

Jaardocument 2023



Inhoud

Bestuursverslag



1. Profiel van de organisatie



1.1 Ons werk	5
1.2 Onze cliënten	5
1.3 Organisatiestructuur en werkgebied	7

2. Onze strategie en ontwikkelingen



2.1 Afronden langdurende projecten en activiteiten	8
2.2 Opstellen richtinggevend strategisch kader 2024-2027	12
2.3 Regionale en landelijke samenwerking	12

3. Werken



3.1 Medewerkersreis	14
3.2 Medewerkersoverzicht	18
3.3 Sociaal Ondernemen, project Kleurrijk zorgen	19

4. Werken aan kwaliteit



4.1 Cliëntbeleving	21
4.2 Leren en verbeteren	22
4.3 Klachten, incidenten en calamiteiten	22
4.4 Verpleeghuisindicatoren	24
4.5 Wet zorg en dwang	25

5. Duurzaamheid

27



6. Vastgoed

29



7. Financiën



7.1 Financiële resultaten 2023	31
7.2 Financiële gegevens	33

8. Risico's



8.1 Risico en maatregelen	34
8.2 Kansen en maatregelen	36
8.3 Risicomanagement	36

9. Governance



9.1 Bestuur en medezeggenschap	37
9.2 Ondernemingsraad	37
9.3 Professionele Adviesraad	38
9.4 Cliëntenraden	39

Jaarverslag Raad van Toezicht Bijlage Jaarrekening 2023

41



Bestuursverslag

Het jaar 2023 stond binnen Zorggroep Apeldoorn (ZGA) in het teken van 'voor anker gaan'. Een jaar waarin we bewust even stil zijn gaan staan om met elkaar na te denken over de toekomst die op ons af gaat komen. En ook een jaar om met elkaar diverse openstaande projecten af te ronden en dossiers te sluiten, samen met collega's uit de organisatie. Dat gaat steeds beter en dat is fijn. We kijken terug op een mooi jaar. Wat is er veel gedaan.

Een mooie verbetering voor onze medewerkers hebben we op IT-gebied gemaakt met het project de nieuwe digitale werkplek en het uitrollen van een nieuw sociaal intranet: Floor. Dit intranet maakt het mogelijk om elkaar veel meer en beter te ontmoeten en informeren over wat er speelt en leeft. Ook hebben we goed met elkaar stil gestaan bij de externe ontwikkelingen die op ons afkomen. Een toename van het aantal ouderen met een zorgvraag, zonder dat het aantal collega's in de zorg zal toenemen. Vergrijzing in de regio, zowel van de inwoners als ook van onze collega's. Deze ZGA brede gesprekken hebben geleid tot een richtinggevend strategisch kader 2024 - 2027 'de kracht van samen'.

Want meer dan ooit is het van belang om samen te werken. Niet alleen in de organisatie, in een team, multidisciplinair, maar juist ook met andere zorgorganisaties in de regio. Dat blijft de komende jaren van belang.

Natuurlijk zijn er ook altijd nog punten van zorg: de druk op de roosters en de druk die dat geeft voor

onze collega's, omdat onze cliënten wel de hulp en zorg moeten krijgen die nodig is. Het langdurige verzuim dat nog hoog blijft.





‘Meer dan ooit is het van belang om samen te werken’

Het motto voor de komende jaren is ‘ZGA, waar je gezien wordt’. Daarom willen we eindigen met een woord van dank aan alle medewerkers: bedankt voor al jullie energie en hulp en betrokkenheid bij ZGA. Jullie worden zeker gezien, zonder jullie kunnen we het mooie werk voor al onze cliënten niet doen!

21 mei 2024

Mariska Tichem en Jolanda Wakkerman
Raad van bestuur

De resultaten die onder druk staan op de herstel- en revalidatieafdelingen, de moeite die we moeten doen om cliënten te plaatsen op de plek waar ze de beste zorg krijgen. We hebben er vertrouwen in dat we deze uitdagingen op een goede manier tegemoet kunnen treden.

We zijn met veel energie het nieuwe jaar gestart. Een medewerkersonderzoek dat over de volle breedte een verbetering laat zien ten opzichte van begin 2023. En een mooie aftrap van ons voornemen om onze medewerkers steeds meer op één te zetten. Hoe geven we vorm en richting aan passende zorg?

1. Profiel van de organisatie



1.1 Ons werk

Zorggroep Apeldoorn is gespecialiseerd in de zorg bij dementie, somatiek en kortdurende herstel- en revalidatiezorg. Dit betreft complex-intensieve multidisciplinaire begeleiding, behandeling en revalidatie met en zonder verblijf. We leveren de volgende zorg:

- Somatiek: chronische verpleeghuiszorg, palliatieve zorg, crisiszorg, dagactiviteiten, jongeren en ouderen met Niet Aangeboren Hersenletsel (NAH) en jonge en oudere mensen met beademingsondersteuning en -zorg.
- Dementie: chronische verpleeghuiszorg, crisiszorg, dagactiviteiten, specialistische zorg voor jonge mensen met dementie.
- Geriatrische revalidatie- en herstelzorg (GRZ) en Eerstelijnsverblijf hoog en laagcomplex (ELV).

1.2 Onze cliënten

Op 31 december 2023 waren er 1.068 cliënten bij ons in zorg. Waarvan 562 met een ZP profiel en 119 met een MPT/VPT pakket. Het aantal cliënten met een ZP 4 neemt verder af.

1.068 cliënten bij ons in zorg

562
ZP profiel

119
MPT/VPT pakket

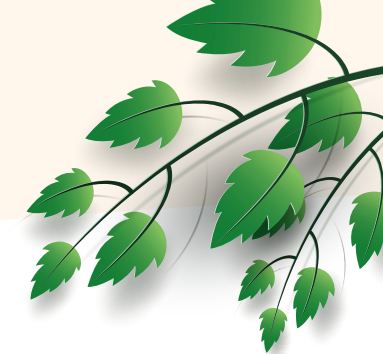
cliënten ZP 4 ▼



AANTAL CLIËNTEN	2022	2023
Aantal cliënten in zorg op 1 januari	1.225	1.190
Aantal nieuwe cliënten	1.510	1.321
Aantal cliënten in zorg	2.735	2.511
Aantal uitgeschreven cliënten	1.545	1.443
Aantal cliënten in zorg op 31 december	1.190	1.068

AANTAL CLIËNTEN WLZ ZORG	2022	2023
Aantal cliënten op basis van ZP profiel	558	562
Aantal cliënten met Volledig Pakket Thuis	45	49
Aantal cliënten met Modulair Pakket Thuis	74	70
Aantal cliënten dat zorg inkoop op basis van PGB	3	3
Aantal cliënten extramurale behandeling	3	0

1. Profiel van de organisatie



AANTAL CLIËNTEN OP BASIS VAN ZZP PROFIEL	2022	2023
ZZP4	8	1
ZZP5	261	262
ZZP6	136	133
ZZP7	54	56
ZZP8	23	31
ZZP9b	29	33
ZZP10	3	4
ZZP LG	40	42
ZZP overig	4	0
	558	562

AANTAL CLIËNTEN ZVW ZORG	2022	2023
Aantal cliënten Eerstelijnsverblijf	22	22
Aantal cliënten Geriatrische Revalidatiezorg	78	66

CAPACITEIT	2022	2023
Aantal beschikbare bedden / plaatsen	761	772
Waarvan WLZ zorg	649	660
Waarvan GRZ zorg	82	82
Waarvan ELV zorg	30	30
Aantal verblijfplaatsen voor WMO zorg	3	3

PRODUCTIE	2022	2023
Aantal dagen zorg met verblijf	211.555	204.902
Aantal dagen zorg op basis van Volledig Pakket Zorg	4.561	17.442
Thuis		
Aantal dagen eerstelijnsverblijf	8.482	7.487
Aantal geopende DBC's GRZ zorg	654	710
Aantal gesloten DBC's GRZ zorg	645	708

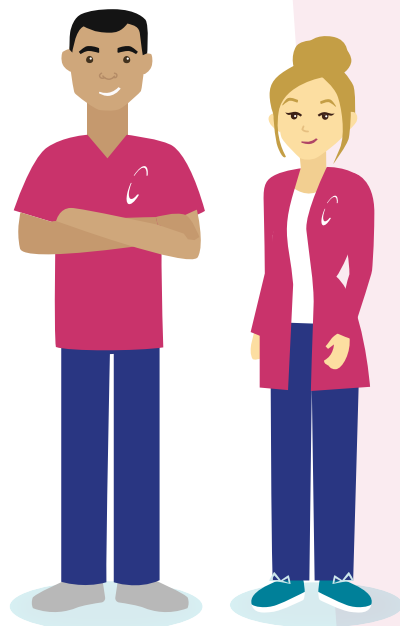


1. Profiel van de organisatie

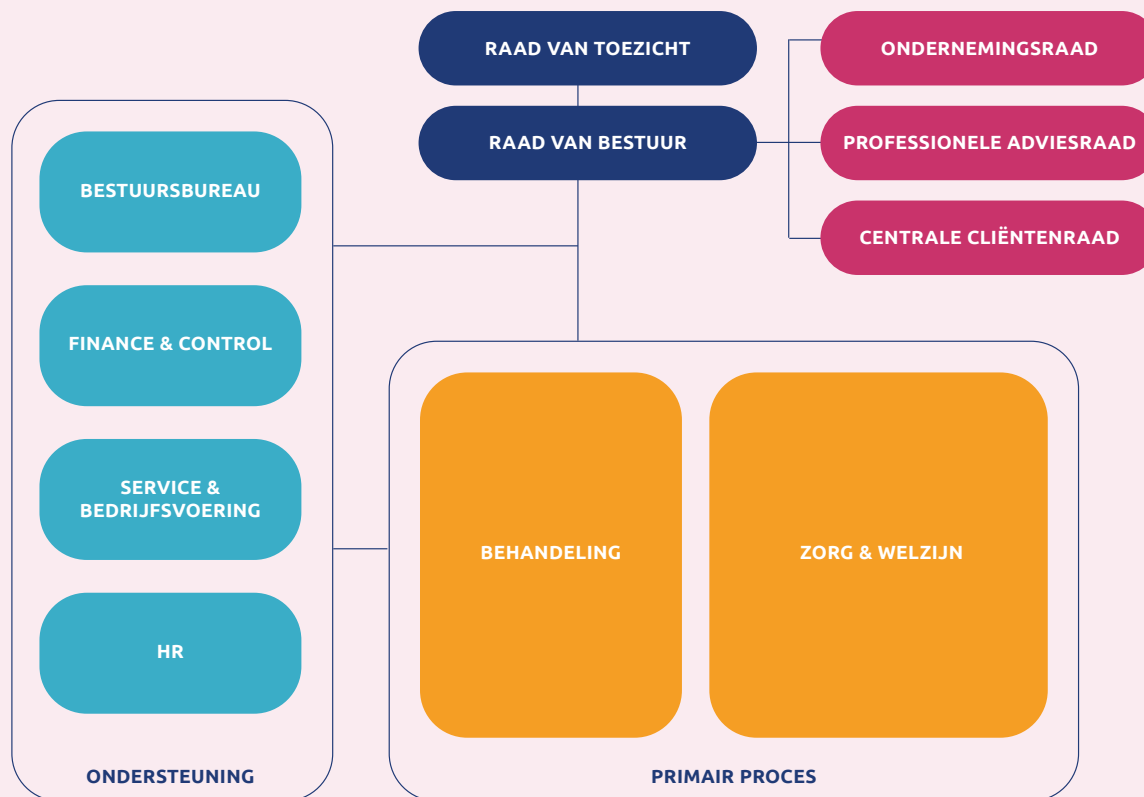
1.3 Organisatiestructuur en werkgebied

ZGA is een stichting. Er zijn geen participaties in of formele samenwerkingsstructuren met andere stichtingen of rechtspersonen. De organisatiestructuur is hiernaast weergegeven.

De 17 locaties van Zorggroep Apeldoorn bevinden zich in Apeldoorn en in de gemeenten Twello, Voorst en Brummen. Op een aantal locaties werken we geïntegreerd samen met Riwis en Klein Geluk. ZGA kent drie 'Vrienden van' stichtingen, respectievelijk voor locatie Randerode, locatie Het Zonnehuis en locatie Casa Bonita.



ORGANISATIESTRUCTUUR



2. Onze strategie en ontwikkelingen in 2023



2.1 Afronden langdurende projecten en activiteiten

2023 stond in het teken van realiseren en afronden van langer lopende projecten en activiteiten én focus aanbrengen. Het motto was 'voor anker gaan'.

Kwaliteitsborging

Het project Verpleegkundig concept was er zo een. De insteek was verpleegkundigen meer in te zetten waar ze voor opgeleid zijn en tevens de samenwerking in de organisatie rondom de verpleegkundigen opnieuw uit te lijnen. Structuren zijn aangepast, functies herschreven en nieuwe werkwijzen geïntroduceerd. Dit alles om het werk voor verpleegkundigen aantrekkelijker te maken en de zorg te verbeteren. In het verlengde hiervan is een start gemaakt met het regionale project Avond-, nacht- en weekend (ANW) zorg. Eind 2023 vond een pilot plaats, waarin vier VVT organisaties samen de ANW zorg oppakten. De ervaringen waren positief, dus in 2024 wordt dit verder doorgevoerd.

In het project Passende zorg en het deelproject Naastenparticipatie is verkend hoe dit voor ZGA zou kunnen werken en hoe we deze andere insteek van zorg ons eigen kunnen maken. Passende zorg heeft een prominente plaats gekregen in onze meerjarenstrategie

en onder de noemer 'Samen zorgen' maken we in het hele primaire proces de omslag. In 2023 hebben we tevens onze commissiestructuur verduidelijkt en opnieuw ingericht.

ICT voor medewerkers

Een groot project in 2023 was de overgang naar de cloud. In april is het mailsysteem (Exchange) omgezet en in oktober is de gehele organisatie van Citrix naar de Microsoft 365 Cloud gemigreerd. Alle medewerkers werken nu volledig vanuit de cloud. Via ons nieuwe portaal, ons nieuwe sociaal intranet Floor, heeft iedereen toegang tot alle benodigde informatie en applicaties. De organisatie werkt nu overal met laptops en het is mogelijk om de laptop te koppelen aan één of twee grotere schermen. Zo kan iedereen werken op de wijze die hij/zij fijn vindt. Een flinke kwaliteitsslag voor onze medewerkers!

In 2023 zijn we doorgedaan met het verder ontwikkelen van onze belangrijke applicaties, met name Afas en onze BI-tool. Ook is op een aantal locaties het verpleegoproepsysteem vervangen. De voorbereidingen voor het vervangen van het telefoonsysteem en de alarmering zijn ook in 2023 gestart. In het eerste kwartaal van 2024 wordt dit geïmplementeerd.

Digiteachers zijn een aanwinst voor alle medewerkers

Van het bijhouden van een cliëntendossier tot het reserveren van een vergaderruimte; we werken tegenwoordig steeds meer digitaal. Al kan dit soms best ingewikkeld zijn. Daarom zijn er digiteachers in het leven geroepen. Zij zorgen ervoor dat medewerkers nooit meer hoeven te worstelen met systemen en applicaties. Een aanwinst!

De digiteachers zijn nieuw binnen de organisatie en zijn dé vraagbaak voor medewerkers over allerlei digitale manieren van werken, zoals systemen en applicaties, en ook zorgtechnologie.

Marjo van Bussel startte afgelopen oktober als eerste digiteacher en in januari sloot Bart van Gulp zich aan. Beiden werkten al binnen de organisatie, maar in een andere functie. Suzanne Brunekreeft maakt het team compleet.

Spreekuur

Marjo: 'Wij willen op een laagdrempelige manier onze collega's tot hulp zijn. Wij zijn maar één belletje van hen verwijderd. Dat is sneller dan zelf iets gaan uitvogelen.' Het bestaan van de digiteachers is nog pril, maar heeft al wel bewezen

dat ze noodzakelijk zijn. Bart: 'Collega's kunnen ons persoonlijk benaderen, maar ook langskomen tijdens een spreekuur.' Hij heeft net een collega geholpen met Excel en met het registeren van uren. 'Je kunt snel iemand tot hulp zijn en van waarde zijn. Collega's zijn blij dat wij er zijn.' Het team van digiteachers noemt zichzelf 'een spin in het web'. Marjo: 'Wij weten ook echt niet altijd alles. Maar dan weten wij wel wie we moeten inschakelen. We houden korte lijntjes met onze collega's van automatisering en de applicatiebeheerders. Er is altijd antwoord op een vraag.'

Vrijheid

Naast het beantwoorden van de vragen hebben de digiteachers nog een belangrijke rol. Bart: 'Iets niet begrijpen is heel normaal. Wanneer je je vraag dan stelt en je weet vervolgens hoe het werkt, kan dat heel veel vrijheid en zelfredzaamheid geven. Dit maakt je werk een stuk leuker. Je bent minder bezig met computers, maar met het zorgen voor bewoners. Daar draait het natuurlijk allemaal om.'



'Wij willen op een laagdrempelige manier onze collega's tot hulp zijn'

2. Onze strategie en ontwikkelingen in 2023

Zorgtechnologie

Natuurlijk werken we binnen ZGA met zorgtechnologie en zijn we regionaal aangesloten op de platforms. Het jaar 2023 is er een van zaaien geweest. In 2024 wordt het de uitdaging om passende zorg te ondersteunen met passende zorgtechnologie.

Onderzoek

Op verschillende manieren is ZGA met onderzoek bezig. We werken met een wetenschapscommissie. Zorggroep Apeldoorn is al vele jaren lid van het Universitair Netwerk Ouderen (UNO) Amsterdam, een van de zes academische netwerken ouderenzorg in Nederland. Vanuit de actielijn Sociaal Mentaal Welzijn en Leefstijl / Corona Steunpakket zijn er door de overheid gelden beschikbaar gesteld. ZGA heeft in 2023 samen met de gemeente Apeldoorn een praktijkgericht onderzoek uitgevoerd naar hoe de gemeente Apeldoorn en zorginstellingen er samen voor kunnen zorgen dat er op de juiste wijze ingespeeld wordt op de behoefte van de thuiswonende (kwetsbare) ouderen. Dit ter ondersteuning bij langer thuiswonen. Corona heeft laten zien dat er sprake is van veranderende behoefte en dat het ook anders kan. De vraag is of het aanbod dat we met elkaar hebben in de gemeente, nog voldoende aansluit bij de behoefte, of het passend is en

of mensen deze ondersteuning ook weten te vinden. De uitkomsten en inzichten zijn gedeeld en besproken met de gemeente en de deelnemende organisaties. In 2024 wordt vervolg gegeven aan deze uitkomsten en inzichten, door de gemeente en de deelnemende organisaties zelf, maar ook in gezamenlijkheid.

