

# Bestuursverslag Huis ter Leede 2022

*Versie 2.0, d.d. 4-5-2023*



**Huis ter Leede**  
wonen en zorg

# 0 | Inhoud

0	Inhoud.....	2
1	Voorwoord.....	4
2	Profiel van de organisatie.....	4
2.1.	Algemene identificatiegegevens .....	4
2.2.	Structuur van het concern.....	4
2.3.	Kerngegevens .....	6
2.3.1.	Doelstelling, kernactiviteiten en nadere typering.....	6
2.3.2.	Patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten .....	6
2.3.3.	Werkgebieden .....	7
2.4.	Samenwerkingsrelaties.....	7
2.4.1.	Habion en Woonzorg Nederland .....	7
2.4.2.	Novicare.....	7
2.4.3.	Wijkverpleging.....	8
2.4.4.	SamenDoen en Wijkraad Noord en Ter Leede en Wijkraad Oost .....	8
2.4.5.	Apotheek Hoogland en Benu.....	8
2.4.6.	Overheid .....	8
2.4.7.	Zorgverzekeraars .....	8
2.4.8.	VVT Alliantie .....	8
2.4.9.	ZorgAlliantie Rivierenland .....	8
2.4.10.	IVVU .....	9
2.4.11.	Drechtzorg .....	9
3	Bestuur, toezicht en medezeggenschap.....	9
3.1.	Normen voor goed bestuur – toepassing en naleving (gedrags)codes .....	9
3.2.	Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur / directie .....	9
3.3.	Samenstelling, bezoldiging en werkwijze raad van toezicht .....	10
3.4.	Toepassing Governancecode Zorg 2022.....	10
3.4.1.	Goede zorg.....	11
3.4.2.	Waarden en normen .....	12
3.4.3.	Invloed belanghebbenden.....	13
3.4.4.	Inrichting governance.....	14
3.4.5.	Goed bestuur .....	14
3.4.6.	Verantwoord toezicht.....	15
3.4.7.	Continue ontwikkeling.....	16

4	Algemeen beleid .....	17
4.1.	Visie, strategie en (meerjaren-)beleid .....	17
4.2.	Gang van zaken en voorgaande verwachtingen.....	18
4.3.	Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar .....	19
4.4.	Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, waaronder duurzaamheid .....	20
4.5.	Naleving gedragscodes .....	21
4.6.	Risicoparagraaf .....	21
4.6.1.	Strategie .....	21
4.6.2.	Operationele activiteiten.....	22
4.6.3.	Financiële positie .....	22
4.6.4.	Financiële verslaggeving.....	23
4.6.5.	Wet- en regelgeving .....	23
4.7.	Toekomstparagraaf .....	23
<b>4.7.1.</b>	<b>Nieuwbouw</b> .....	23
<b>4.7.2.</b>	<b>Eten en drinken</b> .....	24
<b>4.7.3.</b>	<b>Aanleunwoningen</b> .....	24
4.7.4.	Toegang .....	24
<b>4.7.5.</b>	<b>Hospice</b> .....	24
<b>4.7.6.</b>	<b>Personeel</b> .....	24
<b>4.7.7.</b>	<b>Vrijwilligers</b> .....	25
<b>4.7.8.</b>	<b>Innovatie</b> .....	25
<b>4.7.9.</b>	<b>Externe ontwikkelingen</b> .....	26
5	Bedrijfsvoering.....	27
5.1.	Zorg en administratieve verantwoording.....	27
5.2.	Marketing en distributie.....	27
5.3.	Kwaliteitsbeheersing .....	27
5.4.	Interne beheersing van processen en procedures .....	28
5.5.	Informatievoorziening in- en extern.....	28
5.6.	Automatisering .....	28
<b>5.6.1</b>	<b>CRM</b> .....	28
<b>5.6.2</b>	<b>Digitale werkplek</b> .....	28
6	Financieel beleid.....	29

# 1 | Voorwoord

Dit document doet verslag van de activiteiten van de stichting Huis ter Leede te Leerdam, die hebben plaatsgevonden in 2022. 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 2022 hebben we net als in 2021 veel tijd besteed aan corona. Gedurende het jaar hebben we met slechts enkele besmettingen te maken gehad. Aan het eind van 2022 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 2022.

Belangrijke mijlpaal was de oplevering van de nieuwbouw op 1 november en de verhuizing naar het nieuwe pand begin december.

In dit bestuursverslag kijken we terug op de belangrijkste ontwikkelingen die in Huis ter Leede in 2022 plaatsvonden en we kijken alvast vooruit naar 2023.

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	
Adres	Oranjehof 2
Postcode	4141 GC
Plaats	Leerdam
Telefoonnummer	0345-614241
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41121600
E-mailadres	info@huisterleede.nl
Internetpagina	www.huisterleede.nl

