



## Inhoud

Uitgangspunten van de verslaggeving .....	3
1 Organisatie Stichting Land van Horne.....	4
1.1 Algemene identificatiegegevens.....	4
1.2 Onze zorg- en dienstverlening .....	4
1.3 Structuur van Land van Horne .....	5
2 Bestuur, toezicht en medezeggenschap .....	7
2.1 Bestuur en Toezicht.....	7
2.2 (Centrale) Cliëntenraad.....	13
2.3 Ondernemingsraad .....	15
3 Bedrijfsvoering en financieel beleid .....	17
3.1 Meerjarenbeleid .....	17
3.2 Bedrijfsvoering; algemeen en personeelsbeleid .....	20
3.3 Financieel beleid.....	25

## **Uitgangspunten van de verslaggeving**

De Stichting Land van Horne wil met deze verslaggeving haar stakeholders, zoals cliënten, samenwerkingsrelaties, toezichthouders en andere betrokkenen, inzicht geven in de wijze waarop zij de zorg- en dienstverlening aan haar cliënten realiseert. Land van Horne vindt het van groot belang om de corporate governance goed vorm te geven en streeft naar doelmatig en goed bestuur en toezicht.

De jaarrekening en de ingevulde vragenlijsten van DigiMV zijn vóór 1 juni 2020 aangeleverd bij het CIBG. Hiermee heeft de Stichting Land van Horne voldaan aan de formele verantwoordingsverplichting.

Land van Horne is een zorgaanbieder die zowel zorg verleent onder het regime van de WTZi alsmede zorg en dienstverlening gefinancierd vanuit de Wmo. Verantwoording over beide soorten zorg vindt plaats met dit verslag.

De verslaggeving concentreert zich hoofdzakelijk op concern- of stichtingsniveau. Desgevraagd wordt op segment- of instellingsniveau verantwoord. Land van Horne is een organisatie die actief zoekt naar mogelijkheden om de zorgverlening aan cliënten die thuis en in de zorgcentra wonen, steeds te verbeteren. Land van Horne hecht daarbij grote waarde aan ethisch en kwalitatief verantwoorde zorg die voldoet aan de eisen en normen zoals maatschappelijk van haar verwacht wordt. Mede daarom heeft Land van Horne geïnvesteerd in de ontwikkeling van een zogenaamd kwaliteitsvenster. Via onze website [www.landvanhorne.nl](http://www.landvanhorne.nl) wordt op een laagdrempelige manier aan de hand van diverse cijfers en thema's informatie gegeven over onze organisatie en onze resultaten, waarbij er nadrukkelijk oog is voor waardengericht werken. Vanwege de uitbraak van het coronavirus is Nederland begin maart 2020 zal het kwaliteitsvenster later dit jaar geüpdate worden.

De bestuurder en de raad van toezicht van Land van Horne danken alle betrokkenen voor hun inzet aan en betrokkenheid bij een verantwoord, veilig en zorgzaam 2019.

# 1 Organisatie Stichting Land van Horne

## 1.1 Algemene identificatiegegevens

<b>Organisatie</b>	<b>Stichting Land van Horne</b>
Adres	Biest 43
Postcode	6001 AP
Plaats	Weert
Telefoonnummer	0900 33 55 555
Identificatienummer(s) NZa	650-8409 en 650-8428
Nummer Kamer van Koophandel	41068374
RSIN-nummer	8042.30.225
E-mailadres	<a href="mailto:directie@landvanhorne.nl">directie@landvanhorne.nl</a>
Internetpagina	<a href="http://www.landvanhorne.nl">www.landvanhorne.nl</a>

## 1.2 Onze zorg- en dienstverlening

Bij de Stichting Land van Horne draait de zorg om mensen. Om jezelf kunnen zijn, ook als je door omstandigheden op de hulp van anderen bent aangewezen. Door omstandigheden kunnen mensen (tijdelijk) hulp of zorg nodig hebben. In veel situaties kunnen naaste familieleden of vrienden helpen. Wanneer dit echter niet meer kan, is onze professionele zorg dichtbij.

**Land van Horne**  
**Stichting Land van Horne**  
gespecialiseerde zorgverlener

- Grootste werkgever van regio Weert**  
2500 medewerkers  
1200 vrijwilligers
- 18 zorgcentra**  
7 in Weert  
Weert - Nederweert  
Leudal - Someren  
Cranendonck
- 13 wijkteams**  
inclusief VTT (Verpleegtechnisch team)  
Weert - Nederweert  
Leudal - Someren  
Cranendonck
- Hooggekwalificeerde zorgverleners**  
GROTE DIVERSITEIT aan zorgmedewerkers zoals verzorgenden, (wijk) verpleegkundigen, helpenden maar ook welzijnsmedewerkers, diëtisten, maatschappelijk werkers en zorgassistenten.  
Bijna **100** behandelaren met diverse specialisaties zoals specialisten ouderengeneeskunde (vergelijkbaar met andere medisch specialisten zoals een longarts), fysiotherapeuten, ergotherapeuten, logopedisten
- Vitaal Thuis**  
(Eerstelijnszorg behandeling)
- Gespecialiseerde centra**
  - Geriatrisch Revalidatiecentrum met leerafdeling
  - Behandelcentrum
  - Huntingtoncentrum
- Gespecialiseerde teams**  
Bijvoorbeeld:
  - wondzorg
  - diabeteszorg
  - palliatieve zorg
- Welzijnsactiviteiten en maaltijdverzorging in onze gasterijen en eetpunten
- Dagbehandeling en dagbesteding
- Screening o.a. behandeling en Huntington
- Vitaliteit voor ouderen en inspanningen om langer zelfstandig te blijven wonen

Het verzorgingsgebied van de Stichting Land van Horne telt ruim 142.000 inwoners<sup>1</sup>. Het bestuurscentrum is gevestigd in Weert.

Land van Horne profileert zich op het gebied van bezieling en ethiek. Kernwaarden spelen hierin een grote rol; in de zorg- en dienstverlening, in de omgang tussen collega's en bij het maken van keuzes. We denken na bij de dingen die we doen. Waarom we het één doen en het ander laten. Diversiteit is een sleutelbegrip binnen Land van Horne. We heten iedereen van harte welkom. Mensen verschillen van elkaar. Voor ons is het de uitdaging om cliënten, die ieder hun eigen kwaliteiten hebben, in staat te stellen om hun leven op persoonlijke wijze vorm en inhoud te (blijven) geven.

Dit uit zich in onze slogan: *Jezelf zijn, jezelf blijven.*

### 1.3 Structuur van Land van Horne

Stichting Land van Horne kent als juridische rechtspersoon de stichtingsvorm. Land van Horne kent een raad van bestuur-model met toezichthouder. De dagelijkse leiding is in handen van de raad van bestuur.

#### Organogram

De eindverantwoordelijkheid ligt bij de bestuurder ondersteund door de directeuren en het overige management. De raad van toezicht houdt zoals verwoord in de Governancecode Zorg toezicht op het bestuur en op de algemene gang van zaken binnen Stichting Land van Horne.



<sup>1</sup> Bron: [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl) (statline, 2018)

Organogram december 2019

Onderdeel	Organisatie
<b>Zorg I</b>	<i>De zorgcentra in Brabant:</i> Eegelshoeve, Mariënburcht, Marishof en Witven
	<i>De zorgcentra in Limburg:</i> Hieronymus, Hushoven, Hornehoof, Nedermazehof, St. Elisabeth, St. Joseph, Rust in Roy, Martinus, Ververshof en Zuyderborgh
	Dienst Behandeling
<b>Zorg II</b>	Wijkzorg (V&V) Verpleeg Technisch Team (VTT) Volledig Pakket Thuis (VPT) en Modulair Pakket Thuis (MPT) Kortdurende Zorg Geriatrische Revalidatiezorg (GRZ) Cliëntenservicedienst (CSD)

Het managementteam december 2019:

Naam	Functie
Dhr. S.H.B. (Steven) Han	voorzitter raad van bestuur a.i.
Dhr. R.M.P. (Raoul) Bakkes	directeur Zorg en Dienstverlening, Zorg I
Mw. M. (Marja) Engel	directeur Zorg en Dienstverlening, Zorg II
Dhr. A.J.A. (Ad) Verhagen	manager Bedrijfsvoering
Vacature	manager HR
Mw. M.M. (Miriam) Hoedemaekers-Filon	bestuurssecretaris

In december heeft de raad van bestuur besloten om de afdeling HR en daarmee ook de functie manager HR te plaatsen binnen het onderdeel bedrijfsvoering. Reeds bij de vorming van bedrijfsvoering in 2017 is overwogen om de afdeling HR onder bedrijfsvoering te positioneren. Dit voornemen wordt nu in 2020 geëffectueerd. De HR-manager en de afdeling HR worden daarmee gepositioneerd naast de andere serviceafdelingen onder bedrijfsvoering. Zo kan er gezamenlijk een hecht team gevormd worden om bij te dragen aan Land van Horne om de goede zorg te bieden aan onze cliënten. De manager HR neemt in 2020 geen vaste positie in het managementteam van Land van Horne in.