2.2 Opstellen richtinggevend



‘Een fantastische manier van de inzet van technologie voor Mick’

Elektronische patiëntendossiers, beeldschermzorg, domotica. Meer en meer doet technologie zijn intrede in de zorg. De ‘zorg van de toekomst’ kan zelfs niet bestaan zonder inzet van technologie. Zorgtechnologie geeft de cliënt meer zelfstandigheid én het ontlast zorgmedewerkers bij het doen van hun werk. Een win-winsituatie voor iedereen. Op De Viermaster woont de 22-jarige Mick. Hij heeft sinds zijn geboorte de ziekte van Duchenne. Dit is een spierziekte die de spieren aantast en verzwakt. Jordi van Steenberg is welzijnsmedewerker en trekt veel met Mick op. ‘Mick kan steeds minder. Sinds zijn elfde zit hij in een rolstoel en sinds een paar jaar kan hij zijn armen niet meer gebruiken.’

Voor een gamefan zoals Mick is dit best lastig, want hij kon zijn controllers niet meer vasthouden en bedienen. Jordi: ‘Dit was erg pijnlijk voor Mick. Als collega’s vinden we dit ook erg om te zien. Dan ga je nadenken of je iets kunt doen.’

Collega’s van de fysiotherapie, Simon en Ties, hebben vervolgens ‘Keep on Gaming’ opgericht. Ze hebben zich gespecialiseerd in het aanpassen van games.’ Het is best ingewikkeld, maar Jordi probeert uit te leggen hoe het werkt.

‘Op de Xbox van Mick is een zogenaamde ‘adaptive controller’ aangesloten. Deze heeft speciale pluggen en knoppen die door hem wel bediend kunnen worden. Nu kan hij toch lekker gamen.’

Een fantastische manier van de inzet van technologie voor Mick. Jordi: ‘En ik kan je zeggen, hij is er een kei in. We spelen soms FIFA, of Formule 1 en dan gaat het er hard aan toe,’ lacht Jordi. Ook op sociaal gebied is Mick er op vooruit gegaan. ‘Hij kan weer met vrienden gamen.’



2. Onze strategie en ontwikkelingen in 2023

strategisch kader 2024-2027

2023 stond ook in het teken van het herijken van onze meerjaren strategie en het formuleren van een richtinggevend strategisch kader voor de komende vier jaar. De landelijke en regionale opgave is duidelijk. Als ZGA hebben we beschreven welke duurzame beweging we willen maken: ons antwoord op het werken met minder medewerkers voor meer ouderen. We zetten vol in op de medewerker op één én passende zorg. Daarvoor vergroten we de slagvaardigheid in ons primair proces en gaan over tot een duidelijkere inhoudelijke clustering. Tevens zorgen we dat onze randvoorwaarden op orde zijn. Dat gaat over vastgoedvernieuwing, meedoen aan de Green Deal Duurzame Zorg, jaarlijks een positief rendement realiseren en investeren in IT en zorgtechnologie. Van juni tot einde jaar zijn bestuur en MT met diverse groepen medewerkers en management in gesprek geweest over de opgave en de richting die wij voor ons zien. Draagvlak en betrokkenheid vinden we belangrijk, de titel is dan ook 'de kracht van samen'. Vanaf 2024 gaan we stapsgewijs werken aan onze doelen, onze missie en ons DNA en waardengericht werken met elkaar laden.

2.3 Regionale en landelijke samenwerking

Samenwerking, zowel in de regio als landelijk, zowel binnen de ouderenzorg als ook met andere organisaties wordt steeds belangrijker. We werken veel samen met diverse organisaties, bijvoorbeeld met het Gelre ziekenhuis, huisartsen, de collega ouderenzorgorganisaties, gemeente en woningcorporaties. We zijn aangesloten aan de initiatieven rondom het Integrale Zorgakkoord (IZA) en bij het regionaal overleg acute zorg (ROAZ).

DE MEDEWERKER OP ÉÉN

- ✓ Mogelijkheden om te **leren & ontwikkelen**
- ✓ Ruimte voor **vakmanschap**, het benutten van kwaliteiten en eigen regie
- ✓ **Samen met aandacht: we zien, horen en voeren het gesprek**
- ✓ We gaan voor **werkgeluk**: op maat roosteren en goede werk-privé balans

RANDVOORWAARDEN

- ✓ Inzet op **duurzaamheid**
- ✓ We zijn en blijven **financieel gezond**
- ✓ **Gebouwen maken we toekomstbestendig**
- ✓ Investeren in **IT en zorgtechnologie**
- ✓ Focus door **inhoudelijk clusteren**

CLIËNT IN REGIE

- ✓ **Passende zorg**
- ✓ Focus op **groei langer thuis**
- ✓ **Herstelzorg op orde**

Een mooi voorbeeld is de samenwerking tussen het Gelre ziekenhuis en ZGA, waarin we proberen dagelijks opnames optimaal te organiseren voor herstel- en revalidatiezorg cliënten. Zodat cliënten niet in het ziekenhuis hoeven te wachten op doorplaatsing.

2. Onze strategie en ontwikkelingen in 2023

In 2023 is de vormgeving van de avond-, nacht- en weekendzorg verkend en wordt verder uitgerold in 2024. Dat doen we samen met een aantal andere organisaties uit Apeldoorn. Zodat we dit kwalitatief goed en op een zo efficiënt mogelijke manier kunnen inregelen. Ook zijn we het afgelopen jaar weer verder gegaan in het onderzoek naar een inhoudelijke samenwerking met Klimmendaal op de herstel- en revalidatiezorg. Een mooie ambitie om de geriatrische revalidatie en de medisch specialistische revalidatie meer te gaan integreren.

We stemmen af met woningcorporaties over de huisvesting voor onze cliënten; zo verkennen we nu de mogelijkheden dat een woningcorporatie een deel van de nieuwbouw op Randerode gaat realiseren. We zijn er trots op dat ZGA een actieve rol heeft gespeeld in de totstandkoming van het nieuwe kwaliteitskompas, waarin kwaliteit van bestaan een steeds belangrijkere plek krijgt. Wij blijven ook in 2024 actief vanuit raad van bestuur en management in de regio, omdat wij weten dat we veel zelf kunnen, maar op een aantal thema's, zoals de arbeidsmarkt, je het alleen in samenwerking verder kan brengen.



3. Medewerkers

3.1 Medewerkersreis

In 2023 is de medewerkersreis verder vormgegeven: vinden, binden & boeien en loslaten.

Vinden

In het afgelopen jaar heeft ZGA diverse campagnes uitgevoerd om nieuwe medewerkers en leerlingen aan te trekken. Van het binnenhalen van zorgswitchers tot leerlingen en vakantiekrachten. Enthousiast hebben we deelgenomen aan diverse banenmarkten. Dit heeft geleid tot het binden van 100 leerlingen en 80 vakantiekrachten, waarmee we een brug hebben geslagen naar de toekomst. In de krappe arbeidsmarkt is het zelf opleiden van leerlingen en het enthousiasmeren van vakantiekrachten om een zorgopleiding te gaan volgen een solide fundament voor het succes van onze organisatie. Hiermee spelen we als ZGA een belangrijke rol in het stimuleren van groei en ontwikkeling binnen de zorgsector.

Ook heeft ZGA meegedaan aan het SBS6 programma 'De Helden van Nu' met onze locatie De Viermaster. Deze publiciteit biedt niet alleen een uniek kijkje achter de schermen van onze organisatie, maar benadrukt ook de aantrekkelijkheid en impact van ons werk.



**Eerlijk is eerlijk,
het is gewoon
best pittig.'**

3. Medewerkers

Switchen naar de zorg: 'Mensen zeggen tegen mij dat ik zorgzaam ben. Dus dit past goed bij mij.' In september zijn Ivonne Markies en Delyla Neeuwveld gestart met het OPPstap traject. In dit traject worden mensen zonder achtergrond klaargestoomd om in de zorg te werken. Hoe is het om van kapper, slager of huismoeder opeens in de zorg terecht te komen?

Veertien deelnemers, ook wel zorgswitchers genoemd, maken de overstap naar de zorg. Allemaal zij-instromers die al een carrière achter de rug hebben. Anderhalf jaar volgt de groep een BBL-opleiding Verzorgende IG waarin ze leren en werken combineren. Ivonne werkt op de afdeling Koningsbeek in Casa Bonita en Delyla bij Akelei.

Ivonne, moeder van een kindje van 5 jaar, werkte in haar geboorteland Colombia in de ICT. Ze kwam zo'n 11 jaar geleden als au pair naar Nederland en ontmoette hier haar man. Omdat op het gebied van ICT de ontwikkelingen snel gaan en ze het Nederlands nog lastig vond, koos ze ervoor het over een totaal andere boeg te gooien. Ivonne: 'Mensen zeggen tegen mij dat ik zorgzaam ben. Dus dit past goed bij mij. Daarnaast wil ik graag iets betekenen

voor de maatschappij.' Delyla is met haar twintig jaar de jongste van het groepje zorgswitchers. 'Eigenlijk ben ik niet echt een zorgswitcher omdat ik natuurlijk nog jong ben en ik heb al een zorgachtergrond door de verschillende baantjes die ik de afgelopen jaren heb gehad', aldus Delyla. Het Oppstap traject is voor haar een unieke mogelijkheid. Delyla: 'Ik wilde graag ergens een interne opleiding volgen maar heb wel vijftig tot honderd sollicitaties verstuurd totdat ik uiteindelijk deze kans kreeg.'

Omdat het een geheel nieuw traject is, was het in het begin nog wel een beetje zoeken naar structuur.

Adviseur Leren & Ontwikkelen Judith Verschoor: 'Er wordt best wel wat van je gevraagd voordat je in het ritme zit van thuis werken en leren. Je moet flink aan de bak.' Delyla: 'Wat ik wel heel fijn vind, is dat je echt de tijd krijgt voor je opdrachten. Zelf woon ik thuis maar er zijn natuurlijk ook moeders die dit met hun gezin combineren.' Judith: 'Voor drie deelnemers bleek het uiteindelijk te zwaar en te veel. Zij zijn inmiddels gestopt. Eerlijk is eerlijk, het is gewoon best pittig.'



3. Medewerkers

Ambitieux

Met het OPPstap traject worden gastlessen gegeven door collega's met expertise op een bepaald gebied, zoals palliatieve zorg, fysieke belasting of het omgaan met levensvragen. Dat haalt de praktijk echt naar binnen in het leslokaal. Elke donderdag is het opleidingsdag en ontmoet de groep elkaar.

Delyla: 'Je hebt ook veel steun aan de anderen. We hebben een groepsapp en daarnaast heb je natuurlijk ook je collega's waar je vragen

aan kunt stellen.' Erg leuk vindt ze het dat er ook extra dingen worden georganiseerd. 'We gaan bijvoorbeeld op excursie naar het AMC in Amsterdam. Super interessant en leerzaam.'

Na anderhalf jaar behalen de deelnemers het diploma Verzorgende-IG niveau 3 en krijgen ze een vast contract. Ivonne en Delyla zijn ambitieus en willen graag doorgroeien in hun vak. Delyla: 'Ik wil graag alles zien. Het werk van een EVV lijkt me bijvoorbeeld ook heel interessant.' Duidelijk is dat de zorg helemaal bij ze past. Ivonne: 'Het is fijn om er voor de mensen te zijn.'

Binden & Bloeien

Onze organisatiebuddy's hebben nieuwe medewerkers met open armen ontvangen, hen voorzien van een warm welkom, waarmee we een goede basis leggen voor een soepele onboarding. Het resultaat is een verbeterde inwerk ervaring, waardoor nieuwkomers zich snel thuis voelen en beter hun weg vinden binnen onze organisatie. In het jaar 2023 hebben we tevens een cruciale stap gezet in het begrijpen van de tevredenheid van zowel onze medewerkers als studenten. Via medewerkertevredenheidsonderzoeken (MTO) hebben we beter inzicht verkregen in de behoeften en ervaringen. Daarnaast kregen alle medewerkers begin 2023 de kans om deel te nemen aan het inspirerende theaterprogramma 'Mag ik je Kussen'. Na afloop van de show zijn we in gesprek gegaan met de medewerkers; ook dat gaf ons waardevolle feedback. Deze inzichten hebben ons in staat gesteld om ZGA beleid en initiatieven verder te verfijnen.



3. Medewerkers



Een en ander vertaalt zich in ons richtinggevend strategisch kader 2024-2027, waar we de medewerker op één zetten. Het gaat daarbij om vier thema's: werkgeluk, vakmanschap, leren & ontwikkelen en samen met aandacht. Met deze thema's streven we niet alleen naar een productieve en positieve werkomgeving, maar bouwen we ook aan een organisatie waar de menselijke factor centraal staat. Hier gedijen medewerkers en leerlingen en worden successen met trots gevierd.

Loslaten

Ook de mening van medewerkers die besluiten te vertrekken zijn waardevol voor de ZGA. Aanvankelijk begonnen we met een schriftelijke enquête om inzicht te krijgen in de reden van vertrekt. Daar was zeer weinig respons op, dus zijn we overgegaan naar een persoonlijk gesprek waarin de vertrekkende medewerker zijn ervaringen kan delen. Deze aanpak heeft ons een waardevol instrument gegeven om de dynamiek van ons personeelsbestand te doorgronden. Het stelt ons in staat om te

begrijpen wat er speelt op individueel niveau en op organisatieniveau. Het vormt de basis voor het formuleren van doeltreffende verbeteracties. Door continu te leren van de ervaringen van vertrekkende medewerkers, kunnen we gericht werken aan het optimaliseren van ons werkklimaat en het versterken van de band met ons personeel.

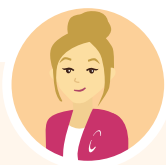


3. Medewerkers



3.2 Medewerkeroverzicht

In 2023 is de basis verder geoptimaliseerd: processen en procedures zijn gebruikersvriendelijker en efficiënter ingericht. Daarnaast is de HR-stuurinformatie verbeterd.



1367
medewerkers



66
stagiaires



445
vrijwilligers

Op 31 december 2023 hadden we 1367 medewerkers, 66 stagiaires en 445 vrijwilligers. De inzetbaarheid van onze medewerkers blijft een punt van zorg en aandacht. Ons gemiddelde verzuim over 2023 was 10,98%, terwijl dit in 2022 12,10% was.

We zien dat het verzuim weliswaar is afgenomen ten opzichte van 2022, maar het is wel hoger dan in de regio en in de branche (8,95%). We zetten ons actief in om met directe maatregelen de inzetbaarheid te vergroten, maar zeker ook aan de randvoorwaarden te werken. In 2024 merken we dat het verzuim langzaam, maar wel gestaag verder afneemt; dat is een positieve ontwikkeling.

INSTROOM EN UITSTROOM 2023	INSTROOM		
	MDW	FTE	MDW
Personeel in loondienst	319	94,87	375
Ingehuurd personeel	59	23,92	13
Totaal personeel	378	118,78	388
Waarvan zorgpersoneel	262	62,92	312

AANWEZIG PERSONEEL 31-12-2023	MDW	FTE	VERLOOP
Personeel in loondienst	1.367	814,31	-56
Ingehuurd personeel	86	31,69	46
Totaal personeel	1.453	846,00	-10

Stagiaires			66
Vrijwilligers			445

ZIEKTEVERZUIM	2021	2022	2023
Verzuim personeel in loondienst	10,14%	12,10%	10,98%
Verzuim zorgpersoneel		13,10%	12,16%

VACATURES	2021	2022	2023
Aantal vacatures per 31 december	36	38	42
Waarvan zorgpersoneel	31	31	35
Waarvan moeilijk vervulbaar	29	28	21

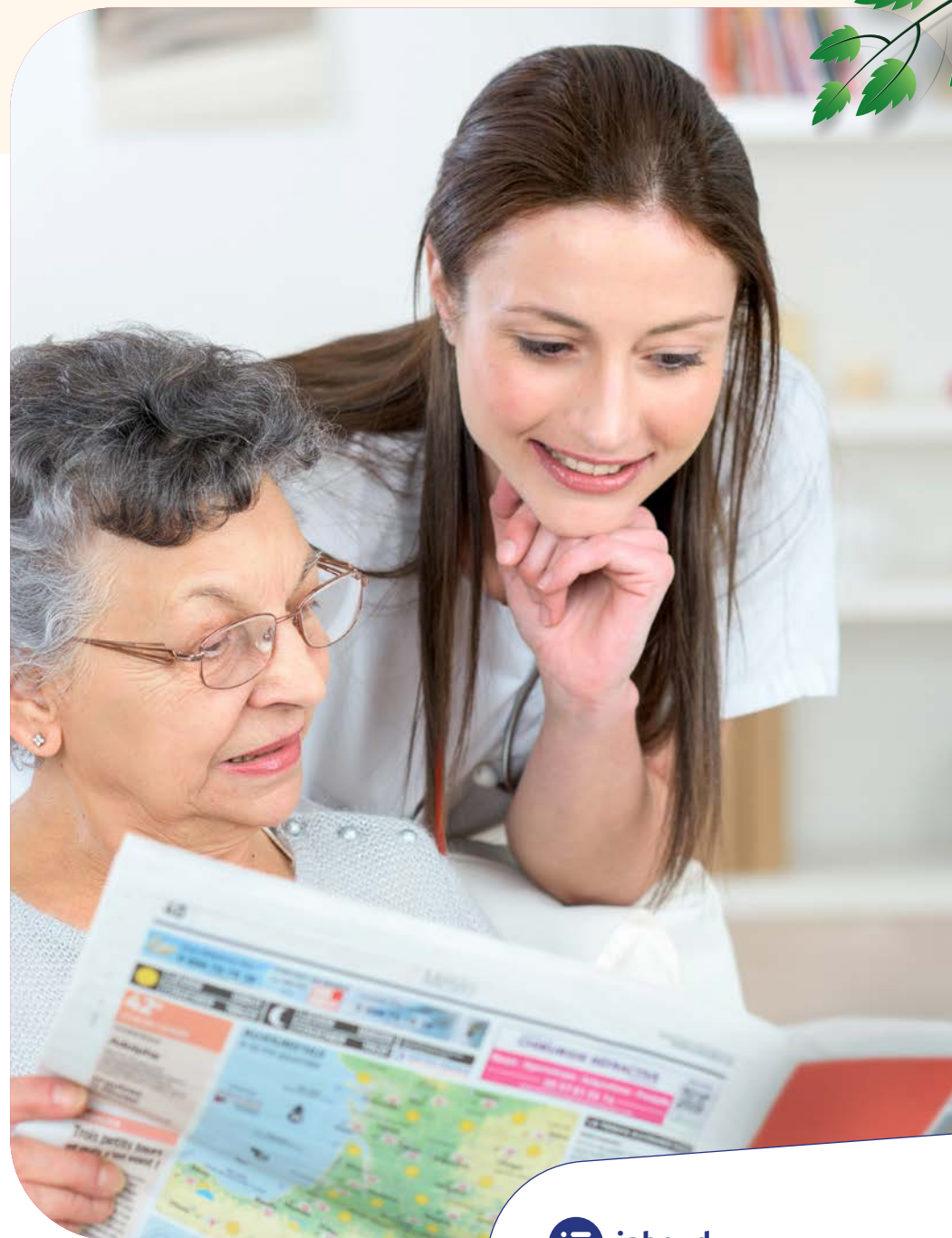
3. Medewerkers

3.3 Sociaal Ondernemen, project Kleurrijk zorgen

Wij zijn in 2017 al gestart met het project Kleurrijk zorgen. Het project biedt statushouders en Nederlanders met een niet-westerse achtergrond de mogelijkheid om werkervaring op te doen en hen naar werk in de zorg te begeleiden.

