



# Bestuursverslag 2021 Huis ter Leede

Versie 1.5

d.d. 19 juli 2022

# 0| Inhoud

0	Inhoud.....	2
1	Voorwoord.....	4
2	Profiel van de organisatie.....	5
2.1.	Algemene identificatiegegevens.....	5
2.2.	Structuur van het concern.....	5
2.3.	Kerngegevens.....	7
2.3.1.	Kernactiviteiten en nadere typering.....	7
2.3.2.	Patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten.....	8
2.3.3.	Werkgebieden.....	8
2.4.	Samenwerkingsrelaties.....	8
2.4.1.	Habion.....	8
2.4.2.	Novicare.....	8
2.4.3.	Wijkverpleging.....	9
2.4.4.	SamenDoen en Wijkraad Noord en Ter Leede.....	9
2.4.5.	Hoogland apotheek.....	9
2.4.6.	Overheid.....	9
2.4.7.	Zorgverzekeraars.....	9
2.4.8.	VVT-alliantie.....	9
2.4.9.	Zorgalliantie Rivierenland.....	9
2.4.10.	IVVU.....	9
3	Bestuur, toezicht en medezeggenschap.....	10
3.1.	Normen voor goed bestuur.....	10
3.2.	Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur / directie.....	10
3.3.	Samenstelling, bezoldiging en werkwijze Raad van Toezicht.....	11
3.4.	Principes Governancecode Zorg 2017.....	12
3.4.1.	Goede zorg.....	13
3.4.2.	Waarden en normen.....	13
3.4.3.	Invloed belanghebbenden.....	14
3.4.3.1.	Intern.....	14
3.4.3.2.	Extern.....	15
3.4.4.	Inrichting governance.....	15
3.4.5.	Goed bestuur.....	15
3.4.6.	Verantwoord toezicht.....	17
3.4.7.	Continue ontwikkeling.....	19
4	Algemeen beleid.....	19

4.1.	Visie, strategie en meerjarenbeleid.....	19
4.1.1.	Missie.....	19
4.1.2.	Visie .....	20
4.1.3.	Kernwaarden.....	20
4.1.4.	Implementatie.....	20
4.2.	Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar.....	21
4.3.	Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap.....	22
4.4.	Naleving gedragscodes .....	23
4.5.	Risicoparagraaf .....	23
4.5.1.	Strategie.....	23
4.5.2.	Operationele activiteiten .....	23
4.5.3.	Financiële positie.....	24
4.5.4.	Financiële verslaggeving .....	24
4.5.5.	Wet- en regelgeving .....	24
4.6.	Toekomstparagraaf .....	25
4.6.1.	Nieuwbouw.....	25
4.6.2.	Eten en drinken .....	25
4.6.3.	Aanleunwoningen.....	25
4.6.4.	Hospice .....	25
4.6.5.	Zorgalliantie Rivierenland .....	26
4.6.6.	Personeel .....	26
4.6.7.	Vrijwilligers .....	26
4.6.8.	Innovatie .....	26
4.6.9.	Mondiale ontwikkelingen .....	26
5	Bedrijfsvoering .....	27
5.1.	Zorg en administratieve verantwoording.....	27
5.2.	Marketing en distributie .....	27
5.3.	Kwaliteitsbeheersing .....	28
5.4.	Interne beheersing van processen en procedures .....	28
5.5.	Informatievoorziening in- en extern .....	28
5.6.	Automatisering .....	28
5.6.1.	CRM.....	28
5.6.2.	Digitale werkplek .....	28
6	Financieel beleid .....	29

# 1 | Voorwoord

Dit document doet verslag van de activiteiten van de Protestantse Interkerkelijke Stichting “Huis ter Leede” (hierna te noemen: Huis ter Leede) te Leerdam, die hebben plaatsgevonden in 2021. Het verslag heeft betrekking op de gehele stichting; er heeft geen segmentatie plaatsgevonden. Hierbij schetsen wij u een volledig beeld van het reilen en zeilen van de organisatie.

In 2021 hebben we net als in 2020 veel tijd besteed aan corona. Gedurende het jaar hebben we met slechts enkele besmettingen te maken gehad. Aan het eind van 2021 namen de besmettingen landelijk weer toe en in Huis ter Leede ook. Ondanks de aandacht die we moesten geven aan corona, hebben we veel activiteiten uitgevoerd die opgenomen waren in het jaarplan 2021.

Belangrijke mijlpaal was het bereiken van het hoogste punt van de nieuwbouw, dat we in huis gevierd hebben. Met een aantal belanghebbenden hebben we de bouwplaats bezocht en rondleidingen gegeven.

In dit bestuursverslag kijken we op de belangrijkste ontwikkelingen die in Huis ter Leede in 2021 plaatsvonden terug en we kijken alvast vooruit naar 2022. We hebben het format gebruikt dat over het boekjaar 2022 gaat gelden, zodat er een goede aansluiting is met het toekomstig bestuursverslag. Dit format schetst vooral voorwaarde-scheppende activiteiten.

Wij wensen u veel leesplezier toe.

Dhr. drs. C.J.M. Schetters,  
Raad van Bestuur

## 2 | Profiel van de organisatie

### 2.1. Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Huis ter Leede
Adres	Eiland 1
Postcode	4143 EN
Plaats	Leerdam
Telefoonnummer	0345 – 614241
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41121600
E-mailadres	<a href="mailto:info@huisterleede.nl">info@huisterleede.nl</a>
Internetpagina	<a href="http://www.huisterleede.nl">www.huisterleede.nl</a>

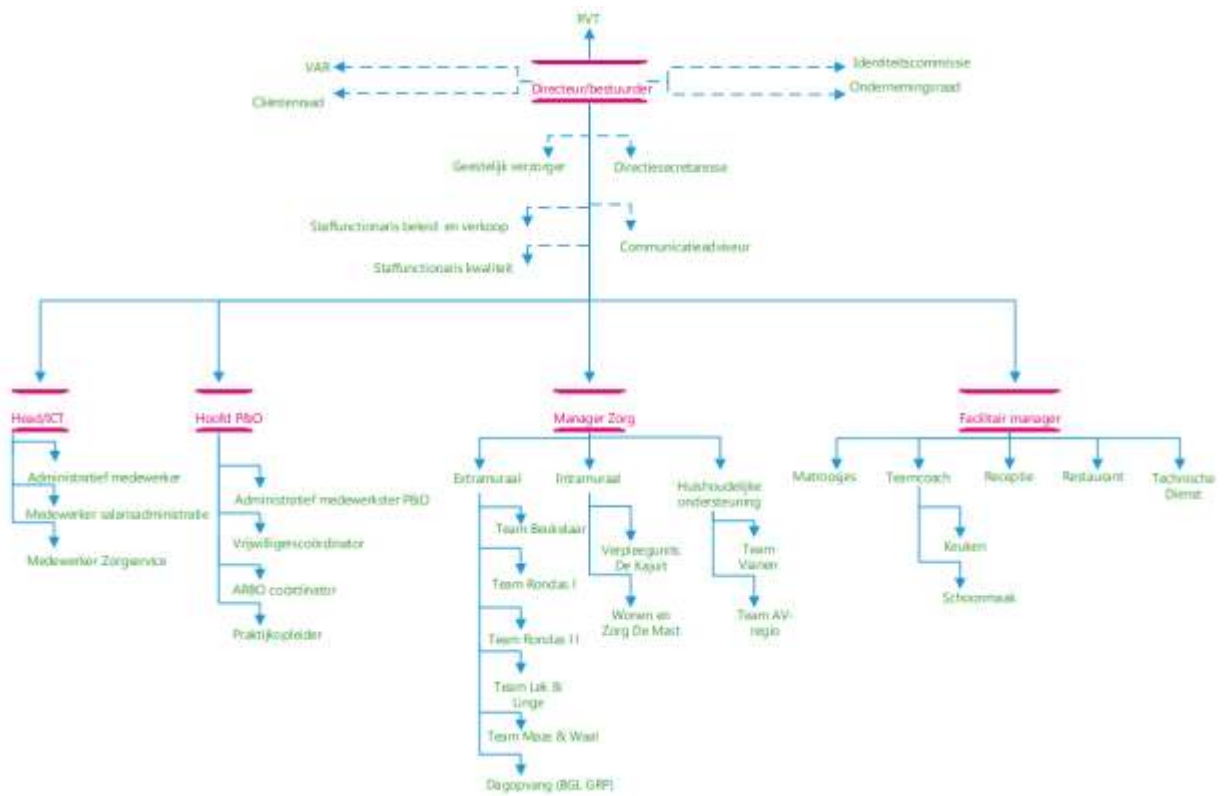
### 2.2. Structuur van het concern

Huis ter Leede maakt gebruik van het Raad van Toezicht-model. De Raad van Bestuur wordt gevormd door de directeur/bestuurder.

De organisatorische structuur is weergegeven in het organogram op de volgende pagina.