## 2 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 2.1 Bestuur en Toezicht

Stichting Land van Horne is een organisatie met een belangrijke maatschappelijke rol. In het uitvoeren van de zorg- en dienstverlening stelt Land van Horne de cliënt en zijn zorgbehoeften centraal. Om vorm en inhoud te geven aan deze maatschappelijke rol wordt de Governancecode Zorg 2017<sup>2</sup> toegepast. Daarnaast gelden uiteraard de statuten van de Stichting Land van Horne en de reglementen voor raad van toezicht, raad van bestuur en de reglementen behorende bij de onderdeelcommissies die zijn ingesteld door de raad van toezicht. In 2018 zijn de statuten en reglementen raad van toezicht en raad van bestuur aangepast aan de Governancecode Zorg. In 2019 zijn de visie op toezicht en de reglementen van de commissies vastgesteld, evenals het beleid voor conflicthantering en het beleid onkosten raad van bestuur.

In onderstaande tabel staan de 7 principes van de Governancecode Zorg weergegeven en de mate waarin dit principe door Land van Horne is nageleefd.

Principe	Beoordeling	Korte toelichting
1. De maatschappelijke doelstelling en de legitimatie van de zorgorganisatie in het bieden van goede zorg aan cliënten ( <u>goede zorg</u> )	Volledig nageleefd	Onze maatschappelijke doelstelling en legitimatie is het bieden van goede zorg aan cliënten. Wij bieden een breed pakket van zorg en dienstverlening en stellen daarbij de cliënt centraal om gezamenlijk te komen tot de best passende zorg en dienstverlening.
2. De raad van bestuur en raad van toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie ( <u>waarden en normen</u> )	Volledig nageleefd	De maatschappelijke positie van een zorgorganisatie vraagt om passende waarden. Naast algemene waarden, heeft Land van Horne zijn eigen waarden benoemd, die in dialoog tot stand zijn gekomen. De raad van bestuur en de raad van toezicht zijn zich bewust van hun voorbeeldfunctie.
3. De zorgorganisatie schept randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden ( <u>invloed belanghebbenden</u> )	Volledig nageleefd	De raad van bestuur en de raad van toezicht zijn in dialoog met belanghebbende partijen en staan open voor feedback en discussie. Met de belanghebbenden is overleg (formeel en informeel) ingebed gedurende het jaar. Daarnaast hebben OR en CCR een nadrukkelijke rol bij de ontwikkeling van elk jaarplan en het ondernemingsplan.

<sup>2</sup> Governancecode Zorg. Brancheorganisaties Zorg (BOZ), 1 januari 2017.

4. De raad van bestuur en raad van toezicht zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de zorgorganisatie ( <u>inrichting governance</u> )	Volledig nageleefd	Beide raden passen de Governancecode toe, ieder vanuit zijn eigen rol. Zij kennen elkaars verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De Governancecode is statutair en reglementair verankerd.
5. De raad van bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling ( <u>goed bestuur</u> )	Volledig nageleefd	De raad van bestuur richt zich op het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van de organisatie en de centrale positie van de klant daarin, op korte en lange termijn. De opdracht ligt in toenemende mate bij cliënten die tijdelijk verblijven in de zorgcentra en die thuis wonen (toename extramuralisering). Het bestuur spant zich in om dit voor nu en de toekomst te waarborgen.
6. De raad van toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie ( <u>verantwoord toezicht</u> )	Volledig nageleefd	De raad van toezicht vervult zijn toezicht, goedkeurings-, advies- en werkgeversfuncties op een evenwichtige wijze en richt zich daarbij op het belang van de zorgorganisatie, vanuit het perspectief van het realiseren van de maatschappelijke doelstellingen van de organisatie en de centrale positie van de cliënt daarin.
7. De raad van bestuur en de raad van toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid ( <u>continue ontwikkeling</u> )	Volledig nageleefd	De raad van bestuur en raad van toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid. De raad van bestuur hanteert o.a. debat/dialog, beoordelingscyclus, feedback, (zelf)reflectie, intervisie, veiligheids-/spiegelgesprekken en educatie. De raad van bestuur kent een jaarlijkse evaluatie en permanente educatie.

## Raad van Bestuur

Naam	Functie	Nevenfunctie
De heer drs. S.H.B. (Steven) Han	voorzitter raad van bestuur a.i.	bestuurslid Stichting Steun Schoolkinderen Indonesië; lid raad van toezicht Hospice Dome, Amersfoort.

De bestuurder is werkzaam volgens een bestuursreglement dat gebaseerd is op de gedragscode voor de goede bestuurder zoals opgesteld door de NVZD<sup>3</sup>. De richtlijnen van deze vereniging worden door de Stichting Land van Horne toegepast.

<sup>3</sup> NVZD - vereniging van directeuren van instellingen in de gezondheidszorg (stamt af van de stichting Nederlandse Vereniging van Ziekenhuis Directeuren).



Conform de regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector heeft de raad van toezicht in december 2018 bepaald dat Land van Horne ingedeeld dient te worden in klasse IV. Bij de totstandkoming van de klassenbepaling is rekening gehouden met de totaalscore die volgt uit de toepassing van de criteria die in de regeling opgesteld zijn met betrekking tot complexiteit, impact en omvang van Land van Horne.

Bestuurder a.i. de heer Han is per 1 november 2018 in tijdelijk dienstverband van Land van Horne. Honorering is conform geldende WNT klasse.

### **Raad van toezicht**

De raad van toezicht is belast met het toezicht op de algemene gang van zaken van de Stichting Land van Horne en het beleid van de raad van bestuur. Daarnaast fungeert de raad van toezicht als klankbord en vervult deze de werkgeversrol. De raad is zodanig samengesteld dat de leden samen beschikken over de vereiste kennis om de doelen van beleid en strategie, de resultaten van de geboden zorg, de organisatie en de bedrijfsvoering in algemene zin te kunnen beoordelen en om als volwaardig sparringpartner van de raad van bestuur te kunnen functioneren. De raad is in zijn geheel integraal verantwoordelijk voor de juiste uitvoering van zijn werkzaamheden.

### *Visie op toezicht*

De kern van het toezicht is gericht op waar de organisatie voor staat. De missie, visie en waarden van Land van Horne. Er is sprake van waardengericht toezicht. Daarbij heeft de raad van toezicht nadrukkelijk oog voor de belangen van de cliënt (en diens naasten), de medewerker (en vrijwilliger), bestuur/organisatie en maatschappij.

De raad van toezicht:

1. handelt conform de geldende wet- en regelgeving, (governance)codes in de zorg en onze eigen statuten, reglementen en (beleids)afspraken.
2. maakt deel uit van Land van Horne, maar voert het intern toezicht onafhankelijk uit.
3. treedt ook op als sparringpartner voor de raad van bestuur. De raad zoekt daarin, afhankelijk van tijd, situatie, onderwerp en omstandigheden naar een evenwicht tussen nabijheid en gepaste afstand. Er wordt geluisterd en er is oog voor de context waarbinnen besluiten worden genomen.
4. is gericht op cliënt én medewerker. In de relatie tussen cliënt en medewerker komt de goede zorg en dienstverlening immers tot uitdrukking. Een gezonde financiële uitgangspositie ziet de raad als randvoorwaardelijk voor de goede zorg en dienstverlening en de continuïteit van de organisatie.
5. ziet actief en aantoonbaar toe of de toegepaste besturingsstijl past bij de organisatie en de gewenste ontwikkelingen. De leiderschapsstijl en het gedrag van het bestuur en management sluiten aan bij de governancecode en kwaliteitskaders.
6. neemt een constructief-kritische houding aan en is vanuit een brede optiek gericht op de uitvoering van onze maatschappelijke opdracht. Het toezicht naar de raad van bestuur en binnen de raad zelf zijn zowel gericht op concrete (meetbare) resultaten als merkbare en voelbare resultaten (soft signals/ kwalitatieve trajecten). Bij het toepassen van toezicht wordt gebruik gemaakt van de dialoog/ het gesprek om zaken te duiden en waar nodig in samenhang te bezien.
7. heeft aandacht voor risico's en toetst het risicomangementbeleid van Land van Horne.
8. is toegankelijk en voldoende zichtbaar binnen de organisatie. De raad geeft uiting aan het belanghebbendenbeleid (in- en extern) en heeft nadrukkelijk oog voor de (regionale) maatschappelijke omgeving waarbinnen Land van Horne zich beweegt. De raad wilt weten wat er zich in de organisatie speelt, zowel onder cliënten als medewerkers en is daarom aanwezig bij formele en informele bijeenkomsten.

