gaan bieden. Bij vaarvakanties waarbij individuele gasten zich in kunnen schrijven zullen we altijd samenwerken met een organisatie die verantwoordelijk is voor de professionele en vrijwillige zorg aan boord.



### Gewone prijs

De specifieke aanpassingen op het schip die nodig zijn in verband met een intensieve zorgvraag van de gasten brengen veelal hoge kosten met zich mee. Een vakantie met zorg op een aangepast schip kost dan ook meer dan eenzelfde vakantie voor mensen zonder deze behoefte aan zorg of aanpassingen. Op Vakantieschip Prins Willem-Alexander vinden we dat deze meerkosten niet voor rekening moeten komen van de gasten. Zij moeten tegen een gewone, marktconforme prijs van hun vakantie kunnen genieten. Om deze meerkosten te kunnen financieren wordt een plan ontwikkeld gericht op sponsoring en fondsenwerving. Middels extra inkomsten uit deze financieringsbron is het mogelijk om een vakantie op Vakantieschip Prins Willem-Alexander voor iedereen aan te kunnen blijven bieden; ook voor mensen met een kleine beurs die een intensieve zorgvraag.

### Een schip naar actuele maatstaven

Ons schip is inmiddels 15 jaar oud en voldoet op dit moment nog voldoende aan de huidige normen en maatstaven. Om aan de toekomstige maatstaven te kunnen voldoen is naast jaarlijks onderhoud de wens om het schip over een aantal jaren grondig te renoveren. In 2019 dient hiertoe een meerjarenplan te worden opgesteld waarbij naast de gewenste renovatie ook de bekostiging van deze renovatie nader wordt uitgewerkt.

### Meer strategische en duurzame samenwerking met relevante partijen

De markt voor aangepaste vaarvakanties is niet groot. Slechts enkele organisaties bieden met een eigen schip vaarvakanties aan gericht op mensen met een intensieve zorgvraag. Stichting Varende Recreatie heeft met het aanbod van het Vakantieschip een stevige positie in de markt. Het doel is om de aankomende jaren meer duurzame samenwerking te zoeken met relevante partijen. Daarbij kijken we naar onze collega's aanbieders op de markt; hoe

kunnen we samen nog meer mensen met een zorgvraag van dienst zijn. Ook kijken we naar organisaties die particulieren de mogelijkheid bieden om een vaarvakantie te boeken. We oriënteren ons op duurzame samenwerking waarbij we voor meerdere jaren afspraken kunnen maken over het gezamenlijk aanbieden van vakanties op ons schip.

De ambitie voor 2023 is dat minimaal 50% van de vakantieperiodes tot stand komt op basis van de meerjarige samenwerking met deze verschillende partijen.



*Ik hoop dat ik volgend jaar weer mee kan!*

### 2023...

#### **Vakantiegast Mevrouw Gerrits aan het woord...**

*Vakantieschip Prins Willem-Alexander is voor mij hét Vakantieschip in Nederland waarop mensen met een intensieve zorgvraag zorgeloos kunnen genieten van een ontspannen vakantie op de binnenwateren van Nederland, België of Duitsland. Het schip is pas onder handen genomen. Met het nieuwe meubilair en de fris geverfde muren ziet het er weer spik en span uit.... Fijn is dat ik de zorg en ondersteuning die ik nodig heb geboden wordt door de voor mij vertrouwde medewerkers en vrijwilligers van de zorginstelling waar ik woon. En het eten is ook geweldig! De kok en het keukenpersoneel van het Vakantieschip zet de heerlijkste maaltijd op tafel. Ik geniet ook volop van het vertier in het avondprogramma. De instelling kon kiezen voor een volledig verzorgd animatieprogramma als onderdeel van het aanbod op Vakantieschip Prins Willem-Alexander. Blij dat ze dat gedaan hebben. Ik hoop dat ik volgend jaar weer mee kan!*



Onze strategie beschrijft hoe we onze ambities de aankomende vier jaar gaan realiseren. Onze missie, visie en ambities staan vast voor de nabije toekomst; deze vertalen we door naar een concreet actieplan dat zorg draagt voor focus en alledaagse sturing. We evalueren regelmatig en stellen bij als dit noodzakelijk is. Daarbij houden we rekening met ontwikkelingen in de omgeving. We sturen op de korte termijn, terwijl de lange termijn duidelijk in beeld blijft.