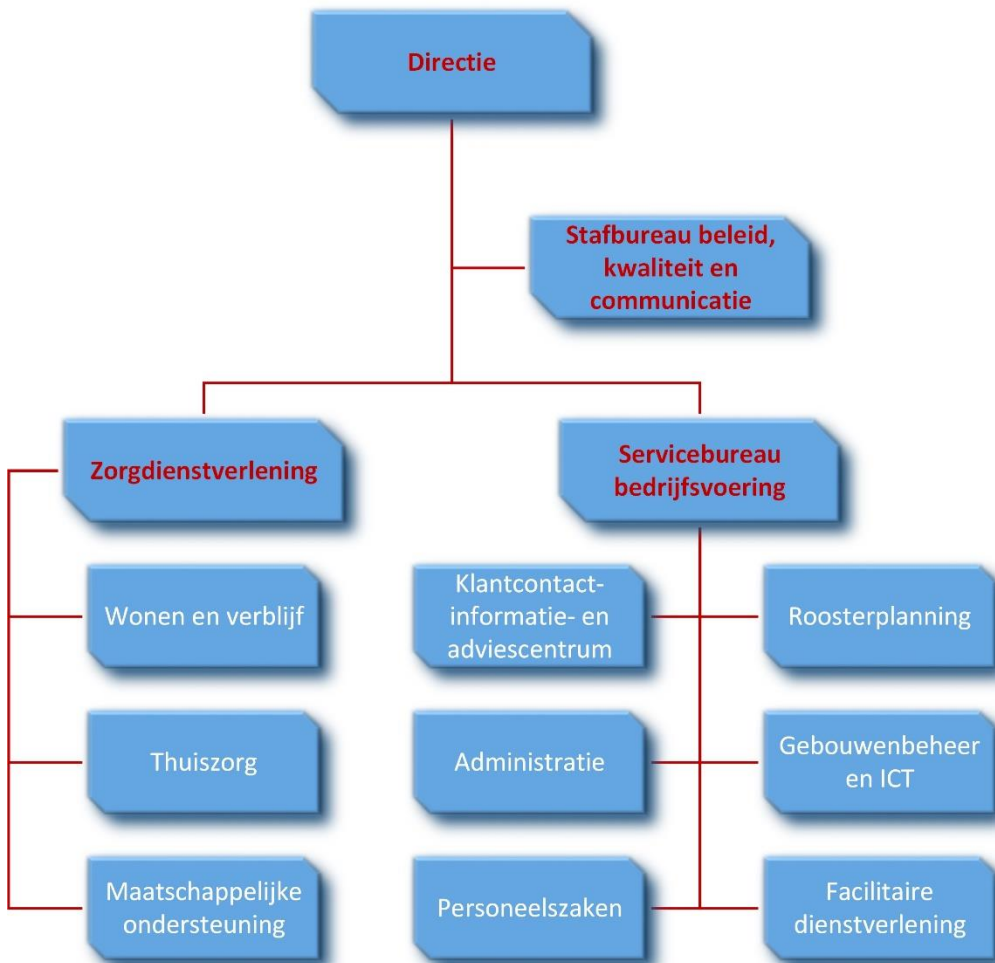
### 2.2. Structuur van het concern

Huis ter Leede is een protestantse interkerkelijke stichting, die gebruik maakt van het Raad van Toezicht-model. De eenhoofdige 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), een identiteitscommissie (IC) en een Verpleegkundige AdviesRaad (VAR). 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.



Met klantcontact-, informatie- en adviescentrum, bedoelen wij het bureau zorgservice. Met de nieuwe naam proberen we duidelijker aan te geven welke activiteiten er allemaal uitgevoerd worden door de medewerkers van dit bureau.

Met gebouwenbeheer bedoelen we de technische dienst. In het nieuwe gebouw gaat het niet zozeer om de klusjes (hoewel die ook van belang blijven), maar om het beheer van het gebouw.

### 2.3. Kerngegevens

In dit hoofdstuk wordt informatie gegeven over de doelstelling, een aanduiding van de (kern)activiteiten, met de belangrijkste producten, diensten, geografische gebieden, categorieën afnemers en leveranciers en belangrijke elementen van het gevoerde beleid.

#### 2.3.1. Doelstelling, 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 functies in de Wet langdurige zorg:

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

En geïndiceerd vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning:

- o alarmering;
- o begeleiding (individueel en groep, dagbesteding<sup>1</sup>);
- o huishoudelijke ondersteuning.

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.

Huis ter Leede is in 2022 gestopt met het aanbieden van koelverse maaltijden en heeft verder geen noemenswaardige privaat gefinancierde activiteiten.

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

Dienst	Naam	Capaciteit
PG	De Parel (was de Kajuit)	49 plaatsen
Somatiek	De Smaragd (was de Mast)	38 plaatsen. Hierin zijn tijdelijke plaatsen opgenomen.

<sup>1</sup> 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.

Hospice		2 plaatsen
Dagbesteding PC	't Anker	Max. 10 plaatsen
Dagbesteding reformatorisch	't Lichtpunt	Max. 10 plaatsen
Dagbesteding PC intramuraal	Nu verschillende clubs	Max. 10 plaatsen
Dagbesteding reformatorisch intramuraal	't Baken, huiskamer etage 1	Max. 10 plaatsen
Wijkverpleging		Ongeveer 150 cliënten
Huishoudelijke ondersteuning		Ongeveer 480 cliënten

### 2.3.3. *Werkgebieden*

Het werkgebied van Huis ter Leede is gericht op de gemeente Vijfheerenlanden. Het adherentiegebied voor de intramurale zorg strekt zich anno 2023 uit over ongeveer een diameter van 35 kilometer rond de Oranjehof. In 2022 waren wij in de wijkverpleging ook nog actief in een deel van de Betuwe, vooral in de omgeving van Tiel. Bewoners kiezen ook vanwege de protestants-christelijke identiteit voor Huis ter Leede en komen daarom ook van buiten de regio. Huis ter Leede is werkzaam in de zorgkantoorregio'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 en Woonzorg Nederland*

Huis ter Leede huurde tot 15 december 2022 van Habion het pand gelegen aan Eiland 1. Vanaf 1 november huurt Huis ter Leede het woonzorgcomplex van Woonzorg Nederland. Huis ter Leede huurt op het oude adres nog kantoorruimte als wijksteunpunt.

### 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 (nu De Parel) 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***

Mogelijkheden tot samenwerking op het gebied van wijkverpleging in Rivierenland zijn onderzocht. Dat bleek niet mogelijk vanwege de aanrijtijden die langer dan een half uur zijn. Er is besloten om met Rivas te gaan samenwerken om de ongeplande zorg in de wijkverpleging in weekend en nacht te leveren en om als verpleegkundige achterwacht te fungeren. In december zijn de onderhandelingen begonnen over de mogelijke overname van de wijkverpleging van het deel in Leerdam van Present. In 2023 is daartoe definitief besloten en per 1 maart is dat deel daadwerkelijk overgenomen door Huis ter Leede.

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

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 werkte Huis ter Leede samen. Doel is eenzaamheid voorkomen en verbinding bevorderen. Vanwege de corona-maatregelen hebben de activiteiten gedurende het verslagjaar stilgelegen. Vanwege de verhuizing is de samenwerking met de wijkraad Noord gestopt en wordt nu samengewerkt met Wijkraad Oost.