9. is te allen tijde goed voorbereid op zijn taak en ontwikkelt zich voortdurend. Er wordt gehandeld conform drie pijlers van goed toezicht zijnde:
- Goed beslagen ten ijs*  
Ieder lid is goed voorbereid op de werkzaamheden. Op onderdelen kan het toezicht belegd worden bij deskundige leden. Dit gebeurt door het instellen van commissies. De gehele raad is én blijft verantwoordelijk.
  - Transparantie*  
De raad is open over de werkzaamheden, is herkenbaar en aanspreekbaar. De raad vindt maatschappelijke verantwoording nodig en nuttig. De raad heeft hierin een proactieve houding.
  - Reflectie en evaluatie*  
De raad reflecteert op het eigen handelen en evalueert jaarlijks de wijze waarop het toezicht heeft plaatsgevonden en welke gewenste ontwikkelingen noodzakelijk dan wel wenselijk zijn.

Binnen de bovenstaande uitgangspunten zijn diverse rollen te onderscheiden:

- Een toezichtrol: informatie verzamelen, oordeelsvorming en zo nodig interveniëren.
- Een adviesrol en klankbordfunctie: adviseren van, meedenken met het bestuur op basis van in de raad aanwezige kennis, expertise, interne en externe informatie.
- Maatschappelijke rol: verbinding leggen met de samenleving: de raad koppelt de ontwikkelingen in de omgeving en samenleving aan de ontwikkelingen binnen de organisatie.
- Een werkgeversrol: benoemen, ontslaan, inspireren en periodiek beoordelen van het bestuur, alsmede het bepalen van de arbeidsvoorwaarden van bestuurder(s).

De raad van toezicht is zich bewust van de spanningsvelden die zich tussen deze rollen kunnen voordoen.

Bijgaand een overzicht van de leden van de raad van toezicht, hun rol en expertise.

Naam	Rol	Expertise
Dhr. drs. P. Silvis	Voorzitter Voorzitter werkgeverscommissie Lid financiële commissie	Financieel/ Bedrijfseconomisch
Dhr. R.L.P. Verreussel MBA	Vicevoorzitter Lid werkgeverscommissie Lid commissie HR	Zorg
Dhr. mr. J.G.J.M. Berkers	Lid Voorzitter financiële commissie	Juridisch/Bedrijfskundig
Mw. drs. M.W.A. Hendriks - Guelen	Lid Voorzitter commissie HR Voorzitter commissie kwaliteit en veiligheid	Zorg
Mw. D. van Trigt MBA	Lid Lid commissie kwaliteit en veiligheid	Zorg

### **Werkzaamheden van de raad van toezicht**

De vergaderingen van de raad van toezicht worden door de voorzitter en vicevoorzitter van de raad van toezicht met de bestuurder voorbereid. De raad van toezicht heeft in het verslagjaar vier reguliere bijeenkomsten gehouden, waarbij de bestuurder grotendeels aanwezig was.

De raad van toezicht heeft drie onderdeelcommissies. Dat zijn de commissie kwaliteit en veiligheid, de financiële commissie en de werkgeverscommissie ofwel commissie HR.

De raad van toezicht kan beschikken over de relevante informatie en is van oordeel dat op basis van de mondelinge en schriftelijke informatie voldoende inschatting kan worden gemaakt van de risico's, die verbonden zijn aan de strategie en activiteiten van Land van Horne. Er is een systeem voor de informatievoorziening op het gebied van kwaliteit van zorg en financiën. De raad van toezicht heeft ten behoeve van het uitvoeren van zijn taken en werkzaamheden onder andere informatie ontvangen over:

- (ontwikkeling van het) Meerjarenbeleidskader 2020-2024 (MJBK), met onderliggende documenten zoals de spiegel van Land van Horne;
- informatie met betrekking tot de Wet zorg en dwang (WZD);
- managementletter voor de zorg en veiligheid 2018;
- actualisatie van het strategisch vastgoedplan en specifiek rondom herontwikkeling Vogelsbleek tot Zorgplein Weert en ontwikkeling dienstencentrum Poort van Limburg Weert;
- Voortgangsrapportages vanuit de raad van bestuur met actuele ontwikkelingen op het terrein van zorg, personeel, financiën, vastgoed en samenwerkingen;
- duurzame inzetbaarheid bij Land van Horne;
- treasury rapportages, kwartaalrapportages;
- duurzame ontwikkeling en de financiële middelen daarvoor;
- risicomangement;
- jaarverantwoording, jaarrekening 2018;
- jaarplan en begroting 2020;
- ICT-projecten;
- verslagen en bijlagen van de onderdeelcommissies.

Op 25 januari stond het "Driekoningenoverleg" gepland. Dit is een jaarlijks terugkerend overleg waarbij de leden van de raad van toezicht, de bestuurder en de leden van het management bijeenkomen om een bepaald thema uit te diepen. Het betrof de start van de ontwikkeling van het meerjarenbeleidskader. De raad van toezicht, raad van bestuur en het managementteam vonden het een waardevolle bijeenkomst, waarbij ook informeel treffen en bijpraten goed in het programma was ingebed.

Begin juli heeft de jaarlijkse belanghoudersdag plaatsgevonden. Tijdens deze bijeenkomst ontmoeten de raad van toezicht, de bestuurder, centrale cliëntenraad, ondernemingsraad en het managementteam elkaar. Ook deze bijeenkomst stond in het teken van de ontwikkeling van het meerjarenbeleidskader. Zo zijn de toekomstscenario's vanuit ActiZ toegelicht en besproken.

De raad van toezicht houdt jaarlijkse waardevolle overleggen met de centrale cliëntenraad en de ondernemingsraad. Ook die hebben in 2019 plaats gevonden.

### **Evalueren functioneren raad van toezicht**

De raad van toezicht heeft, onder externe begeleiding, in 2019 vergaderd over haar eigen functioneren, de jaarlijkse zelfevaluatie. In deze bijeenkomst heeft de raad van toezicht op een openhartige en kritische wijze zijn eigen functioneren en dat van de individuele leden besproken. Verder is gesproken over de betekenis van dit functioneren en de betekenis hiervan voor de koers en de richting van de raad van toezicht, remmende en stuwende krachten in de beweging en de te maken keuzes op weg naar de toekomst. De uitkomst van de evaluatie is met de bestuurder gedeeld.

De raad van toezicht heeft zich nadrukkelijk bezig gehouden met de vraag of de leden van de raad over voldoende deskundigheid, ambitie, betrokkenheid en informatie beschikken om op een goede wijze toezicht te houden. Het functioneren van de raad van toezicht is een lerend proces.

## Besluitenlijst raad van toezicht

- De raad van toezicht stemt in met de inschrijving door Land van Horne op de openbare verkoop van de kantoorruimten Poort van Limburg te Weert.
- De raad van toezicht accordeert het model voor conflicregeling d.d. 28 maart 2019.
- De raad van toezicht accordeert het model beleid en verantwoording onkosten Raad van bestuur d.d. 28 maart 2019.
- De raad van toezicht geeft goedkeuring aan de visie op toezicht d.d. 28 maart 2019.
- De raad van toezicht keurt de reglementen van de onderdeelcommissies goed d.d. 28 maart 2019.
- De raad van toezicht geeft goedkeuring aan de jaarrekening 2018.
- De raad van toezicht geeft goedkeuring aan de jaarverantwoording 2018.
- De raad van toezicht geeft goedkeuring aan de overname van de exploitatie en huur van zorgboerderij 't Schutje te Soerendonk.
- De raad van toezicht herbenoemt, op voordracht van de CCR (en na positieve advisering door de raad van bestuur en de ondernemingsraad), mevrouw drs. M.W.A. Guelen als lid van de raad van toezicht in 2<sup>e</sup> termijn van 1 juli 2019 tot 1 juli 2023.
- De raad van toezicht geeft goedkeuring aan de aankoop van 15 parkeerplaatsen ten behoeve van medewerkers en bezoekers bij het toekomstig Dienstencentrum Land van Horne.
- De raad van toezicht keurt de onkostenvergoeding RvT goed. Deze treedt per 1 november 2019 in werking.
- De raad van toezicht geeft goedkeuring aan de investering ten behoeve van de afbouw van het dienstencentrum Land van Horne, Poort van Limburg.
- De raad van toezicht verlengt het arbeidscontract met de heer drs. S.H.B. Han als bestuurder a.i. tot 31 oktober 2020.
- De raad van toezicht geeft goedkeuring aan het meerjarenbeleidskader 2020-2024.
- Ten aanzien van het besturingsmodel van Land van Horne besluit de raad van toezicht om door te gaan met een éénhoofdige raad van bestuur. Daarnaast het advies aan de raad van bestuur om te kiezen voor een driehoofdige directie (twee directeuren zorg en dienstverlening en een directeur bedrijfsvoering en HR).
- De raad van toezicht geeft goedkeuring aan het jaarplan en begroting 2020.
- De raad van toezicht stelt de WNT-klassenindeling vast op 4.