Het goede behouden en bestendigen we. Ons volledig aangepaste schip met mooie voorzieningen, de persoonlijke klantgerichte benadering, de flexibiliteit en wendbaarheid van de dienstverlening en de jarenlange fijne samenwerkingsrelatie met een groot deel van onze klanten. Waar het beter kan, gaan we verbeteren. We zijn een prachtige organisatie met een sterk aanbod.

### Groeistrategie

Verskillende maatschappelijke ontwikkelingen en signalen van onze huidige en potentiële klanten vragen om een aanscherping van ons huidige aanbod, het uitbreiden en flexibiliseren van onze dienstverlening en het vergroten van onze naamsbekendheid.

We richten ons primair op de huidige markt en proberen ons marktaandeel te vergroten. We besteden meer aandacht aan onze huidige klanten en gaan ons actiever presenteren bij potentiële klanten. De focus ligt daarbij op zorgorganisaties in de (langdurige) gehandicaptenzorg en thuiszorgorganisaties. Daarnaast is er toenemend aandacht voor reisorganisaties die individuele reizen op het Vakantieschip aanbieden. We overleggen met hen over het aanbieden van themareizen, het aanbieden van vakanties van zorgvrager en mantelzorger samen en reizen voor buitenlandse gasten met een intensieve zorgvraag.

### Strategische samenwerking

Naast de zorgorganisaties die we blijven bedienen met ons Vakantieschip zullen we de samenwerking intensiveren met reisorganisaties die zich richten op het aanbieden van vaarvakanties waar mensen zich individueel voor in kunnen schrijven. Ontwikkelingen binnen het zorglandschap noodzaken daartoe en de trend gericht op een toename van het aanbieden van meer individuele reizen via reisorganisaties is al enige tijd geleden ingezet. Deze nieuwe tak van sport vraagt om expertise en capaciteit die binnen Stichting Varende Recreatie niet voorhanden is. De aankomende periode gaan we inventariseren welke voorwaarden we dienen te realiseren om succesvol te kunnen samenwerken met organisaties die vaarvakanties aanbieden waarbij gasten zich individueel in kunnen schrijven. De markt voor vakanties aan mensen met een beperking kent vele spelers. De markt van de vaarvakanties is veel kleiner. We zoeken de (strategische) samenwerking met potentiële partners en beogen daarmee, door kennis, kunde, capaciteiten en faciliteiten te delen een groter marktaandeel te verkrijgen.

### Gezonde financiële basis

De houdbaarheid van de financiële basis van de stichting is iets waar we constant over moeten blijven nadenken. De financiering van de exploitatie van het Vakantieschip is op dit moment eenzijdig en daarmee mogelijk te kwetsbaar voor de lange termijn. De wens is ons aanbod uit te breiden en daartoe zullen we de aankomende jaren structureel andere geldstromen moeten gaan aanspreken. Naast onze alledaagse activiteiten hebben we ambitieuze plannen met het schip waar financiering voor nodig is. Renovatie van het schip en uitbreiding van ons dienstenpakket brengt immers hoge kosten met zich mee. We houden onze bestedingen in balans met de inkomsten door een lange termijn strategie voor sponsoring en fondsenwerving te ontwikkelen en reservevorming met beleid te voeren.



Er liggen verschillende kansen om inkomsten te werven voor de activiteiten van de stichting. We kijken daarbij naar de particuliere markt waarbij we mogelijk via crowdfunding eenmalige uitgaven kunnen bekostigen en waar een groot potentieel aan donateurs aanwezig is. We kijken naar bedrijven in de recreatiebranche of nautische branche die vanuit MVO perspectief kunnen bijdragen aan de activiteiten van de stichting en we kijken naar de fondsenwereld waarin veel fondsen actief zijn die dezelfde doelstellingen nastreven als Stichting Varende Recreatie.

Tenslotte zullen we ons oriënteren op de mogelijkheid om ons Vakantieschip onder de aandacht te brengen in relatie tot nalatenschappen. Met deze verschillende acties zullen we met de stichting een financieel sterkere positie verwerven.