### **2.4.5. *Apotheek Hoogland en Benu***

Huis ter Leede heeft een samenwerkingsovereenkomst met Hoogland apotheek, gevestigd in Sliedrecht, voor het geblisterd aanleveren van medicatie voor het merendeel van de intramurale bewoners. Voor de extramurale cliënten wordt veel samengewerkt met de Benu apotheek.

### **2.4.6. *Overheid***

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

### **2.4.7. *Zorgverzekeraars***

In 2022 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, te weten Wittenbergzorg, 't Slot en Ankerzorg. Hierbij richten we ons op de ondersteunende processen: P&O, Financiën en ICT.



#### 2.4.10. **IVVU**

Sinds 2021 zijn we lid van de Vereniging van Instellingen voor Verpleging en Verzorging in Utrecht. De gemeente Vijfheerenlanden ligt sinds de herindeling in de provincie Utrecht. Huis ter Leede valt dus ook in dat werkgebied. Daarmee valt Huis ter Leede ook onder die veiligheidsregio. Daarom is zij lid geworden van de IVVU.

#### 2.4.11. **Drechtzorg**

Huis ter Leede maakt deel uit van de Stichting Drechtzorg. Dit is een samenwerkingsverband van 35 verschillende organisaties van thuiszorg, ziekenhuis, huisartsen, revalidatiecentra, verpleeg- en verzorgingshuizen, geestelijke gezondheidszorg, GGD, apotheken en gehandicaptenzorg uit de Drechtsteden, Alblasserwaard-Vijfheerenlanden en de Oost-Hoeksche Waard. De doelstelling van Drechtzorg is het bevorderen van continuïteit, samenhang en doelmatigheid in patiëntenzorg. Oftewel: 'De juiste zorg voor de juiste cliënt op de juiste plek met de juiste hulpverlener'.

## 3 | **Bestuur, toezicht en medezeggenschap**

### 3.1. **Normen voor goed bestuur – toepassing en naleving (gedrags)codes**

Huis ter Leede past de principes van de Governancecode Zorg 2022 toe.

### 3.2. **Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur / directie**

Achternaam	Voorletters	Dhr of mevr.	Functie	Interim ja/nee	Functie vervuld sinds	Hoofdfunctie	nevenfuncties	Ontwikkeling professionaliteit en deskundigheid
Schettters	C.J.M.	Dhr.	Bestuurder	nee	1 juli 2013	Voorzitter Raad van bestuur	Geen	Ge(her)accrediteert sinds 2021. Lid Actiz en NVZD.

### 3.3. Samenstelling, bezoldiging en werkwijze raad van toezicht

In dit bestuursverslag is het verslag van de interne toezichthouder als bijlage opgenomen.

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

Naam	Functie in de rvt	Nevenfuncties
Dhr. P.A. Huijsman	Voorzitter (tot 29 april 2022)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voorzitter Raad van Commissarissen Smart-Coach b.v.</li><li>• Voorzitter bestuur stichting Vijfheerenlanden (tot 29 april 2022)</li><li>• Penningmeester Vereniging van Eigenaren Esprit-1</li></ul>
Dhr. J. Heijstek	Lid tot en voorzitter vanaf 29 april 2022 Lid commissie Kwaliteit en Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manager Expertisecentrum Korsakov Slingedael</li><li>• Voorzitter bestuur stichting Vijfheerenlanden (vanaf 29 april 2022)</li></ul>
Dhr. W.L.J. Voogt	Vicevoorzitter Lid auditcommissie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Concerncontroller gemeente Drimmelen</li><li>• Toezichthouder Zorgplein Maaswaarden</li><li>• Vicevoorzitter bestuur stichting Vijfheerenlanden</li><li>• Penningmeester Vereniging van Eigenaren "De Woeste Hoeve"</li></ul>
Mw. A.M. Noorthoek	Lid Voorzitter auditcommissie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Directeur Thuiszorg Zorgpartners Midden-Holland</li><li>• Interim directeur/bestuurder in de non-profit</li><li>• Toezichthouder Riederborgh</li><li>• Toezichthouder Sjaloom Zorg</li><li>• Lid bestuur stichting Vijfheerenlanden</li></ul>
Dhr. C. Verweij	Lid Voorzitter commissie Kwaliteit en Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"><li>• Directeur gemeente West Betuwe</li></ul>

Dhr. Huijsman heeft zijn functie in de raad van toezicht in maart 2022 neergelegd vanwege het verstrijken van zijn tweede termijn. Er is een sollicitatieprocedure gestart om in de vacature te voorzien. De raad van toezicht heeft uit zijn midden een voorzitter gekozen (dhr. Heijstek) en een vicevoorzitter (dhr. Voogt).

### 3.4. Toepassing Governancecode Zorg 2022

Huis ter Leede houdt zich aan de zeven principes van de Governancecode Zorg 2022. 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.

De principes zijn:

1. De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg aan cliënten.
2. De raad van bestuur en raad van toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie.
3. De zorgorganisatie schept randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden.
4. De raad van bestuur en raad van toezicht zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de zorgorganisatie.
5. De raad van bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling.
6. De raad van toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie.
7. 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**

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

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 behandeling-, verzorging-, leef- en begeleiding-klimaat 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 schept 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 coronamaatregelen 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 het zoeken naar oplossingen voor de toenemende behoefte aan zorg onder gelijktijdige afname van het aantal medewerkers in de regio Waardenland en draagt op die wijze bij aan regionaal zorgbeleid.

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

*De raad van bestuur en de raad van toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie.*

Huis ter Leede hanteert bij het realiseren van haar doelstelling, de protestants-christelijke waarde, behorend bij haar "maatschappelijke positie", zoals naastenliefde en barmhartigheid. 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". 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 feed back 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 informatie bijeenkomsten. 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. Deze zal worden aangepast zodat de werkwijze die in de praktijk gehanteerd wordt, namelijk dat de raad van toezicht direct benaderbaar is voor medewerkers, ook overeenkomt met het beleid.

In de reglementen zijn afspraken opgenomen om belangentegenstellingen te voorkomen of te signaleren en te verhelpen. Er heeft zich geen belangenverstremming voorgedaan. Het was dus ook niet nodig om, zoals

in de Wbtr<sup>2</sup> is voorgeschreven dat een lid van de raad van toezicht niet mocht deelnemen of aanwezig mocht zijn bij de bespreking van een onderwerp waarbij sprake zou kunnen zijn van tegenstrijdig belang.