## Leden Raad van Toezicht

Naam	Hoofd- en nevenfuncties	Rooster van aftreden
Dhr. drs. P. Silvis	- Penningmeester Kredietunie Brabant - Penningmeester Stichting Administratiekantoor CollmaG Nederland - Penningmeester bestuur Inloophuis De Eik	1 juli 2021 Niet herbenoembaar
Dhr. R.L.P.Verreussel MBA	- Voorzitter raad van commissarissen Huisartsen OZL BV - Sector coördinator Healthcare, PUM senior experts - Voorzitter RvT Stichting Top Handbal Zuid-Limburg	1 juli 2020 Niet herbenoembaar
Dhr. mr. J.G.J.M. Berkers	- Adviseur Raad van Bestuur Zuyderland	1 juli 2021 Niet herbenoembaar
Mevr. drs. M.W.A. Hendriks – Guelen	- Lid Raad van Commissarissen Rabobank Weerterland en Cranendonck	1 juli 2023 Niet herbenoembaar

Naam	Hoofd- en nevenfuncties	Rooster van aftreden
Mevr. D. van Trigt MBA	- Stafadviseur zorg & kwaliteit Mondriaan - Lid Raad van Toezicht MIK-PIW groep	1 juli 2022 Herbenoembaar tot: 1 juli 2026

### **Werkgeverscommissie / commissie Human Resource**

De commissie HR heeft tot taak de raad van toezicht te ondersteunen bij het uitvoeren van de verantwoordelijkheden met als specifieke doelstelling het beleid met betrekking tot personeel en arbeidsmarkt.

De commissie heeft in 2019 driemaal regulier vergaderd. In de eerste bijeenkomst is met name gebrainstormd over de inhoud en de vormgeving van de commissie. De tweede bijeenkomst was een themabijeenkomst over duurzame inzetbaarheid. In de laatste bijeenkomst waren een aantal punten aan de orde, zoals recruitment, de wet arbeidsmarkt in balans en de CAO. Eén van de pijlers van het meerjarenbeleidskader 2020-2024 (MJBK) werd besproken, namelijk de zorgkloof en het in 2020 op te starten traject met betrekking tot secundaire arbeidsvoorwaarden.

### **Commissie Kwaliteit en Veiligheid**

De commissie Kwaliteit en Veiligheid heeft als taak de raad van toezicht te ondersteunen bij het uitvoeren van de verantwoordelijkheden met als specifieke doelstelling het kwaliteit- en veiligheidsbeleid binnen Land van Horne. De commissie heeft in 2019 driemaal vergaderd. Tijdens deze bijeenkomsten zijn twee thema's besproken. Dit waren de Wet zorg en dwang en het thema Ethiek.

Tevens is afgesproken in elke bijeenkomst de Kwaliteitsrapportage en de Verbetermonitor Kwaliteit en Veiligheid te bespreken, waarbij de afhandeling van incidenten wordt gevolgd en nieuwe hoog risico incidenten in beeld kunnen komen. Tot slot zijn twee bezoeken van de Inspectie met positieve uitkomsten en enkele voortvloeiende aandachtspunten uitgebreid aan de orde geweest (verpleeghuiszorg in augustus en wijkverpleging in september).

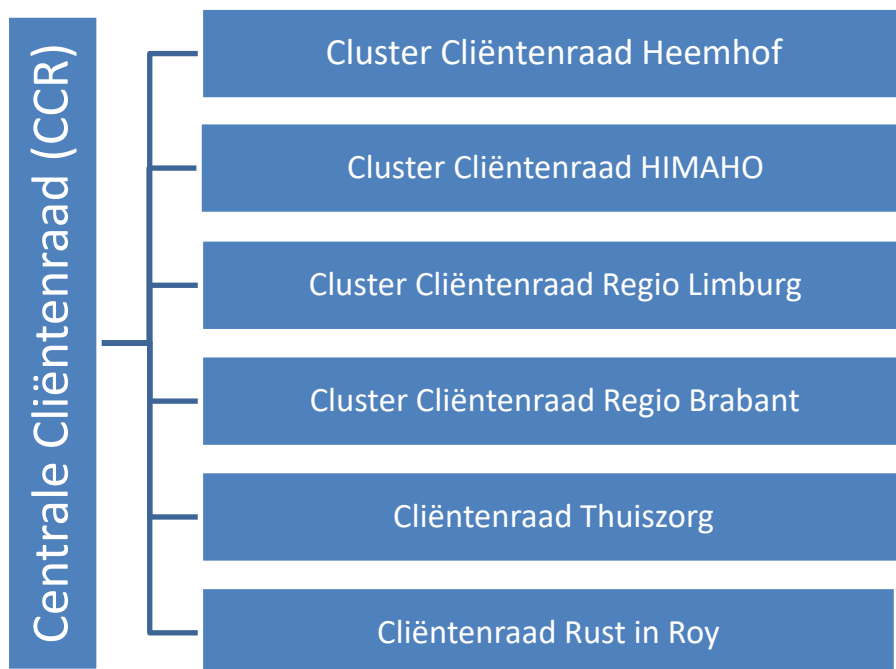
### **Financiële commissie**

De financiële commissie heeft als taak de raad van toezicht te ondersteunen bij het uitvoeren van de verantwoordelijkheden met als specifieke doelstelling het financieel toezicht op de Stichting Land van Horne. De financiële commissie is tweemaal bijeengekomen. Onderwerpen die aan bod zijn gekomen zijn o.a. de financiële exploitatie, de managementletter, de jaarrekening, risicomanagement, nieuwbouw Vogelsbleek (Zorgplein Weert) en de fusie met beheerstichting Rust in Roy.

De accountant is bij de twee vergaderingen deels aanwezig geweest. Dit was ten behoeve van de jaarrekening 2018 en de managementletter 2019. De werkzaamheden van de financiële commissie hebben geen bijzonderheden aan het licht gebracht.

## **2.2 (Centrale) Cliëntenraad**

Cliënten en hun vertegenwoordigers kunnen bij Land van Horne meedenken, meepraten en meebeslissen over onderwerpen die voor hen belangrijk zijn. Dat kan direct in de zorg zijn. Maar ook door het goed vormgeven van de medezeggenschap voor cliënten. Reeds in 2014 is er in dat kader gekozen voor de komst van een centrale cliëntenraad met daarnaast clustercliëntenraden, de cliëntenraad Thuiszorg en de cliëntenraad Rust in Roy.



Naast deze borging van de (wettelijke) medezeggenschap van cliënten zijn er diverse thuisraden. Inspraak door cliënten of naasten van cliënten vindt op deze manier dicht bij de bron plaats.

#### Overzicht leden van de Centrale Cliëntenraad

Naam	Rol, afvaardiging namens
Dhr. Peter Dierick	Lid, Thuiszorg
Dhr. Hans Bloemen	Lid, Cluster Cliëntenraad HiMaHo (Hieronymus, Martinus en Hornehoof)
Mevr. Mia Offermans	Lid, Cluster Cliëntenraad Heemhof
Dhr. Jo Hermans*	Lid, Cluster Cliëntenraad Regio Limburg
Mw. Lous Verrest-Huinen*	Lid, Cluster Cliëntenraad Regio Brabant
Dhr. Hans Kirkels	Voorzitter (onafhankelijk)

\* Deze leden zijn in 2020 niet meer herbenoembaar, maar vanwege de uitbraak van het coronavirus zijn verkiezingen met 1 jaar uitgesteld.

De centrale cliëntenraad heeft in 2019 vier reguliere overlegvergaderingen met bestuur en management gehouden. Tevens hebben er diverse andere bijeenkomsten plaatsgevonden, zoals de belanghoudersdag, WMCZ2018-bijeenkomsten, bijeenkomsten met betrekking tot de kwaliteitsgelden, een bijeenkomst met de artsen en een informele bijeenkomst OR – CCR en met de raad van toezicht.

Zowel vanuit landelijk beleid, maar ook intern is er veel aandacht voor goede medezeggenschap. Landelijk gezien betreft dit onder andere onderwerpen als Waardigheid & Trots, Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen 2018 en Zorgkaart Nederland (cliënttevredenheidsonderzoek). De CCR wordt veelvuldig gevraagd mee te denken over onderwerpen die intern bij Land van Horne spelen, zoals de bereikbaarheid, overname van zorgboerderijen, ICT, de ontwikkeling van het Zorgplein en behandelcentrum aan de Vogelsbleek te Weert, de unilocatie voor de ondersteunende diensten (Poort van Limburg), de Managementletter Kwaliteit & Veiligheid, het beleid gastvrijheid van de gasterijen, het inspectiebezoek en het meerjarenbeleidskader 2020-2024.

## Overzicht instemming- en adviesaanvragen

Onderwerp	Instemming/ advies
Verlenging contract a.i. dhr. Steven Han	Instemming
Herbenoeming mevr. Guelen als lid van de Raad van Toezicht	Instemming
Voorstel huuraanpassing appartementen per 1 juli 2019	Instemming
Overname Zorgboerderij 't Schutje	Positief advies
Jaarrekening 2018	Positief advies
Begroting 2020	Positief advies

## 2.3 Ondernemingsraad

Na een wat zoekende start heeft de ondernemingsraad van Land van Horne zich de kunst van de medezeggenschap langzaam eigen gemaakt. Advies of instemming werd samen bespreekbaar gemaakt. Scholingen zijn gevolgd en netwerkbijeenkomsten werden bezocht. De Wet op de ondernemingsraden is opgefrist. Dit heeft de ondernemingsraad veel kennis en ervaring opgeleverd. Het jaar 2019 was een enerverend en leerzaam jaar.