De organisatie kent als inspraak hebbende organen een cliëntenraad (CR), een ondernemingsraad (OR) en een identiteitscommissie (IC). De samenstelling en werkwijze van deze raden wordt in hoofdstuk 3 verder beschreven.

Huis ter Leede beschikt sinds 1 januari 2007 over toelatingen voor verzorgingshuis, verpleeghuis en thuiszorg.



Dit is de formele organisatiestructuur, zoals vastgesteld in 2019. Het is de bedoeling dat een nieuwe structuur ingaat in 2022, die gebaseerd is op vereenvoudiging van de structuur. Vanwege vacatures bij het management werden in 2021 de functies hoofd P&O en manager zorg waargenomen.

## 2.3. Kerngegevens

### 2.3.1. Kernactiviteiten en nadere typering

De publieke kernactiviteiten van de stichting zijn intramuraal:

- o het bieden van huisvesting, verzorging en begeleiding aan bewoners met een verzorgings- of verpleeghuisindicatie.

Extramuraal bieden wij zorg aan huis, bestaande uit huishoudelijke en persoonlijke verzorging, verpleging en begeleiding.

Huis ter Leede biedt de volgende Wlz-functies:

- o huishoudelijke verzorging;
- o persoonlijke verzorging;
- o begeleiding;
- o verpleging;
- o verblijf.

En geïndiceerd vanuit de Wmo:

- o alarmering;
- o begeleiding (individueel en groep, dagbesteding\*)
- o huishoudelijke ondersteuning.

\*Wij bieden dagelijks dagbesteding op huiskamer 't Anker op basis van protestants-christelijke grondslag. Daarnaast bieden we dagbesteding aan ouderen van de reformatorische kerken in "t Lichtpunt".

De organisatie biedt zorg aan de volgende doelgroepen. Mensen met:

- o een psychogeriatrische aandoening of beperking;
- o psychosociale problemen;
- o een somatische aandoening of beperking.

Privaat heeft de stichting zich in 2021 beziggehouden met het verstrekken van koelvers en Tafeltje Dekje maaltijden en Open Eettafels aan inwoners van Acquoy, Asperen, Beesd, Deil, Enspijk, Everdingen, Hei- en Boeicop, Geldermalsen, Heukelum, Kedichem, Leerbroek, Leerdam (locatie Bethelkerk, Lingehof en West-End), Meteren, Nieuwland, Rhenoy en Schoonrewoerd. In november zijn we gestopt met Tafeltje Dekje.

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

De capaciteit van Huis ter Leede is weergegeven in onderstaande tabel.

<b>Dienst</b>	<b>Naam</b>	<b>Capaciteit</b>
PG	De Kajuit	48 plaatsen
Somatiek	De Mast	43 plaatsen. Hierin zijn tijdelijke plaatsen opgenomen.
Dagbesteding PC	't Anker	Max. 10 plaatsen
Dagbesteding reformatorisch	't Lichtpunt	Max. 10 plaatsen
Dagbesteding PC intramuraal	De Brug	Max. 10 plaatsen
Dagbesteding reformatorisch intramuraal	't Bakken	Max. 6 plaatsen
Wijkverpleging		Ongeveer 150 cliënten
Huishoudelijke ondersteuning		Ongeveer 400 cliënten

### 2.3.3. *Werkgebieden*

Het werkgebied van Huis ter Leede is zeer uitgestrekt; de diensten worden geleverd in de volgende gemeenten en kernen: Buren, Culemborg, Geldermalsen, Gorinchem, Leerdam, Lingewaal, Molenlanden, Neerijnen, Tiel, Vianen en Zederik. Samen te vatten als de Oostelijke Alblasserwaard, Vijfheerenlanden (AV-regio) en Rivierenland. Huis ter Leede is werkzaam in de zorgkantorregio's Waardenland en Nijmegen.

## 2.4. **Samenwerkingsrelaties**

De stichting stelt zich ten doel huisvesting, zorg en welzijn te bieden aan ouderen met het behoud van zoveel mogelijk zelfstandigheid. Om haar doelstelling te realiseren, werkt Huis ter Leede nauw samen met diverse organisaties. Hier worden de belangrijkste samenwerkingsrelaties kort beschreven.

### 2.4.1. *Habion*

Habion verhuurt het woonzorgcomplex aan Huis ter Leede en draagt zorg voor het onderhoud van het gebouw.

### 2.4.2. *Novicare*

Voor de inzet van peri- en paramedische diensten en de inhuur van Specialisten Ouderen Geneeskunde (SOG) bij bewoners van De Kajuit die verpleegzorg krijgen, heeft Huis ter Leede een contract met Novicare.



Op deze wijze kan ook binnen de zorginstelling verpleeghuiszorg geleverd worden, zonder daarvoor eigen peri- en paramedici in dienst te hebben.

#### **2.4.3. Wijkverpleging**

Er wordt steeds intensiever samengewerkt wat betreft wijkverpleging. In Rivierenland (gebied Leerdam-Tiel) wordt met andere partijen onderzocht of samenwerking in de wijkverpleging gerealiseerd kan worden om de ongeplande zorg in weekend en nacht te leveren.

#### **2.4.4. SamenDoen en Wijkraad Noord en Ter Leede**

Huis ter Leede werkt samen met welzijnsinstelling SamenDoen, met als doel het aanbieden van onder meer diensten en activiteiten. Ook met de Wijkraad Noord en Ter Leede werkt Huis ter Leede samen. Doel is eenzaamheid voorkomen en verbinding bevorderen. Vanwege de coronamaatregelen hebben de activiteiten gedurende het verslagjaar stilgelegen.

#### **2.4.5. Hoogland apotheek**

Huis ter Leede heeft een samenwerkingsovereenkomst met Hoogland apotheek, gevestigd in Sliedrecht, voor het geblisterd aanleveren van medicatie voor het merendeel van de bewoners.

#### **2.4.6. Overheid**

Huis ter Leede werkt samen met de gemeenten Vijfheerenlanden, Gorinchem en Molenlanden voor het leveren van Huishoudelijke Ondersteuning en/of begeleiding via de Wmo.

#### **2.4.7. Zorgverzekeraars**

In 2021 is regelmatig contact geweest met zorgkantoor Waardenland betreffende productieafspraken. Met de zorgverzekeraars is overlegd over de inkoop van wijkverpleging.

#### **2.4.8. VVT-alliantie**

Dit is een samenwerkingsverband in de regio Drechtsteden. Hierin wordt overkoepelend beleid ontwikkeld bijvoorbeeld op het gebied van corona, arbeidsmarkt, wet- en regelgeving, et cetera. Bij een deel van de bijeenkomsten is ook het zorgkantoor vertegenwoordigd om gezamenlijk invulling te geven aan het inzetten van de transitie middelen.

#### **2.4.9. Zorgalliantie Rivierenland**

In het verslagjaar werkten we toe naar een samenwerkingsverband met 3 andere verpleeghuizen in de regio; Wittebergzorg, 't Slot en Anker. Hierbij richten we ons op de ondersteunende processen: P&O, Financiën en ICT.

#### **2.4.10. IVVU**

In 2021 werden we lid van de Vereniging van Instellingen voor Verpleging en Verzorging in Utrecht. De gemeente Vijfheerenlanden ligt sinds de herindeling in 2019 in de Provincie Utrecht.

Huis ter Leede valt dus ook in dat werkgebied. Daarmee valt Huis ter Leede ook onder de veiligheidsregio. Daarom is zij lid geworden van de IVVU.

## 3 | Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 3.1. Normen voor goed bestuur

Huis ter Leede past de principes van de Governancecode Zorg 2017 toe.

### 3.2. Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur / directie

Tabel 3.5.2. DigiMV:

Achternaam	Voorletters	Dhr of mevr.	Functie	Interim ja/nee	Functie vervuld sinds	Hoofdfunctie	nevenfuncties	Op welke wijze heeft de bestuurder zijn professionaliteit en deskundigheid het afgelopen verslagjaar ontwikkeld
Schetters	C.J.M.	Dhr.	Bestuurder	nee	1 juli 2013	Voorzitter Raad van bestuur	Geen	Accreditatie traject NVZD doorlopen  Masterclass Samenwerken in Netwerken en Allianties bij TIAS School for Business and Society in Utrecht

De honorering van de Raad van Toezicht is conform de regels van de Wet Normering Topinkomens (WNT).