Er zijn overeenkomsten afgesloten voor het declareren van zorg met het zorgkantoor VGZ, alle verzekeraars en de gemeente Vijfheerenlanden.

Met cliënten wordt altijd een schriftelijke overeenkomst afgesloten voor het verlenen van de zorg.

Huis ter Leede heeft oog voor de publieke belangen en draagt zorg voor goede kwaliteit, is toegankelijk en betaalbaar.

### **3.4.3. Invloed belanghebbenden**

*De zorgorganisatie schept randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden.*

#### **3.4.3.1. Intern**

De bestuurder heeft frequent overleg met de medezeggenschapsraden. Met de cliëntenraad en de ondernemingsraad is dat maandelijks. Hier worden onderwerpen besproken die voor de organisatie belangrijk zijn, vanuit het perspectief van respectievelijk de cliënten c.q. de medewerkers. 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). In 2022 is besloten een doorstart te maken en de VAR bestaat nu weer uit drie verpleegkundigen. Er is overleg 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 2022 hebben de voorzitter van de Identiteitscommissie en de geestelijk verzorger van Huis ter Leede en de Raad van Toezicht besloten een vergadering te gaan organiseren met vertegenwoordiging van alle raden over een onderwerp dat het beleid en advisering van al deze raden raakt. Dat zal in 2023 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>3</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 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 email 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 de start van de hospice.

---

<sup>2</sup> Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen

<sup>3</sup> VVT = Verpleging, verzorging, thuiszorg

#### **3.4.4. Inrichting governance**

*De raad van bestuur en de raad van toezicht zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de zorgorganisatie.*

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 zijn 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 raad van bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling.*

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 kwaliteitscoördinator aangesteld. Voor de interne en externe communicatie is een communicatieadviseur aangesteld. De financiële afdeling draagt zorg voor de boekhouding en salarisadministratie. Afdeling P&O draagt zorg voor het ontwikkelen en uitvoeren van het HRM-beleid<sup>4</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 belangen van cliënten, medewerkers en andere in- en externe belanghebbenden.

Het meerjarenbeleid is vastgelegd in het meerjarenbeleidsplan, dat reikte tot en met 2021. In 2023 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>5</sup> en nieuwbouw. Deze onderwerpen worden nader beschreven in het hoofdstuk algemeen beleid.

---

<sup>4</sup> HRM = Human Resource Management.

<sup>5</sup> ICT = Informatie, Communicatie en Techniek

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>6</sup> als kwaliteitssysteem. Jaarlijks wordt gecontroleerd of de organisatie voldoet aan de kwaliteitseisen, d.m.v. een audit. Ook in 2022 heeft een audit plaatsgevonden, waarin vastgesteld is dat Huis ter Leede voldoet aan de accreditatie-eisen, maar op 2 punten een non conformity kreeg, dat wil zeggen dat daar niet aan de norm werd voldaan. Dit wordt in 2023 opgepakt en in april zal de auditor controleren of dit in voldoende mate is gebeurd. 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>7</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 is gestaag gevorderd en werd in december 2022 in gebruik genomen. In het verslagjaar is veel voorbereidend werk gedaan. Risico's waren financiële overschrijding, onprettige werkomgeving en vertraging. De kosten werden nauwkeurig bewaakt. De kosten waren ruim € 100.000 lager dan begroot. In de klankbordgroep werd de gebruiksvriendelijkheid bewaakt. In de bouwvergaderingen werd de planning bewaakt.

Besluitvorming werd vastgelegd in notulen van 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.

#### **3.4.6. Verantwoord toezicht**

*De raad van toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie.*

De raad van bestuur heeft in de maand januari van het verslagjaar zijn plan en begroting voor het verslagjaar aangeboden. De begroting werd vooraf in de auditcommissie besproken.

De raad van toezicht heeft zijn inzichten m.b.t. het jaarplan staande de januarivergadering met de raad van bestuur gedeeld. Dit heeft op relevante punten geleid tot aanpassing van het jaarplan.

De volgende punten uit het strategisch beleid zijn in de vergaderingen van de raad van toezicht met de raad van bestuur aan de orde gekomen:

- De toepassing van domotica in de nieuwbouw
- Een grootschaliger toepassing van Volledig Pakket Thuis
- Het aanbieden van hospiceplaatsen in de nieuwbouw
- Het afstoten van het werkgebied in Tiel en omstreken
- De samenwerking in Zorgalliantie Rivierenland

Meerwaarde voor de organisatie

De dialoog met de raad van bestuur over het strategisch beleid in het algemeen en de focuspunten in het

---

<sup>6</sup> HKZ = Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector

<sup>7</sup> CRM = Customer Relationship Management

bijzonder heeft geleid tot een gedragen keuze voor de strategische koers van Huis ter Leede. Bovendien is zo een situatie gecreëerd waarin de raad van bestuur en de raad van toezicht de gekozen richting eenduidig bespreekbaar kunnen maken in hun afstemming met de medezeggenschapsorganen en externe belanghebbenden.

Verder wordt verwezen naar het verslag van de raad van toezicht 2022, dat als bijlage aan dit bestuursverslag is toegevoegd.

### **3.4.7. Continue ontwikkeling**

*De raad van bestuur en de raad van toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.*

Jaarlijkse evaluatie van de raad van bestuur door de raad van toezicht

De raad van toezicht heeft het functioneren van de raad van bestuur in het verslagjaar geëvalueerd door bij de eigen bevindingen die van de ondernemingsraad, de cliëntenraad en de identiteitscommissie te betrekken. En de ruimte te bieden aan zelfreflectie door de bestuurder.

De uitkomsten van het geheel zijn door de raad van toezicht gebruikt voor een evaluatiegesprek tussen de raad van bestuur enerzijds en de voorzitter en de vicevoorzitter van de raad van toezicht anderzijds. Met als gespreksonderwerpen: crisismanagement i.r.t. de coronapandemie, de uitvoering van de strategie, de brede werkgeversrol, kwaliteit en veiligheid van zorg, de financiële positie, het netwerk van de bestuurder en de organisatie, de nieuwbouw, de relatie met de raad van toezicht, de persoonlijke ontwikkeling van de bestuurder en het naderende einde van diens dienstverband.