### Een overzicht van de leden van de ondernemingsraad

Naam	Functie
Najat Aichi	Diabetesverpleegkundige, voorzitter
Marleen de Bakker	Verzorgende 3IG
Marlène van Diepen	Medewerker dagbehandeling
Marieke Eijsvogel (tot 21 november 2019)	Welzijnscoach Rust in Roy
Jolanda de Graaf (tot 21 maart 2019)	Woonzorgbegeleider
Bart Konings	Fysiotherapeut
Sanne Maessen (vanaf 4 juli 2019)	Diëtiste
Anouk Scheffers	Verpleegkundige thuiszorg
John Seuren	Coördinator vrijwilligerswerk
Annemiek Smits	Medewerker receptie en administratie
Luuk van Son (vanaf 6 juni 2019)	Verzorgende 3IG
Laura Tournois	Logopediste
Sandra Veenstra	Verzorgende thuiszorg
Annemarie Vercoulen (tot 1 maart 2019)	Welzijnscoach Ververshof
Linda Verspeek (vanaf 6 juni 2019)	Coördinator woonzorgbegeleiding
Marleen Vonken	Medewerker klantenservice en receptie
Marijke Willemse	Verpleegkundige thuiszorg en ambassadeur ethiek

De ondernemingsraad telde in 2019 17 zetels. De ondernemingsraad is ondersteund door de ambtelijk secretaris, Peggy van der Heijden-Arnouts.

## Een overzicht van de behandelde onderwerpen met instemmings- of adviesrecht

Onderwerp	Instemming/advies
Adviesaanvraag zorgboerderij 't Schutje	Positief advies
Verlenging contract ad interim bestuurder	Instemming
Digitale RI&E	Instemming
Herijking BHV beleid	Instemming
Herbenoeming lid raad van toezicht	Positief advies
Adviesaanvraag unilocatie Poort van Limburg	Positief advies
Opleidingscondities	Instemming
Positionering HR onder bedrijfsvoering	Instemming

De ondernemingsraad is in 2019 gestart met het bezoeken van verschillende locaties binnen Land Van Horne. Het doel hiervan is om als ondernemingsraad zichtbaar te zijn voor onze medewerkers en onderwerpen bespreekbaar te maken die lopende zijn binnen de afdelingen.

Voor een goede medezeggenschap is het nodig om ontwikkelingen te blijven volgen, goed samen te werken, de juiste kennis en inzichten te hebben. Hiervoor volgt de ondernemingsraad enkele keren per jaar een scholing of cursus.

Onderstaande onderwerpen zijn in 2019 aan bod gekomen:

- Goedkeuring faciliteitenregeling ondernemingsraad
- Opleidingscondities
- Kwaliteitskader verpleeghuiszorg
- Parkeerbeleid
- Meer- en min uren in balans
- Zorgboerderij 't Schutje
- Notitie functiegebouw
- Attentie en representatieregeling
- Voortgang HR
- Arbocoördinator/preventiemedewerker
- WGA- en WIA-verzekeringen
- Begroting en jaarplan 2020
- Wet arbeidsmarkt in balans (WAB)
- In-, door- en uitstroom personeel
- Positioneren HR- afdeling onder bedrijfsvoering
- Bereikbaarheid leidinggevenden in de zorg
- Beëindiging vakantieovereenkomst voor vakantiemedewerkers

Voor meer informatie naar de werkzaamheden van de OR wordt verwezen naar het Jaarverslag OR 2019.



## 3 Bedrijfsvoering en financieel beleid

### 3.1 Meerjarenbeleid

Van 2015-2019 werd gewerkt met het ondernemingsplan “*Thuis in zorg; In beweging*”. In dit ondernemingsplan stonden de volgende zaken voorop:

- De cliënt staat centraal en krijgt de best passende zorg.
- Er wordt zorg geboden in de wijk én in de woonzorgcentra.
- Land van Horne blijft een op waarden geïnspireerde organisatie en de professionaliteit wordt vergroot.
- Er wordt zorg geboden thuis of in een omgeving die thuis zoveel als mogelijk benadert.
- Land van Horne is ondernemend en de zorg wordt geboden binnen de professionele en financiële mogelijkheden.

In 2019 is Land van Horne gestart met zichzelf een spiegel voor te houden. Voor deze spiegel is een groot aantal personen binnen en buiten de organisatie geïnterviewd<sup>4</sup>. Daarnaast heeft een bronnenonderzoek plaatsgevonden om de landelijke ontwikkelingen in kaart te brengen die van invloed zijn op de organisatie<sup>5</sup>. Tevens is een regionale marktanalyse gedaan, waardoor er meer inzicht is verkregen in de specifieke vraagontwikkeling in de vier gemeenten waar Land van Horne actief is<sup>6</sup>. Tijdens de belanghoudersdag in juli is in een actieve setting met de ondernemingsraad, cliëntenraad, het managementteam en de raad van toezicht aan de slag gegaan met mogelijke toekomstscenario's. Na deze beeldvormende fase, heeft het MT in september heisessies gehad. De belangrijkste ontwikkelingen zijn besproken en er zijn keuzes gemaakt voor de komende jaren. Deze confrontatiefase heeft een concept beleidskader opgeleverd, dat getoetst is bij verschillende gremia van de organisatie. Na de diverse confrontatiesessies is het meerjarenbeleidskader 2020-2024 voor Land van Horne in december vastgesteld (MJBK).

#### Missie

We geven zorg en ondersteuning<sup>7</sup> aan mensen om zichzelf te zijn en te blijven wanneer dit door ziekte of beperkingen moeilijker wordt.

#### Visie

Betrokken, professionele en gelukkige medewerkers zorgen op een belevingsgerichte<sup>8</sup> manier zodat de cliënt zich prettig voelt en kan leven op zijn eigen manier. De basis is goede, veilige en passende zorg en ondersteuning.

Het meerjaren beleidskader Land van Horne is bedoeld als kompas. Er zijn twee hoofdrichtingen en 14 thema's benoemd: **goede, veilige en passende zorg aan cliënten** en **professionele, betrokken en gelukkige medewerkers**.

<sup>4</sup> Spiegelrapportage Stichting Land van Horne, René Mol, Perficio. September 2019.

<sup>5</sup> Bronnenonderzoek landelijke ontwikkelingen, Myrna van der Weerden, Land van Horne. September 2019.

<sup>6</sup> Gebiedsmonitor Land van Horne, Fame. September 2019.

<sup>7</sup> Als we het over zorg hebben, dan hebben we het over verzorging, verpleging, begeleiding en behandeling. Hebben we het over ondersteuning, dan hebben we het over activiteiten op het gebied van welzijn en bevordering van zelfredzaamheid

<sup>8</sup> Bij belevingsgerichte zorg wordt de zorg afgestemd op de beleving van de cliënt: wat denkt de cliënt, wat voelt de cliënt en wat vindt de cliënt belangrijk?

## Goede, veilige en passende zorg aan cliënten



## Professionele, betrokken en gelukkige medewerkers



### Route

Om de twee hoofdrichtingen concreet te maken, is jaarlijks een route nodig. Gevoed door signalen en behoeften uit de praktijk, bepalen management en bestuur jaarlijks de route voor het jaar dat in zicht is. Deze route wordt vastgelegd in het *jaarplan* van de organisatie. Hiermee wordt aangesloten op de jaarplan- en begrotingscyclus van Land van Horne. Op deze manier weten management en teams welke onderwerpen er op de agenda staan en waarmee ze aan de slag gaan. Uiteraard wordt het jaar- en kwaliteitsplan van een locatie of team mede bepaald door de eigen ontwikkeling. Naast de organisatiebrede route bestaat altijd ruimte voor de eigen keuzes die een team maakt.

Gelijkløpend aan het traject van het beleidskader 2020-2024 is een nieuw strategisch huisvestingsplan voor Land van Horne opgesteld.

## 3.2 Bedrijfsvoering; algemeen en personeelsbeleid

### Beleidscyclus, planning en control

Onze planning en controlcyclus is een samenhangende cyclus op meerdere niveaus. Het strategisch kader is vastgelegd in ons ondernemingsplan 2015-2019. In dit ondernemingsplan kent elk hoofdstuk zijn eigen motto/uitgangspunt. Per hoofdstuk staan doelen geformuleerd. Jaarlijks wordt het ondernemingsplan en het strategisch huisvestingsplan vertaald naar beleidsdoelen en financiële kaders voor het komende jaar. Dit gebeurt in de vorm van een startbrief van de bestuurder aan het management. Vervolgens worden door het management beleidsplannen en begrotingen opgesteld. Deze plannen worden doorgerekend op de financiële consequenties op basis van de geprognosticeerde productie en de daarmee gepaard gaande kosten voor personeel en materieel. De belangrijkste plannen en nieuwe voornemens worden opgenomen in het jaarplan van de stichting.