### 3.3. Samenstelling, bezoldiging en werkwijze Raad van Toezicht

Achternaam	Voorvoegsels	Voorletters	Dhr. Of Mw.	Functie in toezicht-houdend orgaan	Interim ja/nee	Functie vervuld sinds (datum)	Hoofdfunctie	Nevenfuncties	Op welke wijze heeft de toezichthouder zijn professionaliteit en deskundigheid het afgelopen verslagjaar ontwikkeld?
Huijsman		P.A.	Dhr.	Voorzitter	nee	29-4-2014	Pensionada	Voorzitter RvC Smart-Coach B.V. Penningmeester VvE Esprit-1 Voorzitter bestuur Stichting Vijfheerenlanden	
Voogt		W.L.J.	Dhr.	Vice voorzitter	nee	14-3-2019	Concern-controller gemeente Drimmelen	Vicevoorzitter RvT Zorgplein Maaswaarden Wijk en Aalburg Penningmeester VvE De Woeste Hoeve Voorzitter Korfbalvereniging de Voltreffers	Gestart aan Erasmus Universiteit met programma voor ervaren commissarissen en toezichthouders
Noorthoek		A.M.	Mw.	Lid	nee	1-1-2018	Directeur Thuiszorg Zorgpartners Midden Holland	Lid RvT Stichting Riederborgh Lid RvT Sjaloom Zorg Lid bestuur Stichting Vijfheerenlanden Kernstafid VOOR ELKAAR vakantieweken	Deelname NVZT-cursussen 'Dynamische oordeelsvorming' en 'Een andere kijk op gezondheid en Governance'
Verweij		C.	Dhr.	Lid	nee	1-3-2021	Directeur Bedrijfsvoering en Sociaal Domein gemeente Altena	-	Volgen on boarding programma NVZT
Heijstek		J.	Dhr.	Lid	nee	1-3-2021	Manager Service & Huisvesting Haaglanden MC Directeur Express-so B.V. & West End Facility B.V. Haaglanden MC	-	Volgen on boarding programma NVZT

Conform het rooster van aftreden werd in 2021 afscheid genomen van de heren Van Doorn (voorzitter) en Vermeulen (vicevoorzitter). Na het doorlopen van een werving- en selectieprocedure werden de heren Heijstek en Verweij per 1 maart 2021 als toezichthouder aangesteld. Op 23 april volgde de heer Huijsman de heer Van Doorn op als voorzitter en de heer Voogt de heer Vermeulen als vicevoorzitter.

### **3.4. Principes Governancecode Zorg 2017**

Huis ter Leede houdt zich aan de zeven principes van de Governancecode Zorg 2017. Het is gebruikelijk in het maatschappelijk verkeer verantwoording af te leggen over de governance (wijze van besturen, gedragscode en toezicht) van een onderneming. Dit schept vertrouwen bij onder meer de externe toezichthouders, zorgverzekeraars en cliëntenraad.

#### *Principe 1: Goede zorg*

De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van Huis ter Leede is het bieden van goede zorg aan cliënten.

#### *Principe 2: Waarden en normen*

De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van Huis ter Leede.

#### *Principe 3: Invloed belanghebbenden*

Huis ter Leede schept randvoorwaarden en waarborgen voor adequate invloed van belanghebbenden.

#### *Principe 4: Inrichting governance*

De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht zijn een ieder verantwoordelijk voor de governance van Huis ter Leede.

#### *Principe 5: Goed bestuur*

De Raad van Bestuur bestuurt Huis ter Leede gericht op haar maatschappelijke doelstelling.

#### *Principe 6: Verantwoord toezicht*

De Raad van Toezicht houdt toezicht op de maatschappelijke doelstelling van Huis ter Leede.

#### *Principe 7: Continue ontwikkeling*

De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.

Huis ter Leede is naast de Governancecode Zorg niet onderworpen aan een andere code.

### **3.4.1. Goede zorg**

Zoals in de statuten vermeld stelt de Stichting zich ten doel: het bieden van verzorging, verpleging, begeleiding en facilitaire diensten al dan niet in combinatie met verblijf voor ouderen in het bijzonder. De Stichting beoogt uitdrukkelijk niet het behalen van winst.

De Stichting tracht dit doel te bereiken door:

- a. het beheren en exploiteren van één of meer instellingen op het gebied van de intra-, semi- en extramurale zorg, en van organisaties of voorzieningen die voor zulke zorg op enigerlei wijze bevorderlijk kunnen zijn;
- b. het scheppen van een gunstig behandelings-, verzorgings-, leef- en begeleidingsklimaat voor de cliënten;
- c. het bevorderen van een goed werkklimaat voor de medewerkers;
- d. het verzorgen van, en het meewerken aan, opleidingen voor de gezondheidszorg of daarmee direct of indirect samenhangende sectorbrede opleidingen;
- e. het bevorderen van een regionaal en nationaal gezondheidszorgbeleid, onder meer door het samenwerken met andere instellingen op het gebied van de intra-, semi- en extramurale gezondheidszorg met een zelfde of aanverwante doelstelling;
- f. het bevorderen van geestelijke en levensbeschouwelijke begeleiding ten behoeve van alle cliënten die daarvan gebruik willen maken;
- g. het verrichten van al die activiteiten die overigens rechtstreeks of zijdelings verband houden met en kunnen bijdragen aan de verwezenlijking van de doelstelling van de Stichting.

De instelling exploiteert de organisatie "Huis ter Leede" en scheidt daarbij een gunstig behandelklimaat voor de bewoners en cliënten. Zij richt zich vooral op ouderen van de protestants-christelijke kerken, maar wil er voor iedereen zijn. Hierbij geeft zij aandacht aan de verpleging als ook aan het welzijn. In het verslagjaar is zij er gedurende de corona-maatregelen goed in geslaagd de balans te vinden tussen veiligheid en welzijn. Het verzuim en het verloop is hoog. Het werkklimaat is niet volledig tot haar recht gekomen en dit doel is niet ten volle bereikt. Zij werkt mee aan opleidingen, maar door de coronamaatregelen is dit minder intensief geweest dan de jaren voorafgaand aan de coronapandemie. Zij is als lid van de VVT-alliantie intensief betrokken bij de totstandkoming van de regiovisie van de regio Waardenland en draagt op die wijze bij aan regionaal zorgbeleid. Zij biedt haar zorg aan op basis van haar protestants christelijke identiteit en conform haar statuten richt de Stichting zich in haar handelen naar de Bijbel als Gods Woord in overeenstemming met de "Drie formulieren van Enigheid".

### **3.4.2. Waarden en normen**

Huis ter Leede hanteert bij het realiseren van haar doelstelling de protestants christelijke waarde, behorend bij haar "maatschappelijke positie", zoals naastenliefde en barmhartigheid. Zij weet zich afhankelijk van God, maar vindt ook dat eenieder een eigen verantwoordelijkheid heeft voor gezondheid, werkomstandigheden en vitaliteit.

Er is ruimte om elkaar aan te spreken op gedrag. Toch hebben veel medewerkers schroom om feedback te geven. In het algemeen zit het niet in de aard van de meeste medewerkers om assertief te zijn. In scholingstrajecten besteden we daar meer aandacht aan.

Leren en ontwikkelen wordt bevorderd. Er zijn intervisiegroepen en een leernetwerk. De ontwikkeling van medewerkers wordt gefaciliteerd. Het opleidingsbudget is niet ten volle benut. De oorzaak is o.a. de druk op medewerkers door de gevolgen van corona.

Inspraak is geregeld o.a. via de medezeggenschapsraden of direct op bijeenkomsten met bewoners, cliënten en hun vertegenwoordigers, bijvoorbeeld op bouw informatiebijeenkomsten. De Raad van Toezicht toetst kritisch de voorgenomen besluiten van de bestuurder aan de hand van de voor- en nadelen, kansen en bedreigingen.

Er zijn twee vertrouwenspersonen aangesteld, een intern en een extern. Deze rapporteren elk verslagjaar.

Er is een klokkenluiderregeling beschikbaar. Voorgenomen is om die aan te passen, zodat de Raad van Toezicht direct benaderbaar is voor medewerkers.

In de reglementen zijn afspraken opgenomen om belangentegenstellingen te voorkomen of te signaleren en te verhelpen.

### **3.4.3. Invloed belanghebbenden**

#### **3.4.3.1. Intern**

De bestuurder heeft frequent overleg met de medezeggenschapsraden. Met de cliëntenraad en de ondernemingsraad maandelijks. Hier worden onderwerpen besproken die voor de organisatie belangrijk zijn, vanuit het perspectief van respectievelijk de cliënten c.q. de medewerkers en vrijwilligers. Met de identiteitscommissie wordt vier keer per jaar overlegd. Onderwerpen die besproken worden raken de identiteit van Huis ter Leede. Er is ook een Verpleegkundige AdviesRaad (VAR). Vanwege het vertrek van 2 leden zijn de werkzaamheden even opgeschort. Afsproken is om medio 2022 te beslissen of een doorstart wordt gemaakt. Er is wel overleg met de voorzitter o.a. over het kwaliteitsplan. De jaarverslagen van deze medezeggenschapsraden, uitgezonderd van de VAR, zijn als bijlagen toegevoegd aan dit bestuursverslag. Daarin is informatie te vinden over wat er besproken is in het verslagjaar.