Evaluatie raad van toezicht

De raad van toezicht heeft zijn eigen functioneren geëvalueerd door in het bijzijn van de bestuurder gedurende een dagdeel kritisch het functioneren van de raad te beschouwen. Bij deze jaarlijks terugkerende sessie liet de raad van toezicht zich dit keer door een externe begeleider.

Scholing

In het verslagjaar hebben de leden van de raad van toezicht geïnvesteerd in educatie en ontwikkeling. In het bijzonder hebben twee leden een opleidingsprogramma gevolgd voor ervaren commissarissen en toezichthouders bij het Erasmus Governance Institute.



## 4 | Algemeen beleid

*De informatie in dit hoofdstuk wordt opgenomen op concernniveau. Huis ter Leede kent geen onderscheiden onderdelen.*

### 4.1. Visie, strategie en (meerjaren-)beleid

Hier wordt het langetermijnbeleid beschreven. 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. Er wordt in 2023 vervolg aan gegeven in de vorm van workshops met bewoners, familieleden, medewerkers en vrijwilligers o.l.v. mevr. Nijhoff, betrokken bij het ontwerp van de nieuwbouw en de organisatie tussen de medewerkers en familie van de bewoners.

## **4.2. Gang van zaken en voorgaande verwachtingen**

Huis ter Leede heeft in het verslagjaar de samenwerking met drie andere organisaties geformaliseerd. Dit zijn Wittenbergzorg, Ankerzorg en 't Slot. De samenwerking richt zich op de secundaire processen: P&O, ICT en Financiën/Inkoop.

Strategisch noopt de krapte op de arbeidsmarkt Huis ter Leede tot terugtrekking op haar kerngebied. Cliënten die wijkverpleging krijgen in de Betuwe (regio Tiel) werden in goed overleg overgedragen aan andere organisaties. Het steunpunt in Tiel werd gesloten.

Huis ter Leede heeft nieuwe zorgvormen voorbereid; VPT<sup>8</sup> en hospice.

Voor hospice-zorg worden twee appartementen in de nieuwbouw 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 willen dit op de nieuwbouwlocatie vormgeven in de 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 huidige 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 behoefte aan deze specifieke behoefte aan hospicezorg van mensen die de protestants-christelijke identiteit van Huis ter Leede onderschrijven.

VPT zou in de aanleunwoningen in de nieuwbouw geleverd gaan worden. Onderhandelingen hierover met Woonzorg Nederland leidde tot de conclusie dat dit alleen mogelijk was indien Huis ter Leede dat gehele bouwdeel zou gaan beheren. Het risico van leegstand was voor Huis ter Leede te groot en daarom werd daar van af gezien. In 2023 wil Huis ter Leede “gespikkeld” VPT gaan leveren in de wijk.

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

De wijze van alarmering voor cliënten in de wijk is veranderd en dat werd in het verslagjaar voorbereid en uitgevoerd. Dit betekent dat ook in Rondas en Beukelaar, de aanleunwoningen op het Eiland, de alarmering via Tunstall verloopt en niet meer via Verkerk. Dat is nodig omdat na de verhuizing het Verkersysteem niet meer werkt.

De maaltijdvoorziening is in de nieuwbouw anders geregeld. Bewoners van De Smaragd krijgen meer keus en meer zelfstandigheid. Zij kunnen op het ontmoetingsplein op elk gewenst tijdstip hun warme maaltijd gebruiken en in de buurtkamer op de etage hun broodmaaltijd zelf kiezen. Voor de bewoners van De Parel wordt in de buurtkamer gekookt. Het eten komt dus niet meer kant-en-klaar uit de centrale keuken. Samen wordt bepaald wat er gegeten wordt en of dat tussen de middag of 's avonds zal zijn, de voorbereiding wordt samen gedaan en de gastvrouw kookt. Hierdoor wordt veel meer het huiselijke ritme aangehouden, en is de betrokkenheid van de bewoners veel groter dan voorheen. Ook de verwanten kunnen meer betrokken zijn door mee te helpen of eventueel te koken.

In de nieuwbouw zijn 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.

---

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

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 als secundaire arbeidsvoorwaarde een fietsplan ontwikkeld. Daarmee kunnen medewerkers op een fiscaal aantrekkelijke manier een fiets aanschaffen. Het is de bedoeling om dat plan in 2023 uit te breiden.

Tijdens de coronaperiode zijn onze kantoormedewerkers gewend geraakt aan thuiswerken. De regeling die hiervoor getroffen is, is nog steeds geldig. Dat wil zeggen dat kantoormedewerkers bij hun leidinggevende kunnen aanvragen thuis te mogen werken tot maximaal de helft van hun werkdagen. 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. In de nieuwbouw is een dynamische werkplek gerealiseerd, dit is een werkplein waar in open ruimte alle staf- en managementleden samen werkzaam zijn en er geen aparte kantoren meer zijn. Dat versterkt de samenwerking en laagdrempelige toegang tot elkaar.

#### **4.4. Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, waaronder duurzaamheid**

Eind 2022 hebben we ons huidige pand verlaten. Daarom investeerden wij niet in de oudbouw 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.

Bij de nieuwbouw hebben we in totaal 6 oplaad[plaatsen voor elektrisch aangedreven auto's. Ook op die manier dragen we bij aan een lagere CO<sup>2</sup> uitstoot.

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. Het verloop onder medewerkers in Huis ter Leede is hoog, ongeveer 22%. Bij andere organisaties is sprake van veel variatie, van 5 tot 45%. Hoewel Huis ter Leede in deze range valt wil zij toch graag het verloop verminderen. Een van de instrumenten daarvoor is de analyse van de exitgesprekken. Hier werd in het verslagjaar onderzoek naar gedaan. Begin 2023 zal hierover gerapporteerd worden.