Uitvoering van onze zorg- en dienstverlening en van onze beleidsplannen vindt plaats onder lijn- en/of projectverantwoordelijkheid. Om te monitoren en bij te sturen, worden gedurende het jaar de resultaten gevolgd met behulp van kwartaalgesprekken waarin gebruik wordt gemaakt van diverse managementrapportages en een interactief dashboard met financiële en personele stuur- en verantwoordingsinformatie (Qlikview).

### Informatisering en automatisering

In 2016 heeft Land van Horne het informatiebeleid opgesteld voor de periode 2016-2020. Conform dit informatiebeleid heeft Land van Horne in 2019 op de volgende drie onderdelen ontwikkelingen gerealiseerd:

- Organisatie

Land van Horne heeft in 2019 een aantal stappen gezet om het beheer van de primaire informatie systemen verder te professionaliseren. In 2019 is gestart met een zorgtechnologie functie voor het inventariseren en beheren van de verschillende e-health en zorgtechnologie oplossingen binnen Land van Horne.

- Functionaliteit

In 2019 is het Management Informatie dashboard doorontwikkeld. De digitale transformatie met betrekking tot Microsoft Office 365 heeft vorm gekregen.

Het verpleegoproep systeem van het Zorgplein is geïmplementeerd en er is gestart met het vervangen van de verpleegoproep systemen van de locaties Mariënburcht en Rust in Roy.

- Techniek

Binnen het onderdeel Techniek zijn in 2019 de Wifi voorzieningen op de intramurale zorglocaties verbeterd en is gestart met de voorbereidingen om alle multifunctionals van Land van Horne te vervangen.

### Risicomanagement en mate van beheersing

Veranderingen in wet- en regelgeving rond de zorg, politieke ontwikkelingen en marktontwikkelingen zorgen voor risico's en onzekerheden.

Risico's en onzekerheden waarop in meer of mindere mate beheersing mogelijk en wenselijk is. Als maatschappelijke organisatie is Land van Horne zich hiervan bewust. Daarom vindt de organisatie het van belang om inzicht te hebben in de belangrijkste risico's, om vervolgens ons risicomanagement waar zinvol op een structurele, systematische en integrale manier in te richten en te werken aan verbeteringen.

Risico's en onzekerheden kunnen de realisatie van de strategie belemmeren, de effectiviteit en efficiëntie van operationele activiteiten negatief beïnvloeden, de financiële positie verslechteren, de betrouwbaarheid van de financiële verslaggeving verminderen of betrekking hebben op de wet- en regelgeving.

### *Strategie*

De strategie van Land van Horne, die mede gebaseerd was op een daarvoor gehouden risico-inventarisatie, is vastgelegd in het ondernemingsplan voor de periode 2015-2019. In het laatste jaar van deze periode is een nieuw meerjarenbeleidskader opgesteld voor de periode 2020-2024. Op basis van dit kader en nieuwe ontwikkelingen speelt Land van Horne continu beheerst in op risico's en onzekerheden maar ook op kansen. Basis in onze afwegingen om risico's al dan niet te beheersen of kansen te benutten en op welke wijze, zijn het realiseren van onze missie, visie en strategie. Om de kwaliteit, veiligheid, betaalbaarheid en toegankelijkheid van de zorg te waarborgen.

Generiek vindt beheersing van de management control plaats door uitvoering te geven aan de planning- en controlcyclus als belangrijk onderdeel van het interne managementcontrol-systeem. Deze cyclus bevat onder meer het opstellen van een jaarplan en begroting. De uitvoering en voortgang worden gevolgd middels diverse rapportages en met behulp van een interactief dashboard met stuur- en verantwoordingsinformatie met financiële en personele indicatoren (Qlikview). In 2020 zal dit dashboard uitgebreid worden met informatie omtrent de kwaliteit van zorg.

### *Operationele activiteiten*

Ten aanzien van de meer operationele risico's wordt jaarlijks een risicomatrix met de voor het komende jaar gesignaleerde risico's opgenomen in de begroting. In de financiële kwartaalrapportages wordt verslag uitgebracht over de stand van zaken van beheersing van deze geconstateerde operationele risico's. Het door bestuur en management gehanteerde dashboard bevat tevens stuur- en verantwoordingsinformatie op operationeel niveau.

### *Financiële positie*

Met de financier waar Land van Horne een groot gedeelte van de leningen heeft afgesloten, is een drietal financiële ratio's overeengekomen waaraan Land van Horne jaarlijks dient te voldoen. Over de ontwikkeling van deze ratio's wordt ieder kwartaal intern en jaarlijks extern gerapporteerd. Ultimo 2019 bewegen alle ratio's ruim binnen de door de financier gestelde normen:

- Garantievermogen 43,82% (norm: minimaal 25%)
- Total debt/EBITDA 3,25 (norm: maximaal 7)
- Debt service capacity ratio 2,08 (norm: minimaal 1,2)

De invloed op deze kengetallen wordt in overweging genomen bij het nemen van beslissingen met financiële impact.

Ten behoeve van de risicobeheersing van de financiële positie beschikt Land van Horne over een treasurystatuut dat elke drie jaar opnieuw wordt vastgesteld en ter goedkeuring wordt voorgelegd aan de raad van toezicht. Het huidige treasurystatuut zal in 2020 worden geëvalueerd en eventueel herzien. Een treasurycommissie adviseert de raad van bestuur over het te voeren treasurybeleid.

In 2020 zal, mede naar aanleiding van het nieuwe meerjarenbeleidskader en strategisch vastgoedplan, een nieuwe financiële meerjarenraming opgesteld worden waarbij de resultaat- en balansontwikkeling, liquiditeitspositie en financieringsbehoefte inzichtelijk gemaakt worden.

### *Financiële verslaggeving*

Zoals eerder benoemd wordt jaarlijks een begroting opgesteld als onderdeel van de planning- en controlcyclus en wordt de financiële uitvoering hiervan gevolgd in rapportages en het dashboard. Hiermee zijn wij van mening dat onze interne verslaggeving adequaat is ingericht. Op onze externe financiële jaarverslaggeving vindt controle plaats door de externe accountant.

### *Wet-en regelgeving*

Door de toenemende complexiteit van wet- en regelgeving en de toename van financiers met elk hun eigen contractuele vereisten, vraagt het borgen van correcte registratie en rechtmatige declaratie steeds meer aandacht. Compliance op de diverse aandachtsgebieden is toegewezen aan MT-leden en functionarissen om zorg te dragen voor naleving van wet- en regelgeving. De management controller ziet er middels interne controle op toe dat de financiële integriteit van de organisatie is gewaarborgd en dat financiële wet- en regelgeving wordt nageleefd. Een fiscale commissie heeft aandacht voor een verantwoorde naleving van belastingwetgeving.

Land van Horne heeft geen aparte afdeling risicomanagement ingericht maar heeft het geïntegreerd in alle processen. Zowel in de operationele processen als ook in de ondersteunende diensten en natuurlijk ook in het bestuurlijke- en toezichthoudende deel van de organisatie. Bij het eindverantwoordelijke management komen de disciplines samen die de verantwoordelijkheid van het risicomanagement dragen, daar uitvoering aan geven en erover terugkoppelen. De management controller is proceseigenaar van de inrichting en werking van risicomanagement.

## **Personeelsbeleid**

### **Ziekteverzuim**

De verzuimcijfers van 2019 laten een stijging zien van 0,23% ten opzichte van 2018 (7,04% verzuim in 2019 tegen 6,81% in 2018). Deze stijging komt geheel voor rekening van het lang verzuim (verzuimduur 42-365 dagen). Het verzuim langer dan 1 jaar is in 2019 afgenomen met 0,29%. De stijging van het lang verzuim zien we vooral bij Zorg en dienstverlening 1. Bij zorg en dienstverlening 2 zien we vooral een stijging van het middel verzuim (verzuimduur 8-42 dagen). Er is veel complex niet beïnvloedbaar verzuim wat lang gaat duren door de wachtlijsten in vooral de basis- en de specialistische geestelijke zorg.

Het relatief hoge aantal ziekmeldingen in 2019 bij de leeftijdsgroep 25 t/m 35 jaar is opvallend en zien we terug in de landelijke cijfers. Daarentegen is het aantal ziekmeldingen bij de leeftijdscategorie 35-45 jaar in 2019 bij Land van Horne behoorlijk afgenomen. Een duidelijke verklaring is hier niet voor te geven maar het beter sturen op meer- en minuren heeft naar verwachting hiertoe bijgedragen. Het aantal ziekmeldingen is het hoogst bij de leeftijdscategorie 55 jaar en ouder. Dit is verklaarbaar omdat Land van Horne veel medewerkers in deze leeftijdsklasse heeft en oudere medewerkers meer risico lopen om klachten te krijgen. Het relatief hoog aantal ziekmeldingen van medewerkers die zijn aangenomen in 2019 is opvallend. Hierbij zien we veelal langdurige en complexe problematiek.