De leden van de Raad van Toezicht wonen in vertegenwoordiging vergaderingen van de ondernemingsraad, de cliëntenraad en de identiteitscommissie van Huis ter Leede bij. In 2021 hebben de voorzitter van de identiteitscommissie en de geestelijk verzorger van Huis ter Leede op uitnodiging van de Raad van Toezicht een vergadering van de raad bijgewoond. Om het brede belang van de identiteit van Huis ter Leede te onderstrepen zal dit contact in deze vorm jaarlijks plaatsvinden.

### **3.4.3.2. Extern**

Er is minstens twee keer per jaar overleg met het zorgkantoor over de kwaliteit en omvang van de zorg, investeringen, zoals de nieuwbouw en over landelijke ontwikkelingen op het gebied van de ouderenzorg. Maandelijks vindt overleg plaats in de VVT<sup>1</sup>-alliantie van de regio Alblasserwaard-Vijfheerenlanden (AV-regio) met collega instellingen waarbij ook het zorgkantoor vertegenwoordigd is.

Met gemeenten vindt meestal jaarlijks overleg plaats over de kwaliteit en omvang van de zorg en diensten. Ook worden er afspraken gemaakt over de tarieven.

Met zorgverzekeraars vindt nauwelijks overleg plaats. Communicatie vindt plaats via e-mail en beperkt zich tot de jaarlijkse productieafspraken.

Met huisartsen vindt ad hoc overleg plaats over de kwaliteit van de zorg en ontwikkelingen in Huis ter Leede zoals over de nieuwbouw en opzet van de hospice.

### **3.4.4. Inrichting governance**

De Raad van Bestuur ontwikkelt het beleid van de organisatie. Over de onderwerpen zoals afgesproken vraagt hij vooraf toestemming aan de Raad van Toezicht. Deze onderwerpen zijn vastgelegd in de statuten en reglementen. Dit zijn o.a. begroting, jaarrekening en bestuursverslag, investeringen, grote organisatorische veranderingen en het aangaan van samenwerkingsrelaties. De bestuurder voert het beleid uit en houdt de Raad van Toezicht op de hoogte van de voortgang. De Raad van Toezicht houdt toezicht op de uitvoering van het beleid, op het functioneren van de organisatie in het algemeen en op het functioneren van de bestuurder in het bijzonder. Via de auditcommissies van de Raad van Toezicht, financiën en kwaliteit & veiligheid, houdt de Raad van Toezicht verdiepend toezicht op deze beleidsgebieden. Jaarlijks houdt de Raad van Toezicht een functioneringsgesprek met de bestuurder, waar het functioneren van de bestuurder besproken wordt en de onderlinge samenwerking tussen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. Jaarlijks evalueert de Raad van Toezicht het eigen functioneren. Bij het algemene gedeelte is de bestuurder aanwezig en kan bijdragen aan de evaluatie.

In het reglement van toezicht is in artikel 15.4 de conflictregeling bij geschil tussen bestuurder en Raad van Toezicht opgenomen.

### **3.4.5. Goed bestuur**

De bestuurder bestuurt de organisatie. Dit doet hij samen met het managementteam en stafmedewerkers. In het managementteam wordt het jaarplan opgesteld, uitgevoerd en wordt elk kwartaal de voortgang bewaakt en zo nodig bijgestuurd. Bestuurder en managementteam worden ondersteund door de directiesecretaresse/bestuursassistent. Om de activiteiten op het gebied van kwaliteit te coördineren is een kwaliteit coördinator aangesteld. Voor de interne en externe communicatie is een communicatie adviseur aangesteld. De financiële afdeling draagt zorg voor

---

<sup>1</sup> VVT = Verpleging, verzorging, thuiszorg

de boekhouding en salarisadministratie. Afdeling P&O draagt zorg voor het ontwikkelen en uitvoeren van het HRM-beleid<sup>2</sup>. De MT-leden zijn de managers van de diensten.

Bij het vaststellen van het jaarplan wordt rekening gehouden met de maatschappelijke doelstelling. In het bijzonder met de doelgroep van Huis ter Leede. Zo is er jaarlijks een toerustingsavond voor de kerken en vindt er overleg plaats met de reformatorische kerken over de behoefte van specifieke zorg. Bij de vaststelling van het jaarplan wordt rekening gehouden met de verschillende belangen van cliënten, medewerkers en andere in- en externe belanghebbenden.

Het meerjarenbeleid is vastgelegd in het meerjarenbeleidsplan, dat reikte tot en met 2021. In 2022 zal met de belanghebbenden overleg plaatsvinden over de ontwikkelingen die strategisch van belang zijn. Dat zal bouwstenen opleveren voor een nieuw meerjarenbeleidsplan.

In het meerjarenbeleid zijn 4 pijlers te onderscheiden: kwaliteit, personeel, ICT<sup>3</sup> en nieuwbouw. Deze onderwerpen worden nader beschreven in het hoofdstuk algemeen beleid.

Onvoldoende kwaliteit is een risico voor Huis ter Leede. In de eerste plaats voor de bewoners en cliënten. Maar ook voor de continuïteit van de organisatie als geheel. Om dit risico te beheersen gebruiken wij het HKZ<sup>4</sup> als kwaliteitssysteem. Jaarlijks wordt gecontroleerd of de organisatie voldoet aan de kwaliteitseisen, d.m.v. een audit. Ook in 2021 heeft een audit plaatsgevonden, waarin vastgesteld is dat Huis ter Leede voldoet aan de accreditatie-eisen. Op het gebied van personeel is het voor Huis ter Leede, zoals voor alle zorginstellingen, een grote uitdaging om voldoende medewerkers te werven en te behouden. Zij kiest er voor om vooral d.m.v. opleiden in haar personeelsbehoefte te voorzien.

Op ICT-gebied is Huis ter Leede bezig met een inhaalslag en zij streeft er naar om in de komende jaren haar software pakketten te moderniseren. In het verslagjaar werd de module CRM<sup>5</sup> in gebruik genomen en werd de digitale werkplek voorbereid. Risico's zijn financiële overschrijding en gebruiksonvriendelijkheid. De kosten worden nauwkeurig bewaakt en eventuele overschrijdingen worden toegelicht en besproken. In gebruikersgroepen worden de toepassingen besproken en bijgesteld. Samen met de gebruikers wordt gekozen voor een softwarepakket.

De nieuwbouw vordert gestaag en zal in 2022 in gebruik worden genomen. In het verslagjaar is veel voorbereidend werk gedaan. Risico's zijn financiële overschrijding, onprettige werkomgeving en vertraging. De kosten worden nauwkeurig bewaakt en eventuele overschrijdingen worden toegelicht en besproken. In de klankbordgroep wordt de gebruiksvriendelijkheid bewaakt. In de bouwvergaderingen wordt de planning bewaakt.

Besluitvorming wordt vastgelegd in de notulen van de vergaderingen en zijn daar altijd in terug te vinden.

Er is een informatieprotocol beschikbaar met afspraken over de informatievoorziening tussen de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. Dit is intussen gedateerd en zal worden herzien.

---

<sup>2</sup> HRM = Human Resource Management.

<sup>3</sup> ICT = Informatie, Communicatie en Techniek

<sup>4</sup> HKZ = Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector

<sup>5</sup> CRM = Customer Relationship Management



### **3.4.6. Verantwoord toezicht**

De Raad van Toezicht houdt toezicht op de strategie en prestaties van de zorgorganisatie en de interne beheersings- en controlesystemen. Hiervoor heeft de Raad een toezichtplan ontwikkeld die in 2022 zal worden vastgesteld.

De kwaliteit en onafhankelijkheid van de Raad van Toezicht is geborgd. In de statuten zijn artikelen opgenomen voor (her-)benoeming, schorsing en ontslag van leden van de Raad van Toezicht en waar deze procedures vastliggen. De ondernemingsraad en cliëntenraad kunnen ieder voor een zetel een kandidaat voordragen en zijn betrokken evenals de Identiteitscommissie bij het functieprofiel van alle kandidaten. In dit functieprofiel zijn deskundigheden en vaardigheden opgenomen en er wordt per vacature vastgesteld welke specifieke profiel-eisen op dat moment nodig zijn.

De bezoldiging van de Raad van Toezicht is niet afhankelijk van de (financiële) resultaten van de zorgorganisatie en is passend bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie.

De Raad van Toezicht vergaart voor het houden van toezicht de noodzakelijke informatie o.a. door het bijwonen van vergaderingen van de ondernemingsraad, de cliëntenraad en de Identiteitscommissie van Huis ter Leede. In 2021 hebben de voorzitter van de identiteitscommissie en de geestelijk verzorger van Huis ter Leede op uitnodiging van de Raad van Toezicht een vergadering van de raad bijgewoond.

De commissie Kwaliteit & Veiligheid heeft in 2021 een dag meegelopen in de organisatie om de processen en afspraken te zien en kennis te nemen van de organisatie. Daarnaast door de informatie die de bestuurder geeft in de vergaderingen van de Raad van Toezicht en van de auditcommissies.