Dit doen wij in samenwerking met opleidingsinstanties, adviesbureaus en met collega-organisaties. Op dit moment zijn er negen deelnemers bij ons in opleiding variërend van MBO niveau 2 t/m 4.

Drie deelnemers zijn inmiddels geslaagd en hebben een vaste baan. Twee deelnemers zijn als zorgbegeleidingsassistent aan de slag gegaan. Naast de Beroepsbegeleidende Leerweg (BBL) plekken zijn er ook mogelijkheden voor ervaringsstages, bijvoorbeeld bij de fysiotherapie en bij de dagactiviteiten. Het project Kleurrijk Zorgen is in 2023 afgerond.



‘Ik krijg veel steun van collega’s die de tijd nemen om mij te begrijpen.’

‘Maria zorgt met heel haar hart’. In een onbekend land zonder dat je taal goed spreekt, in het diepe springen en je hart achterna gaan. Dat vraagt om een flinke dosis lef. Maria Ramirez de la Rosa deed het. Hoe is het om in een nieuw land een bestaan op te bouwen als zorgmedewerker?

Maria is geboren in de Dominicaanse Republiek. Hier volgde ze de opleiding accountmanagement. Al komt ze er al snel achter dat ze in dit werk het contact met mensen mist. ‘Ik maakte de overstap naar de kinderopvang’, vertelt ze. In 2006 verhuist ze naar Spanje. Hier volgt ze verschillende cursussen om in de zorg te kunnen werken. ‘Daar ligt mijn hart’, aldus Maria. Ze heeft met erg veel plezier in de huishouding bij ouderen gewerkt.

Kleurrijk zorgen

96% van mensen met een migratieachtergrond die in Nederland aankomt, heeft na anderhalf jaar geen baan. Terwijl Nederland in de toekomst wel extra verpleegkundigen en verzorgenden nodig

heeft. Het initiatief Kleurrijk Zorgen combineert deze twee gegevens met een project waarbij deze statushouders klaargestoomd worden voor een baan in de zorg.

Rustig begrijpen

Het is niet makkelijk voor Maria, maar ze heeft een enorme drijfveer. ‘Ik zorg met heel mijn hart. De taal maakt me wel soms best onzeker. Ik praat vrij zacht en met een accent. Ik moet langer nadenken wanneer ik de juiste woorden zoek’, vertelt ze. ‘Ik

krijg veel steun van collega’s die de tijd nemen om mij te begrijpen.’ Maria heeft veel mensen met verschillende achtergronden ontmoet bij Kleurrijk Zorgen. ‘Het is belangrijk dat we elkaar proberen te begrijpen. En hier ook de tijd voor nemen. Dan kunnen we van elkaar leren. Uit welke cultuur je ook komt of welke taal je ook spreekt.’



4. Werken aan kwaliteit

4.1 Cliëntbeleving

Vanwege het kwaliteitskader verpleeghuiszorg hebben we op twee manieren cliëntbeleving opgehaald. Op een creatieve manier en via ZorgkaartNederland.

De creatieve manier was als volgt: cliënten en naasten werden gevraagd om hun ervaringen op te schrijven en te delen op een moodboard, in een wens- of kerstboom of via een brievenbus. De opgehaalde ervaringen zijn voor elke afdeling aanleiding geweest om met elkaar het gesprek te voeren. Met cliënten, naasten en medewerkers onderling. Op één afdeling is een 'spiegelgesprek' gevoerd. Met een gespreksleider zijn stellingen behandeld die betrekking hebben op de beleving van cliënten. De ervaringen die cliënten en naasten delen zijn overwegend positief. Verbeterpunten zijn voornamelijk praktische punten en worden op de afdelingen opgepakt.



Respondenten: 42

8.2

Het aantal respondenten op ZorgkaartNederland was dit jaar laag (42). De cliënten gaven ons een 8.2. Dit is in lijn met eerdere jaren. In 2024 willen we in het kader van het kwaliteitskompas de beleving van cliënten meer in beeld krijgen door met elkaar in gesprek te gaan.



4. Werken aan kwaliteit



4.2 Leren en verbeteren

Het programma Kwaliteitsborging hebben we in 2023 geëvalueerd met de deelnemers. Het helpt ons door onderling te overleggen, van elkaar te leren en heldere opdrachtformulieren te gebruiken. De overleg- en projectstructuur van het programma hebben we daar niet meer voor nodig. Die zijn niet meer van meerwaarde en dus onnodig belastend. Ook de stuurgroep is overbodig gebleken. Daarom hebben we het programma afgesloten. De nog lopende projecten hebben we in de lijn ondergebracht. Nieuwe projecten worden door het managementteam gestart en ook gemonitord. Zo houden we focus, maken we projecten af en doen we projecten niet dubbel.

In 2023 is gewerkt met een kwartaalcyclus waarin het functioneren van de organisatie op locatie niveau is beoordeeld. De input voor deze gesprekken (financiën, verzuim, bedbezetting, etc.) werd zoveel als mogelijk gepresenteerd in de Business Intelligence (BI) tool. De ervaringen met deze aanpak zijn aanleiding geweest voor een brede evaluatie, die heeft geleid tot een wijziging in de methodiek. In plaats van een focus op locatie, lijkt het meer waardevol om in de beoordelingscyclus te focussen op doelgroep. De kwaliteitsmonitor is dit jaar sterk verbeterd.

Alle beschreven indicatoren worden in de monitor van informatie voorzien en voor een deel zijn de indicatoren gekoppeld aan BI. Dit is een belangrijke bijdrage aan integrale sturing door raad van bestuur en management op organisatie en afdelingsniveau. De PDCA cyclus loopt steeds beter.

4.3 Klachten, incidenten en calamiteiten

Klachten cliënten

De klachtenfunctionaris heeft in 2023 totaal 64 klachten ontvangen, 28% meer dan in 2022, maar op gelijk niveau met 2021. Een klacht kan betrekking hebben op méér dan één thema (de aard van de klacht). Ongeveer de helft van het aantal klachten had betrekking op de kwaliteit van de geleverde zorg en/of behandeling en circa de helft van de klachten op communicatie/bejegening.

Naar aanleiding van vrijwel alle klachten zijn verbeteracties ingezet, veelal op afdelingsniveau. Deze verbeteracties worden steeds vaker opgepakt samen met de kwaliteitsverpleegkundigen. We vinden het belangrijk om te leren van de klachten. Er zijn in 2023 geen klachten behandeld door de externe klachtencommissie (CBKZ), de klachtencommissie Wzd (Klachten Commissie Onvrijwillige Zorg- KCOZ), de

Geschillencommissie Zorg of het Tuchtcollege. Met ingang van 1 januari 2024 is Zorggroep Apeldoorn niet meer aangesloten bij de externe klachtencommissie CBKZ. De Klachtenregeling cliënten is hierop aangepast.

Meldingen incident cliënten (MIC)

In 2023 is het aantal MIC meldingen nagenoeg stabiel gebleven t.o.v. voorgaande jaren. Het waren er ca. 2.400. De meeste meldingen gingen over medicatie, agressie, valincidenten en onveilige situaties. De incidenten worden op afdelingen besproken in het teamoverleg. De aandachtsfunctionaris MIC heeft hier een leidende rol in, in samenwerking met de teammanager en de regieverpleegkundige. Ter verbetering van het MIC-proces is in 2023 een project gestart [Ont]regel de MIC. Ons doel is hiermee het proces te vereenvoudigen, zodat we kunnen leren van de meldingen op teamniveau. Naast vereenvoudiging is de verwachting dat het project als gevolg heeft dat meldingen kwalitatief beter te analyseren zijn.

4. Werken aan kwaliteit

Daarmee wordt het de organisatie mogelijk gemaakt om MIC beter te analyseren. De MIC meldingen worden in het eerste kwartaal van 2024 ook opgenomen in het kwaliteitsdashboard van de BI-tool.

Calamiteiten

De beoordeling van ernstige incidenten (mogelijke calamiteiten) vond steeds plaats in de driehoek verantwoordelijk directeur/manager en de adviseurs beleid & kwaliteit. Naar aanleiding van meldingen zijn in 2023 vier onderzoeken uitgevoerd:

1. Intern onderzoek i.v.m. cliëntcasus; geen sprake van calamiteit, niet gemeld bij IGJ.
2. Intern onderzoek i.v.m. cliëntcasus; calamiteit niet uit te sluiten, gemeld bij IGJ.
3. Intern onderzoek i.v.m. cliëntcasus; betreft ketenincident; beide betrokken organisaties (ZGA en HAP) constateren ieder na eigen intern onderzoek dat er geen sprake is van een calamiteit. ZGA ontving later van IGJ, n.a.v. melding OM bij IGJ over de casus, een verzoek tot gezamenlijk keten-calamiteitenonderzoek. Dit onderzoek bevestigde de eerdere conclusies van beide interne onderzoeken.
4. Intern onderzoek i.v.m. medewerker casus; geen geweld in zorgrelatie of ontslag wegens disfunctioneren, niet gemeld bij IGJ.

Alle onderzoeken zijn afgerond met verbeterpunten als resultaat. Waar IGJ bij betrokken was, is het onderzoeksverslag met verbeterplan door hen beoordeeld en akkoord bevonden. De verbeterpunten zijn door de verantwoordelijke functionarissen in de lijn opgepakt. Het aantal onderzoeken is ieder jaar ongeveer gelijk.



4. Werken aan kwaliteit

INDICATOREN		2021	2022	2023
Continentie	Percentage cliënten waarbij een plan voor zorg rondom de toiletgang is vastgelegd in het zorgdossier.	87%	94%	86%
Bespreken medicatiefouten in het team	Percentage afdelingen waar medicatiefouten tenminste een keer per kwartaal multidisciplinair worden besproken met medewerkers van de afdeling op basis van meldingen die zijn gedaan	96%	84%	89%
Aandacht voor eten & drinken	Percentage cliënten waarbij voedselvoorkeuren in de afgelopen zes maanden zijn besproken en vastgelegd in het zorgdossier.	86%	91%	92%
Advanced Care Planning	Percentage cliënten waarbij beleidsafspraken rondom het levenseinde zijn vastgelegd in het zorgdossier	98%	93%	96%

* De verpleeghuisindicator Decubitus is over verslagjaar 2022 niet gemeten.

4.4 Verpleeghuisindicatoren

De meting van de verpleeghuisindicatoren over 2023 is uitgevoerd in februari 2024. De metingen zijn uitgevoerd door zorgmedewerkers en zijn gebaseerd op de inhoud van de clientdossiers. De resultaten geven per thema weer in welke mate er afspraken zijn vastgelegd. De tabel toont een stabiel beeld, waarbij t.o.v. 2022 lichte stijgingen waarneembaar zijn. Hieruit kan worden afgeleid dat er inhoudelijke gesprekken zijn gevoerd over de thema's, op basis waarvan afspraken zijn gemaakt. Alleen voor continentie is een lichte daling waarneembaar.



4. Werken aan kwaliteit



4.5 Wet zorg en dwang

Wet zorg en dwang

Het uitgangspunt van Zorggroep Apeldoorn is het bieden en geven van vrijwillige zorg. Als Zorggroep Apeldoorn willen we deze visie te allen tijde uitdragen vanaf het moment dat iemand bij ons in zorg is. Er wordt voortdurend gekeken naar een balans tussen vrijheid en veiligheid. Dit is maatwerk, wordt per persoon bekeken en in samenspraak met de bewoner en zijn of haar netwerk worden hier afspraken over gemaakt die vastgelegd worden in het zorgplan. In het jaar 2023 heeft onze focus vooral gelegen op kennisoverdracht naar onze medewerkers. Dit blijft een onderwerp wat van groot belang is en een punt waar we ook de komende jaren onze aandacht op zullen blijven richten. Daarin gaat het vooral over het gedachtegoed vanuit de Wet zorg en dwang (Wzd). De kleine dingen waar we het gesprek met elkaar over moeten blijven aangaan, wat is vrijheid en veiligheid en hoe zorgen we hierin voor een goede balans waar een ieder zich prettig bij voelt en waarbij we geen onvrijwillige zorg inzetten, tenzij...

Daarnaast zijn we ook verder gegaan met het opendeurenbeleid. Helaas zijn we hierin nog niet zover dat de deuren daadwerkelijk open zijn gegaan. Maar het gedachtegoed krijgt steeds meer bekendheid binnen de organisatie. Op meerdere locaties waar de deuren fysiek nog een toegangscode hebben, gaat nu een aantal cliënten naar buiten wanneer zij dat willen. Dit is waar we naar toe willen. In het jaar 2024 verwachten we dan ook dat de techniek geregeld is, zodat cliënten niet meer wonen op afdelingen waarin je alleen met behulp van een code naar buiten kan.

Ingezette onvrijwillige zorg in 2023

In 2023 hebben er in totaal 573 cliënten bij ons gewoond die onder de Wet zorg en dwang vallen. Dit zijn cliënten met een diagnose dementie of een gelijkgestelde aandoening. Bij 5% van hen zijn een of meer vrijheidsbeperkende maatregelen (met verzet of een van de bijzondere categorieën) vastgelegd (zie bijlage). Het beperking van de bewegingsvrijheid komt het meest voor, gevolgd door de maatregel medische handelingen en overige therapeutische maatregelen (70% van de gevallen van onvrijwillige zorg). Ten opzichte van 2022 zien we een halvering in het aantal cliënten waarbij sprake is geweest van onvrijwillige zorg. Daarin zien we een daling bij

de maatregelen medische handelingen, overige therapeutische maatregelen en insluiting. We zien een lichte stijging bij de maatregel beperking van de bewegingsvrijheid. De halvering in het aantal cliënten zou mogelijk kunnen komen doordat medewerkers veel meer op de hoogte zijn van de Wet zorg en dwang en daarin ook veel meer met elkaar nadenken over andere vormen van vrijwillige inzet, die niet onder de Wet zorg en dwang vallen. Een ander punt zou kunnen zijn dat door de kennisoverdracht sommige maatregelen die in 2022 als onvrijwillige zorg zijn bestempeld, eigenlijk niet onder de Wzd vallen en waarbij de maatregel is beëindigd. Een voorbeeld hierin is bijvoorbeeld het omhoog zetten van beddekken. Dit is in principe een beperking van de vrijheid. Wanneer iemand de vaardigheid niet meer heeft om te lopen, wordt diegene niet beperkt in zijn vrijheid en wanneer er dan ook geen verzet is, valt dit niet onder de Wzd. Door deze kennis zijn er maatregelen beëindigd. We zullen de cijfers blijven monitoren vanuit de commissie Wet zorg en dwang waarbij ons uitgangspunt blijft; wij willen vrijwillige zorg bieden tenzij...

4. Werken aan kwaliteit



	Unieke cliënten per categorie 2022	Unieke cliënten per categorie 2023	Aandeel t.o.v. totale aantal cliënten dat onder de Wzd valt en in 2022 enig moment bij ons verbleef (n=569) 2022	Aandeel cliënten dat deze vorm van onvrijwillige zorg heeft gehad t.o.v. totaal aantal cliënten dat onvrijwillige zorg heeft gehad (n=60) in 2022	Aandeel t.o.v. totale aantal cliënten dat onder de Wzd valt en in 2023 enig moment bij ons verbleef (n=573) 2023	Aandeel cliënten dat deze vorm van onvrijwillige zorg heeft gehad t.o.v. totaal aantal cliënten dat onvrijwillige zorg heeft gehad (n=30) in 2023
	(n)	(n)	(%)	(%)	(%)	(%)
a. Medische handelingen en overige therapeutische maatregelen	30	22	5%	50%	4%	73%
Medicatie	29	21	5%	48%	4%	70%
Vocht en voeding		2	-	2%	-	7%
b. Beperking van de bewegingsvrijheid	28	32	5%	47%	6%	100%
Subcategorie onbekend	1	0	-	2%	-	-
Fixatie door toepassing van mechanische middelen	24	21	4%	40%	4%	70%
Fysieke fixatie	5	13	1%	8%	2%	43%
c. Insluiten	8	3	1%	13%	1%	10%
In de privéruimte van de cliënt	1	2	-	2%	-	7%
in een andere specifiek daarvoor bestemde ruimte	3	1	1%	5%	-	3%
In een ruimte afzonderen	4	1	1%	7%	-	3%
d. Uitoefenen van toezicht op de cliënt	2	3	-	3%	1%	10%
Toepassing elektronische traceringsmiddelen		2			-	7%
Toepassing overige domotica in privéruimte		1			-	3%
e. Onderzoek van kleding of lichaam	0	1	-	0%	-	3%
f. Onderzoek van de woon- of verblijfsruimte op gedrag beïnvloedende middelen	1	0	-	2%	-	-
g. Controleren op de aanwezigheid van gedrag beïnvloedende middelen	0	3	-	0%	1%	10%
h. Beperkingen in de vrijheid van de cliënt om zijn eigen leven in te richten	0	1	-	0%	-	3%
i. Beperkingen van het recht op het ontvangen van bezoek	0	0	-	0%	-	-
TOTAAL CLIËNTEN WAARBIJ EEN OF MEERDERE MAATREGELEN ZIJN INGEZET	60	30	11		5%	

5. Duurzaamheid



Zorggroep Apeldoorn is sterk maatschappelijk verankerd in de regio en participeert in het preventieakkoord van gemeente Apeldoorn. Wij willen een positieve bijdrage leveren aan de duurzaamheidsopgave waar Nederland en de wereld voor staat.

ZGA huurt enkele locaties (van woningcorporaties) en heeft zelf ook vastgoed (Randerode, Casa Bonita en Het Zonnehuis) in eigendom. In beide situaties worden stappen gezet naar verduurzaming. Wij streven in deze verduurzaming naar een kostenneutrale transitie. We hebben daartoe in 2021 een CO2-reductietool ingevoerd. Met de toegenomen energieprijzen worden de plannen ook vanuit het energie perspectief met urgentie uitgevoerd. We hebben een aantal locaties, waaronder Randerode, waar het vastgoed zo verouderd is dat nieuwbouw noodzakelijk is. De investeringen in duurzaamheid vallen daar samen met nieuwbouw. De nieuwbouw op Randerode zal hier een positieve invloed op hebben.

ZGA is in 2023 verder gegaan met het besparen op het energieverbruik. Door onder meer het lager zetten van de thermostaat van de CV. Op bijna alle onderdelen is een afname van energie verbruik zichtbaar. We gaan ervan uit dat de ambitie de komende jaren zichtbaar wordt in deze cijfers. Uiteraard is dit afhankelijk van de weersinvloeden, met name in de winterperiode.