### **Duurzame inzetbaarheid**

Uit het Nationaal Onderzoek Duurzame Inzetbaarheid 2019 onder werkgevers in Nederland blijkt dat 68% het onderwerp duurzame inzetbaarheid op de strategische agenda heeft staan. Helaas blijkt ook uit dit onderzoek dat de duurzame inzetbaarheid-inspanningen flink achter blijven bij de strategische intenties. Dan is het fijn om te weten dat we bij Land van Horne best goed bezig zijn en de afgelopen jaren concrete zaken hebben ingezet. Zo worden bijvoorbeeld de vitaliteitsworkshops, bedrijfsfysiotherapie, bedrijfsmaatschappelijk werk en mobiliteitsadvies structureel aangeboden en gefaciliteerd.

In 2019 is hier *het beter ervaren van de balans werk/privé* bij medewerkers, als speerpunt bijgekomen. Door de toenemende personeelskrapte komt de verhouding werk en privé bij medewerkers steeds meer (langdurig) onder druk te staan. Wanneer daarbij nog de taak- en competentie-eisen toenemen en de maatschappelijke/privé problematiek toeneemt, is er al snel sprake van fysieke en/of mentale overbelasting met daarbij grote kans op uitval.

Vanuit deze invalshoek hebben we een training *Mijn werk en privé in balans* ontwikkeld. De medewerker wordt geleerd om regie te pakken in de persoonlijke balans. Deze training is in het najaar van start gegaan en wordt vervolgens structureel aangeboden.

Vanuit de tot dusver opgedane ervaringen en inzichten, waarbij ook de input van de OR via de medezeggenschapsdag is meegenomen, is medio 2019 een visie op Duurzame Inzetbaarheid (DI) vastgesteld. In deze visie wordt uitgegaan van een gezamenlijke verantwoordelijkheid bij zowel medewerker als werkgever en de drie basisbehoeften bij medewerkers, te weten competenties, autonomie en verbondenheid. Omdat bij duurzame inzetbaarheid niet alleen de gezondheid belangrijk is, wordt gewerkt aan de volgende vier dimensies bij medewerkers: vitaliteit, kennis/deskundigheid, bevologenheid en veerkracht. Dit zal uiteindelijk bij medewerkers vooral een grote(re) inzetbaarheid en weerbaarheid en een beter evenwicht tussen draaglast en draagkracht opleveren. Voor de organisatie zal dit onder andere leiden tot behoud van personeel en een wendbare organisatie. Vanuit deze visie zal door middel van een stappenplan het beleid Duurzame Inzetbaarheid worden vormgegeven.

Om het bovengenoemde stappenplan professioneel en planmatig aan te pakken gaan we in 2020 deelnemen aan het project *Wendbaar aan het werk Plus Zuid-Nederland*, een gezamenlijk ESF-project van o.a. Zorg aan Zet en Transvorm.

Om het wat stijgende verzuim bij de intramurale zorgafdelingen aan te pakken hebben we o.a. bijeenkomsten 'Van inzicht naar inzetbaarheid' georganiseerd met een aantal teams. Deze hadden als doel om de bewustwording bij de medewerkers te vergroten waardoor er meer intrinsieke motivatie zal ontstaan om de eigen inzetbaarheid te behouden en te vergroten. Enerzijds door meer bekendheid te geven over taken/verantwoordelijkheden voor medewerkers en de leidinggevenden ten aanzien van ziekteverzuim en de faciliteiten die Land van Horne biedt ter voorkoming/vermindering van ziekteverzuim. Anderzijds door inzicht te geven in het begrip duurzame inzetbaarheid en de mogelijkheden om hierin meer eigen regie te nemen.

### **Arbeidsmotivatieonderzoek en de RI&E**

Medio 2019 zijn we gestart met de invoering van de Arbeidsmotivatieonderzoek (AMO). Door de drukke agenda's zal deze nog tot begin 2020 lopen. Hierna zullen de resultaten voorgelegd worden aan het MT.

De digitale Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) van Triaspect, leverancier van ons veilig melden systeem (VMS) is in het najaar van 2019 goedgekeurd door het MT en de OR. In 2020 en in het voorjaar van 2021 zal de RI&E op de locaties en in de thuiszorg geïmplementeerd worden. De risico's die uit de RI&E naar voren komen zullen vervolgens per locatie in een plan van aanpak gezet worden om zo een veilige en gezonde werkomgeving te creëren voor de medewerkers.

### **Opleidingen**

De doelstelling van het jaarplan 2019 luidde als volgt: *nieuwe en bestaande medewerkers qua kennis en competenties adequaat equiperen, zodat ze in een snel veranderend zorglandschap succesvol functioneren, vanuit de visie van Land van Horne.*

Vanuit deze gedachte zijn in 2019 binnen 4 thema's scholingen/opleidingen gerealiseerd.

#### Opleidingen verplicht:

Bedrijfshulpverlening, sociale Hygiëne, voedselveiligheid (HACCP) mondzorg, dementie, BOPZ, voorbehouden & risicovolle handelingen. Het aanbod van de voorbehouden & risicovolle handelingen is uitgebreid.

### Opleidingen wenselijk:

Om nieuwe instroom te genereren zijn er wederom een aantal BBL groepen gestart.

Februari 2019	BBL VZ IG
April 2019	BBL Verzorgende C
April 2019	BBL Helpende +
September 2019	BBL VZ IG, regulier en instromers BBL VZ IG
September 2019	BBL VP
September 2019	HBO-V Duaal

### Collectieve opleidingen:

Een aantal groepen Train de trainer voor verpleegkundigen is opgeleid. Door de inzet van een verpleegkundige trainer op iedere locatie, kan direct worden ingespeeld op zowel de behoefte van de medewerkers als de behoefte van de cliënt.

We zien een toename van complexiteit in de zorg, zowel mentaal als fysiek, met name agressie incidenten. Het personeel leert intuïtief handelen om te buigen naar professioneel handelen door de volgende scholingen: ABC, weerbaarheid en agressie, gespecialiseerd verzorgende psychogeriatric (GVP) en fysieke belasting, palliatieve zorg, ergo coach, toetsers on the job.

### Individuele scholingen:

Er zijn individuele scholingen gegeven om de kennis, houding en/of vaardigheden van de medewerkers te verbreden of vergroten. Scholingen die hieronder vallen zijn onder andere: projectmanagement, teamcoaching, psychologie GZ, valpreventie, welzijn.

### **Hybride Leerwerkplek**

In september 2019 is er in samenwerking met Gilde opleidingen een hybride leerwerkplek opgestart op de revalidatie afdeling in Martinus. Hier volgen BBL leerlingen en stagiaires hun opleiding tot helpende, verzorgende IG of verpleegkundige. De theorie wordt op Martinus zelf verzorgd door een tweetal docenten, waarbij een directie koppeling gemaakt kan worden in de praktijk.

### **Scholing voor de zorgassistenten**

Land van Horne heeft in 2019, vanwege door het kabinet ter beschikking gestelde kwaliteitsbudgetten, meer zorgassistenten aangenomen dan andere jaren ten behoeve van de huiskamers. Het belangrijkste doel hiervan is meer begeleiding voor de cliënten in de huiskamers (houden van toezicht) en meer activiteiten aanbod zowel in groepsverband als individueel. Een zorgassistent(e) heeft als belangrijkste taak het ondersteunen van cliënten bij de maaltijden en het begeleiden van cliënten bij welzijnsaspecten. Om deze zorgassistenten goed toe te rusten is er een scholingsplan gemaakt voor deze doelgroep. In 2020 zal hier gefaseerd een start mee gemaakt worden.

### **Loopbaanontwikkeling**

In 2018 is een start gemaakt met loopbaanontwikkeling. Alle medewerkers van Land van Horne krijgen de mogelijkheid om een gesprek aan te gaan met de loopbaancoach van HR. Vanaf begin 2019 is er aandacht besteed aan de verdere implementatie van loopbaanontwikkeling. Daarnaast heeft er een verdieping plaatsgevonden in het gebruik van verschillende applicaties van de loopbaanportal van Transvorm en ontwikkelmethodes. Vanuit de overheid is subsidie beschikbaar gesteld om medewerkers ouder dan 45 jaar een loopbaantraject aan te bieden. Voor een vijftal medewerkers is de subsidie aangevraagd.

### **Actualisering functiegebouw**

De vele veranderingen in de maatschappij, technologie en de zorg maken dat er regelmatig binnen Land van Horne nieuwe functies ontstaan, functies moeten worden aangepast of verdwijnen.



Het in balans brengen en houden van het functiegebouw is voor een gezonde bedrijfsvoering van de organisatie van wezenlijk belang. In 2019 is een actieplan opgesteld om het functiegebouw weer in balans te brengen. Het plan heeft tot doel achterstallig onderhoud aan het functiegebouw planmatig weg te werken, functies waar mogelijk in te dikken tot nieuwe groepsfuncties en minder gevoelig te maken voor verandering. In 2019 is een start gemaakt, ook in 2020 zal hieraan vervolg gegeven worden.