De raad nam in 2021 de volgende besluiten:

- de benoeming van de heren Heijstek en Verweij als leden van de Raad van Toezicht per 1 maart 2021;
- de hoogte van haar bezoldiging, zijnde 87% van de maximale WNT-norm;
- de benoeming van de heer Huijsman als voorzitter en de heer Voogt als vicevoorzitter, beide per 23 april 2021;
- het instellen van een Commissie Kwaliteit en Veiligheid en het vaststellen van een reglement voor deze commissie;
- het benoemen van de heer Verweij als voorzitter en de heer Heijstek als lid van de Commissie Kwaliteit en Veiligheid;
- het laten vervullen van de functie van secretaris door de secretaresse van stichting Huis ter Leede;
- de samenstelling van het bestuur van stichting Vijfheerenlanden; de heer Huijsman voorzitter, de heer Voogt vicevoorzitter en mevrouw Noorthoek lid;

- de goedkeuring van de jaarrekening 2020;
- de indeling van stichting Huis ter Leede in klasse III ingevolge de Wet Normering Topinkomens;
- het verlenen van décharge aan de bestuurder voor het in 2020 gevoerde beleid

Daarnaast keurde de Raad van Toezicht de volgende voorgenomen besluiten van de bestuurder goed:

- het vaststellen van het jaarplan 2021 en daarbij horende financiële begroting en investeringsbegroting;
- het niet oprichten van nieuwe entiteiten om een negatieve bancaire rente te vermijden;
- het vaststellen van investeringen in de aanbouw zijnde nieuwe locatie;
- het faciliteren van Corona-testen door commerciële bedrijven voor medewerkers die zich niet willen laten vaccineren;
- het ontbinden en beëindigen van de "Stichting voor Vorming en Onderwijs aan Medewerkenden";
- het kennis nemen van de wijzigingen in de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen;
- het herzien van het beleid voor zorg in de laatste levensfase;
- het reserveren van een budget voor een nieuwe huisstijl;
- het verlengen van de bestaande klokkenluidersregeling voor de duur van 1 jaar;
- het vaststellen van de nieuwe Regeling beheer liquide middelen in de betekenis van een treasury statuut;
- het vaststellen van de notitie Waardevol betrokken van de bestuurder met daarin een herdefiniëring van de missie, visie en kernwaarden van stichting Huis ter Leede.

Voor de bezoldiging van de Raad van Toezicht hanteert zij de WNT<sup>6</sup>. Huis ter Leede is ingedeeld in klasse 3 en houdt 87% van het maximum van het honorarium aan voor de beloning van de leden van de Raad van Toezicht en voor de Raad van Bestuur. In 2021 is de BTW-positie van toezichthouders herzien en dat leidde ertoe dat twee toezichthouders de eerder aan Huis ter Leede in rekening gebrachte BTW bij de belastingdienst hebben teruggevorderd. Beide toezichthouders zullen een teruggave onverkort doen toekomen aan de stichting Vrienden van Huis ter Leede.

De Raad van Toezicht kwam in 2021 zes maal bijeen. Fysiek als dat kon, digitaal als beperkende maatregelen vanwege het Coronavirus daarom vroegen. De bestuurder woonde het formele gedeelte van deze vergaderingen bij. Daarnaast bracht de raad tweemaal een werkbezoek aan de in aanbouw zijnde nieuwe locatie.

Het bespreken van de managementletter door de accountant vindt plaats in de auditcommissie financiën. De jaarrekening en de beoordelingsverklaring worden in de voltallige Raad van Toezicht besproken. Jaarlijks heeft de Raad van Toezicht een gesprek voorafgaand aan de jaarrekening controle met de accountant om specifieke onderwerpen extra aandacht te geven.

---

<sup>6</sup> WNT = Wet normering topinkomens

### **3.4.7. Continue ontwikkeling**

Na de introductieperiode van de beide nieuwe toezichthouders werd de jaarlijkse evaluatie van het eigen functioneren voorbereid. Dit keer onder begeleiding van een externe deskundige. Die bijeenkomst zal op 25 januari 2022 plaats vinden. De Raad van Toezicht vindt het belangrijk om zelf blijvend te investeren in de ontwikkeling van haar functie als toezichthouder, adviseur en werkgever. Zo hebben de heren Heijstek en Verweij in 2021 een onboarding programma via de NVTZ gevolgd en is de heer Voogt in december met een programma voor ervaren commissarissen en toezichthouders aan de Erasmus Universiteit gestart. Mevrouw Noorthoek nam deel aan de NVTZ-cursussen 'Dynamische oordeelsvorming' en 'Een andere kijk op gezondheid & Governance'.

De jaarlijkse themabijeenkomst met de bestuurder en het managementteam vond in december plaats. Prof. Dr. Patrick Kenis van de Tilburg University (faculteit Public Governance) nam de aanwezigen mee in het onderwerp organisatienetwerken.

## **4 | Algemeen beleid**

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

Huis ter Leede wil ook in de toekomst een organisatie blijven die op een brede basis zorg verleent aan ouderen die verpleging, verzorging, begeleiding of ondersteuning nodig hebben, met de protestants christelijke achtergrond en iedereen die zich bij die zorg thuis voelt. Huis ter Leede streeft geen fusie na, maar werkt wel samen met andere organisaties, o.a. om de ondersteunende processen te kunnen blijven waarborgen. Op die manier speelt zij in op externe ontwikkelingen, zoals krapte op de arbeidsmarkt, toenemende regelgeving, budgetombuigingen en andere uitdagingen.

In het verslagjaar heeft Huis ter Leede haar missie en visie aangepast. Dit deden we om die beter in te bedden in de organisatie en ons te bezinnen op de uitstraling die wij als zorgorganisatie willen hebben. We gebruiken die voor ons imago, huisstijl en logo, structuur en cultuur, naamgeving en communicatie, o.a. op de arbeidsmarkt. Hiervoor hebben wij met belanghebbenden sessies gehouden om tot begripsverheldering te komen en gezamenlijke herformulering van de missie en visie. Dat heeft geresulteerd in de volgende statements.

#### **4.1.1. Missie**

Huis ter Leede draagt vanuit een actieve protestants-christelijke houding bij aan een waardevol leven voor kwetsbare mensen. Met een uitgebreid pakket aan diensten op het gebied van wonen, zorg en welzijn ziet Huis ter Leede het als haar verantwoordelijkheid om met ontferming en betrokkenheid bij te dragen aan het welbevinden van hen die zorg nodig hebben.

#### **4.1.2. Visie**

De protestants-christelijke levensbeschouwing is voor ons de inspiratiebron en gids voor ons werk. Onze zorg richt zich op heel de mens: lichaam, geest en ziel. Onze bewoners en cliënten krijgen daarom onze oprechte zorg en aandacht. Wij bieden veilige, persoonsgerichte en verantwoorde zorg. Wij hebben oog voor hun welzijn en welbevinden en wij helpen hen om zo waardevol mogelijk te leven. Ook in de laatste levensfase willen wij er voor onze bewoners en cliënten zijn. Wij zorgen ervoor dat onze bewoners en cliënten zich bij ons thuis voelen en doen er alles aan om aan hun wensen tegemoet te komen. Wij zijn dankbaar voor de onmisbare hulp die vrijwilligers en mantelzorgers daarbij bieden.

Wij geloven dat we schepselen van God zijn, dat God naar ons omziet en dat wij ook van God afhankelijk zijn in ons leven. Dit dragen wij actief en betrokken uit naar onze bewoners, cliënten, hun naasten, onze medewerkers en vrijwilligers.

Onze medewerkers zijn ons kapitaal. Wij steunen hun professionele en persoonlijke ontwikkeling door het bieden van opleidingsmogelijkheden en hebben ook oog voor hun gezondheid, vitaliteit en welzijn. Wij werken vanuit professionele kaders, gericht op zelfstandige taakvervulling, effectieve zorg, continuïteit en duurzaamheid. Onze medewerkers nemen hun verantwoordelijkheid, geven elkaar en het management constructieve feedback, bedenken creatieve oplossingen en zijn proactief. Uiteraard vormen onze financiële middelen ook ons kapitaal, wij willen een financieel gezonde organisatie zijn.

Als organisatie realiseren wij de voorwaarden voor kwalitatieve en veilige zorg, bieden goed werkgeverschap dat kansen biedt voor onze medewerkers en onderhouden duurzame relaties met onze omgeving. Wij vinden het belangrijk om de zorg samen met andere organisaties in een netwerk te leveren en om samen te werken aan innovatie.

#### **4.1.3. Kernwaarden**

Kernwaarden zijn unieke, positieve, zingevende centrale waarden van een organisatie en haar medewerkers, die herkenbaar zijn in gedrag en andere uitingen. Zij stimuleren altijd de realisatie van de missie en visie van een organisatie.