ONDERDEEL	2021	2022	2023	EH
Elektriciteit	3.009.568	2.875.787	2.671.752	kWh
Gas	698.769	610.256	559.313	m3
Stoom	12.350	5.264	6.275	GJ
Warmte/Koude	2.908	5.914	4.214	GJ

Wij zijn met ons wagenpark bijna volledig over op elektrisch rijden. Daarnaast zijn verouderde koelingen en CV ketels vervangen door energiezuinige modellen op locatie Casa Bonita. Oude conventionele verlichting is vervangen door LED. Op de herstelafdeling van locatie Randerode zijn er plannen om zonnepanelen te plaatsen in 2024.

Voor het verminderen van onze reststromen is er een inkoop en scholings traject gestart voor de juiste inzet van incontinentiemateriaal en materialen voor verzorgend wassen. Hiermee verwachten we ca. 5% afname van betreffende materialen. Er zijn verschillende analyses en verbetertrajecten uitgevoerd voor de inzet van gebruiksmaterialen.

5. Duurzaamheid

Daarnaast vond er een adviestraject plaats voor de scheiding van afvalstromen. Er is een verdere integratie gedaan van leveranciers en het aantal leveringen is afgenomen, doordat het gecombineerd wordt met bestaande leveringen. Zo brengen we ook het aantal vervoersbewegingen terug met leveranciers en ons transport tussen onze locaties.

Binnen de herstellzorg is een nieuw maaltijdconcept geïmplementeerd, deze maaltijden worden op maat aan de cliënt aangeboden. De keuzevrijheid voor onze cliënten is daardoor toegenomen en de afvalstroom rondom deze maaltijden sterk afgenomen. Tevens zijn we gestart met meer mogelijkheden voor hergebruik van producten in plaats van wegwerpproducten en disposables. In 2024 wil ZGA zich aansluiten bij de Green Deal Duurzame Zorg en zo het thema duurzaamheid verder verankeren.



6. Vastgoed

De vastgoedvisie 'leven en beleven' is de basis van waaruit gewerkt wordt. Ondanks de gestegen bouwprijzen, is het nog steeds mogelijk om met deze visie een woon- en zorggebouw te ontwikkelen. De landelijke ontwikkeling tot het aanbieden van verpleegzorg thuis – via bijvoorbeeld het Volledig Pakket Thuis (VPT) - zal consequenties hebben voor de vastgoed portefeuille van ZGA. Vanuit visie wordt dit in 2024 verder ingevuld. Daarnaast zijn we gestart met een update van het strategisch huisvestingsplan. Dit wordt in 2024 afgerond, zodat het aansluit op ons richtinggevend strategisch kader 2024-2027.

In 2023 zijn stappen gezet in de voorbereiding van de herontwikkeling op Randerode. We werken met gemeente Apeldoorn samen in een planatelier, om zo het totale gebied Randerode toekomstbestendig te kunnen ontwikkelen en te transformeren naar een nieuw woon- en leefgebied: het gebiedsconcept Randerode. We hebben de toekomstige bouwplannen ook besproken en afgestemd met de lokale woningbouwcorporaties, zodat zij kunnen participeren in deze opgave.

Binnen het gebiedsconcept Randerode richten we ons niet alleen op vervangende nieuwbouw van het huidige Randerode, maar kijken we ook naar samenwerkingsmogelijkheden met een ontwikkelaar, woningcorporatie, kinderdagverblijf, het Gelre ziekenhuis en Klimmendaal.



'De vastgoedvisie 'leven en beleven' is de basis van waaruit gewerkt wordt.'

6. Vastgoed

Rond de zomer hebben we de bewoners uit de wijk rondom Randerode uitgenodigd voor een informatiebijeenkomst, zodat zij ook vanaf het begin goed zijn aangesloten bij de toekomstige vastgoedontwikkelingen op Randerode. Ook heeft ZGA een bijdrage geleverd aan het volkshuisvestelijk kader van de gemeente Apeldoorn. Met dit kader krijgen we inzicht in de te verwachten opgave en op welke wijze Zorggroep Apeldoorn daarin een bijdrage kan leveren. Met Staatbosheer hebben we afspraken gemaakt voor uitbreiding op onze locatie Kootwijk, waar we samen met cliënten van DementTalent het terrein van Radio Kootwijk onderhouden.

Voor locatie De Beekwal zijn we samen met RIWIS gestart om de nieuwbouw voor die locatie vorm te geven. De daadwerkelijk start van deze nieuwbouw vindt in 2024 plaats en de verwachting is dat de 19 cliënten in het najaar van 2025 verhuizen.

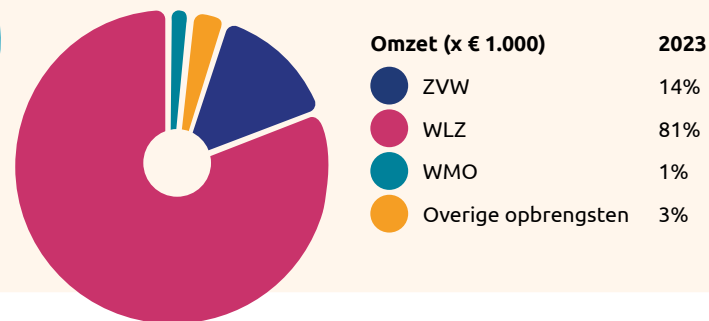
Net als voorgaande jaren, hebben we met name op onze eigendomslocaties een aantal ruimtes die niet volledig bezet zijn. Ook in 2023 hebben we, passend bij onze maatschappelijke rol, deze ruimte kunnen inzetten voor tijdelijke/vervangende huisvesting. Op locatie Casa Bonita hebben we de opvang voor

de Oekraïense vluchtelingen verlengd; dit loopt ook door in 2024. Daarnaast verhuren we ruimten aan een huisartspraktijk. Op locatie Randerode hebben zijn tijdelijk cliënten van RIWIS gehuisvest.

In 2023 hebben we op de bestaande woonafdelingen van de eigendomslocaties investeringen gedaan voor een uitbreiding van een aantal cliëntkamers. Met deze beperkte investeringen kunnen we op die locaties meer bewoners huisvesten en zo tegemoet komen aan de vraag naar op deze locaties.



7. Financiën



7.1 Financiële resultaten 2023

In 2023 is ZGA financieel in rustiger vaarwater terechtgekomen. De financiële ontwikkelingen die zich voor, tijdens en na Corona hebben gemanifesteerd bestendigen in 2023. Er is goede focus op de juiste indicatie en op de juiste personele inzet passend bij deze indicatie. De noodzakelijke ontwikkeling naar passende zorg is in 2023 gecontinueerd. Ook de ondersteuning ontwikkelt zich door naar moderne datagedreven begeleiding van de dienstverlening, vanuit het gezamenlijk belang om voor de bewoner het beste te realiseren en in toenemende samenwerking over afdelingen heen.

Binnen de exploitatie zijn vanzelfsprekend nog aandachtspunten. Zo is het verzuim nog boven de benchmark en is er in 2023 in toenemende mate tijdelijk personeel (uitzendkrachten en zzp-ers) ingezet. We zien een dalende trend in de vaste formatie. De verbeteringen hebben echter de overhand en zorgen voor een financieel stabiele basis in de resultaten van de langdurige zorg. Voor de herstelzorg (ZvW) is er over 2023 sprake van een verlieslatende exploitatie. De ontwikkelingen rond de herstelzorg volgden elkaar wel in snel tempo op. Begin 2023 zijn afspraken gemaakt met Gelre ziekenhuis, Zilveren Kruis om de regionale herstelzorg van ZGA en de doorstroom vanuit het Gelre beter op elkaar te laten aansluiten. Verbetering van de doorstroom leidt tot

lagere kosten voor “BV Nederland” en tot reductie van eventuele wachttijden die ontstaan. De afspraken hebben voor ZGA financieel niet tot een positief resultaat geleid. Daartoe is in de tweede helft van 2023 het project “Herstelzorg in beweging” opgestart waarbij verbetering en flexibilisering van de eigen organisatie als doelstelling is opgenomen. Hiermee zou een neutraal financieel resultaat haalbaar moeten zijn. Dit project loopt door in 2024. De regionale uitgangspositie van ZGA met herstelzorg gelegen naast het Gelre ziekenhuis, met brede expertise en centraal in de regio, is uitstekend.

In eerdere jaren heeft vastgoed van ZGA gedeeltelijk leeg gestaan. Afdelingen op de locaties Randerode en Casa Bonita werden door verouderde uitstraling niet meer volledig bezet. In 2022/2023 hebben enkele afdelingen op Randerode een verbetering in de inrichting gehad ten behoeve van een betere uitstraling. Ook maakt een collega organisatie tijdelijk gebruik van een afdeling vanwege de realisatie van een renovatieproject van deze organisatie. Voor Casa Bonita was er leegstand voorafgaand aan Corona. Met het Corona hotel en de huidige vluchtelingenopvang is ook voor deze ruimte een passende maatschappelijke invulling gevonden. De demografische ontwikkeling en daarmee toenemende zorgvraag, maakt terugkerende afwegingen over de alternatieve aanwendbaarheid vanzelfsprekend noodzakelijk.

7. Financiën

De ontwikkeling naar nieuw vastgoed in de nabije toekomst vraagt om inzicht in zowel de opbrengsten van het vastgoed en de zorgexploitatie. De zorgexploitatie en vastgoedexploitatie moeten onafhankelijk van elkaar positief draaien. Met ingang van de Wtza is het, voor een zorgorganisatie, niet toegestaan om een verlieslatende vastgoedexploitatie te financieren met winsten uit de zorgexploitatie. De zorgexploitatie van ZGA is nog verlieslatend, maar verbetert jaar op jaar. Op dit moment is de oorzaak van het resterende verlies nog de herstellzorg, zoals ook eerder aangegeven. Er is een positieve trend zichtbaar.

In 2023 is gestart met het zorgtechnologieplatform; deze interne samenwerking verbindt verschillende disciplines (behandeling, projectmanagement, verpleegkundigen, IT) om innovaties binnen ZGA te prioriteren, een pilot te doorlopen en te implementeren. De demografische ontwikkelingen vraagt om arbeidsbesparende technologieën, dit maakt investeringsruimte noodzakelijk. ZGA zet in 2023 en daarna, in op geleidelijke verhoging van deze investeringsruimte. Het is belangrijk de operationele marge verder te verhogen om innovatie te kunnen bekostigen en hier later de opbrengsten van te kunnen oogsten in personele capaciteit en/of groei van cliënten. Financieel gezien moet het rendement van de investeringen uiteindelijk de toegenomen afschrijvingen compenseren.

ALGEMENE TOELICHTING OP RESULTAATONTWIKKELING	2023
Resultaat na belastingen	2.607
Af: Herziening disconteringsvoet	21
Af: Correctie BHV vergoeding 2022	100
Af: Omzetcorrectie voorgaande jaren	-639
Af: Ontslagvergoeding WNT	51
Genormaliseerd resultaat	2.140
Rente en afschrijving	4.752
Genormaliseerde Ebitda	6.892

Bovenstaand zijn de incidentele zaken opgenomen die zich in 2023 hebben voorgedaan. Deze worden op het resultaat gecorrigeerd om te komen tot het genormaliseerd resultaat.

ZGA heeft gedurende 2023 haar treasurybeleid geprofessionaliseerd met het opstellen van een Treasurystatuut. Hierin zijn de afspraken rond treasuryactiviteiten vastgelegd. Op basis van de beleidskaders zijn er met de banken afspraken gemaakt die tot hogere rentebaten in 2023 hebben geleid. Tevens is dit beleid een belangrijke randvoorwaarde voor het proces van vastgoedfinanciering en -ontwikkeling.

7. Financiën

7.2 Financiële gegevens

Financiële ratio's worden gebruikt om de financiële gezondheid van ZGA te duiden. Enkele ratio's zijn onderdeel van de overeenkomsten met financiële instellingen als banken en het Waarborgfonds voor de Zorg. In onderstaande tabel is zichtbaar dat er voor alle ratio's een verbetering is behaald ten opzichte van 2022. Voor 2024 is dat wederom ook de verwachting. De DSCR is over 2023 sterk verbeterd, omdat er een financiering volledig is afgelost. In de tweede helft van 2025 eindigt de huidige financieringsovereenkomst met de Rabobank. Het is hierbij belangrijk te duiden dat een positieve ontwikkeling van de ratio's ook nodig is bij de vastgoedopgave van ZGA.

KENGETALLEN (X € 1.000)	2021	2022	2023
Omzet	87.033	88.255	93.232
Resultaat €	1.420	130	2.607
Resultaat %	1,63%	0,15%	2,80%
Ebitda €	6.764	5.153	7.404
Ebitda %	7,77%	5,84%	7,94%
Eigen vermogen	16.912	17.041	19.648
Vrije kasstroom	5.111	3.908	9.263

RATIO'S	2021	2022	2023
Solvabiliteit (Banknorm 25%)	35,84%	38,27%	43,17%
Current Ratio	1,10	1,19	1,38
DSCR (Banknorm 1,4)	4,16	3,71	6,71



8. Risico's

8.1 Risico's en maatregelen

Binnen het risicomanagement worden goede stappen gezet. Belangrijke onderdelen als fraude-, AVG- en fiscale risico's zijn inmiddels samen met externe adviseurs en medewerkers in kaart gebracht. Voor 2024 staat een IT-audit op stapel, waarmee ZGA ook op dit vlak weer risicobeperkende maatregelen kan nemen. ZGA verdient naast stappen ook de transitie naar integraal risicomanagement. Hiervoor worden in 2024 voorbereidingen getroffen zodat dit in 2025 van start kan gaan.

Naast de scans zijn er vanzelfsprekend ook acties uitgezet om al geïdentificeerde risico's te beperken. Zo wordt de pre-employmentscreening vanaf 2024 gedigitaliseerd en uitgebreid naar een scan om voorafgaand aan het dienstverband zekerheid te hebben over ID, VOG, diploma's, BIG inschrijving en arbeidsverleden. Hiermee voldoet ZGA in 2024 met een volledig gedigitaliseerd proces aan de verplichtingen die bij de start van een arbeidsovereenkomst vanuit de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg worden gesteld. Onderstaand worden verschillende risico's nader toegelicht.



Arbeidsmarktkrapte

De ontwikkeling van de arbeidsmarkt maakt dat hier een risico ligt voor de ambitie van ZGA. De komende jaren zullen bij ZGA veel medewerkers met pensioen gaan. Er wordt gewerkt aan een strategische personeelsplanning om inzicht te krijgen in de benodigde transitie in aantallen en functiedifferentiatie. Verder is gewerkt aan een (regionale) flexibele schil in het regionale project Flexpertise Zorg. Hiermee kunnen medewerkers in de toekomst in een bepaalde mate in de verschillende organisaties werken. Vanuit het medewerkertevredenheidsonderzoek is gebleken dat goede roostering het primaire aandachtspunt is. Hier wordt in 2024 op doorontwikkeld.

8. Risico's

IT-risico's / Cybersecurity

ZGA heeft in 2023 stappen gezet in het mitigeren van IT risico's. Door de implementatie van de nieuwe IT-omgeving is tweefactor authenticatie actief. Hiermee is zowel een wachtwoord als een digitale token noodzakelijk om in te loggen in de systemen van ZGA. Ook de afgeronde transitie naar office 365 en de Cloud maken dat informatie op de uitbestede opslag professioneel kan worden gemonitord volgende de huidige ISO/NEN standaarden. Tevens heeft ZGA zich aangesloten bij Z-Cert als samenwerkingsorganisatie binnen de zorg. Z-Cert is gericht op preventie en herstel bij cyberincidenten. Belangrijke stappen die in 2024 opvolging krijgen door een IT-audit om de stappen naar het volgende niveau te identificeren.

Risico's rond vastgoed en realisatie van nieuw vastgoed

Het ontwikkelen van nieuw vastgoed vindt binnen een relatief kort tijdsbestek van enkele jaren plaats. De bekostiging van het vastgoed is verspreid over 30-40 jaar. Dit maakt dat de ROI erg tijdsafhankelijk kan zijn, een goede timing is belangrijk. Hierbij spelen de (TCO) total cost of ownership van het pand,

zoals financieringslasten, bouw- en energielasten en opbrengsten en kosten een rol. Aangezien een groot gedeelte wordt bepaald op het moment van realisatie, ligt hier ook een risico en vraagt dit slim en professioneel handelen vanuit een diversiteit aan vakgebieden. Hiertoe is een spoorboekje tot realisatie van het nieuwe vastgoed besproken met raad van bestuur en raad van toezicht.

Politieke risico's

De partijprogramma's van vrijwel alle partijen hebben beperkingen op de bezuinigingen in de zorg laten zien. Met het oplopend begrotingstekort zijn geschrapte bezuinigingen voor 2024, in de toekomst wellicht toch nodig. ZGA bouwt zowel in solvabiliteit als liquiditeit een positie op voor nieuwbouw. In de jaren daaromheen is ZGA relatief kwetsbaar voor schokken in zorgfinanciering.



8. Risico's

8.2 Kansen en maatregelen

Ontwikkeling zorgvraag

De zorgvraag zal zich vanwege de demografische ontwikkelingen de komende jaren sterk blijven ontwikkelen. Vooral de acute zorgvraag door ouderen beweegt onvoorspelbaar. De roep om speciale initiatieven wordt luider om de zorgketen te ontzien van deze verstoringen. ZGA neemt daarin een strategische regionale positie in. Op de onderdelen hoogcomplexe beademings- en NAH-zorg is er sprake van een bovenregionale positie in het nationale speelveld.

Professionaliteit en commitment van onze medewerkers

Medewerkers van ZGA voelen een enorme betrokkenheid bij onze cliënten en het team waarin zij werken. Voor de organisatie betekent dit een solide basis om op te bouwen aan ontwikkeling. Belangrijk daarin is dat de medewerkers de betrokkenheid ook op een goede manier kunnen inzetten voor de cliënten. De 'zorg voor morgen' vraagt veel van onze medewerkers. Wij vinden het belangrijk hen hierin te faciliteren en zetten de medewerker op één. Passend

bij onze ambities hebben wij een motto toegevoegd in onze uitingen: waar je gezien wordt! Dit is wie we als werkgever willen zijn. Hiermee zetten we het komende jaar in op het zien van onze medewerkers, in wie ze zijn als mens, waar hun wensen en behoefte liggen en waar we hen in kunnen ondersteunen, zodat zij op een fijne manier hun werk kunnen blijven doen. De professionaliteit van de collega's zien wij dan ook als kans om gezamenlijk ambities waar te kunnen maken.