### Marketing en communicatie

Op basis van de uitgevoerde analyses en onderzoeken is evident dat de stichting op korte termijn een professionaliseringslag zal moeten maken m.b.t. haar marketing- en communicatiebeleid. Een totaalpakket aan Pr- en communicatiemiddelen en activiteiten zullen worden beschreven in een gedegen marketingplan. Hiertoe dient deskundige ondersteuning en begeleiding te worden ingezet.

### Vloot van Stichting Varende Recreatie

Als we ons sterker op de markt positioneren zal de vraag naar vaarvakanties op ons Vakantieschip waarschijnlijk toenemen. Mogelijk wordt de vraag groter dan we nu aankunnen. Om de doelstellingen van de stichting te kunnen blijven realiseren en meer mensen met een intensieve zorgvraag passend te kunnen bedienen is grondige renovatie van het schip noodzakelijk. Om voldoende te kunnen anticiperen op de veranderende vraag en behoefte van de klant zal in ieder geval het interieur op het schip moeten worden vernieuwd en zullen we een herindeling

van de ruimtes op het schip moeten overwegen. Hiertoe wordt in 2019 een plan ontwikkeld. Daarnaast zullen we ook de mogelijkheden tot het exploiteren van een tweede schip moeten verkennen. Hierdoor wordt het mogelijk om binnen de (brede) doelgroep van de stichting een grote diversiteit aan mensen met diverse zorgvragen te bedienen.

### 2023...

#### **Coördinator vrijwilligers Carola Huibregts van logeershuis 'De Ladder' voor kinderen met een beperking**

*Wij hebben dit jaar voor het eerst een vaarvakantie aangeboden op Vakantieschip Prins Willem-Alexander.*

*Bij ons logeershuis komen veel kinderen met beperkingen. Zeker in de zomerperiode is er veel vraag naar tijdelijke opvang.*

*Bij het aanbieden van de vakantieweek op het schip was er direct veel interesse. Maar liefst 40 van onze logees tussen de 8 en de 50 jaar zijn meegegaan met de vaarreis. Het was een feestje. Wat hebben zij, maar ook wij als begeleiding enorm genoten van het schip, het enthousiasme van de bemanning, de steeds wisselende omgeving en het programma vol met verrassingen.*

*Door een professioneel sponsorpakket heeft de stichting hulp geboden aan ons logeershuis om zelf sponsors voor de vakantie te zoeken. Daarnaast heeft het Vakantieschip zelf een aantal trouwe donateurs en sponsors die mogelijk maken dat de kosten voor iedereen goed betaalbaar blijven.*

*Bij andere weken is het mogelijk om via een vakantiebureau in te schrijven voor deze vakanties. Mensen met een beperking kunnen zich dan op individuele basis inschrijven. Het is dan leuk om nieuwe mensen te leren kennen.*



**Stichting Varende recreatie**

Oprichtingsjaar: 1972  
KvK nummer: 41178330  
Rechtsvorm: Stichting  
BTW nummer: NL002883673B01  
RSIN: 002883673  
IBAN: NL79RABO0116948817

**Contactgegevens**

Vakantieschip Prins Willem-Alexander  
Postbus 428  
3840 AK Harderwijk  
Nederland

Email: [info@vakantieschip.nl](mailto:info@vakantieschip.nl)  
Telefoonnummer: 06-21 54 75 77  
Website: [www.vakantieschip.nl](http://www.vakantieschip.nl)

**Samenstelling Bestuur**

Het bestuur van de stichting bestaat anno 2018 uit de volgende personen:

- De heer W.J. van Minnen - Voorzitter
- De heer A. Koster - Vicevoorzitter
- De heer H. Heimensen - Penningmeester
- Mevrouw A. Herder – van der Grift - Secretaris
- De heer H.C. van Westenbrugge - Lid
- Mevrouw M. Ebersson – Lid
- Mevrouw M. Beltman - Lid

Het bestuurssecretariaat wordt verzorgd door mevrouw H.R. Tuininga – Ploeg.

De inzet voor het bestuur van Stichting Varende Recreatie is onbezoldigd. De bestuursleden zijn gezamenlijk bevoegd (met andere bestuurder(s), zie statuten) en kunnen derhalve niet zelfstandig over het vermogen van de stichting beschikken.

**Directie**

De heer J. Vierhouten  
Directeur

**Beloningsbeleid**

Salariëring van de medewerkers van de stichting is conform CAO Ziekenhuizen.