Onze kernwaarden zijn:

- Waardevol
- Betrokken
- Verantwoordelijk

#### **4.1.4. Implementatie**

Met deze missie, visie en kernwaarden streven wij naar een cultuur van liefde en geborgenheid voor bewoners en cliënten. Hiermee zal Huis ter Leede zich naar binnen en naar buiten identificeren, presenteren en uitdrukken. Medewerkers kunnen dit doorleven in hun werk. De implementatie van en het werken met missie, visie en kernwaarden krijgen een plaats in het beleid, binnen communicatie en P&O. De aftrap heeft plaatsgevonden wat betreft het werken met missie,

visie en kernwaarden in de vorm van een workshop van een halve dag voor de teamcoaches, communicatieadviseur en personeelsfunctionaris. Zij gaan hiermee vervolgens met hun medewerkers en in de (arbeidsmarkt)communicatie aan de slag en evalueren regelmatig. Het managementteam wordt actief op de hoogte gehouden.

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

Huis ter Leede heeft in het verslagjaar voorbereidingen getroffen om samenwerking met drie andere organisaties tot stand te brengen. Dit zijn Wittenbergzorg, Anker en t Slot. De samenwerking richt zich op de secundaire processen: P&O, ICT en Financiën.

Strategisch noopt de krapte op de arbeidsmarkt Huis ter Leede tot terugtrekking op haar kerngebied. Cliënten die wijkverpleging krijgen in Vianen werden in goed overleg overgedragen aan andere organisaties. Het steunpunt in Geldermalsen werd verplaatst naar Tiel, waar de omzet groeit. In Haften en omstreken werden routes afgestemd met Wittenbergzorg, zodanig dat overlapping zo veel als mogelijk werd voorkomen.

Huis ter Leede bereidt voor haar nieuwe zorgvormen voor; VPT<sup>7</sup> en hospice. VPT zal dan in de aanleunwoningen in de nieuwbouw geleverd gaan worden.

Voor hospice-zorg kunnen twee appartementen in de nieuwbouw worden aangewend. In het hospice wordt gezorgd voor patiënten in de palliatief terminale fase en hun naasten door een multidisciplinair team van beroepskrachten en vrijwilligers met generalistische en specialistische competenties. Deze specifieke palliatieve zorg wordt geboden met aandacht voor de fysieke, psychische, sociale en spirituele dimensie en heeft als doel om optimale kwaliteit van leven, rouw en sterven bereikbaar te maken.

Wij geven dit op de nieuwbouwlocatie vorm in een palliatieve terminale unit (PTU) met 2 appartementen op de begane grond bij de aanleunwoningen. In een van deze twee appartementen is een aparte ruimte voor de vrijwilligers gerealiseerd.

Aangezien het huidig aanbod aan hospice-plaatsen de norm overschrijdt, lijkt er geen noodzaak te zijn voor uitbreiding van de capaciteit in de regio.

Bij de huidige hospices in de regio ontbreekt echter de protestants christelijke identiteit, zoals door Huis ter Leede wel wordt uitgedragen. Daar willen wij ons vooral op richten en mee onderscheiden. Het doel van het project is voorzien in de vraag naar deze specifieke behoefte aan hospicezorg van mensen die de protestants christelijke identiteit van Huis ter Leede onderschrijven.

Ook de wijze van alarmering voor cliënten in de wijk zal worden veranderd en dat is in het verslagjaar voorbereid.

Ook de maaltijdvoorziening zal in de nieuwbouw anders worden geregeld. Cliënten krijgen meer keus en meer zelfstandigheid. Zij kunnen in de ontmoetingsruimte op elk gewenst tijdstip eten en hun broodmaaltijd zelf kiezen.

---

<sup>7</sup> VPT = Volledig Pakket Thuis.

In de nieuwbouw worden belangrijke investeringen door Huis ter Leede zelf gedaan. Voor met name zorgdomotica en de daarbij horende infrastructuur is zij zelf verantwoordelijk. Daarnaast is geïnvesteerd in bedden en een bladderscan.

Door verschuivingen in de demografie neemt het aantal ouderen die zorg nodig hebben toe en het aantal jongeren die dat kunnen leveren af. Dat geeft spanning op de arbeidsmarkt. Door een aantrekkelijk aanbod van arbeidsvoorwaarden, zoals secundaire arbeidsvoorwaarden en leer- en ontwikkelmogelijkheden doet Huis ter Leede een appèl op professionals om bij haar te komen werken. In het verslagjaar heeft zij met ondersteuning van transitiegelden een vitaliteitsproject uitgevoerd. De aandacht voor dit onderwerp heeft bijgedragen aan de kennis erover en heeft op die manier invloed gehad op de vitaliteit van medewerkers. De vitaliteit is niet merkbaar gestegen. De start van het project lag in de periode dat er coronamaatregelen waren getroffen. Daardoor verliep de introductie niet gunstig en is de betrokkenheid van de medewerkers minimaal geweest.

In 2021 zijn we gestart met extra dagbesteding op De Mast: Het Bakken. Enerzijds om de dagbesteding op De Brug te verlichten en anderzijds om de groep reformatorische bewoners gerichte begeleiding te kunnen geven. In november 2021 hebben we dit met de deelnemende kerken geëvalueerd en vastgesteld dat het belangrijk is hier mee door te gaan, omdat het in een behoefte voorziet. Bijzonder is dat de groep bestaat uit bewoners van De Mast (somatiek) en De Kajuit (psychogeriatric). Dat gaat goed samen en is misschien ook in andere settings mogelijk.

Tijdens de coronaperiode zijn onze kantoormedewerkers gewend geraakt aan thuiswerken. We hebben hier beleid over afgesproken. Kantoormedewerkers kunnen bij hun leidinggevende aanvragen thuis te mogen werken tot maximaal de helft van hun werkdagen. De reiskostenvergoeding woon-/werkverkeer en de vergoeding voor het thuiswerken worden hier op afgestemd. Om elkaar toch in voldoende mate te zien en spreken, is woensdag gekozen als ontmoetingsdag. Dan zijn de thuiswerkers zo veel mogelijk in Huis ter Leede aanwezig.

### **4.3. Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap**

Eind 2022 zullen we ons huidige pand verlaten. Daarom investeren wij daar niet in het gebouw om het milieu minder te belasten, maar wel in gedrag, zoals het scheiden van het afval. In de nieuwbouw hebben we wel maatregelen genomen. Het gebouw is goed geïsoleerd, maakt gebruik van zonnepanelen om voor een deel zelf in elektriciteit te voorzien en er wordt gebruik gemaakt van warmtepompen om het gebouw te verwarmen. Ook zal onze stikstofuitstoot veel lager zijn dan in het huidige gebouw.

Voor wat betreft personeel, leveren we onze social return on investment door het aanbieden van opleidingsplaatsen. Medewerkers die bij Huis ter Leede werken maar die een wat grotere afstand tot de arbeidsmarkt hebben, worden door Huis ter Leede begeleid, zo lang als dat mogelijk is.

Huis ter Leede draagt bij aan welzijn in de wijk, door in samenwerking met de wijkraad en de welzijnsorganisatie Samendoen, activiteiten aan te bieden zoals samen wandelen en eten. Ook biedt ze activiteiten aan voor de bewoners van het huis en de wijk zoals schilderen, spelletjes en ontspanning.

#### **4.4. Naleving gedragscodes**

Huis ter Leede heeft een gedragscode voor medewerkers en vrijwilligers gericht op omgang met elkaar, privacy en gebruik social media.

#### **4.5. Risicoparagraaf**

Deze paragraaf omvat een uiteenzetting van de belangrijkste risico's en onzekerheden aangaande onderstaande onderwerpen:

##### **4.5.1. Strategie**

Huis ter Leede ambieert VPT<sup>8</sup> te gaan bieden in de nieuwe aanleunwoningen die aansluiten aan het nieuwe pand. Het risico is dat er brandpreventieve maatregelen moeten worden genomen die hoge investeringen vergen. De kosten zullen worden afgewogen t.o.v. de revenuen en het brede zorgaanbod dat we willen bieden. Het alternatief is dat we wijkverpleging gaan bieden.

Het werkgebied van Huis ter Leede is uitgestrekt. We bieden wijkverpleging in Tiel aan. De omzet groeit daar, maar de personele bezetting groeit niet in gelijke mate mee. Bovendien hebben we wijkverpleging nodig in de aanleunwoningen. Dit risico zou gemitigeerd kunnen worden door de wijkverpleging in Tiel over te dragen en het team in te zetten in de aanleunwoningen. Het besluit hierover zal in 2022 genomen worden.

##### **4.5.2. Operationele activiteiten**

Het management van Huis ter Leede heeft in voorgaande jaren een prospectieve risico analyse gemaakt. De top drie risico's worden nu in voldoende mate beheerst.