IT inzet

Binnen de zorg nemen de mogelijkheden van IT-toepassingen steeds verder toe. In 2023 is het zorgtechnologieplatform binnen ZGA gestart. Dit platform heeft als doel initiatieven met IT-inzet in de zorg te faciliteren. De zorg wordt effectiever, de tijd en aandacht voor de cliënt blijft hopelijk juist door IT in de toekomst behouden. Binnen ZGA wordt steeds meer datagedreven gestuurd. Na implementatie van Power BI is ook deelname aan KIK-V geïnitieerd en is ZGA hier koploper. Het uiteindelijke doel hiervan is dat ook over de grenzen van de eigen organisatie heen kan worden gekeken naar effectiviteit en optimalisatie. Verder liggen er nog mogelijkheden met

data over de zorgketen heen. Voor de komende jaren legt IZA (Integraal Zorg Akkoord) juist op dit soort samenwerking de nadruk.

8.3 Risicomanagement

Binnen een organisatie met de omvang van ZGA zijn er altijd situaties die de effectiviteit van het risicomanagement systeem in werkelijkheid testen. De situaties die zich de afgelopen periode hebben voorgedaan, waaronder medicatiediefstal en fraude met een bedrijfspinpas, zijn gecompartmenteerd en opgelost binnen het staande beleid. Daarmee is de effectiviteit van de bestaande maatregelen in beperkte mate aangetoond. De alertheid van medewerkers op risicovolle situaties krijgt, ondersteund door IT en data toepassingen, de komende jaren toenemende aandacht.

9. Governance



9.1 Bestuur en medezeggenschap

De raad van bestuur (RvB) heeft te maken gehad met een aantal wisselingen. Margje Mahler was lid RvB tot 31 december 2023. In december is tevens het arbeidscontract met de langdurig uitgevallen bestuurder Anneke Bouwmeester ontbonden. Jolanda Wakkerman is eind januari 2023 gestart als interim lid raad van bestuur.

Eind 2023 is besloten over te gaan naar een eenhoofdig besturingsmodel. Met tegelijkertijd versterking van het MT. Dit lijkt het meest passend bij de opgave binnen het richtinggevend strategisch kader 2024-2027. In februari 2024 is het gelukt een vaste bestuurder aan te stellen; Mariska Tichem is 15 april 2024 gestart. Jolanda Wakkerman zorgt voor een goede overdracht naar Mariska Tichem in de periode tot eind mei 2024. De raad van bestuur houdt zich aan de Governance Code Zorg 2022.

9.2 Ondernemingsraad

De ondernemingsraad heeft dertien leden en had op 31 december 2023 twee vacatures. De leden zijn afkomstig uit verschillende geledingen. Zo zijn er negen zetels voor de kiesgroep zorg en welzijn en vier zetels voor de overige diensten. De ondernemingsraad komt elke week bijeen en maandelijks vindt er een overleg met de bestuurder plaats. Deze overlegvergadering wordt gezamenlijk voorbereid door de raad van bestuur en het dagelijks bestuur van de ondernemingsraad. De

ondernemingsraad werkt met commissies, die zich bezighouden met een bepaald onderwerp, zoals de toekomst van ZGA, medewerkersreis, communicatie en samen werken samen doen. De ondernemingsraad wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris.

Wendy Leenheer, voorzitter	Jacintha Kneefel, plv. voorzitter	Karina de Jong
Maranca Sengers	Wilco Broekkamp	Anja ter Smitten
Evita de Jong	Margreet Rump	Joke Hofman
Patrick Paalman	Coosje Meerveld	

Leden ondernemingsraad op 31 december 2023

De RvB en de ondernemingsraad werken samen op een constructieve manier. De ondernemingsraad wordt serieus genomen. Regelmatig wordt gebruik gemaakt van interactieve werkvormen. Ook komen er thema's aan de orde, waarbij er meer tijd wordt genomen om een onderwerp wat uit te diepen. De ondernemingsraad heeft geen negatieve adviezen uitgebracht en bij de definitieve besluitvorming is steeds rekening gehouden met de aanbevelingen van de ondernemingsraad.

9. Governance

De ondernemingsraad heeft deelgenomen aan de adviescommissie voor de benoeming van de interim bestuurder en van de nieuwe bestuurder, evenals aan de benoemingen voor leden van de raad van toezicht.

Uitgebrachte adviezen en instemmingen

In 2023 bracht de ondernemingsraad meerdere adviezen en instemmingen uit. Dat recht komt voort uit de Wet op de ondernemingsraden (WOR) en doel daarvan is dat de ondernemingsraad mee kan denken en invloed kan uitoefenen op belangrijke thema's in de organisatie. Steeds kijkt de ondernemingsraad daarbij naar de belangen van de organisatie én die van de achterban.

De volgende adviezen zijn uitgebracht:

- Het besturingsmodel van de organisatie
- Profiel werving nieuwe bestuurder

De OR heeft instemming verleend op de volgende verzoeken:

- Attentieregeling
- Inrichting BHV-organisatie
- Klokkenluidersregeling
- Kwaliteitsplan
- Studentenbeleid
- Studiefaciliteiten
- Visie op roken bij ZGA
- Plan van aanpak MTO



9.3 Professionele Adviesraad

In 2023 is er een professionele adviesraad (PAR) ingesteld. Doel van de PAR is met de raad van bestuur overleggen over belangrijke ontwikkelingen in de organisatie en adviezen daarover uit te brengen, vanuit zorginhoudelijk perspectief. De PAR bestaat uit elf leden en de leden zijn afkomstig vanuit verschillende disciplines en locaties. Zo is brede vertegenwoordiging gewaarborgd. De PAR wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris.

Eenmaal per kwartaal vindt er overleg plaats tussen de raad van bestuur en de PAR. De vergaderingen worden gezamenlijk voorbereid door de raad van bestuur en het dagelijks bestuur van de PAR. Regelmatig wordt een thema uitgediept. Het overleg is constructief van aard en de aanbevelingen vanuit de PAR worden serieus genomen en maken onderdeel uit van het definitieve besluit.

Stefan Constantinides, voorzitter	Marlies Sanders, waarnemend voorzitter	Susan Mensink
Monique Nijhoff	Dinie Lageveen	Harmen van Dijk
Eslie Vrijmoeth	Heleen Kers	Mariska Swart
Patricia Hopman	Steffen Blain	

Samenstelling van de PAR op 31 december 2023

9. Governance

Uitgebrachte adviezen

De PAR heeft in 2023 advies uitgebracht over het kwaliteitskompas en aanbevelingen gedaan over de wijze waarop de cliëntbeleving gemeten kan worden. Het besturingsmodel van de organisatie is aan de orde gekomen tijdens het overleg en ook hierover heeft de PAR een advies uitgebracht. Voorts heeft de PAR meegedacht over de te volgen koers voor de komende jaren.

9.4 Cliëntenraden

Zorggroep Apeldoorn heeft drie lokale cliëntenraden (LCR) en één centrale cliëntenraad (CCR). In de lokale raden zijn alle locaties vertegenwoordigd. De LCR-en Casa Bonita, Randerode en Het Zonnehuis hebben maandelijks overleg met teammanagers en leden nemen deel aan werkgroepen en projecten, huiskamergesprekken en familieavonden. Alle raden worden ondersteund door een ambtelijk secretaris.

Begin december 2023 zijn de leden van de centrale cliëntenraad afgetreden. Hier ging een moeizame samenwerking met de raad van bestuur aan vooraf. Dit kwam de cliëntmedezeggenschap niet ten goede. Eind 2022 is de raad van bestuur een procedure gestart bij de Ondernemingskamer. Mediation vond plaats en is gestopt. Uiteindelijk kwam de uitspraak van de Ondernemingskamer in april 2023. Naar aanleiding hiervan is via advocaten gewerkt aan een medezeggenschapsregeling. Deze is begin december 2023 door partijen ondertekend. In januari 2024 zijn we aan de hand van de medezeggenschapsregeling opnieuw van start gegaan.

De leden van de CCR waren tevens voorzitter van de lokale raden. Dus op 31 december was er tevens een beperkte bezetting van de LCR-en. In 2024 zetten we in op het werven van leden, zowel voor de CCR als de LCR. Plus het benoemen van een onafhankelijk voorzitter voor de CCR.



9. Governance

Samenstelling van de LCR-en op 31 december 2023

Lokale Cliëntenraad Casa Bonita

Henk Kuenen

Lokale Cliëntenraad Randerode

Hans van Oers

Wim de la Rambelle

Harry Bosch

Lokale Cliëntenraad Het Zonnehuis

Trudie van der Veen

Sine van Toor

John Korten

Bea Kamphorst

Wim Engel

Arie Ekelemans

Greet Beeltje



Uitgebrachte adviezen en instemming

In 2023 heeft de CCR advies uitgebracht over de volgende onderwerpen.

- Jaarrekening 2023
- Profiel lid RvT
- Overgang eenhoofdig bestuur
- Begroting 2024

Ook heeft de CCR enkele instemmingsverzoeken behandeld.

- Indexering waskosten
- Medezeggenschapsregeling CCR

De CCR heeft zich onthouden van instemming over het HIP beleid, visie op roken, klachtenregeling cliënten en Rechtstreeks factureren waskosten.

De LCR Het Zonnehuis en Casa Bonita hebben instemming over het inperken en verplaatsen van het horeca assortiment naar de respectievelijke recepties niet afgerond.

Jaarverslag raad van toezicht 2023

De raad van toezicht (RvT) heeft veel waardering voor de inzet van management en medewerkers; er is een mooi resultaat behaald in 2023 en dat geeft ruimte voor verdere ontwikkeling van ZGA.

Werkwijze raad van toezicht

De raad van toezicht van ZGA is intern toezichthouder voor de organisatie. Er zijn geen andere juridische structuren waar deze RvT toezichthouder van is. De raad van toezicht houdt zich aan de Governance Code Zorg 2022 en vervult de vier rollen van een interne toezichthouder: de toezichthoudende rol, de rol van strategisch partner (klankbordrol), de werkgeversrol en de rol van ambassadeur. De RvT voert haar werkzaamheden uit door in ieder geval vier maal per jaar bijeen te komen in een raad van toezicht vergadering, met de raad van bestuur erbij. Waar nodig worden extra (onderlinge) vergaderingen ingelast. Soms vergadert de RvT dan ook via Teams.

De RvT kende in 2023 drie vaste commissies:

auditcommissie

commissie kwaliteit en veiligheid

governancecommissie



De RvT ontmoet eenmaal per jaar het managementteam, in een informele setting. Twee maal per jaar is er een overleg van een delegatie van de RvT met respectievelijk de CCR en de OR (art. 24 vergadering). Jaarlijks is er een studiedag en een moment voor zelfevaluatie. Uiteraard gaan de RvT leden ook op werkbezoek op de verschillende locaties van ZGA. In 2023 is een bezoek gebracht aan de locaties Pachtserf, Heerenhof, PWA laan en De Windkanter.

Terugblik

De werkgeversrol van de raad van toezicht vroeg in 2023 veel aandacht: de afronding van het arbeidscontract met de langdurig uitgevallen bestuurder, het invullen van interim oplossingen op bestuursniveau en het vertrek van de tweede zittende bestuurder per eind 2023. En vervolgens de heroverweging van het collegiale bestuursmodel en de keuze om verder te gaan met een eenhoofdige raad van bestuur. Steeds ging de RvT in overleg met MT en de medezeggenschapsorganen. De RvT vindt het spijtig dat er zoveel



wisseling is geweest op bestuursniveau. De stabiliteit op MT niveau wordt gewaardeerd. De opgave voor 2024 wordt een vaste invulling van de topstructuur en verdere doorontwikkeling.

Belangrijk onderwerp voor de RvT was tevens de financiële performance van ZGA. De raad van toezicht ziet dat de organisatie steeds meer in control komt en voor het tweede jaar op rij een mooi resultaat neerzet, ondanks de financiële moeilijkheden in de sector. Deze ruimte is nodig voor de vastgoedontwikkeling. De raad van toezicht heeft op deze thema's gesproken met de RvB, advies gegeven en gemonitord. De bespreking van HR en kwaliteitsthema's kon in 2023 nog beter uit de verf komen. De RvT heeft daaraan in de commissie kwaliteit & veiligheid gewerkt en een aantal nieuwe afspraken gemaakt over het werkproces en de inhoud van de vergaderagenda, met het streven dit door te trekken naar de RvT vergadering. De RvT is gelukkig met het herstel van de cliëntmedezeggenschap in 2024. De RvT ziet uit naar het eigen contact met de CCR in 2024. In 2023 is zowel de WNT klasse als de bezoldiging RvB als de honorering RvT opnieuw vastgesteld. De richtlijnen van de NVTZ waren hiervoor leidend. De samenwerking met de externe

accountant verloopt naar wens. De accountant is in de mei vergadering aanwezig geweest bij de toelichting van de jaarrekening. In de dezelfde vergadering is het accountantsverslag besproken. Daarnaast is de accountant een aantal keer aangesloten bij een vergadering van de auditcommissie.

De auditcommissie in 2023

De auditcommissie is voorzien van een geactualiseerd reglement. Douwe Lodewijk, voorzitter en Menno Riemersma vormen de AC. De auditcommissie is vier keer bijeengekomen. Net als in 2022 heeft 2023 voor de ZGA in het teken gestaan van de bestendiging van de financiële basis. Dit is nodig voor de financierbaarheid van de vastgoedopgave die er ligt. Veel aandacht is besteed aan de gebiedsontwikkeling Randerode. Ziekteverzuim en tijdelijk personeel (uitzendkrachten en zzp-ers) hebben een negatieve impact op het resultaat. De jaarrekening 2023 en de begroting 2024 zijn in de auditcommissie besproken en met een positief advies voorgelegd aan de raad van toezicht.

De commissie kwaliteit en veiligheid in 2023

De commissie kwaliteit en veiligheid bestond uit Jolanda Tadema, voorzitter en Else Joustra, lid.

Vanwege het vertrek van Jolanda Tadema uit de RvT is wordt de voorzittersrol tijdelijk, van oktober 2023 tot februari 2024, waargenomen door de voorzitter van de RvT. De commissie is voorzien van een geactualiseerd reglement en gaat in 2024 verder als commissie kwaliteit & HR. Om hiermee HR en medewerkers meer aandacht te geven. De commissie is vier maal bijeen gekomen.

In 2023 is een aantal terugkerende onderwerpen besproken: de kwaliteitsmonitor en het onderbrengen van een deel hiervan in BI, calamiteiten en de kwaliteitsprojecten. Verder is aandacht gegeven aan de samenwerking in de regio met IZA/WOZO, de cliëntbeleving, het medewerkerstevredenheidsonderzoek, opzet van de Professionele Advies Raad (PAR), het nieuwe landelijke Kwaliteitskompas en Leren & Ontwikkelen. Afgesproken is te gaan werken met een verdiepend thema op iedere commissievergadering en daarbij een gast uit te nodigen, veelal een MT lid. Het thema medewerker op één is besproken, samen met de manager HR.

Jaarverslag raad van toezicht 2023

De governancecommissie in 2023

De governancecommissie bestaat uit Douwe Lodewijk, voorzitter en Jeroen Collette. De commissie is voorzien van een geactualiseerd reglement. De commissie is vier maal bijeen gekomen.

De governancecommissie heeft de bestuurlijke wisselingen begeleid. Het vertrek en de aanstelling van een interim bestuurder en het vertrek van de vaste bestuurders en het opstarten van de werving van een duurzame invulling in 2024. Na goede afweging en het inwinnen van advies is gekozen voor het verder gaan met een eenhoofdig bestuur.

Besluitenlijst RvT

BESLUIT DATUM 2023	WAT
22 januari 2023	Statutair ontslag voormalig bestuurder
30 mei 2023	Vaststellen jaarverslag RvT 2022
30 mei 2023	Goedkeuren jaardocument RvT 2022
2 oktober 2023	Benoeming Louk Oudenhoven tot lid RvT op 1 februari 2024
2 oktober 2023	Goedkeuring treasurystatuut
2 oktober 2023	Vaststellen reglementen van de auditcommissie, de commissie kwaliteit&veiligheid en de commissie governance
2 oktober 2023	(Her) benoeming van de account voor een jaar voor de controle van de jaarrekening 2023.
14 december 2023	Goedkeuren begroting 2024
14 december 2023	Vaststellen WNT notitie
14 december 2023	Vaststellen notitie besturingsmodel

Evaluatie

De RvT heeft jaargesprekken gevoerd met ieder lid RvB afzonderlijk en gezamenlijk. De zelfevaluatie van de RvT vond plaats in april 2023.

Vooruitblik 2024

De RvT zal in 2024 (wederom) aandacht geven aan de topstructuur. Per 15 april is een nieuwe bestuurder gestart, die het éénhoofdig bestuur gaat invullen. Op 1 februari 2024 zal Louk Oudenhove de RvT komen versterken, op 1 juli eindigt de tweede termijn van RvT lid Else Joustra en zal een nieuw lid geworven worden. De RvT zal in 2024 het overleg met de vernieuwde CCR hervatten. Tevens zal de RvT aandacht geven aan invulling en uitvoering van het nieuwe richtinggevend strategisch kader. De doorontwikkeling van het vastgoed en het daaraan verbonden financiële meerjarenperspectief zal opnieuw aandacht krijgen.

Jaarverslag raad van toezicht 2023

Samenstelling 2023

In 2023 is Jolanda Tadema afgetreden als lid RvT. Louk Oudenhoven, is op openbare wijze geworven als beoogd lid en benoemd per 1 februari 2024. Bij de selectiegesprekken zijn de leden raad van bestuur, een vertegenwoordiging van het MT en een vertegenwoordiging van OR betrokken. Louk Oudenhoven zal in 2024 het voorzitterschap van de commissie kwaliteit & HR op zich gaan nemen.