Door inzet van zorgdomotica wil Huis ter Leede ook bijdragen aan duurzame inzet van medewerkers. Door de mogelijkheid om op afstand de voordeur open te doen, wordt onnodig extra lopen naar de voordeur voorkomen. Het gebruik van leefcirkels betekent minder controles op de kamer, dat tijdswinst oplevert voor de medewerker en rust voor de bewoner. Het gebruik van één device voor de technische ondersteuning, zoals het ecd, brandmelding, deur openen, telefoneren maakt het werk lichter en aantrekkelijker.

De ondernemingsraad heeft n.a.v. de Me-Too beweging een enquête gehouden onder de medewerkers naar het voorkomen van grensoverschrijdend gedrag. In Huis ter Leede komt dat in geringe mate voor,

maar ook dat vinden we ongewenst. Het betrof vooral bewoners met onbegrepen gedrag. Daar willen we de medewerkers meer handvatten geven om daar mee om te gaan.

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. Met wijkraad Oost is contact gelegd om in deze nieuwe wijk deze activiteiten vorm te geven. Daarnaast wordt samen met de wijkraad met de gemeente overlegd om het parkje achter het gebouw, het Wieltje van Collée, op te knappen. Dat is voor de wijk goed en ook voor de bewoners van Huis ter Leede, die daar kunnen wandelen en vissen.

Door deel te nemen aan MUIZ<sup>9</sup> en SNIV<sup>10</sup> wil Huis ter Leede ook bijdragen aan het terugdringen van besmettelijke ziektes. Door overzicht op uitbraken in de regio zijn tijdig preventieve maatregelen te nemen en door het inzicht in infecties en antibioticagebruik kunnen specifieke infectiepreventieve verbeteringen worden getroffen. Minder antibioticagebruik betekent minder belasting van het tere gestel van kwetsbare ouderen, maar ook minder restproducten in het afvalwater en dat is beter voor het milieu.

#### **4.5. Naleving gedragscodes**

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

#### **4.6. Risicoparagraaf**

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

##### **4.6.1. Strategie**

Huis ter Leede ambieert VPT<sup>11</sup> te gaan bieden in wijk. Het risico is dat de kosten hoog zullen zijn t.o.v. de opbrengsten. Zeker in de startfase als er nog geleerd moet worden hoe we dit het beste kunnen inzetten is de kans op verlies groot. Als beheersmaatregel zullen we starten met het leveren dichtbij het pand zodat we geen lange reistijden hebben.

Het werkgebied van Huis ter Leede is teruggebracht tot de regio Vijfheerenlanden. In de wijkverpleging bestaat dan het risico dat in het begin er meer medewerkers dan noodzakelijk in dienst zijn. We streven groei in de wijkverpleging na waarmee we het risico van een overschot aan medewerkers snel mitigeren.

---

<sup>9</sup> Meldpunt voor Uitbraken Infectieziekten

<sup>10</sup> Surveillance Netwerk Infectieziekten in Verpleeghuizen

<sup>11</sup> VPT = Volledig Pakket Thuis

#### 4.6.2. 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, waarvoor een adequate BHV<sup>12</sup>-organisatie is opgetuigd

Hoge temperatuur in het gebouw, waarvoor een hitteprotocol beschikbaar is. In het nieuwe pand fungeert de vloerverwarming ook als koeling en het gebouw is beter geïsoleerd.

Stroomuitval, waarvoor een noodstroomaggregaat beschikbaar is.

In 2022 werd de prospectieve risicoanalyse geactualiseerd.

Letsel door onbegrepen gedrag, besmetting met een computervirus, bekend worden van bedrijfsgevoelige informatie, fysieke werkdruk en te weinig personeel werden als hoge, potentiële risico's gezien.

Hier zullen in 2023 adequate beheersmaatregelen op genomen worden.

#### 4.6.3. 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 2022 is € 31.569 positief.

Resultaatratio (nettoresultaat gedeeld door de totale opbrengsten van de betreffende activiteiten)	Verslagjaar	Vorig jaar
Resultaatratio: resultaten in % van de omzet	0,3%	-1,6%
Resultaat boekjaar	31.569	-194.363
Totale opbrengsten boekjaar	12.060.196	12.099.846
Liquiditeit	Verslagjaar	Vorig jaar
Current ratio (vlottende activa vs kortlopende schulden) in %	1,2	3,1
Vlottende activa (inclusief liquide middelen)	2.271.935	4.625.796
Totaal kortlopende schulden	1.914.040	1.492.984
Solvabiliteit	Verslagjaar	Vorig jaar
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen/balanstotaal) in %	63,6%	67,7%
Vermogensratio (eigen vermogen/totaal opbrengsten) in %	30,9%	30,5%
Totaal eigen vermogen	3.723.401	3.691.833
Balanstotaal	5.851.398	5.455.314

<sup>12</sup> BHV =Bedrijfs Hulp Verlening

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.

#### **4.6.4. 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.

#### **4.6.5. Wet- en regelgeving**

De raad van bestuur acht de volgende wet- en regelgeving in het bijzonder relevant voor het realiseren van strategische doelen:

- Wet langdurige zorg
- Zorgverzekeringswet
- Wet maatschappelijke ondersteuning
- Wet zorg en dwang (Wzd)
- Wet op de ondernemingsraden
- Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen
- Beleidsregels NZa
- Contracten met het zorgkantoor, de zorgverzekeraars en de gemeente
- CAO

Huis ter Leede voert de wetten zoals opgesomd uit.

Bijzondere aandacht is gegeven aan uitvoering van de Wzd. Huis ter Leede 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 nieuwe gebouw zal het open-deuren-beleid de bewoners bewegingsvrijheid geven

Ook is er bijzondere aandacht voor de CAO. In het verslagjaar is onderhandeld over een nieuwe CAO voor de VVT-sector. Die is in 2022 goedgekeurd en algemeen verbindend verklaard. De senior HRM adviseur die van de Zorgalliantie heeft mede als taak gekregen om die CAO te vertalen naar de organisaties. Dat heeft hij ook gedaan.