*Brand en rookoverlast.* Er is een adequate BHV<sup>9</sup>-organisatie. Er zijn voldoende BHV-ers die jaarlijks getraind worden. Het BHV-plan wordt voor het nieuwe pand herschreven. Uiteraard is Huis ter Leede verzekerd tegen brandschade.

*Hoge temperatuur in het gebouw.* Het hitteprotocol is bekend en wordt regelmatig gehanteerd. Airco's en ventilatoren zijn aanwezig op huiskamers en in algemene ruimtes. In het nieuwe pand fungeert de vloerverwarming ook als koeling en het gebouw is beter geïsoleerd.

*Stroomuitval.* De procedure handelen bij stroomuitval is geactualiseerd. Het noodstroomaggregaat wordt maandelijks getest en functioneert goed. Cruciale apparatuur is daar op aangesloten.

In 2022 wordt de prospectieve risicoanalyse geactualiseerd.

---

<sup>8</sup> VPT = Volledig Pakket Thuis

<sup>9</sup> BHV =Bedrijfs Hulp Verlening



### 4.5.3. Financiële positie

Het financiële beheer vindt plaats binnen de financiële administratie. Deze bewaakt het verkrijgen van de benodigde financiële middelen en budgetten en verantwoordt de gerealiseerde resultaten periodiek aan het Management Team, Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. Intern wordt jaarlijks een begroting opgemaakt en door de Raad van Bestuur vastgesteld. Investeringsplannen en scholingsplannen maken, evenals het kwaliteitsplan, onderdeel uit van de jaarlijkse begroting.

Het financiële resultaat over 2021 is € 194.363 negatief.

Resultaatratio (nettoresultaat gedeeld door de totale opbrengsten van de betreffende activiteiten)	Verslagjaar	Vorig jaar
Resultaatratio: resultaten in % van de omzet	-1,6%	-1,0%
<i>Resultaat boekjaar</i>	-194.363	-120.321
<i>Totale opbrengsten boekjaar</i>	12.099.846	12.489.913
Liquiditeit	Verslagjaar	Vorig jaar
Current ratio (vlottende activa vs kortlopende schulden) in %	3,1	3,2
<i>Vlottende activa (inclusief liquide middelen)</i>	4.625.796	5.463.839
<i>Totaal kortlopende schulden</i>	1.492.984	1.710.984
Solvabiliteit	Verslagjaar	Vorig jaar
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen/balanstotaal) in %	67,7%	67,6%
Vermogensratio (eigen vermogen/totaal opbrengsten) in %	30,5%	31,1%
<i>Totaal eigen vermogen</i>	3.691.833	3.886.195
<i>Balanstotaal</i>	5.455.314	5.748.202

De informatie in DigiMV, de jaarrekening en deze paragraaf voldoen samen aan de in het Burgerlijk Wetboek gestelde eisen ten aanzien van de onderwerpen waaraan aandacht moet worden besteed.

### 4.5.4. Financiële verslaggeving

De financiële verslaggeving zou fouten kunnen bevatten waardoor geen waarheidsgetrouw beeld van de organisatie wordt gegeven. Door de controle door de onafhankelijke en objectieve accountant wordt dit risico gemitigeerd.

### 4.5.5. Wet- en regelgeving

In 2021 zijn de wetten Wbtr<sup>10</sup> en Wtza<sup>11</sup> ingevoerd en is de Wzd<sup>12</sup> volledig van kracht geworden. In 2022 zal een nieuwe CAO worden afgesloten.

De Wbtr heeft weinig gevolgen voor Huis ter Leede. Toch heeft de Raad van Toezicht besloten om elk risico uit te sluiten door het modelstatuut van de NVTZ<sup>13</sup> te gaan gebruiken. Dat zal in 2022 zijn beslag krijgen.

<sup>10</sup> Wbtr = Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen

<sup>11</sup> Wtza= Wet toetreding zorgaanbieders

<sup>12</sup> Wzd= Wet zorg en dwang



De Wtza behandelt de toelating. Aangezien Huis ter Leede al toegestaan was, heeft zij automatisch de Wtza-toelating gekregen.

De Wzd is ingevoerd in Huis ter Leede. Zij voldoet aan de administratieve verplichtingen zoals de analyse van onvrijwillige zorg. Voor Huis ter Leede strekt dit verder en streeft zij naar zo min mogelijk onvrijwillige zorg. Er is een Wzd commissie die het beleid ontwikkelt en de uitvoering bewaakt en de medewerkers zijn geschoold in de consequenties van deze wet.

In het verslagjaar is onderhandeld over een nieuwe CAO voor de VVT-sector. Die zal in 2022 goedgekeurd worden. De senior HRM adviseur die we in de Zorgalliantie willen aanstellen zal mede als taak krijgen die CAO te vertalen naar de organisaties.

## **4.6. Toekomstparagraaf**

### **4.6.1. Nieuwbouw**

In het verslagjaar is hard gewerkt aan de bouw van het nieuwe pand. Woonzorg Nederland ontwikkelt en bouwt het pand, is eigenaar ervan en is de verhuurder. Huis ter Leede gaat het pand huren. Begin 2021 werd gestart met de bouw, in december werd het hoogste punt bereikt. In oktober 2022 wordt het pand opgeleverd en in november 2022 zal worden verhuisd. De feestelijke opening zal begin 2023 plaatsvinden. In 2021 zijn voorbereidingen getroffen voor andere veranderingen die samenhangen met het in gebruik nemen van dit pand.

### **4.6.2. Eten en drinken**

De centrale keuken zal een andere rol krijgen. Op de Pg<sup>14</sup>-verpleegafdelingen zal in de keukens van de buurtkamers worden gekookt. Bewoners van de somatiek-afdelingen worden gestimuleerd om in de ontmoetingsruimte te gaan eten. De warme maaltijd kan op elk moment worden genoten en niet alleen tussen de middag. En de broodmaaltijd zal kunnen worden gehaald in de ontmoetingsruimte, waarbij zelfstandige keuze voorop staat.

### **4.6.3. Aanleunwoningen**

In de nieuwe aanleunwoningen zal verpleging en verzorging worden geboden. Dit kan in de vorm van wijkverpleging of VPT. Bewoners kunnen tegen vergoeding gebruik maken van de voorzieningen van Huis ter Leede.

### **4.6.4. Hospice**

Wij willen hiermee voorzien in de specifieke behoefte aan hospicezorg van mensen die de protestants christelijke identiteit van Huis ter Leede onderschrijven. Aangezien het huidig aanbod aan hospice-plaatsen de norm overschrijdt, lijkt er geen noodzaak te zijn voor uitbreiding van de capaciteit in de regio. Bij de huidige hospices in de regio ontbreekt echter de protestants christelijke identiteit, zoals door Huis ter Leede wel wordt uitgedragen. Daar willen wij ons vooral op richten en mee onderscheiden.

---

<sup>13</sup> NVTZ = Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn

<sup>14</sup> Pg = psychogeriatric

#### **4.6.5. *Zorgalliantie Rivierenland***

Huis ter Leede zoekt met drie andere zorgorganisaties van gelijke signatuur in de regio samenwerking om de continuïteit van de ondersteunende functies, zoals P&O, financiën en ICT te kunnen waarborgen. In 2022 zal daartoe een convenant worden gesloten.

#### **4.6.6. *Personeel***

Huis ter Leede wil het hoofd bieden aan de uitdagingen op het gebied van personeel door het verlagen van het ziekteverzuim en het verloop. Voor het ziekteverzuim heeft zij een preventiemedewerker aangesteld die als casemanager zal optreden. Voorheen lag die taak bij de externe arbodienst. Het verloop zal worden geanalyseerd en op grond daarvan zullen in 2022 maatregelen worden genomen.

#### **4.6.7. *Vrijwilligers***

Voor vrijwilligers is een functionaris als vrijwilliger coördinator beschikbaar, die hen begeleidt en er voor zorgt dat zij extra aandacht krijgen. Het zijn immers onbetaalde functies, maar hun bijdrage is ook onbetaalbaar. Zij geven de zorg juist meer glans door extra aandacht en dienstverlening voor de bewoners. In het verslagjaar hebben we Tafeltje Dekje, de warme maaltijd die aan huis werd bezorgd door vrijwilligers overgedragen aan een collega-instelling. Ook de vrijwilligers die daaraan verbonden waren, zijn overgestapt. Voor de hospice hebben we behoefte aan vrijwilligers die samen met de professionele krachten de zorg en ondersteuning willen bieden. Daar zal een wervingscampagne voor starten in 2022.

#### **4.6.8. *Innovatie***

In het verslagjaar hebben we meegewerkt aan een project 'slim incontinentiemateriaal'. Een chip in de luier geeft bij de medewerker aan dat verschoning nodig is. Daardoor hoeft de bewoners minder frequent belast te worden met controle ervan. Dit bevindt zich nog in de experimentele fase en Huis ter Leede heeft hier graag aan bijgedragen. Er is nog niet besloten tot het invoeren ervan, mede gezien de hoge kosten en de kinderziektes.