### **Recruitment**

In het jaar 2019 heeft het recruitmentteam zich verder ontwikkeld binnen afdeling HR. Er is een goede, eenduidige basis neergezet om de werving en selectie van nieuwe medewerkers te professionaliseren. Naast het neerzetten van deze basis is de afdeling direct aan de slag gegaan met het aantrekken van nieuwe medewerkers in het kader van kwaliteitsgelden. Denk hierbij aan de functies van zorgassistent en medewerker welzijn. De extra wervingsactiviteiten voor het nieuwe Zorgplein en de nieuwe afdelingen bij zorgcentrum St. Joseph hadden prioriteit. Ook de kleinere maatwerkcampagnes hebben goede resultaten opgeleverd. Denk aan het aantrekken van medewerkers huishouding in de thuiszorg. Ook zijn er vele nieuwe gediplomeerde zorgmedewerkers aangetrokken. Echter door de krapte op de arbeidsmarkt is het niet gelukt om het gewenste aantal te realiseren.

In 2019 heeft de afdeling de samenwerking opgezocht met verschillende branche-organisaties om de zichtbaarheid van Land van Horne te vergroten en om kennis uit te wisselen.

De vernieuwde indienst procedure die in 2018 is ontwikkeld, is in 2019 verfijnd. Dit om nieuwe medewerkers een persoonlijker en warmer welkom te geven. De recruiters voeren met de nieuwe, toekomstige medewerkers persoonlijke gesprekken om het indiensttredingstraject te begeleiden en een warm welkom te realiseren. De afdeling HR gaat verder met het optimaliseren van dit proces. Denk hierbij aan een directe schakel met de Klantenservice.

2019 was het jaar van zaaien en oogsten, dit blijven we in 2020 doen. Mede gezien de enorme krapte op de arbeidsmarkt is het verder professionaliseren op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie één van de speerpunten.

## **3.3 Financieel beleid**

### **Bedrijfsopbrengsten**

De bedrijfsopbrengsten waren in 2019 met € 108,3 miljoen 12,8% hoger dan in het voorgaande jaar.

Een belangrijk deel van de opbrengsten wordt bepaald door Wlz-gerelateerde bedrijfsopbrengsten. In totaliteit zijn deze opbrengsten met € 11,9 miljoen toegenomen. Dit kan voor een belangrijk deel worden verklaard door een toename in de bezetting van het aantal plaatsen zorg met verblijf inclusief behandeling en het toegekende initieel budget voor kwaliteitsgelden in 2019. Voor het overige draagt de tariefontwikkeling bij aan de omzettoename van de Wlz. De opbrengsten Zvw zijn afgenomen met € 0,7 miljoen. Dit betreft met name een afname van de productie met betrekking tot de wijkzorg en de Geriatrische Revalidatiezorg. De opbrengsten Wmo zijn toegenomen met € 0,4 miljoen. Dit betreft met name een stijging van het aantal cliënten huishouding. De subsidies uit Zvw / Wlz-zorg zijn toegenomen met € 0,2 miljoen. De overige bedrijfsopbrengsten zijn per saldo € 0,5 miljoen hoger.

### **Bedrijfslasten**

De lasten stegen ten opzichte van 2018 met € 14,7 miljoen. De personeelskosten namen met € 11,3 miljoen toe. Dit houdt met name verband met een toename van de personele

formatie met 174,04 fte en structurele loonsverhogingen als gevolg van CAO afspraken. Daarnaast is in 2018 een vordering opgenomen op het UWV in verband met de compensatieregeling van transitievergoedingen bij ontslag van langdurig zieke medewerkers voor een bedrag van € 0,8 miljoen. De afschrijvingskosten stegen € 0,1 miljoen. Enerzijds is de nieuwbouw Martinus per 1 juli 2019 in gebruik genomen, anderzijds zijn een aantal panden geheel afgeschreven ultimo 2018. De overige bedrijfskosten lagen € 3,3 miljoen boven het niveau van voorafgaand jaar. Dit hangt mede samen met de toename van de bezetting zorg met verblijf, de stijging van het lage btw-tarief van 6% naar 9% en het toegenomen gebruik van uitbestede schoonmaak- en ICT-diensten. Daarnaast is in 2018 de voorziening voor de oninbare vordering op de Beheerstichting Rust in Roy vrijgevallen.

### **Bedrijfsresultaat**

Het bedrijfsresultaat daalde van € 5,4 miljoen positief in 2018 naar € 2,9 miljoen positief in 2019.

### **Resultaat**

De financiële baten en lasten zijn € 0,7 miljoen en daarmee € 0,2 miljoen hoger dan voorgaand jaar. Het resultaat voor het boekjaar 2019 komt daarmee op € 2,2 miljoen positief.

### **Balansverhoudingen**

Het balanstotaal steeg naar € 88,4 miljoen, een toename van 10,2% ten opzichte van voorgaand jaar.

### **Activa**

De materiële vaste activa zijn in 2019 met € 7,9 miljoen toegenomen. De investeringen in gebouwen, installaties en inventarissen bedroegen € 13,3 miljoen en hadden voor een belangrijk deel betrekking op de nieuwbouw aan de Vogelsbleek te Weert (Zorgplein). Daarnaast heeft in 2019 aankoop en verbouw plaatsgevonden van het pand Poort van Limburg te Weert voor huisvesting van de ondersteunende diensten. Dit project is ultimo 2019 nog onderhanden en zal in mei 2020 in gebruik worden genomen. Aan materiële vaste activa is in totaliteit voor een bedrag van € 5,4 miljoen afgeschreven. De vlottende activa zijn per saldo toegenomen met € 0,3 miljoen. Enerzijds is de vordering uit hoofde van het financieringstekort toegenomen met € 2,3 miljoen, anderzijds is het saldo liquide middelen met € 2,0 miljoen gedaald. De debiteuren en overige vlottende activa zijn per saldo gelijk gebleven.

### **Passiva**

Het eigen vermogen is per saldo toegenomen met € 2,2 miljoen als gevolg van het positieve resultaat over 2019. Het resultaat is toegevoegd aan de reserve aanvaardbare kosten.

De afname van de voorzieningen bedraagt € 0,7 miljoen. Dit betreft een onttrekking van € 0,4 miljoen aan de in 2016 gevormde voorziening voor de nabetaling van ORT tijdens verlof over de jaren 2012 t/m 2016. Daarnaast is de voorziening langdurig zieken afgenomen met € 0,4 miljoen. De overige voorzieningen zijn per saldo toegenomen met € 0,1 miljoen.

De afname van de langlopende leningen bedraagt € 0,8 miljoen. Dit betreft enerzijds de opname van de lening medio 2019 van € 2,5 miljoen, vooral ten behoeve van de nieuwbouw aan de Vogelsbleek te Weert (Zorgplein). Anderzijds betreft de aflossingsverplichting voor het komend boekjaar € 3,3 miljoen.

De kortlopende schulden bedragen per balansdatum € 23,5 miljoen en zijn met € 7,5 miljoen toegenomen. Dit kan met name worden verklaard door het benutten van de rekening courant faciliteit ultimo 2019 met € 6,5 miljoen. De crediteuren zijn toegenomen met € 0,4 miljoen.

De overige kortlopende schulden zijn per saldo toegenomen met € 0,6 miljoen en hangt grotendeels samen met de stijging van de personeelskosten.

De solvabiliteit uitgedrukt als het eigen vermogen in procenten van het balanstotaal nam af van 45,5% ultimo 2018 naar 43,8% ultimo 2019. De solvabiliteit weergegeven als percentage van de bedrijfsopbrengsten is gedaald van 38,0% naar 35,8%.

Het netto werkkapitaal (vlottende activa inclusief de liquide middelen minus vlottende passiva) is afgenomen met € 7,2 miljoen. Het netto werkkapitaal per 31 december 2019 is € 15,3 miljoen negatief.

### **Kasstroom**

De totale mutatie geldmiddelen en kortlopende schulden aan kredietinstellingen voor het jaar 2019 is € 8,5 miljoen negatief.

De kasstroom uit operationele activiteiten was € 5,6 miljoen positief, met name als gevolg van het positieve exploitatieresultaat over 2019.

De kasstroom uit investeringsactiviteiten was in 2019 € 13,3 miljoen negatief.

De kasstroom uit financieringsactiviteiten was € 0,8 miljoen negatief en had betrekking op de nieuw opgenomen lening van € 2,5 miljoen en de aflossing van langlopende leningen voor een bedrag van € 3,3 miljoen.

### **Begroting 2020**

In de begroting voor 2020 is een positief resultaat voorzien van € 1,0 miljoen. Deze is vastgesteld door de raad van bestuur en goedgekeurd door de raad van toezicht.

<b>Resultaatratio</b>	<b>Vorig jaar</b>	<b>Verslagjaar</b>
Resultaatratio	5,1 %	2,1%

<b>Liquiditeit</b>	<b>Vorig jaar</b>	<b>Verslagjaar</b>
Liquiditeit (vlottende activa / vlottende passiva)	49,3 %	34,9%

<b>Solvabiliteit</b>	<b>Vorig jaar</b>	<b>Verslagjaar</b>
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen / balanstotaal)	45,5 %	43,8%
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen / totaal opbrengsten)	38,0 %	35,8%