NAAM	ROLLEN	DATUM (HER) BENOEMING	FUNCTIE	NEVENFUNCTIE
Jeroen Collette	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter Lid governance-commissie 	1 augustus 2021 (1e termijn)	<ul style="list-style-type: none"> Interim bestuurder, toezichthouder en bestuurscoach. 1 Januari-1 september interim RvB Radiotherapiegroep 1 januari-31 december 2022 Trainer governance in de zorg NVTZ en Kennismiddagen 1 december - Regievoerder apotheek Albert Schweitzer ziekenhuis Dordrecht Coach zorgbestuurder in VVT en verslavings zorg 	<ul style="list-style-type: none"> 1 december - Voorzitter RvT Proflexcare Den Haag (vanaf 1 december 2023)
Else Joustra	Lid commissie kwaliteit en veiligheid Op voordracht van CCR benoemd.	1 juli 2020 (2e termijn)	Specialist Ouderengeneeskunde bij Marga Klompé (SZMK)	
Douwe Lodewijk	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter auditcommissie Voorzitter governancecommissie 	1 juni 2020 (1e termijn)	Toezichthouder	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter Koninklijke IGC (tot 5 juni 2023) Lid RvT Koraal/VZ auditcie (tot 30 juni 2023) Vice voorzitter RvC Huisartsenorganisatie Noord Kennemerland Lid RvT/VZ AC WoonZorgcentra Haaglanden Lid RvT/VZ AC Samenwerkende Vrijescholen Zuid-Holland
Menno Riemersma	Lid auditcommissie	1 november 2022 (1e termijn)	Orbitalis Interim Bestuurder te Eindhoven	<ul style="list-style-type: none"> Lid RvT Reade Amsterdam Voorzitter RvC Dermahaven Rotterdam
Anne-Marie Journee	Trainee	15 november 2022	Directeur IJsselland RIBW Overijssel	
Jolanda Tadema-Koomen	Voorzitter commissie Kwaliteit & Veiligheid	Lid tot 1 oktober 2023	Rayonmanager Icare V&V intramuraal	<ul style="list-style-type: none"> Lid RvT Therapeutisch centrum GGZ, Lid audit commissie Lid RvT Tintengroep, voorzitter commissie Kwaliteit & Veiligheid



Bijlage

Jaarrekening 2023

Zorggroep Apeldoorn

zorggroepapeldoorn.nl



INHOUDSOPGAVE	Pagina
11.1 Jaarrekening 2023	
11.1.1 Balans per 31 december 2023	3
11.1.2 Winst- en verliesrekening over 2023	5
11.1.3 Kasstroomoverzicht over 2023	6
11.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	7
11.1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2023	19
11.1.6 Mutatieoverzicht immateriële vaste activa	28
11.1.7 Mutatieoverzicht materiële vaste activa	29
11.1.9 Overzicht langlopende schulden ultimo 2023	30
11.1.10 Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2023	31
11.1.20 Vaststelling en goedkeuring	39
11.2 Overige gegevens	
11.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming	41
11.2.2 Nevenvestigingen	41

11.1.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2023

(na resultaatbestemming, bedragen x 1.000)

	Ref.	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa			
	1		
Concessies, vergunningen en intellectuele eigendom		769	235
Vooruitbetaling op project Afas		<u>225</u>	<u>0</u>
		993	235
Materiële vaste activa			
	2		
Bedrijfsgebouwen en terreinen		17.252	19.278
Machines en installaties		2.957	2.227
Andere vaste bedrijfsmiddelen		4.454	3.921
Activa in uitvoering en vooruitbetalingen		<u>843</u>	<u>1.675</u>
		25.507	27.101
Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten			
	5	1.108	1.046
Vorderingen			
	6		
Op handelsdebiteuren		693	714
Overige vorderingen		<u>3.855</u>	<u>4.798</u>
		4.547	5.512
Liquide middelen			
	8	14.677	10.873
Totaal activa		<u><u>46.833</u></u>	<u><u>44.767</u></u>

11.1.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2023

(na resultaatbestemming, bedragen x 1.000)

	Ref.	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
		€	€
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Stichtingskapitaal	9	523	523
Bestemmingsfondsen		18.607	16.000
Overige reserves		<u>518</u>	<u>518</u>
		19.648	17.041
Voorzieningen			
Overige voorzieningen	10	<u>3.644</u>	<u>3.394</u>
		3.644	3.394
Langlopende schulden			
Schulden aan banken	11	8.615	9.591
Overige schulden		<u>56</u>	<u>110</u>
		8.671	9.700
Kortlopende schulden			
Schulden aan banken	12	1.076	1.415
Vooruit ontvangen op bestellingen		1.246	1.410
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		3.672	3.371
Belastingen en premies sociale verzekeringen		1.589	1.757
Schulden terzake pensioenen		1.187	618
Overige schulden		5.878	5.846
Overige passiva		<u>222</u>	<u>213</u>
		14.870	14.629
Totaal passiva		<u><u>46.833</u></u>	<u><u>44.766</u></u>

11.1.2 WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2023

(Bedragen x 1.000)

	Ref.	2023	2022
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	16		
Zorgverzekeringswet	16.1	13.253	11.217
Wet langdurige zorg	16.2	75.707	72.941
VWS en WLZ Subsidies	16.3	461	636
Overige baten uit beroepsmatige zorgverlening	16.8	0	0
		89.421	84.794
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	19	3.811	3.461
Netto omzet		93.232	88.255
Overige bedrijfsopbrengsten	20	0	0
Som der bedrijfsopbrengsten		93.232	88.255
BEDRIJFSLASTEN			
Uitbesteed werk en andere externe kosten	21	11.289	9.213
Lonen, salarissen, sociale lasten, pensioenlasten	22	42.714	43.003
Sociale lasten	22	6.740	6.706
Pensioenlasten	22	3.556	3.683
Afschrijvingen op vaste activa	23	4.525	4.845
Overige bedrijfskosten	26	21.574	20.497
		90.398	87.946
Som der bedrijfslasten		90.398	87.946
BEDRIJFSRESULTAAT		2.834	309
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	27	161	236
Rentelasten en soortgelijke kosten	27	-387	-415
RESULTAAT VOOR BELASTINGEN		2.607	130
RESULTAAT NA BELASTINGEN		2.607	130

RESULTAATBESTEMMING

(Bedragen x 1.000)

	2023		2022	
	Toevoeging	Onttrekking	Toevoeging	Onttrekking
	€	€	€	€
Bestemmingsfondsen	2.607	0	130	0
RESULTAAT NA BELASTINGEN	2.607	0	130	0

11.1.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2023

(Volgens de indirecte methode, bedragen x 1.000)

	Ref.	2023	2022
		€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		2.834	309
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen en overige waardeveranderingen	21	4.570	4.361
Mutaties voorzieningen	10	229	520
Veranderingen in werkkapitaal:			
Mutatie operationale vorderingen	6	965	389
Mutatie voorraden	4	0	236
Mutatie onderhanden projecten	5	-63	-257
Mutatie operationele schulden	12	580	-1.633
		1.482	-1.265
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			
		9.116	3.925
Ontvangen interest	27	161	236
Betaalde interest	27	-14	-253
		147	-17
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			
		9.263	3.908
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings immateriële vaste activa	1	-1.034	-117
Investerings materiële vaste activa	2	-2.702	-2.542
Desinvesterings materiële vaste activa	2	0	483
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			
		-3.737	-2.176
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Aflossing langlopende schulden	11	-1.308	-1.380
Aflossing overige schulden	11	-54	-51
Betaalde interest	27	-361	-406
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			
		-1.722	-1.837
Mutatie geldmiddelen			
		3.804	-105
Stand geldmiddelen per 1 januari	8	10.873	10.978
Stand geldmiddelen per 31 december	8	14.677	10.873
Mutatie geldmiddelen		3.804	-105

11.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

11.1.4.1 Algemeen

Activiteiten

Stichting Zorggroep Apeldoorn en omstreken is statutair gevestigd te Apeldoorn, op het adres Zr. Meijboomlaan 10 onder KvK-nummer 08154763. De kernactiviteiten zijn zorg- en dienstverlening in de sector Verpleging en Verzorging in de regio Oost Veluwe (Gemeenten Apeldoorn, Voorst, Brummen).

Zorggroep Apeldoorn e.o. levert zorg met en zonder verblijf aan voornamelijk ouderen met een geriatrische-, psychogeriatrische, somatische- en / of gerontopsychiatrische beperking of aandoening.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2023, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2023.

Groepsverhoudingen

De besturen van de steunstichtingen bevatten geen medewerkers, leden van de Raad van Bestuur of leden van de Raad van Toezicht van Zorggroep Apeldoorn e.o., derhalve is er geen sprake van zeggenschap. Er zijn in de statuten van de steunstichtingen geen bepalingen opgenomen die kunnen duiden op een beleidsbepalende invloed van ZGA. De volgende steunstichtingen worden daarom niet geconsolideerd.

1. Stichting Vrienden van Randerode
2. Vrienden van Casa Bonita
3. Vrienden van Het Zonnehuis

Wel faciliteert ZGA e.o. de administratie voor deze steunstichtingen. Vordering of schulden lopen via een rekening courant verhouding die periodiek wordt afgerekend.

Algemene grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in duizendtallen en volgens de bepalingen van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW). De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten, tenzij anders vermeld.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Continuïteit van de activiteiten

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Vanuit financieel oogpunt is deze continuïteit geborgd door continueren van de huidige bezettingsgraad en wachtlijst vanuit 2023. Voor 2024 is een positief resultaat begroot met een netto marge van 2,7%. In Q1 ontwikkelen de resultaten zich conform begroting. Hiermee komen de financiële resultaten weer op het gewenste niveau conform meerjarenbegroting. De cashflow is positief en hiermee verbetert de uitgangspositie van ZGA e.o. zich voor haar eigen ontwikkeling.

11.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Aandachtpunten grondslagen van waardering

2023 was ook het eerste jaar waarin we weer zonder echte beperkingen van Corona aan de slag zijn gegaan. In 2023 was in het ziekteverzuim nog doorlopend Coronaverzuim aanwezig. In psychische zin vragen we veel flexibiliteit van de collega's om de ontwikkelingen in de zorg bij te benen, terwijl ze net Corona achter zich hadden. Deze doorlopende druk veroorzaakt ook een hoger langdurig verzuim, samen met de toegenomen leeftijd van de medewerkerspopulatie is dit de belangrijkste oorzaak van de stijging van de voorziening voor langdurig verzuim. Verwachting is dat het Coronaverzuim er in 2024 geheel uit zal lopen en het verzuimpercentage verder normaliseert naar het brancheniveau.

Voor de GRZ is het door verbeterde registratie, de balansposities direct uit de systemen te halen en periodiek op te volgen. Dit maakt monitoring makkelijker en levert eenmalig 0,7M omzet op waarvan 0,6M uit oude jaren toen er beperkt inzicht was. Voor deze positie is er gebruik gemaakt van een andere methode van bepaling, die met terugwerkende kracht bewezen aansluit bij de daadwerkelijk ontvangen bedragen.

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar voor de reguliere WLZ & ZVW financieringsstromen. Wel is er door backtesting van de balansposities van de GRZ een niet materieel verschil van 0,6M geconstateerd uit oudere jaren. Dit verschil is separaat gespecificeerd en toegelicht.

In de vergelijking met voorgaande jaren zien we dat de prijsniveaus van middelen en materialen gedurende het jaar 2023 sterk gestegen zijn. In 2023 werd dit gelukkig ook gecompenseerd door de bijgestelde tarieven.

Als toelichting op de vergelijkbare cijfers van 2022 is onderstaand blijven staan. Voor 2023 is er geen sprake meer van Corona gerelateerde financiering.

Het verhoogde Coronaverzuim is zichtbaar vanwege de benodigde extra personeelskosten van vervanging in 2022. Deze kosten worden gecompenseerd via de regelingen welke als omzet zijn verantwoord. Deze ontwikkeling is materieel en reduceert de vergelijkbaarheid tussen 2022 en 2023 de jaren.

Alle de hieronder vermelde regelingen zijn financieel verwerkt in de jaarrekening 2022/2023.

- Wet Langdurige Zorg (2022 / 2023)
- Beleidsregel SARS-CoV-2 virus - BR/REG-22159a (2022)
- Zorgverzekeringswet (2022/2023)
- Beleidsregel generieke prestatie meerkosten 2022 in verband met het coronavirus- BR/REG-22160
- Regeling generieke prestatie meerkosten 2022 in verband met het coronavirus - NR 2222
- Brief ZN B-22-6044 Covid meerkosten-regeling 2022 voor wijkverpleging, GRZ en ELV
- Wet Maatschappelijke Ondersteuning en Jeugdwet (2022/2023)
- Uitwerking Meerkostenregeling Jeugdwet en WMO 2022

11.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Oordelen en schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. Belangrijke posten waarin schattingen zijn opgenomen zijn, Onder Handen Werk positie GRZ DBC omzet, voorzieningen (45 jr, jubileum, disconteringsvoet) en de waardering materiële vaste activa.

Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten (zoals vorderingen en schulden) als afgeleide financiële instrumenten (derivaten) verstaan.

In de toelichting op de onderscheiden posten van de balans wordt de reële waarde van het betreffende instrument toegelicht als die afwijkt van de boekwaarde. Indien het financiële instrument niet in de balans is opgenomen, wordt de informatie over de reële waarde gegeven in de toelichting onder punt 13.

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd op het bedrag van de bestede kosten, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De jaarlijkse afschrijvingen bedragen een vast percentage van de bestede kosten, zoals nader in de toelichting op de balans is gespecificeerd. De verwachte gebruiksduur en de afschrijvingsmethode worden aan het einde van elk boekjaar opnieuw beoordeeld. Ten aanzien van vooruitbetaalde posten die vanwege het langlopende karakter zijn gepresenteerd als immateriële vaste activa geldt dat deze bij eerste verwerking worden opgenomen tegen reële waarde en vervolgens jaarlijks evenredig worden toegerekend aan de juiste periode. De jaarlijkse toerekening wordt opgenomen onder de overige bedrijfskosten.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de verwachte toekomstige gebruiksduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

De materiële vaste activa waarvan de zorgaanbieder en haar groepsmaatschappijen, krachtens een financiële leaseovereenkomst de economische eigendom heeft, worden geactiveerd. De uit de financiële leaseovereenkomst voortkomende verplichting wordt als schuld verantwoord. De in de toekomstige leasetermijnen begrepen interest wordt gedurende de looptijd van de financiële leaseovereenkomst ten laste van het resultaat gebracht.

Materiële vaste activa in aanbouw worden gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs en indien van toepassing verminderd met bijzondere waardeverminderingen. De vervaardigingsprijs bestaat uit materiaalkosten, directe arbeidskosten, een toerekenbaar deel van de indirecte productiekosten en de rente op schulden over het tijdvak dat aan de vervaardiging van het actief kan worden toegerekend.

Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

11.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

De bedrijfsgebouwen, terreinvoorzieningen, machines en installaties van locatie Randerode worden vanaf 1 januari 2021 versneld afgeschreven tot 31 december 2025. Reden is het vastgestelde strategische huisvestingsplan waarin is opgenomen dat Randerode per 1 januari 2026 een nieuw te bouwen pand betreft.

De materiële vaste activa waarvan de instelling op grond van een financiële leaseovereenkomst de economische eigendom heeft, worden geactiveerd. De uit de financiële leaseovereenkomst voortkomende verplichting wordt als schuld verantwoord. De in de toekomstige leasetermijnen begrepen interest wordt gedurende de looptijd van de financiële leaseovereenkomst ten laste van het resultaat gebracht.

Financiële vaste activa

De onder de financiële vaste activa opgenomen vorderingen en overige vorderingen worden opgenomen voor de nominale waarde. Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid. Verstrekte leningen en overige vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderv verliezen.

Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

Het onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de opbrengstwaarde of de vervaardigingsprijs, zijnde de afgeleide verkoopwaarde van de reeds bestede verrichtingen. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's / DBC-zorgproducten die ultimo boekjaar openstonden. Op het onderhanden werk worden de voorschotten die ontvangen zijn in mindering gebracht. De gedeclareerde DBC's van voorgaand boekjaar minus de waarde OHW wordt als opbrengst in het boekjaar meegenomen.

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor mogelijke verliezen als gevolg van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde. De overige liquide middelen zijn vrij beschikbaar behoudens een bankgarantie van € 170.000 voor de huur van een zorglocatie.

Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet ter beschikking staan van de instelling, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

11.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Eigen vermogen

Binnen het eigen vermogen wordt onderscheid gemaakt tussen Kapitaal, Algemene en overige reserves en Bestemmingsfondsen.

Stichtingskapitaal

Onder stichtingskapitaal is opgenomen het bij oprichting van de Stichting ingebracht kapitaal.

Bestemmingsfondsen

Bestemmingsfondsen zijn reserves waaraan door derden een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan.

Algemene en overige reserves

Onder Algemene en overige reserves is opgenomen dat deel van het eigen vermogen, waarover de bevoegde organen binnen de statutaire doelstellingen van de instelling vrij kunnen beschikken.

Aan het bestemmingsfonds Reserve aanvaardbare kosten wordt het verschil tussen de werkelijke kosten en de aanvaardbare kosten van Wlz-zorg toegevoegd of onttrokken.

Het bestemmingsfonds kan alleen worden aangewend voor zorg die valt onder de Wet langdurige zorg, de Zorgverzekeringswet, de Wet maatschappelijke ondersteuning en/of de Jeugdwet.

Deze beperking is opgenomen in de Beleidsregel bekostigingscyclus Wlz van de Nederlandse Zorgautoriteit.

Voorzieningen

Algemeen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen, tenzij het effect van de tijdswaarde van geld niet materieel is, of de voorziening binnen een jaar afloopt: dan wordt de voorziening gewaardeerd tegen nominale waarde. Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij afwikkeling van de verplichting.

De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3,25% (2022 3,5%). De disconteringsvoet is gedeeltelijk afhankelijk van de kostenvoet vreemd vermogen en de looptijd van de vast rentes van het vreemd vermogen. Vanwege de huidige volatiliteit in marktrentes, onzekerheid op ontwikkeling van nieuwe rentepercentages vanwege de korte resterende looptijd, is er voor de eenvoud, vergelijkbaarheid en eenduidigheid van berekeningen voor gekozen om de disconteringsvoet te wijzigen op basis van langlopende marktrentes.

11.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Regeling vervroegd uittreden bij 45 dienstjaren

Aan werknemers die voldoen aan de cumulatieve voorwaarden zoals opgenomen in hoofdstuk 8A van de cao VVT 2021-2023 betaalt Zorggroep Apeldoorn e.o. na het sluiten van een vastellingsovereenkomst met die werknemers maandelijkse bruto uitkeringen (gebaseerd op het laatstverdiende salaris, geïndexeerd en niet meer dan de RVU-drempelvrijstelling van € 2.037 in 2023) tot aan het bereiken van de AOW-leeftijd. De cao-regeling loopt van 1 september 2021 tot en met 31 december 2025, met een uitkeringsperiode tot uiterlijk 31 december 2028.

Aan de hand van de voorwaarden wordt beoordeeld welke werknemers voor de regeling in aanmerking komen. Zorggroep Apeldoorn e.o. neemt voor de uit deze regeling voortvloeiende kosten, zijnde de toekomstige uitkeringen en eventuele pseudo-eindheffing bij overschrijding van de RVU-drempelvrijstelling, een verplichting op. De verplichting is gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

Toevoegingen aan en vrijval van de verplichtingen komen ten laste respectievelijk ten gunste van de personeelskosten in de winst- en verlierekening.

Deze voorziening is opgenomen naar aanleiding van de in de cao VVT opgenomen regeling vervroegd uittreden bij 45 dienstjaren en is gevormd voor werknemers die:

- op balansdatum reeds hebben geopteerd voor gebruikmaking van de regeling;
- onder de bestaande regeling kunnen opteren voor vervroegde uittreding, maar dat op balansdatum nog niet hebben gedaan; en
- die op balansdatum nog niet kunnen opteren, maar dat tijdens de resterende looptijd van de bestaande regeling (tot en met 31 december 2025) wel kunnen doen.

Voorziening jubileumverplichtingen

De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkering en gratificaties bij pensionering. De berekening is gebaseerd op de gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3,25% (2022 3,5%). De voorziening is overwegend langlopend van aard.

Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voorzover deze na 31 december 2023 vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar. Transitievergoedingen bij ontslag zijn hierin meegenomen. De voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde omdat de tijds waarde niet materieel is.