In de nieuwbouw zal gebruik gemaakt worden van state of the art domotica en netwerk. Voor medewerkers zal private LTE<sup>15</sup> gebruikt worden. Een private LTE netwerk biedt uitkomst en is te vergelijken met een 4G of 5G netwerk van een provider, maar dan privé. Binnen ons gebouw creëren we een eigen LTE netwerk waardoor we niet meer afhankelijk zijn van een externe partij. En voor zorg-domotica zullen sensoren gebruikt worden waar de bewoner geen hinder van ondervindt en er toch tijdig een signaal bij de medewerker komt indien er actie van haar wordt verwacht.

#### **4.6.9. *Mondiale ontwikkelingen***

Corona lijkt onder controle. Het aantal besmettingen is afgenomen dankzij de vaccinaties. De ziekenhuisbezetting is veel lager en de maatregelen zijn versoepeld. Toch zullen we hier alert op

---

<sup>15</sup> LTE is de onderliggende technologie van zowel 4G als 5G, het staat voor Long Term Evolution.

moeten blijven. Wij stimuleren vaccinatie, houden groepsbijeenkomsten buiten de infectiegevoelige maanden en zorgen voor goede ventilatie. In het huidige pand natuurlijke ventilatie en in het nieuwe pand mechanisch, door een continue overdruk.

Zoals we nu weten is er oorlog uitgebroken tussen Rusland en Oekraïne. Er wordt daar onbeschrijflijk leed aangedaan en wij bidden voor een spoedige vrede. De gevolgen zijn o.a. een vluchtelingenstroom en beïnvloeding van de economie. Dat laatste en ook nog corona leiden tot prijsstijgingen en verlenging van de levertermijnen, die de nieuwbouw zouden kunnen beïnvloeden. Deze risico's zijn grotendeels voor Woonzorg Nederland. Voor Huis ter Leede zelf betreft het domotica en inventaris. De opleverdatum is nog ongewijzigd. Levertijden en prijzen van domotica die wij zelf installeren kunnen onder druk komen te staan. Daarom zullen we snel het besluit tot bestelling nemen.

## 5 | Bedrijfsvoering

In dit hoofdstuk wordt de bedrijfsvoering toegelicht. Kansen en risico's zijn al beschreven in de risicoparagraaf 4.5.

### 5.1. Zorg en administratieve verantwoording

Als een cliënt in zorg wordt genomen, vindt er een intakegesprek plaats. Op grond daarvan wordt een zorgplan opgesteld. Dat zorgplan wordt uitgevoerd en over de voortgang en bijzonderheden wordt gerapporteerd. Hiermee kan administratief worden aangetoond dat de zorg die geleverd wordt en dus ook gedeclareerd wordt, rechtmatig is. Hierop wordt regelmatig conform de AOIC<sup>16</sup> getoetst. Toetsing wordt uitgevoerd door de afdeling Zorgservice. Indien de registratie moet worden aangevuld, geeft Zorgservice dat door aan de verpleegafdeling die daarvoor zorg draagt. Het zorgkantoor kan door middel van een materiële controle de rechtmatigheid toetsen.

### 5.2. Marketing en distributie

Huis ter Leede heeft de afgelopen jaren het contact met de omgeving geïntensiveerd. Dat deed zij o.a. door via de social media en de lokale krant te vertellen waar zij mee bezig is, welke activiteiten ondernomen zijn met de cliënten en wat de plannen zijn, zoals de nieuwbouw.

In het verslagjaar zijn de missie, visie en kernwaarden herijkt in samenspraak met interne stakeholders. In 2022 zal dat geïmplementeerd worden en omgezet in een "koersdocument" waarin de kaders voor de toekomst zijn geschetst. Dit is dan op het niveau van de kern van de organisatie, nog niet in strategie.

Hoewel steeds meer digitaal gecommuniceerd wordt, gebruiken we ook nog publieksfolders. In 2022 zullen we dat beleid aanpassen en uitvoeren.

---

<sup>16</sup> AOIC = Administratieve Organisatie Interne Controle

### **5.3. Kwaliteitsbeheersing**

In het verslagjaar is de auditcommissie kwaliteit en veiligheid van de Raad van Toezicht opgericht. Naast leden van de Raad van Toezicht hebben de kwaliteitscoördinator en de bestuurder ook zitting in deze commissie.

Er zijn op het gebied van de cliëntenzorg, naast de auditcommissie nog 4 kwaliteitscommissies actief: WZD, medicatieveiligheid, HIP<sup>17</sup> en mondzorg.

Op personeelsgebied is de ARBO<sup>18</sup>-commissie actief.

Deze commissies ontwikkelen het beleid op hun gebied, geven advies daarover aan de bestuurder, voeren het beleid uit en toetsen de uitvoering ervan. Indien nodig sturen zij de uitvoering bij of stellen het beleid bij.

### **5.4. Interne beheersing van processen en procedures**

Om de kwaliteit te beheersen wordt HKZ gebruikt (zie ook pagina 16). HKZ is daarbij het systeem waarin beleid, processen en procedures zijn opgenomen. Dat wordt jaarlijks getoetst door middel van een externe audit. Gedurende het jaar toetsen wij bij wijzigingen zelf ook of dit voldoet aan de HKZ-eisen. Met de directie-audit<sup>19</sup> wordt het kwaliteitssysteem intern beoordeeld.

### **5.5. Informatievoorziening in- en extern**

Naast de genoemde marketingmiddelen communiceren we intern met de “Scheepskoerier”, een maandblad voor de medewerkers en vrijwilligers en nieuwsbrieven voor de cliënten. Voor geïnteresseerden in de nieuwbouw wordt periodiek een bouwnieuwsbrief uitgegeven.

### **5.6. Automatisering**

#### **5.6.1. CRM<sup>20</sup>**

In 2021 is het CRM-systeem in gebruik genomen. Dit wordt gebruikt door de communicatieadviseur, de bestuursassistent en de coördinator vrijwilligers om processen en communicatie met cliënten, medewerkers en vrijwilligers te stroomlijnen.

#### **5.6.2. Digitale werkplek**

In 2021 zijn de voorbereidingen getroffen om een digitale werkplek te ontwikkelen. Hiermee krijgen medewerkers en andere betrokkenen die informatie de zij nodig hebben gepresenteerd vanuit één platform. Medewerkers kunnen op die manier de cliëntendossiers van hun cliënten inzien, protocollen raadplegen, maar ook diensten aanvragen en de nieuwsbrief lezen.

---

<sup>17</sup> HIP = Hygiëne en Infectie Preventie

<sup>18</sup> ARBO = Arbeidsomstandigheden

<sup>19</sup> Directie-audit

<sup>20</sup> CRM = Customer Relationship Management

## 6 | Financieel beleid

Het financiële beleid is er met name op gericht om de organisatie financieel gezond te houden en de solide financiële positie te behouden.

De ontwikkelingen gedurende het boekjaar zijn met name gericht geweest op de nieuwbouw van Huis ter Leede en de verhuizing naar de nieuwe locatie die in het 4<sup>e</sup> kwartaal van 2022 is gepland.

De omzet over 2021 bedraagt € 12.100.000 en het gerealiseerde resultaat € 194.363 negatief. Het negatieve resultaat wordt met name veroorzaakt door de ophoging van de voorziening langdurig verzuim en de voorziening vakantiedagen. Per 31 december 2020 was de hoogte van deze voorzieningen onvoldoende, waardoor in 2021 een extra inhaalslag moest worden gedaan.

Het solvabiliteitspercentage bedraagt 67,7% en het liquiditeitspercentage 3,1%.

De liquide middelen zijn per 31 december 2021 afgenomen met € 411.300. Dit wordt vooral veroorzaakt door de investeringen ad € 657.500 die betrekking hebben op de verhuizing naar de nieuwe locatie. Huis ter Leede is in staat om alle investeringen te doen uit eigen middelen waardoor de financieringsbehoefte nihil is. Er zijn dan ook geen langlopende schulden op de balans opgenomen.

Het jaar 2022 staat in het teken van verhuizen. Deze verhuizing zal flink beslag leggen op de liquide middelen, maar Huis ter Leede is in staat om de uit deze verhuizing voortkomende kosten, na de al gedane investeringen, uit eigen middelen te financieren.

Huis ter Leede zal in 2022, evenals in 2021, sturen op de inzet van de uren van de (zorg) medewerkers ten opzichte van de geïndiceerde zorg. Wanneer dit beheersinstrument goed wordt ingezet worden de financiële risico's onder controle gehouden en, waar nodig, verkleind.

De samenvatting van de begroting 2022 is als volgt:

		Jaar 2022
Opbrengsten		11.958.800
Kosten		11.874.400
	* Personeel	8.763.200
	* Overige kosten	3.111.200
<b>Resultaat</b>		<b>84.400</b>