### **4.7. Toekomstparagraaf**

#### **4.7.1. Nieuwbouw**

In het verslagjaar is hard gewerkt aan de bouw van het nieuwe pand. Woonzorg Nederland is eigenaar ervan en is de verhuurder. Huis ter Leede huurt het pand. Begin 2021 werd gestart met de bouw, in december 2021 werd het hoogste punt bereikt. Op 1 november 2022 werd het pand opgeleverd en in

december 2022 zijn we verhuisd. De feestelijke opening zal in mei 2023 plaatsvinden. In 2021 zijn voorbereidingen getroffen voor andere veranderingen die samenhangen met het in gebruik nemen van dit pand, die hierna genoemd worden.

#### **4.7.2. Eten en drinken**

In de nieuwbouw heeft de centrale keuken een andere rol gekregen. Op de pg<sup>13</sup>-verpleegafdelingen wordt in de keukens van de buurtkamers gekookt. Bewoners van de somatiek-afdelingen worden gestimuleerd om op het ontmoetingsplein te gaan eten. Ook mensen uit de omgeving kunnen komen eten in ons restaurant. Deze veranderingen zijn al beschreven onder 4.3.

#### **4.7.3. 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

#### **4.7.4. Toegang**

De voordeur is overdag tot 19.00 uur open. Dan is er ook bezetting op het ontmoetingsplein. Als hun dienst is afgelopen gaat de voordeur op slot. Bezoekers kunnen aanbellen. De medewerkers van de betreffende huiskamer, krijgen op hun telefoon een signaal, kunnen via een videoverbinding zien wie er aanbelt en besluiten die bezoeker binnen te laten. De deur kan met behulp van de telefoon op afstand geopend worden. De medewerkers hoeven dus niet meer naar de deur om die te openen, zoals dat in de oudbouw nog wel het geval was.

#### **4.7.5. 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 huidige 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. De hospice wordt 1 februari 2023 in gebruik genomen.

#### **4.7.6. Personeel**

Huis ter Leede wil het hoofd bieden aan de uitdagingen op het gebied van personeel door verlagen van het ziekteverzuim en het verloop.

Het ziekteverzuim was in het jaar 2022 gemiddeld 8,04%, dit is gemiddeld over het hele jaar gelijk aan 2021. Voor het ziekteverzuim heeft zij een preventiemedewerker aangesteld die als casemanager zal optreden. Voorheen lag die taak bij de externe arbodienst. Het verloop is geanalyseerd. Het kortdurend ziekteverzuim

---

<sup>13</sup> Pg = psychogeriatric



wordt vooral veroorzaakt door infectieziekte zoals griep en corona. Dat is moeilijk beïnvloedbaar. Wij stimuleren vaccinatie en bieden dat ook aan, maar dat blijft een vrije keuze van de medewerker zelf. Het langdurig verzuim kent verschillende oorzaken van kanker tot operaties aan het bewegingsstelsel. Dit zijn moeilijk beïnvloedbare factoren. Er zijn voldoende tilapparaten beschikbaar om overbelasting van het bewegingsstelsel te voorkomen en stimulering van positieve gezondheidsgedrag draagt mogelijk bij aan vermindering van kanker, maar het betreffen lange termijn effecten. Ook is er sprake van psychische klachten. Hierbij worden nu eerder dan voorheen behandeltrajecten voor ingezet, zodat tijdig naar een oplossing wordt gezocht. Eind 2022 is gestart met het spreekuur van de bedrijfsarts op locatie, zodat medewerkers daar niet ver meer voor hoeven reizen en er meer continuïteit is.

Het verloop over 2022 was 21,95%. Het is dus iets gedaald t.o.v. 2021, toen was het verloop 22,29%. Om het verloop terug te dringen wordt de aanpak van de exitgesprekken onderzocht. Begin 2023 wordt daarover gerapporteerd.

#### **4.7.7. *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. Met het vertrek naar de nieuwe locatie hebben ongeveer 25 vrijwilligers individueel besloten te willen stoppen met hun werk. Vaak deden zij hij werk al erg lang en waren zij zelf ook minder vitaal geworden door hun hoge leeftijd. De verhuizing was voor hen een natuurlijk moment om de stoppen. Er zijn ook evenveel vrijwilligers begonnen in het verslagjaar, want voor de hospice hebben we veel vrijwilligers kunnen vinden en binden, die samen met de professionele krachten de zorg en ondersteuning willen bieden. Er wordt veel aandacht besteed aan scholing voor de vrijwilligers, bijvoorbeeld op het gebied van dementie, palliatieve zorg, etc. Jaarlijks is er een feest in de vorm van een high tea of een dinertje en de vrijwilligers krijgen ook het kerspakket zoals de betaalde medewerkers dat krijgen. Wij beschouwen de vrijwilligers als medewerkers, alleen krijgen zij geen salaris. Hun bijdrage is onmisbaar. Zonder hen zouden wij juist die extra activiteit of ondersteuning aan de bewoner niet kunnen geven.

#### **4.7.8. *Innovatie***

In de nieuwbouw wordt gebruik gemaakt van state of the art domotica en netwerk. Voor medewerkers zal private LTE<sup>14</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 het gebouw of bedrijfsterrein wordt een eigen LTE netwerk gecreëerd, waardoor we niet meer afhankelijk zijn van een externe partij. En voor zorg-domotica worden sensoren gebruikt waar de bewoner geen hinder van ondervindt en er toch tijdig een signaal bij de medewerker komt indien er actie van haar wordt verwacht. Helaas stuiten we op veel problemen bij deze zorgdomotica. De signalering moet erg precies zijn ingesteld om loze meldingen te voorkomen maar ook het

---

<sup>14</sup> LTE is de onderliggende technologie van zowel 4G als 5G, het staat voor Long Term Evolution.

niet melden terwijl dat wel nodig was. Door het ontbreken van onderdelen konden de leefcirkels niet worden gebruikt. Hiervoor zijn tijdige oplossingen bedacht. De verwachting is dat in maart 2023 dit wel naar behoren zal werken.

De devices die gebruikt worden voor het ECD blijken niet goed te werken in de nieuwe omgeving met de nieuwe werkwijze. Er is in 2023 een project gestart om een goed alternatief te vinden. Om een goed besluit te nemen en daar een breed draagvlak voor te hebben is een werkgroep opgericht met medewerkers om mee te denken over de oplossing. Er zal een investering nodig zijn, die niet voor 2023 begroot was.