Langlopende en kortlopende schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

11.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Leasing

De instelling kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele leases. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm. Classificatie van de lease vindt plaats op het tijdstip van het aangaan van de betreffende leaseovereenkomst.

Financiële leases

Als de instelling optreedt als lessee in een financiële lease, wordt het leaseobject (en de daarmee samenhangende schuld) bij de aanvang van de leaseperiode in de balans verwerkt tegen de reële waarde van het leaseobject of, indien deze lager is, tegen de contante waarde van de minimale leasebetalingen. Beide waardes worden bepaald op het tijdstip van het aangaan van de leaseovereenkomst. De toegepaste rentevoet bij de berekening van de contante waarde is de impliciete rentevoet. Indien deze rentevoet praktisch niet te bepalen is, wordt de marginale rentevoet gehanteerd. De initiële directe kosten worden opgenomen in de eerste waardering van het leaseobject. De grondslagen voor de vervolgwaardering van het leaseobject zijn beschreven onder het hoofd Materiële vaste activa. Als geen redelijke zekerheid bestaat dat de instelling eigenaar van een leaseobject zal worden aan het einde van de leaseperiode, wordt het object afgeschreven over de kortste termijn van de leaseperiode of de gebruiksduur van het object. De minimale leasebetalingen worden gesplitst in rentelasten en aflossing van de uitstaande leaseverplichting. De rentelasten worden gedurende de leaseperiode zodanig toegerekend aan elke periode dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over de resterende netto-verplichting met betrekking tot de financiële lease. Voorwaardelijke leasebetalingen worden als last verwerkt in de periode dat aan de voorwaarden tot betaling wordt voldaan.

Operationele leases

Als de instelling optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Vergoedingen die worden ontvangen als stimulering voor het afsluiten van een overeenkomst worden verwerkt als een vermindering van de leasekosten over de leaseperiode. Leasebetalingen en vergoedingen inzake operationele leases worden lineair over de leaseperiode ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht, tenzij een andere toerekeningsystematiek meer representatief is voor het patroon van de met het leaseobject te verkrijgen voordelen.

11.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Netto-omzet

Algemeen

Onder netto-omzet wordt verstaan de opbrengsten voortvloeiend uit prestatieverplichtingen aangaande beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening.

Opbrengsten uit beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening worden in de winst- en verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, het waarschijnlijk is dat de vergoeding met betrekking tot de zorgverlening aan de rechtspersoon zal toevloeien, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

Opbrengsten uit beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening worden opgenomen naar rato van de mate waarin de prestaties zijn verricht, gebaseerd op de tot balansdatum in het kader van de dienstverlening verrichte prestaties in verhouding tot de totaal te verrichten prestaties. De kostprijs van deze zorgverlening wordt aan dezelfde periode toegerekend.

11.1.4.3 Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Zorgverzekeringswet

Zorggroep Apeldoorn e.o. heeft uit hoofde van de zorgcontractering met zorgverzekeraars afspraken gemaakt over de zorgverlening. Daarbij is een inschatting gemaakt van de verwachte realisatie van deze contractafspraken. Met de uitkomsten van deze analyse is rekening gehouden bij de bepaling van de opbrengstverantwoording. De getekende contracten met de zorgverzekeraars zijn daarbij leidend.

De opbrengsten worden verantwoord naar rato van de verrichte prestaties, gebaseerd op de gerealiseerde en gesloten zorgproducten in het boekjaar en de mutatie in de waarden van het onderhanden werk uit hoofde van DBC-zorgproducten.

Bij de omzetbepaling wordt rekening gehouden met een nuancering in verband met materiële/formele controles. De nuancering voor de materiële/formele controles is gebaseerd op ervaringscijfers. Deze cijfers worden jaarlijks herijkt.

Opbrengsten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De opbrengsten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten bestaan uit opbrengsten anders dan uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning en subsidies. Deze opbrengsten kunnen worden verdeeld in opbrengsten voor het leveren van goederen en opbrengsten voor het leveren van diensten.

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot de eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper.

Opbrengsten uit het verlenen van diensten geschieden naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

11.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Personele kosten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst- en verliesrekening voorzover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

De beloningen van het personeel worden als last in de winst- en verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de instelling.

Voor de beloningen met opbouw van rechten (verlof, gratificaties e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van gratificaties worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de instelling zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievergoeding. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofd Voorzieningen. Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

11.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Pensioenen

Stichting Zorggroep Apeldoorn en omstreken heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Zorggroep Apeldoorn e.o. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Deelname aan Zorg en Welzijn is verplicht gesteld in de collectieve arbeidsovereenkomst waaronder Zorggroep Apeldoorn en omstreken valt.

De opbouw van de pensioenaanspraken wordt steeds in het betreffende kalenderjaar af gefinancierd door middel van (ten minste) kostendekkende premiebetalingen. De pensioenregeling is een middelloon regeling met - voor zowel actieve als inactieve deelnemers (slapers en gepensioneerden) - voorwaardelijke toeslagverlening. De toeslagverlening is afhankelijk van het beleggingsrendement.

De jaarlijkse opbouw van de pensioenaanspraken bedraagt 25,8% (2022 25,8%) van het pensioengevend salaris dat is gebaseerd op het brutoloon minus een franchise ad € 14.714 (2022 € 13.343). Het pensioengevend salaris is gemaximeerd op € 128.810 (2022 € 114.866). De jaarlijkse premie die voor rekening komt van de werkgever bedraagt 12,90% (2022 12,90%) van het pensioengevend salaris. De hoogte van de premie wordt jaarlijks vastgesteld door het bestuur van het bedrijfstakpensioenfonds op basis van de dekkingsgraad en verwachte rendementen.

De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Per 1 januari 2015 gelden nieuwe regels voor pensioenfonds. Daarbij behoort ook een nieuwe berekening van de dekkingsgraad. De 'nieuwe' dekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken, zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen. In januari 2024 bedroeg de dekkingsgraad 106,9%. Het vereiste minimale niveau van de beleidsdekkingsgraad is 104,3%. Het pensioenfonds voldoet hieraan en voorziet geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten of om bijzondere premieverhogingen door te voeren.

Zorggroep Apeldoorn e.o. heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Zorggroep Apeldoorn en omstreken heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen van derden ontvangen (te ontvangen) en aan derden en betaalde (te betalen) interest, alsmede de mutatie verlaging disconteringsvoet van 3,5% (2022) naar 3,25% (2023).

11.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Subsidies

Subsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de instelling zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de instelling gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst- en verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt.

Een krediet afgesloten tegen een lagere rente dan de marktrente, wordt als schuld in de balans opgenomen waarbij waardering plaatsvindt zoals opgenomen onder Financiële instrumenten. Het verschil tussen het hogere ontvangen bedrag van het krediet en de boekwaarde bij eerste verwerking betreft het voordeel als gevolg van de lagere rente. Dit voordeel wordt verwerkt als overheidssubsidie.

Zorgbonus

De zorgbonus is in 2023 geheel afgerond met een definitieve beschikking. Het surplus tussen het ontvangen en uitbetaalde bedrag is in het eerste kwartaal van 2024 terugbetaald aan de subsidie instantie I-Dus.

Uitgangspunten Sociaal Domein

Bij het bepalen van de Wmo-omzet heeft de instelling de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gevolgd zoals hiervoor opgenomen. In de praktijk kan het lang duren voordat de geleverde Wmo-zorg in een kalenderjaar definitief wordt afgerekend door de gemeenten. Hierdoor is er onzekerheid over het vergoeden van overproductie en kunnen gemeenten geleverde zorg ter discussie stellen, waardoor deze mogelijk niet wordt vergoed.

De raad van bestuur heeft deze mogelijke effecten naar beste weten geschat en verwerkt in deze jaarrekening waar mogelijk en wijst op het resterende inherente risico terzake dat kan leiden tot nagekomen financiële effecten in 2024 of later.

11.1.4.4 Grondslagen van segmentering

In de jaarrekening is geen nadere segmentatie aangebracht, aangezien ZGA e.o. alleen in de zorg en specifiek in de VVT-sector actief is.

11.1.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

Transacties waarbij geen ruil van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasecontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

De liquide middelen zijn vrij beschikbaar behoudens een bankgarantie van € 170.000 voor de huur van een zorglocatie.

11.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

11.1.4.6 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening.

Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

11.1.4.7 Grondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft de instelling zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels.

11.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

1. Immateriële vaste activa

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
<i>De specificatie is als volgt:</i>	€	€
Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	769	235
Vooruitbetalingen op immateriële activa	225	0
Totaal immateriële vaste activa	<u>993</u>	<u>235</u>
<i>Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Aanschafwaarde	482	365
Cumulatieve afschrijvingen	247	122
Boekwaarde per 1 januari	<u>235</u>	<u>243</u>
Bij: investeringen	1.034	117
Af: afschrijvingen	276	125
Aanschafwaarde	1.516	482
Cumulatieve afschrijvingen	523	247
Boekwaarde per 31 december	<u>993</u>	<u>235</u>

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de immateriële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 11.1.6. De grootste investering betreft de implementatie van het de cloudgang en implementatie van de nieuwe cloud based werkplek (0,7M). Verder wordt er jaarlijks geïnvesteerd in ERP en datamanagement oplossingen. De kosten van Vooruitbetaling op immateriële activa zijn verantwoord onder de Overige Bedrijfskosten

2. Materiële vaste activa

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
<i>De specificatie is als volgt:</i>	€	€
Bedrijfsgebouwen en terreinen	17.252	19.278
Machines en installaties	2.957	2.227
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	4.454	3.921
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	843	1.675
Totaal materiële vaste activa	<u>25.506</u>	<u>27.101</u>
<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Aanschafwaarde	74.661	83.416
Cumulatieve afschrijvingen	47.560	54.139
Boekwaarde per 1 januari	<u>27.101</u>	<u>29.277</u>
Bij: investeringen	2.701	2.542
Af: afschrijvingen	4.244	4.185
Af: financial lease	51	51
Bij: afschrijvingen geheel afgeschreven activa	2.225	10.437
Af: terugname geheel afgeschreven activa	2.225	10.437
Af: desinvesteringen	0	482
Aanschafwaarde	75.137	74.661
Cumulatieve afschrijvingen	49.631	47.560
Boekwaarde per 31 december	<u>25.507</u>	<u>27.101</u>

11.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

Toelichting:

De bedrijfsgebouwen, terreinvoorzieningen, machines en installaties van locatie Randerode worden vanaf 1 januari 2021 versneld afgeschreven tot 31 december 2025. Reden is het vastgestelde strategische huisvestingsplan waarin is opgenomen dat Randerode per 1 januari 2026 een nieuw te bouwen pand betreft.

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 11.1.7.

De materiële vaste activa dienen als onderpand voor schulden aan kredietinstellingen en als garantie voor leningen die zijn geborgd via het Waarborgfonds voor de Zorg (WFZ). Zorggroep Apeldoorn en omstreken heeft zich verbonden niet zonder voorafgaande toestemming van het WFZ onroerende goederen die zijn gefinancierd met geborgde leningen te vervreemden of met een ander zakelijk recht te bezwaren.

5. Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	1.695	1.616
Af: ontvangen voorschotten	-587	-570
Totaal onderhanden werk (gepresenteerd onder de vlottende activa)	<u>1.108</u>	<u>1.046</u>

De specificatie per categorie DBC's / DBC-zorgproducten is als volgt weer te geven:

Stroom DBC's / DBC-zorgproducten	Gerealiseerde kosten en toegerekende winst	Af: verwerkte verliezen	Af: ontvangen voorschotten	Saldo per 31-dec-23
	€	€	€	€
Onderhanden werk DBC's GRZ	1.695	0	587	1.108
Totaal (onderhanden werk)	<u>1.695</u>	<u>0</u>	<u>587</u>	<u>1.108</u>

11.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

6. Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Vorderingen op debiteuren	693	714
Overige vorderingen:		
Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	1.844	718
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	586	1.615
Vorderingen uit hoofde van transitierегeling	694	653
Vorderingen uit hoofde van subsidies	-40	788
Vooruitbetaalde bedragen	128	203
Nog te ontvangen bedragen	396	517
Vorderingen uit hoofde van WMO en Wijkverpleging	-16	57
Overige vorderingen	263	246
Totaal debiteuren en overige vorderingen	<u>4.547</u>	<u>5.512</u>

Toelichting:

Vanuit (voortschrijdend) inzicht in administraties over eerdere jaren is een aanvullende bate geconstateerd van 639k. De aanvulling komt voort uit een toename van deze positie en de debiteurenpositie.

De vorderingen uit hoofde van subsidies betreffen de Regiogelden die separaat door het Zorgkantoor zijn toegekend aan Zorggroep Apeldoorn e.o. voor specifieke regionale opdrachten.

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot

	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>totaal</u>
	€	€	€
Saldo per 1 januari	1.615	0	1.615
Financieringsverschil boekjaar		586	586
Correcties voorgaande jaren	0	0	0
Betalingen/ontvangsten	-1.615	0	-1.615
Subtotaal mutatie boekjaar	<u>-1.615</u>	<u>586</u>	<u>-1.029</u>
Saldo per 31 december	<u>0</u>	<u>586</u>	<u>586</u>
Stadium van vaststelling (*)	c	a	
		<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
		€	€
Waarvan gepresenteerd als:			
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort		586	1.615
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot		0	0
		<u>586</u>	<u>1.615</u>

* a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgkantoren

c= definitieve vaststelling NZa

11.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar	2023	2022
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	76.343	71.407
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	75.610	69.792
Af: voorziening overproductie	147	0
	586	1.615
Totaal financieringsverschil	586	1.615

Toelichting:

Op de wlz is een voorziening opgenomen voor 147k. Dit is de overloop boven de beschikking waarvan er onzekerheid bestaat op financiering door het Zorgkantoor. Oorzaak van de overloop is dat een beschikking meerzorg niet was opgenomen in de declaraties van voor de beschikking. Deze was hierin dus helaas niet opgenomen.

8. Liquide middelen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-23	31-dec-22
	€	€
Bankrekeningen	14.676	10.872
Kassen	1	1
	14.677	10.873
Totaal liquide middelen	14.677	10.873

Toelichting:

De liquide middelen zijn vrij beschikbaar behoudens een bankgarantie van € 170.000 voor de huur van een zorglocatie.

De mutaties van de liquide middelen heeft verschillende oorzaken. Deze oorzaken zijn te destileren uit het kasstroomoverzicht op pagina 32.

11.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

9. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-23	31-dec-22
	€	€
Stichtingskapitaal	523	523
Bestemmingsfondsen	18.607	16.000
Overige reserves	518	518
Totaal eigen vermogen	<u>19.649</u>	<u>17.041</u>

Kapitaal

Het verloop over 2023 is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-23	Resultaat- bestemming	Onttrekking	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-23
	€	€	€	€	€
Stichtingskapitaal	523	0	0	0	523
Totaal kapitaal	<u>523</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>523</u>

Bestemmingsfondsen

Het verloop over 2023 is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-23	Resultaat- bestemming	Onttrekking	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-23
	€	€	€	€	€
Reserve Aanvaardbare Kosten	16.000	2.607	0	0	18.607
Totaal bestemmingsfondsen	<u>16.000</u>	<u>2.607</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>18.607</u>

Overige reserves

Het verloop over 2023 is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-23	Resultaat- bestemming	Onttrekking	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-23
	€	€	€	€	€
Algemene reserve	518	0	0	0	518
Totaal overige reserves	<u>518</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>518</u>

Stichtingskapitaal

Het verloop over 2022 is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-22	Resultaat- bestemming	Onttrekking	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-22
	€	€	€	€	€
Stichtingskapitaal	523	0	0	0	523
Totaal kapitaal	<u>523</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>523</u>

Bestemmingsfondsen

Het verloop over 2022 is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-22	Resultaat- bestemming	Onttrekking	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-22
	€	€	€	€	€
Reserve Aanvaardbare Kosten	15.871	130	0	0	16.001
Totaal bestemmingsfondsen	<u>15.871</u>	<u>130</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>16.001</u>

Overige reserves

Het verloop over 2022 is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-22	Resultaat- bestemming	Onttrekking	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-22
	€	€	€	€	€
Algemene reserve	518	0	0	0	518
Totaal overige reserves	<u>518</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>518</u>

Toelichting:

Zie toelichting Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

11.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

10. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-23	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Oprenting en verandering	Saldo per 31-dec-23
	€	€	€	€	€	€
- Regeling vervroegd uittreden	778	46	166	5	5	658
- Jubileumverplichtingen	791	161	69	19	16	880
- Langdurig zieken	1.825	1.918	1.637	0	0	2.106
Totaal voorzieningen	<u>3.394</u>	<u>2.125</u>	<u>1.872</u>	<u>24</u>	<u>21</u>	<u>3.644</u>

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:

	31-dec-23
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	2.343
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	1.301
hiervan > 5 jaar	553

Toelichting:

Regeling vervroegd uittreden en Jubileumverplichtingen zijn opgenomen conform de CAO VVT.
De berekeningswijze van de voorzieningen zijn gehandhaafd.

11. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)

De specificatie is als volgt:

	31-dec-23	31-dec-22
	€	€
Schulden aan banken	8.615	9.591
Overige schulden	56	110
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	<u>8.671</u>	<u>9.700</u>

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2023	2022
	€	€
Stand per 1 januari	11.058	12.489
Bij: nieuwe leningen (Financial Lease)	0	0
Af: aflossingen schulden aan banken	1.308	1.380
Af: aflossingen financial lease	53	50
Stand per 31 december	<u>9.697</u>	<u>11.058</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar (opgenomen onder kortlopende schulden)	1.026	1.358
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>8.671</u>	<u>9.700</u>

Toelichting in welke mate (het totaal van) de langlopende schulden als langlopend moeten worden beschouwd:

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	1.026	1.358
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	8.671	9.700
hiervan > 5 jaar	740	5.760

11.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS**PASSIVA**

Reële waarde langlopende schulden

Bedragen x € 1.000,-	31-dec-23		31-dec-22	
	<u>Boekwaarde</u>	<u>Reële waarde</u>	<u>Boekwaarde</u>	<u>Reële waarde</u>
	€	€	€	€
Langlopende schulden	9.697	8.725	11.058	9.576

Toelichting:

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage overzicht langlopende schulden.

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

De reële waarde wordt berekend door het contant maken van aflossings- en renteverplichtingen tegen de huidige hypothecaire marktrente (tussen de 4,0% en 4,4%) op een tienjaars lening. Er zijn bij deze financieringen geen andere verplichtingen dan betalingen van rente en aflossing.

12. Kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Schulden aan banken:		
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	1.026	1.358
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	3.672	3.371
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.589	1.757
Schulden terzake van pensioenen	1.187	618
Overige schulden:		
Nog te betalen salarissen, reservering vakantiegeld en -dagen	5.878	5.845
Overige nog te betalen kosten	1.246	1.410
Rente	50	57
Vooruitontvangen opbrengsten:		
Vooruitontvangen bedragen	222	213
Totaal overige kortlopende schulden	<u>14.870</u>	<u>14.629</u>

Toelichting:

Schulden terzake van pensioenen 2023 betreffen de maanden november en december, in 2022 alleen de maand december.