#### **4.7.9. Externe 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 moeten blijven. Wij stimuleren vaccinatie en zorgen voor goede ventilatie. In het nieuwe pand is mechanische ventilatie, door een continue overdruk.

De oorlog tussen Rusland en Oekraïne duurt voort. 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 leidt tot prijsstijgingen met name van energie, maar ook van dagelijkse levensbehoeften. In de begroting 2023 is daar rekening mee gehouden. Voor medewerkers leidt dat ook tot hogere kosten. De afgesproken loonsverhoging in 2023 is niet voldoende om de inflatie te compenseren. Mogelijk zal de CAO worden opengebroken. Hogere salariskosten worden ten dele gedekt door een hogere OVA<sup>15</sup>. Maar de vraag is of dat voldoende zal zijn en het is altijd achteraf. De kosten zullen moeten worden voorgefinancierd, dus uit het beschikbare middelen van de organisaties zelf moeten komen.

Een zorgwekkende ontwikkeling is ook de aangekondigde verlaging van de NHC<sup>16</sup> en NIC<sup>17</sup>. Bij het bepalen van de hoogte van deze bijdragen wordt o.a. rekening gehouden met de rente. Die rente was de afgelopen jaren laag, dus wil het NZa deze bijdragen verlagen. Daarnaast wil de overheid dat deze bijdragen niet meer vast zijn maar onderhandelbaar. Deze ontwikkelingen zullen zeker leiden tot een verlaging van deze bijdragen, maar we weten nog niet in welke mate. Het gevolg is dat er minder dekking zal zijn van de kosten voor het vastgoed en investeringen. In de meerjarenbegroting zal in een van de scenario's rekening worden gehouden met een lagere bijdrage.

---

<sup>15</sup> Overheidsbijdrage in de Arbeidskostenontwikkeling

<sup>16</sup> Normatieve Huisvestingscomponent, de vergoeding die de zorgorganisatie krijgt om het vastgoed te betalen, bij Huis ter Leede de huur en het deel van het onderhoud dat zij zelf uitvoeren.

<sup>17</sup> Normatieve inventariscomponent, de vergoeding die de zorgorganisatie krijgt als bijdrage voor investeringen.

## 5 | Bedrijfsvoering

In dit hoofdstuk wordt de bedrijfsvoering voor de gehele organisatie toegelicht. Huis ter Leede bestaat uit één concern. 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>18</sup> getoetst. Toetsing wordt uitgevoerd door 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 materiele 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 of waren, zoals de nieuwbouw.

In het verslagjaar zijn de missie, visie en kernwaarden herijkt in samenspraak met interne stakeholders. In 2023 zal dat verder geïmplementeerd worden door middel van het "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 2023 zullen we dat beleid, dat in 2022 is aangepast, uitvoeren.

### 5.3. Kwaliteitsbeheersing

We gaan door met de auditcommissie kwaliteit & veiligheid van de raad van toezicht, die in 2021 is 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>19</sup> en mondzorg.

Op personeelsgebied zal de ARBO<sup>20</sup>-commissie weer geactiveerd worden. Door het vertrek van deelnemers aan deze commissie was het werk ervan tijdelijk stilgelegd. Ad hoc zaken werden door afdeling P&O uitgevoerd en beleidsmatig werd dit in de ZorgAlliantie ontwikkeld.

---

<sup>18</sup> AOIC = Administratieve Organisatie Interne Controle

<sup>19</sup> HIP = Hygiëne en Infectie Preventie

<sup>20</sup> ARBO = Arbeidsomstandigheden

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 1). 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>21</sup> wordt het kwaliteitssysteem intern beoordeeld.

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

Naast de genoemde marketingmiddelen, communiceerden we intern met de “Scheepskoerier”, een maandblad voor de medewerkers en vrijwilligers en nieuwsbrieven voor de cliënten. Voor geïnteresseerden in de nieuwbouw werd periodiek een bouwnieuwsbrief uitgegeven. De bouwnieuwsbrief is gestopt. Ook met de Scheepskoerier zijn we gestopt. Daarvoor in de plaats werken we nu met intranet, de personeelshub. Hier worden berichten opgezet op het moment dat zich een gebeurtenis voordoet en daarmee is het actueler dan de Scheepskoerier. Voor de vrijwilligers zoeken we nog naar een goede oplossing.

Voor bezoekers en bewoners gebruiken we in de nieuwbouw narrow casting, waarbij allerlei berichten op tv-schermen die op de etages hangen verschijnt. Zo worden activiteiten, menu’s en andere berichten tijdig gemeld.

#### **5.6. Automatisering**

##### **5.6.1 CRM<sup>22</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. Het is voor de gebruikers een moeilijk systeem. Dat zal worden geëvalueerd in 2023.

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

In de nieuwbouw is de digitale werkplek in gebruik genomen. Hiermee krijgen medewerkers en andere betrokkenen die informatie die 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 (de al genoemde personeelshub) lezen.

---

<sup>21</sup> Directie-audit

<sup>22</sup> CRM = Customer Relationship Management

## 6 | Financieel beleid

*De informatie in dit hoofdstuk is opgenomen op concernniveau.*

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 december 2022 is uitgevoerd.

De omzet over 2022 bedraagt € 12.060.196 en het gerealiseerde resultaat € 31.569 positief.

Het solvabiliteitspercentage bedraagt 63,6% en het liquiditeitspercentage 1,2%.

De liquide middelen zijn per 31 december 2022 afgenomen met € 2.512.161. Dit wordt vooral veroorzaakt door de investeringen en kosten die betrekking hebben op de verhuizing naar de nieuwe locatie. Huis ter Leede is in staat geweest om alle investeringen en kosten te betalen uit eigen middelen waardoor de financieringsbehoefte nihil is. Er zijn dan ook geen langlopende schulden op de balans opgenomen.

Huis ter Leede zal in 2023, evenals in 2022, 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 2023 is als volgt:

		Jaar 2023
Opbrengsten		11.986.200
Kosten		11.891.800
	* Personeel	9.066.800
	* Overige kosten	2.825.000
<b>Resultaat</b>		<b>94.400</b>