Toelichting:

De kredietfaciliteit in rekening-courant bij Bank N.V. bedraagt per 31 december 2020 EUR x miljoen (2019: EUR y miljoen) en de rente EURIBOR plus x%.

De verstrekte zekerheden gelden tevens voor de opgenomen kredietfaciliteit in rekening-courant bij Bank N.V. en luiden als volgt:

- hypothecaire zekerheid op bedrijfsgebouwen en -terreinen;
- pandrecht op de vorderingen;
- pandrecht op de machines en installaties.

11.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ALGEMEEN

13. Financiële instrumenten

Algemeen

De instelling maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen.

De instelling handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instellingen verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. De instelling heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Reële waarde

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, effecten, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

14. Niet in de balans opgenomen verplichtingen, activa en regelingen

(Meerjarige) financiële verplichtingen

De instelling heeft de volgende meerjarige verplichtingen uit hoofde van lopende leasecontracten, huur en overeenkomsten.

Meerjarige verplichtingen	betaalbaar	betaalbaar	betaalbaar	Totaal
	binnen 1 jaar	1-5 jaar	na 5 jaar	€
	€	€	€	€
Huur	2.571	9.622	7.917	20.110
Operationele lease	51	45	0	96
Meerjarige financiële verplichtingen	418	1.862	0	2.280
Investeringsverplichtingen	567	0	0	567
Totaal meerjarige verplichtingen	<u>3.607</u>	<u>11.529</u>	<u>7.917</u>	<u>23.053</u>

Huurverplichtingen (bedragen x € 1)

Zorggroep Apeldoorn en omstreken huurt diverse zorglocaties met een resterende looptijd variërend van 1 tot 15 jaar. De maandelijkse kosten voor 2024 bedragen in totaal € 214k.

Operational lease (bedragen x € 1)

De operationele-leaseobjecten betreffen TV's en Elektrische auto's. De belangrijkste bepalingen uit deze operationele lease overeenkomsten zijn:

	TV's (2020)	Auto's (2023)
- looptijd overeenkomst	60 maanden	60 maanden
- maandelijkse kosten	€ 3,1k	€ 1,1k

Meerjarige financiële verplichtingen (bedragen x € 1)

De meerjarige financiële verplichtingen betreft een contract voor dienstverlening op het gebied van ICT. De maandelijkse kosten voor 2024 bedragen € 38k.

Investeringsverplichtingen (bedragen x € 1)

De investeringsverplichtingen betreft een getekende offerte voor dakonderhoud en het plaatsen van zonnepanelen. De kosten bedragen € 567k.

11.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ALGEMEEN

Waarborgfonds voor de zorgsector

Het obligo op de door het Waarborgfonds voor de Zorgsector verstrekte borgstellingen bedraagt maximaal 3% van de restantschuld van de geborgde leningen (€ 2.590.000).

Zorggroep Apeldoorn en omstreken heeft geen andere meerjarige financiële verplichtingen, anders dan gebruikelijke onderhoudscontracten, die niet uit de balans blijken.

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

Het macrobeheersinstrument kan door de minister van VWS ingezet worden om overschrijdingen van het macrokader zorg terug te vorderen bij instellingen voor medisch specialistische zorg en bij instellingen voor curatieve geestelijke gezondheidszorg. Het macrobeheersinstrument is uitgewerkt in de Aanwijzing macrobeheersmodel instellingen voor medisch specialistische zorg, respectievelijk Aanwijzing Macrobeheersinstrument curatieve geestelijke gezondheidszorg. Ook voor instellingen in andere sectoren kan een Aanwijzing Macrobeheersinstrument van toepassing zijn. Jaarlijks wordt door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) ambtshalve een mbi-omzetplafond vastgesteld. Tevens wordt door de NZa jaarlijks een omzetplafond per instelling vastgesteld, welke afhankelijk is van de realisatie van het mbi-omzetplafond van alle instellingen gezamenlijk. Deze vaststelling vindt plaats nadat door de Minister van VWS de overschrijding van het mbi-omzetplafond uiterlijk vóór 1 december van het opvolgend jaar is gecommuniceerd.

Voor 2023 is het mbi-omzetplafond door de NZa vastgesteld op EUR 28.135,0 miljoen (prijsniveau 2023).

11.1.6 MUTATIEOVERZICHT IMMATERIELE VASTE ACTIVA

	Concessies, vergunningen en intellectuele eigendom	Vooruitbetaling op het project Afas	Totaal
	€	€	€
Stand per 1 januari 2023			
- aanschafwaarde	482	0	482
- cumulatieve afschrijvingen	247	0	247
Boekwaarde per 1 januari 2023	<u>235</u>	<u>0</u>	<u>235</u>
Mutaties in het boekjaar			
- investeringen	765	270	1.034
- afschrijvingen	231	45 *	276
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0
- terugname bijz. waardeverminderingen	0	0	0
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>			
aanschafwaarde	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0
- <i>desinvesteringen</i>			
aanschafwaarde	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>534</u>	<u>225</u>	<u>758</u>
Stand per 31 december 2023			
- aanschafwaarde	1.247	270	1.516
- cumulatieve afschrijvingen	478	45	523
Boekwaarde per 31 december 2023	<u>769</u>	<u>225</u>	<u>993</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	33%	33%	

*) De kosten van Vooruitbetaling op het project Afas zijn verantwoord onder de Overige Bedrijfskosten

11.1.7 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en voortuitbetalingen op materiële vaste activa	Financial Lease	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2023						
- aanschafwaarde	58.714	6.193	7.826	1.675	253	74.661
- cumulatieve afschrijvingen	39.436	3.966	4.007	0	152	47.561
Boekwaarde per 1 januari 2023	<u>19.278</u>	<u>2.227</u>	<u>3.819</u>	<u>1.675</u>	<u>101</u>	<u>27.100</u>
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	331	436	1.417	517	0	2.701
- Herclassificatie	489	860	0	1.349	0	0
- afschrijvingen	2.846	565	832	0	51	4.295
<i>- terugname geheel afgeschreven activa</i>						
aanschafwaarde	1.355	322	548	0	0	2.225
cumulatieve afschrijvingen	1.355	322	548	0	0	2.225
<i>- desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
per saldo	0	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-2.026</u>	<u>731</u>	<u>585</u>	<u>-832</u>	<u>-51</u>	<u>-1.594</u>
Stand per 31 december 2023						
- aanschafwaarde	58.179	7.167	8.695	843	253	75.137
- cumulatieve afschrijvingen	40.927	4.210	4.291	0	203	49.631
Boekwaarde per 31 december 2023	<u>17.252</u>	<u>2.957</u>	<u>4.404</u>	<u>843</u>	<u>50</u>	<u>25.506</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	2%, 2,5%, 5% en 10%	5% en 10%	10%, 12,5%, 20% en 33%	0,0%	Annuitair	

Toelichting:

In 2023 is met de cloudgang en met het nieuwe werkplek concept geïnvesteerd in cloudbased werken. Dit project neemt een majeur deel van de investeringen in beslag. In totaal 1.051k waarvan 368k in hardware en 683k in immateriele investeringen.

11.1.9 Overzicht langlopende schulden ultimo 2023

Leninggever	Afsluit-datum	Hoofdsom	Totale loop-tijd	Werkelijke-rente	Rente-vorm	Effectieve-rente	Einde-rentevast-periode	Restschuld 31 december 2022	Nieuwe leningen in 2023	Aflossing in 2023	Restschuld 31 december 2023	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2023	Aflossings-wijze	Aflossing 2024	Restschuld 31 december 2023 > 1 jaar	Gestelde zekerheden
		€		%		%		€	€	€	€	€			€	€	
Ned Waterschapsbank	19-nov-13	3.375.000	10	2,04%	Vast	2,04%	19-nov-23	337.500	0	337.500	0	0	0	Lineair	0	0	Staat der Nederlanden
Bank Ned. Gemeenten	14-jun-10	7.400.000	20	3,50%	Vast	3,50%	14-jun-30	2.960.000	0	370.000	2.590.000	740.000	7	Lineair	370.000	2.220.000	Waarborgfonds voor de zorg
Rabobank International	15-jun-15	12.000.000	20	3,40%	Vast	3,40%	1-okt-25	7.650.000	0	600.000	7.050.000	0	2	Lineair + 6,0M aflossing op datum 1-10-2025.	600.000	6.450.000	Eerste hypotheek op al het in bezit zijnde onroerend goed, pro rata t.b.v. Rabobank, Wfz en gem. Apeldoorn. Eerste pandrecht op alle roerende zaken, mede t.b.v. het Wfz. Negatieve pledge, positieve pledge, pari passu & no further indebtedness. Debt ratio ad. 1,4. Solvabiliteitsratio ad. 25%
BNP Parisbas	15-jan-20	253.221	5	5,49%	Variabel	5,49%	15-dec-24	109.782	0	53.336	56.446	0	1	Annuitair	56.446	0	-
Totaal								11.057.282	0	1.360.836	9.696.446	740.000			1.026.446	8.670.000	

11.1.10 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING**BATEN****16. Opbrengsten zorgprestaties, jeugdhulp en maatschappelijke ondersteuning**

De specificatie is als volgt:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
16.1 Opbrengsten zorgverzekeringwet	13.253	11.217
16.2 Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz	75.707	72.941
Totaal	<u>88.960</u>	<u>84.158</u>

Toelichting:

In de post 'Opbrengsten zorgverzekeringwet' is een mutatie op onderhanden DBC's begrepen van € +/- 80.000 (2022: € +/- 257.000). Tevens is er correctie opgenomen op de positie nog te factureren DBC van ultimo 2022 van 639k, dit is als voordeel in de omzet van 2023 verwerkt.

De opbrengsten wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz zijn hoger door een betere productie en hogere tarieven.

16.3 Subsidies vanwege het Ministerie van VWS en Zorginstituut op grond van WLZ

De specificatie is als volgt:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Stagefonds	182	413
Praktijkleren	279	223
Totaal	<u>461</u>	<u>636</u>

19 Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

Opbrengsten Wmo	1.030	1.023
Overige zorgprestaties	188	418
Subsidies vanwege Provincies en gemeenten (exclusief Wmo en Jeugdwet)	-92	146
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	156	25
Overige dienstverlening	131	109
Vergoeding voor huur onroerend goed	1.519	1.070
Maaltijden	2	14
Diverse verstrekkingen	360	328
Waskosten cliënten	275	258
Overige bedrijfsopbrengsten	242	70
Totaal	<u>3.811</u>	<u>3.461</u>

Toelichting:

De negatieve post bij Subsidies heeft betrekking op een terugbetaling Sector Plan Plus door een lagere afrekening dan in 2022 voorzien.

De toename bij vergoeding voor huur onroerend goed heeft betrekking op de tijdelijke verhuur van ruimte aan een collega zorginstelling.

11.1.10 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING**LASTEN****21. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten**

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Personeel niet in loondienst	11.289	9.213
Totaal	<u>11.289</u>	<u>9.213</u>

Toelichting:

De post Personeel niet in loondienst is € 2.100.000 hoger dan 2022 door een hoog ziekteverzuim en krapte op de arbeidsmarkt.

22. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Lonen en salarissen	42.714	43.003
Sociale lasten	6.740	6.706
Pensioenpremies	3.556	3.683
Totaal personeelskosten	<u>53.010</u>	<u>53.392</u>
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's):	918	986
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>918</u>	<u>986</u>
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0

Toelichting:

Op de regel "lonen en salarissen" is een bedrag vermeld ad € 2.125.348 (2022 € 1.930.079) inzake dotaties voorzieningen en € 24.000 (2021 € 262.743) inzake vrijval voorzieningen.

23. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	231	125
- materiële vaste activa	4.294	4.719
Totaal afschrijvingen	<u>4.525</u>	<u>4.845</u>

11.1.10 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

26. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Andere personeelskosten	2.066	1.927
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	6.391	6.035
Algemene kosten	4.118	4.037
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	3.221	3.194
Onderhoud en energiekosten	3.162	2.511
Kosten uitbesteding onderaannemers	0	0
Huur en leasing	2.615	2.793
Dotaties en vrijval voorzieningen	0	0
Totaal overige bedrijfskosten	<u>21.574</u>	<u>20.497</u>

Toelichting:

De voedingskosten en hotelmatige kosten zijn € 357.000 hoger ten opzichte van 2022 als gevolg van stijgende prijzen. De onderhoud en energiekosten zijn € 651.000 hoger ten opzichte van 2022 door hogere energieprijzen.

Honoraria accountant

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
1 Controle van de jaarrekening	80	100
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. productieverantwoordingen)	44	63
3 Fiscale advisering (waaronder WNT)	78	53
4 Niet-controlediensten	0	5
Totaal honoraria accountant	<u>202</u>	<u>221</u>

Toelichting:

De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening 2023 (2022) hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2023 (2022), ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2023 (2022) zijn verricht. De gepresenteerde kosten zijn inclusief BTW.

11.1.10 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING**LASTEN****27. Financiële baten en lasten**

De specificatie is als volgt:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	161	236
Subtotaal financiële baten	<u>161</u>	<u>236</u>
Rentelasten	-383	-407
Rentelasten financial lease	-4	-7
Subtotaal financiële lasten	<u>-387</u>	<u>-415</u>
Totaal financiële baten en lasten	<u><u>-227</u></u>	<u><u>-179</u></u>

32. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

De bezoldiging van de bestuurders en toezichhouders die in het kader van de WNT verantwoord worden, is opgenomen onder de WNT verantwoording.

34. Samenstelling geldmiddelen

	€	€
Liquide middelen per 31 december 2022	10.873	
Effecten per 31 december 2022	<u>0</u>	
Geldmiddelen per 31 december 2022		10.873
Balansmutatie geldmiddelen in 2023		3.804
Liquide middelen per 31 december 2023	14.677	
Effecten per 31 december 2023	<u>0</u>	
Geldmiddelen per 31 december 2023		14.677

30. WNT-verantwoording 2023 Zorggroep Apeldoorn en omstreken

De WNT is van toepassing op Zorggroep Apeldoorn en omstreken. Het voor Zorggroep Apeldoorn en omstreken toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2023 € 205.000. Zorggroep Apeldoorn en omstreken is ingedeeld in klasse IV (11 punten).

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt

Gegevens 2023			
bedragen x € 1	M.M. Mahler		A. Bouwmeester
Functiegegevens	Bestuurder		Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 – 31/12		01/01 – 30/11
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0		1,0
Dienstbetrekking?	Ja		Ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	175.558		172.223
Beloningen betaalbaar op termijn	15.092		13.778
<i>Subtotaal</i>	<i>190.650</i>		<i>186.001</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	205.000		187.589
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.		N.v.t.
Bezoldiging	190.650		186.001
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t. N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.		N.v.t.
Gegevens 2022			
bedragen x € 1	M.M. Mahler		A. Bouwmeester
Functiegegevens	Bestuurder		Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2022	23/03 – 31/12		01/01 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0		1,0
Dienstbetrekking?	Ja		Ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	130.492		182.786
Beloningen betaalbaar op termijn	10.411		13.486
<i>Subtotaal</i>	<i>140.903</i>		<i>196.272</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	154.838		199.000
Bezoldiging	140.903		196.272

Toelichting:

Naast de bezoldiging van mevr. A. Bouwmeester heeft ook nog een betaling plaatsgevonden van 12k inzake verlofuren.

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

Gegevens 2023		
bedragen x € 1	J. Wakkerman	
Functiegegevens	Bestuurder	
Kalenderjaar	2023	2022
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	23/01 - 31/12	-
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	12	-
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	1.240	-
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	212	206
Maxima op basis van de normbedragen per maand	311.400	0
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€ 262.880	
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)		
Werkelijk uurtarief lager dan het maximum uurtarief?	Ja, namelijk € 150,00	
Bezoldiging in de betreffende periode	186.000	0
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	186.000	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	
Bezoldiging	186.000	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	

Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		
bedragen x € 1	V.T. Schouten	
Functiegegevens	Bestuurder	
Kalenderjaar	2023	2022
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	1/1 - 31/1	10/5 - 31/12
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	1	8
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	68	855
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	212	206
Maxima op basis van de normbedragen per maand	29.500	215.000
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€ 190.546	
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)		
Werkelijk uurtarief lager dan het maximum uurtarief?	Ja, namelijk € 175,00	
Bezoldiging in de betreffende periode	11.900	149.625
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	161.525	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	
Bezoldiging	161.525	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2023			
bedragen x € 1	J.M.J. Collette	D. Lodewijk	J.C.M. Tadema-Kommen
Functiegegevens	Voorzitter	Vicevoorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 03/10
Bezoldiging			
Bezoldiging	24.600	20.500	10.250
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	30.750	20.500	15.445
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	24.600	20.500	10.250
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2022			
bedragen x € 1	J.M.J. Collette	D. Lodewijk	J.C.M. Tadema-Kommen
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 – 31/12	01/06 – 31/12	01/01 – 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	18.905	8.126	13.930
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	29.850	11.667	19.900

Gegevens 2023		
bedragen x € 1	E.B. Joustra	M. Riemersma
Functiegegevens	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging	16.400	16.400
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.500	20.500
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	16.400	16.400
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2022		
bedragen x € 1	E.B. Joustra	M. Riemersma
Functiegegevens	Lid	-
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 – 31/12	01/11 – 31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging	13.930	2.322
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	19.900	3.326

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

Gegevens 2023	
bedragen x € 1	A. Bouwmeester
Functiegegevens	
Functie(s) bij beëindiging dienstverband	Bestuurder
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2023
Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband	
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	50.936
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	68.630
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	50.936
Waarvan betaald in 2023	50.936
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t. € 0
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t. N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2023 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

11.1.20 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Zorggroep Apeldoorn en omstreken heeft de jaarrekening 2023 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 21 mei 2024.

De raad van toezicht van de Stichting Zorggroep Apeldoorn en omstreken heeft de jaarrekening 2023 goedgekeurd in de vergadering van 21 mei 2024.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 11.1.2.

Gebeurtenissen na balansdatum

Op moment van ondertekening zijn er aan de Raad van Bestuur Van Zorggroep Apeldoorn geen gebeurtenissen met financiële consequenties bekend die onontbeerlijke invloed kunnen hebben op de toekomstige ontwikkeling en opgenomen dienen te worden in deze jaarrekening.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

M. Tichem
Raad van Bestuur

J. Wakkerman
Raad van Bestuur

J.M.J. Collette
Raad van Toezicht

E.B. Joustra
Raad van Toezicht

D. Lodewijk
Raad van Toezicht

M. Riemersma
Raad van Toezicht

L. Oudenhoven
Raad van Toezicht

11.2 OVERIGE GEGEVENS

11.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten, Artikel 11, is bepaald dat het behaalde resultaat ten gunste c.q. ten laste van de betreffende reserves wordt gebracht.

11.2.2 Nevenvestigingen

Zorggroep Apeldoorn e.o. heeft 15 nevenvestigingen.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant