

Jaarverantwoording 2023

ZGEM

Model: Jaarrekening zorg (middel)groot

Zorggroep Elde Maasduinen

Versie: 21-05-2024

INHOUDSOPGAVE

Pagina

1	Jaarverslag	1
1.a	Bestuursverslag	2
1.b	Verslag van de Raad van Toezicht	31
2	Jaarrekening	37
2.1	Balans per 31 december 2023	38
2.2	Winst- en verliesrekening over 2023	40
2.3	Kasstroomoverzicht over 2023	41
2.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	42
2.5	Toelichting op de balans per 31 december 2023	48
2.6	Overzicht langlopende schulden ultimo 2023	55
2.7	Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2023	56
2.8	Vaststelling en goedkeuring	61
3	Overige gegevens	62
3.1	Nevenvestigingen	63
3.2	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	63

1 JAARVERSLAG

1.a BESTUURSVERSLAG

Inhoudsopgave

1	Voorwoord	4
2	Profiel van de organisatie	6
2.1	Algemene identificatiegegevens	6
2.2	Structuur van het concern	6
2.3	Kerngegevens	7
2.3.1	Doelstelling, kernactiviteiten en nadere typering	7
2.3.2	Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten	7
2.3.3	Werkgebieden	7
2.4	Samenwerkingsrelaties en verbonden partijen	8
3	Bestuur, toezicht en medezeggenschap	9
3.1	Normen voor goed bestuur – toepassing en naleving gedragscodes	9
3.2	Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur	9
3.3	Samenstelling, bezoldiging en werkwijze Raad van Toezicht	9
3.4	Principes Governancecode Zorg 2022	9
3.4.1	Goede zorg	9
3.4.2	Waarden en normen	9
3.4.3	Invloed belanghebbenden	10
3.4.4	Inrichting governance	10
3.4.5	Goed bestuur	10
3.4.6	Verantwoord toezicht	11
3.4.7	Continue ontwikkeling	11
4	Algemeen beleid, Mens en Organisatie, Bedrijfsvoering	12
4.1	Visie, strategie en (meerjaren)beleid	12
4.2	Gang van zaken en voorgaande verwachtingen	14
4.3	Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar	14
4.4	Medewerkers	15
4.5	Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap	18
4.6	Interne beheersing van processen en procedures	19
4.7	Risicoparagraaf	19
4.8	Automatisering/ICT	23
4.9	Vastgoed	23
4.10	Toekomstverwachtingen	24
5	Financieel beleid	25
5.1	Informatievoorziening en sturing	25
5.2	Resultaat, omzet en ontwikkeling balans	25
5.2.1	Balans	26
5.2.2	Resultaat 2023	27
5.3	Verwachtingen voor 2024	29
5.4	Investerings	30

1 Voorwoord

Beste lezers,

Met trots presenteren wij u het bestuursverslag voor het afgelopen jaar. In deze bijzondere tijd waarin de wereld wordt geconfronteerd met grote transitie – in de zorg, de energie, de arbeidsmarkt – maar ook geopolitieke spanning en groeiende polarisatie, hebben wij als zorgorganisatie ons uiterste best gedaan om onze missie en visie waar te maken: het bieden van hoogwaardige zorg en ondersteuning aan onze cliënten en hun families.

Het afgelopen jaar was een jaar vol innovatie, groei en samenwerking. We passen ons aan en zijn erin geslaagd passende zorg te verlenen. Dit alles was mogelijk dankzij de toewijding, expertise en inzet van onze medewerkers, vrijwilligers en naasten. In dit jaarverslag vindt u een overzicht van onze belangrijkste prestaties en uitdagingen.

In het komende decennium staan we voor aanzienlijke uitdagingen in de zorgsector, met de toenemende dubbele vergrijzing en een krimpende beroepsbevolking. Dit betekent dat we met minder mensen meer zorg moeten verlenen. Gelukkig zijn we als zorgorganisatie voorbereid op deze ontwikkelingen en hebben we ons ingezet voor meer efficiëntie en effectiviteit in onze dienstverlening. Zelf tenzij, samen tenzij, digitaal tenzij en daarna pas de inzet van fysieke zorg, is het streven. We streven er dus naar zelf- en samenredzaamheid, zorg meer thuis te brengen waar mogelijk, en de inzet van digitale oplossingen, zoals het toepassen van kunstmatige intelligentie, te vergroten om onze cliënten nog beter van dienst te zijn.

Voor onze medewerkers is dit een grote verandering. Ze zijn immers vaak de zorg ingegaan met een zorghart en dan gaan proberen zo weinig mogelijk zorg te verlenen, vraagt een behoorlijk omslag in het denken en werken. Een vrijwilliger of mantelzorger kan ondersteunen, maar soms ook dingen anders doen dan dat een zorgverlener de juiste manier vindt. Ga er maar eens aanstaan, samen zorgen klinkt eenvoudig, maar vraagt veel.

Regionale samenwerking – zowel binnen de VVT sector als daarbuiten is steeds harder nodig om aan de vraagstukken van onze maatschappij te kunnen voldoen. Schaarste aan capaciteit maakt dat we slimmer moeten samenwerken. Wij zijn als ZGEM trots op de concrete stappen die daarin in 2023 in zowel NO Brabant als in Midden Brabant zijn gezet. We verdelen de zorg slimmer, innoveren meer en leren veel van elkaar. Daarnaast hebben we als VVT in de gehele provincie samen opgetrokken naar het openbaar bestuur toen grote kortingen op onze budgetten dreigden.

Een belangrijke mijlpaal voor ZGEM in het afgelopen jaar was de verdere ontwikkeling van expertisecentra binnen onze organisatie; DZEP, Obesicare en Cultuursensitieve zorg. In 2023 hebben we significant vooruitgang geboekt in het versterken van deze expertises. De visitatie van DZEP verliep succesvol, waardoor we de regionale expertise rol verder hebben kunnen waarborgen. Voor Obesicare hebben we een financiering voor vijf jaar weten vast te leggen, wat stabiliteit en continuïteit in onze dienstverlening garandeert. Cultuursensitieve zorg blijft een actueel en dynamisch terrein, waarop we blijven innoveren en leren om onze zorg nog beter af te stemmen op diverse culturele achtergronden.

Daarnaast zijn we verheugd over de succesvolle invoering van een Elektronisch Cliëntendossier (ECD), wat ons in staat stelt om informatie efficiënter te delen en de zorgprocessen verder te optimaliseren.

We zijn dankbaar voor de positieve feedback van onze cliënten, wat aantoont dat onze inspanningen op het gebied van kwaliteit en klanttevredenheid vruchten afwerpen. Een rapportcijfer van afgerond een 8 voor de intramurale zorg en een 9 voor de thuiszorg zijn cijfers waar we trots op zijn. Met deze resultaten kijken we met vertrouwen naar de toekomst, waarin we ons blijven inzetten voor complexe zorg en ondersteuning voor iedereen die dat nodig heeft.

Als organisatie hebben we ons actief ingezet voor het proces 'ZGEM fit voor de toekomst', waarbij we van de evaluatie leerden dat er nog resterende fusie effecten zijn. We hebben geconstateerd dat sommige processen nog niet volledig op elkaar zijn afgestemd, en daarom richten ons op het verbeteren daarvan. Daarnaast hebben we specifieke aandacht besteed aan de drukte aan de top van onze organisatie en hebben we advies gekregen om daarin te verdichten. Andere aanbevelingen waren om slimmer projectmatig te werken en de zorg en ondersteuning van de zorg beter op elkaar af te stemmen. Dit proces heeft ons waardevolle inzichten en aanbevelingen opgeleverd die ons helpen om onze organisatie verder te ontwikkelen en te versterken.

Namens het bestuur en alle medewerkers van Zorggroep Elde Maasduinen wil ik u hartelijk danken voor uw vertrouwen en betrokkenheid. Samen blijven we bouwen aan een toekomst waarin goede zorg voor degene die dat hard nodig hebben toegankelijk blijft. Ik ben onder de indruk van de toewijding van de collega's binnen ZGEM, ben daar trots op en heb genoten van mijn eerste jaar als bestuurder van onze mooie organisatie.

Miranda de Vries
Raad van Bestuur

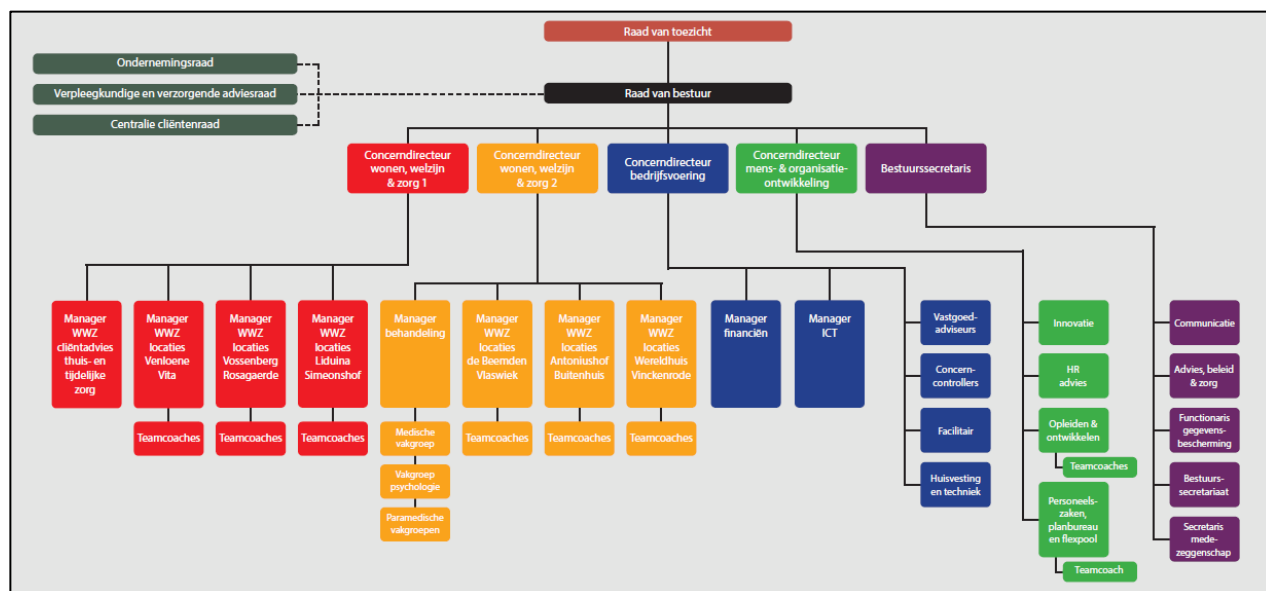
2 Profiel van de organisatie

2.1 Algemene identificatiegegevens

Verslagleggende rechtspersoon	
Naam	Stichting Zorggroep Elde Maasduinen
Adres	Parkweg 12
Postcode	5282 SM
Plaats	Boxtel
Telefoonnummer	0411 634 000
E-mailadres	info@zgem.nl
KvK-nummer	17145911
Website	www.zgem.nl

2.2 Structuur van het concern

ZGEM is een stichting en had in het verslagjaar geen deelnemingen in andere rechtspersonen. Er was geen sprake van verbonden rechtspersonen. ZGEM kent als statutaire organen: een Raad van Toezicht, een Raad van Bestuur, een Ondernemingsraad en een Centrale Cliëntenraad. Daarnaast is er een Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad ingesteld. De bevoegdheden van deze voornoemde organen worden bij wet, statuten en diverse samenwerkingsovereenkomsten en reglementen geregeld. In het verslagjaar is vormgegeven aan de medezeggenschap van (para)medici door middel van een strategisch medisch adviesteam. Dit wordt in de loop van 2024 geformaliseerd. Voor een beschrijving van de medezeggenschapsorganen wordt verwezen naar paragraaf 3.4.3 van dit bestuursverslag en naar het kwaliteitsvenster op de website van ZGEM. ZGEM past geen segmentering toe in de jaarrekening 2023. Met ingang van 1 januari 2022 is de Wtzi-toelating van ZGEM van rechtsweg omgezet in een Wtza-vergunning. Het organogram van ZGEM ziet er per einde van het verslagjaar als volgt uit:



2.3 Kerngegevens

2.3.1 Doelstelling, kernactiviteiten en nadere typering

Zorggroep Elde Maasduinen (ZGEM) is een betrouwbare, veerkrachtige en vooruitstrevende zorgorganisatie voor cliënten met een complexe zorgvraag in Midden en Noordoost Brabant. Ouderen die intensieve zorg en ondersteuning nodig hebben, kunnen op ons rekenen. We bieden een fijne en beschutte plek om te wonen en leven. Maar ook cliënten die nog thuis wonen met een complexe zorgvraag, of mensen die tijdelijk zorg en ondersteuning nodig hebben, kunnen een beroep doen op onze deskundige medewerkers. Dat doen we niet alleen. Medewerkers en vrijwilligers werken nauw samen met zorgpartners en het sociale netwerk van de cliënten. Denk aan familie, vrienden, kennissen en burens. Samen met die omgeving willen we bijdragen aan een waardevol leven van een cliënt. Medewerkers gaan in gesprek met cliënten en hun omgeving om samen te bekijken wat echt kan bijdragen aan deze fase van iemands leven. Cliënten houden daarbij zoveel mogelijk zelf de regie. Want ook als je kwetsbaar bent, heb je recht op je eigen vrijheden en wensen. Je wilt 'ertoe doen'; dingen zo lang mogelijk zelf kunnen doen. Liefdevol, zelfbewust, deskundig, veerkrachtig en vooruitstrevend. Dat zijn de kernwaarden die wij uitdragen in ons dagelijks werk en die leidend zijn in alles wat wij denken en doen.

ZGEM biedt intensieve en complexe verpleeghuiszorg en thuiszorg. Tijdelijke zorg wordt geleverd in de vorm van eerstelijnsverzorging, geriatrische revalidatie zorg en het B&B/Zorghotel Buitenhuis. Daarnaast bieden we specialistische zorg voor mensen met dementie en complex gedrag (D-ZEP) en mensen met ernstig overgewicht (Obesicare), hospicezorg en binnen het Wereldhuis wordt de zorg in grote mate afgestemd op tradities, religies, culturen en de achtergrond van diverse cliëntgroepen. De locaties van ZGEM zijn sterk lokaal verankerd in de dorpen waar ze gelegen zijn.

2.3.2 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Kerngegevens ZGEM (aantallen ultimo 2023)	
Cliënten	1.602
Waarvan WLZ (intramuraal)	991
Waarvan WLZ (MPT)	170
Waarvan WMO	0
Waarvan ZVW	441
WLZ capaciteit	1.006
Plaatsen met behandeling	665
Plaatsen zonder behandeling	341
Personeel (medewerkers)	2.009
Personeel (FTE)	1.255
Opbrengsten (in duizenden euro's)	€ 120.186

2.3.3 Werkgebieden

ZGEM is actief in de regio Noordoost-Brabant (gemeentes Boxtel, Sint-Michielsgestel, Vught) en de regio Midden-Brabant (gemeentes Gilze en Rijen, Loon op Zand en Waalwijk). Een overzicht van ons aanbod van diensten in dit werkgebied is te vinden op onze website.

2.4 Samenwerkingsrelaties en verbonden partijen

ZGEM onderhoudt diverse samenwerkingsrelaties met financiers van langdurige zorg. Met de VGZ-zorgkantoren Midden-Brabant en Noordoost-Brabant is een overeenkomst in het kader van de Wet langdurige zorg afgesloten. Met nagenoeg alle zorgverzekeraars zijn overeenkomsten aangegaan voor het leveren van zorg in het kader van de Zorgverzekeringswet, zoals Wijkverpleging en Geneeskundige zorg voor specifieke patiëntengroepen (GZSP). Met de gemeenten Boxtel en Sint-Michielsgestel zijn afspraken gemaakt voor het leveren van Hulp bij het huishouden op grond van de Wet maatschappelijke ondersteuning. Per 1 september 2023 heeft ZGEM het organisatieonderdeel dat Hulp bij het Huishouden levert, overgedragen aan Acteon Thuiszorg BV.

ZGEM werkt samen met Brabantzorg en Vivent om de continuïteit van de onplanbare thuiszorg in de nacht in de regio Noordoost-Brabant te kunnen waarborgen. Dit doen we via een whitelabelconstructie. Deze samenwerking komt de cliënten van deze zorgaanbieders ten goede, omdat de betaalbaarheid en kwaliteit van deze zorgverlening anders druk zouden komen staan. Ook andere zorgaanbieders kunnen gebruik maken van deze dienstverlening.

In de regio Noordoost Brabant werken alle VVT-zorgaanbieders samen. Een programmadirecteur 'IedereenZorgt' is aangesteld om deze samenwerking middels projecten vorm te geven. Het VGZ-zorgkantoor is betrokken als partner en financier. Per september 2023 wordt in Noordoost-Brabant gewerkt met een Regionaal Aanmeldcentrum (RAC) voor geriatrische revalidatiezorg. Het doel van deze samenwerking is om cliënten sneller uit het ziekenhuis overgeplaatst te krijgen en eerder te beginnen met revalidatie en herstel. Hiermee wordt 'verkeerde bedbezetting' in ziekenhuizen teruggedrongen, worden GRZ-afdelingen van samenwerkingen zorgorganisaties optimaler gebruikt en krijgen cliënten sneller herstelgerichte zorg en begeleiding.

Ook in de regio Midden-Brabant is een dergelijk samenwerkingsverband 'Samen richting geven' opgestart tussen alle VVT-zorgaanbieders en is er een samenwerkingsverband ZMBR tussen VVT en de anderen zoals het ziekenhuis, GGZ en Huisartsen. Ook hier worden projecten geïnitieerd in samenspraak met het zorgkantoor. In de regio Midden-Brabant wordt de noemer B!nc gezamenlijke gewerkt aan modern werkgeverschap en het slimmer organiseren van de inhuur van zzp'ers.

In beide regio's is ZGEM een actieve partner in de verschillende actielijnen, zoals innovatie en onderzoek, zorgzame samenleving, goed werkgeverschap, digitalisering en duurzaamheid. Samen bereiden we ons voor op de toekomst door met slimmer (samen) te werken een antwoord te geven op een samenleving met meer ouderen en minder zorgverleners.

ZGEM beschikt over een stakeholderbeleid waarin de verschillende (externe) belanghebbenden van ZGEM zijn gecategoriseerd op basis van belangrijkheid. Deze indeling is bepalend voor in het vullen van de relatie met betreffende belanghebbende. Dit varieert van informeren (lage prioriteit), dialoog aangaan/ communiceren (medium prioriteit) tot samenwerken (hoge prioriteit). In de Concerndirectie is afgesproken wie namens ZGEM-aanspreekpunt voor een bepaalde belanghebbende is.

3 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

3.1 Normen voor goed bestuur – toepassing en naleving gedragscodes

De regels voor goed bestuur en toezicht van zorgorganisaties zijn vastgelegd in de Governancecode Zorg. De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht van Zorggroep Elde Maasduinen (ZGEM) passen deze code toe en leggen verantwoording hierover af. Er zijn afspraken gemaakt over de werkwijze en de taken en verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur. Deze afspraken zijn vastgelegd in de statuten en verschillende reglementen welke overeenstemmen met de Governancecode.

3.2 Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur

ZGEM kende in het verslagjaar een eenhoofdige Raad van Bestuur. Per 1 januari 2023 is mevrouw De Vries gestart met werkzaamheden als bestuurder van ZGEM. Zij volgde mevrouw Joppe op die per einde 2022 afscheid genomen heeft.

ZGEM is ingedeeld in klasse IV van de regeling bezoldigingsmaxima zorg en welzijn van de Wet normering topinkomens. De bezoldiging van de Raad van Bestuur is opgenomen in de jaarrekening van ZGEM en blijft binnen de kaders van voornoemde regeling.

3.3 Samenstelling, bezoldiging en werkwijze Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van ZGEM stelt een eigen jaarverslag op. Dit jaarverslag wordt gepubliceerd op de website van ZGEM. Gegevens omtrent samenstelling, bezoldiging en (neven)functies van toezichthouders zijn deels opgenomen in dit verslag, deels in de jaarrekening 2023 en deels in DigiMV. ZGEM kiest ervoor deze informatie daarom niet nog eens in dit bestuursverslag op te nemen.

3.4 Principes Governancecode Zorg 2022

3.4.1 Goede zorg

Principe 1

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

ZGEM richt zich op het leveren van zorg en dienstverlening aan hoofdzakelijke oudere mensen met een intensieve en complexe zorgvraag. De cliëntentevredenheid wordt jaarlijks aan de hand van PREM (extramuraal) en Zorgkaart Nederland (intramuraal) gemeten. Voor de uitkomsten van deze metingen verwijzen wij naar het kwaliteitsvenster op onze website. Het is binnen ZGEM gebruikelijk om samen met de cliënt en zijn naasten afspraken te maken over de zorgverlening. Deze gesprekken gaan we in de nabije toekomst ook gebruiken om naasten van cliënten te vragen welke bijdrage zij kunnen leveren. Dit noemen we 'samen zorgen'. Het doel hiervan is enerzijds om mantelzorgers om een zingevende en zinvolle wijze te betrekken bij de verzorging en begeleiding van hun naaste. Anderzijds zorgen we hiermee ook voor een verlichting van de werkdruk van professionele zorgverleners.

3.4.2 Waarden en normen

Principe 2

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

De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht zijn zich terdege bewust van de bijzondere maatschappelijke positie van ZGEM. In hun werkzaamheden en gezamenlijke overleggen is er aandacht voor deze aspecten. Zo wordt er onder andere kritisch gekeken naar uitgaven en

investeringen, is er aandacht voor toekomstige vraagstukken in de langdurige zorg, zoals arbeidsmarkt en samen zorgen, en de maatschappij, zoals duurzaamheid.

3.4.3 Invloed belanghebbenden

Principe 3

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

De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht staan open voor inspraak en meespraak. De Ondernemingsraad, Centrale Cliëntenraad en Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad worden in beginsel proactief betrokken bij vraagstukken die hen aangaan.

De medezeggenschap van cliënten wordt binnen ZGEM vormgegeven door middel van een Centrale Cliëntenraad (organisatie brede onderwerpen) en Lokale Cliëntenraden (locatie specifieke onderwerpen). Medewerkers inspraak is geregeld via een Ondernemingsraad (onderwerpen m.b.t. de relatie tussen werkgever en werknemers) en een Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad (onderwerpen m.b.t. de vak inhoud van zorgmedewerkers). Eén keer per jaar vindt er een bijeenkomst plaats van de Raad van Toezicht, Raad van Bestuur, Concerndirectie, Tactisch Managementteam en de medezeggenschapsorganen.

Voor een inhoudelijke toelichting op de werkzaamheden van deze gremia wordt verwezen naar het kwaliteitsvenster op de website van ZGEM. Met alle gremia zijn afspraken gemaakt over de samenwerking en informatieverstrekking. ZGEM streeft ernaar om de gremia in een zo vroeg mogelijk stadium te informeren over ontwikkelen die voor hen en hun achterban van belang zijn. De Concerndirectie en de medische vakgroep hebben daarnaast enkele keren per jaar een afstemmingsoverleg met als doel elkaar te informeren over belangrijke ontwikkelingen en de onderlinge samenwerking te optimaliseren. Dit mondde uit in het vormen van een strategisch medisch adviesteam als gesprekspartner voor de Raad van Bestuur en Concerndirectie.

3.4.4 Inrichting governance

Principe 4

De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de organisatie.

In de statuten en reglementen van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht is vastgelegd hoe de rolverdeling van beide organen jegens elkaar is. Daarnaast is in een informatieprotocol vastgelegd hoe de Raad van Toezicht geïnformeerd wordt door de Raad van Bestuur. Dit gebeurt in belangrijke mate tijdens de vergaderingen die de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur met elkaar hebben. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht ook een drietal commissies ingesteld (Kwaliteit, Financiën en Remuneratie) waarin specifieke onderwerpen aan de orde komen en indien nodig door de Raad van Bestuur worden toegelicht. De Raad van Toezicht wordt – indien nodig – ook tussentijds via digitale weg geïnformeerd over ontwikkelingen binnen ZGEM. Ook kan de Raad van Toezicht op eigen initiatief informatie inwinnen.

3.4.5 Goed bestuur

Principe 5

De Raad van Bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling.

Onder de noemer 'Wij zijn ZGEM' wordt per 1 september 2021 volgens een organisatiestructuur met drie lagen gewerkt:

- Een operationele laag teams die dicht bij de cliënten staan en ondersteund worden door meewerkende teamcoaches die de teamleden en cliënten goed kennen. Specifiek voor de teamcoaches Wonen, Welzijn en Zorg geldt dat meewerken een belangrijk element is dat moet leiden tot een hechtere verbinding met de inhoud, de organisatie en de kwaliteit van het primaire proces en tot vergroting van de kennis van de cliënten en hun netwerk en mantelzorgers.
- Een tactische laag met managers die verantwoordelijk zijn voor een of meerdere locaties of organisatorische eenheden. Iedere manager is (resultaat)verantwoordelijk voor de eenheid waar hij integraal sturing aan geeft (binnen de kaders van het strategisch meerjarenplan, de kaderbrief en het jaarplan). De manager legt verantwoording af aan een concerndirecteur. De managers vervullen een cruciale schakelfunctie tussen de strategie en de operatie van de organisatie. De managers leveren namelijk enerzijds een belangrijke inhoudelijke bijdrage aan de formulering van het strategisch beleid en dienen dat anderzijds te vertalen in (jaar-)plannen.
- Een strategische laag bestaande uit een concerndirectie die verantwoordelijk is voor de meerjarenstrategie (2021-2024) en de maatschappelijke opdracht van de organisatie. De concerndirecteuren zijn verantwoordelijk voor hun eigen organisatieonderdeel bestaande uit een of meerdere tactisch organisatorische eenheden. De (statutaire) eindverantwoordelijkheid voor de organisatie ligt bij de raad van bestuur (bestuurder), die tevens voorzitter is van de concerndirectie.

Binnen de organisatiestructuur van ZGEM worden op alle niveaus afwegingen gemaakt tussen de belangen van cliënten, medewerkers en andere in- en externe belanghebbenden.

In het verslagjaar hebben we de (werking van) organisatiestructuur geëvalueerd. Naar aanleiding daarvan is eind 2023 onder andere besloten om de tactische managementlaag anders in te richten en de besluitvorming voor organisatiebrede thema's in zijn geheel bij de Concerndirectie/Raad van Bestuur te beleggen.

3.4.6 Verantwoord toezicht

Principe 6	De Raad van Toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie.
-------------------	---

De visie op toezicht van ZGEM biedt de Raad van Toezicht handvatten om invulling te geven aan dit principe. Deze visie op toezicht sluit aan op het meerjarenbeleidsplan van de organisatie en is te vinden in het Kwaliteitsvenster op de website van ZGEM. De Raad van Toezicht van ZGEM heeft een eigen jaarverslag over 2023 opgesteld, waarin verantwoording wordt afgelegd over het gehouden toezicht in 2023.

3.4.7 Continue ontwikkeling

Principe 7	De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.
-------------------	---

In de zomer van 2023 heeft de Raad van Toezicht in aanwezigheid van de Raad van Bestuur en de bestuurssecretaris een begeleide zelfevaluatie gedaan. Nieuwe leden van de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur krijgen een op maat gemaakt inwerkprogramma waarin enerzijds ruimte is voor het leren kennen van de organisatie en anderzijds aandacht wordt besteed aan het overdragen van belangrijke dossiers.

4 Algemeen beleid, Mens en Organisatie, Bedrijfsvoering

4.1 Visie, strategie en (meerjaren)beleid

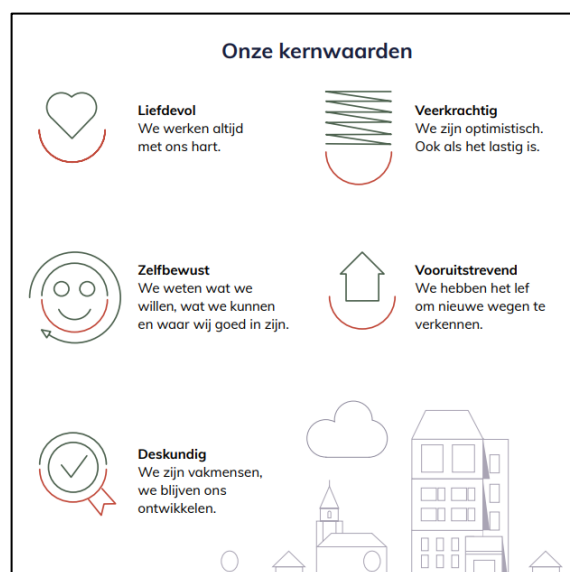
Iedere cliënt is uniek. Net als iedere medewerker en vrijwilliger. Dat is waar we bij Zorggroep Elde Maasduinen voor staan en in geloven. Net als in een persoonlijke benadering, met ruimte voor eigen keuzes. Medewerkers nemen de tijd om cliënten te ontmoeten en leren kennen. Intensieve zorg betekent niet dat we automatisch alle zorg uit handen nemen, maar wel dat we cliënten met liefde, aandacht en goede zorg ondersteunen. Samen met de omgeving van de cliënt onderzoeken we wat er wel en niet mogelijk is. Wat kan de familie doen en waar kan onze zorg en ondersteuning een waardevolle aanvulling zijn?

De zorg verandert snel. In een sector die onder druk staat van wachtlijsten, schaars personeel en een zoekende overheid zijn vergezichten bijna onmogelijk. Wat we wel kunnen doen, is vertrouwen op waar we goed in zijn: het leveren van intensieve en complexe zorg aan ouderen die zich in een kwetsbare fase van hun leven bevinden. Dat doen we niet alleen. Medewerkers en vrijwilligers werken nauw samen met zorgpartners en het sociale netwerk van de cliënten. Denk aan familie, vrienden, kennissen en burens. Samen met die omgeving willen we bijdragen aan een waardevol leven van een cliënt. Medewerkers gaan in gesprek met cliënten en hun omgeving om samen te bekijken wat echt kan bijdragen aan deze fase van iemands leven. Cliënten houden daarbij zoveel mogelijk zelf de regie. Want ook als je kwetsbaar bent, heb je recht op je eigen vrijheden en wensen. Je wilt 'ertoe doen'; dingen zo lang mogelijk zelf kunnen doen.

De opgaven waar de (ouderen)zorg voor staat kan ZGEM niet alleen oplossen. Deze vragen om (soms ingrijpende) regionale samenwerking. In beide regio's waar ZGEM actief is wordt in diverse samenwerkingsverbanden geparticipeerd, zoals 'Iedereen zorg' (regio Noordooost Brabant) en 'Samen richting geven' in Midden Brabant. In deze samenwerkingsverbanden wordt onder andere ingezet op 'slimmer werken' door innovaties met elkaar te delen en afspraken te maken over een gezamenlijke toeleiding van cliënten. Daarnaast wordt bijvoorbeeld ook nagedacht over oplossingen voor de uitdagingen op de arbeidsmarkt.

Samen voor een waardevol leven: Wij zijn ZGEM

We geloven in een persoonlijke benadering, met ruimte voor eigen keuzes van onze collega's. We vinden het belangrijk dat medewerkers en vrijwilligers plezier, voldoening en zingeving uit hun werk halen. Dat is leidend in alles wat wij denken en doen. Dit hebben we vertaald in de volgende kernwaarden: liefdevol, veerkrachtig, zelfbewust, vooruitstrevend en deskundig. De kernwaarden en de organisatieprincipes zijn de basis van onze gedragsafspraken. Deze worden niet opgelegd, maar hierover wordt het gesprek met elkaar gevoerd. De gedragscode komt voort uit de kernwaarden en de organisatieprincipes.



In het najaar van 2023 zijn we gestart met het herijken van het strategie van ZGEM.

Strategische programma's

Binnen ZGEM zijn er vier (strategische) programma's vastgesteld die een bijdrage leveren aan de realisatie van de visie en ambities van de organisatie. De programma's geven richting aan de uitvoering van onze strategie:

- *Samen zorgen*
Familie, vrienden en vrijwilligers zijn onmisbaar voor het welbevinden van de cliënt. Als wij ons samen met hen inzetten voor cliënten wordt het leven van cliënten en naasten én het werk van zorgmedewerkers mooier. Met de toenemende tekorten aan zorgmedewerkers en de toenemende zorgvraag is iedereen hard nodig om ervoor te zorgen dat de cliënt een zo goed mogelijk en betekenisvol leven bij ons kan leiden. Dit vraagt een fundamentele omslag in de maatschappij in het denken over zorgen en de rol die verwacht kan worden van zorgorganisaties. We werken aan deze verandering door middel van het strategisch programma Samen Zorgen.
Het doel van het programma Samen zorgen is het ondersteunen van de verandering van 'wij nemen de zorg over' naar 'samen met familie, vrienden, vrijwilligers en medewerkers zorgen we dat de cliënt een betekenisvol leven kan leiden thuis en in het verpleeghuis.' Dit wordt gedaan door het herontwerpen van diverse werkprocessen in de organisatie, het stimuleren van een cultuurverandering en het faciliteren van medewerkers, naasten en vrijwilligers in deze verandering.
- *Werkgeluk en vitaliteit*
Het programma heeft als doel een bijdrage te leveren aan het werkgeluk en de vitaliteit van medewerkers. We zetten hierbij hoog in: we willen de leukste werkgever van Brabant in de zorg worden. Daarbij blijft de medewerker eindverantwoordelijk voor zijn eigen werkgeluk en heeft de organisatie voornamelijk een ondersteunende en faciliterende rol. We streven naar een mensgerichte cultuur waar een goede werksfeer heerst en waar medewerkers zich niet anders voor hoeven te doen dan thuis. Dit doen we door in te zetten op verbeteringen in de balans werk-privé, op het gebied van zelfontwikkeling en zelfontplooiing en behandelen we thema's als fysieke belasting, vitaliteit en duurzaam en gezond functioneren.
- *Duurzaamheid*
Duurzaamheid is voor ons een maatschappelijke opgave om de wereld leefbaar te houden. We voelen ons niet alleen verantwoordelijk voor onze cliënten en medewerkers maar ook voor onze omgeving en voor hoe wij de wereld achterlaten voor toekomstige generaties. Duurzaamheid gaat over de balans tussen sociale, ecologische en economische waarden, zowel in het heden als in de toekomst. Duurzaamheid is meer dan energiebesparing, CO₂ reductie of een oplossing voor hoge gasprijzen. Duurzaamheid is ook kijken naar sociale waarden, naar onze economische voetafdruk, naar arbeidsomstandigheden bij toeleveranciers, streven naar inclusiviteit en andere vormen van maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- *Innovatie en (zorg)technologie*
Innovatie is het ontwikkelen en invoeren van nieuwe producten, diensten of werkwijzen. Het werken aan nieuwe manieren om zorg te verlenen kan onder meer door de inzet van technologische hulpmiddelen. Cliënten kunnen met behulp van technologie zelf bijvoorbeeld meer regie gaan voeren en een grotere rol pakken in het totale proces van zorg en ondersteuning. De medewerkers ervaren dat hun werkprocessen optimaal worden ondersteund zodat het werk efficiënter en slimmer gedaan kan worden. Naast technologische innovaties werken we binnen ZGEM ook aan sociale innovatie.

4.2 Gang van zaken en voorgaande verwachtingen

Binnen Zorggroep Elde Maasduinen werken we continu aan de verbetering en borging van de kwaliteit en veiligheid van de zorg en ondersteuning. Met ons kwaliteitsvenster laten we zien op welke manier we dit doen en maken we aantoonbaar dat de zorg die we leveren professioneel, veilig en persoonsgericht is. Met de informatie, cijfers en waarderingen in het kwaliteitsvenster voldoen we ook aan de eisen van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg en Kwaliteitskader Wijkverpleging. We stellen geen apart kwaliteitsplan en kwaliteitsverslag meer op, omdat de manier waarop we werken aan kwaliteit voldoende is geborgd via de vier strategische programma's van de organisatie en de informatie in dit kwaliteitsvenster.

In het kwaliteitsvenster presenteren we deze informatie aan de hand van een aantal 'tegels':

1. Waardering cliënten en mantelzorgers
2. Waardering medewerkers en vrijwilligers
3. Passende, veilige zorg en ondersteuning
4. Leren en ontwikkelen
5. Leiderschap, governance en management
6. Personeelssamenstelling
7. Medezeggenschap
8. Innovatie en samenwerking
9. Strategische programma's

Met de informatie die in dit venster is opgenomen brengen we onder andere in beeld hoe we in het verslagjaar invulling gegeven hebben aan het realiseren van onze strategische doelstellingen. Voor een meer inhoudelijk beeld verwijzen we naar het kwaliteitsvenster op onze website <https://zgcm.nl/categorie%C3%ABn/kwaliteitsvenster-2024/>.

4.3 Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

Na een aantal intense jaren die in belangrijke mate in het teken stonden van de covid-19-pandemie konden we begin 2023 besluiten om te stoppen met laatste coronamaatregelen (zelftest en quarantaine voor medewerkers met luchtwegklachten). Ook werd gestopt met de crisisorganisatie (crisis-/regieteam). We volgden hiermee de landelijke richtlijnen. Daarmee kwam een eind aan een periode die we niet snel meer zullen vergeten, die veel van onze medewerkers, cliënten en hun naasten vroeg.

De strategische focus van ZGEM ligt op het bieden van complexe en intensieve intramurale verpleging. Dit betekent dat we inzetten op het afbouwen van het aantal cliënten met een ZZP4. ZGEM is regionaal gezien een relatief kleine aanbieder van extramurale zorg- en welzijnsdiensten. Een deel van deze diensten past minder goed bij ons strategische focus en zijn, mede gezien de beperkte schaal waarop ze geleverd worden, in bedrijfseconomisch opzicht minder aantrekkelijk. Dit was de reden om in het verslagjaar te besluiten om het bedrijfsonderdeel 'Hulp bij het huishouden' over te dragen aan een gespecialiseerde HBH-aanbieder (Acteon). In nauw overleg met de betrokken gemeenten (Boxtel, Sint-Michielsgestel en Vught) en Acteon hebben we gezorgd voor een zo goed mogelijke overdracht van cliënten en medewerkers. In het kader van de strategische herijking onderzoeken we welke extramurale producten en diensten goed passen bij onze focus op intensieve en complexe intramurale zorg. Hierbij kijken we naar de mogelijkheden om een en ander te optimaliseren binnen de regionale samenwerkingsverbanden waar ZGEM deel van uitmaakt.

In het voorjaar van 2023 implementeerden we een nieuw Elektronisch Cliëntendossier (ONS van Nedap). Hierdoor gebruiken we in heel de organisatie hetzelfde ECD, waardoor we efficiënter kunnen werken. Het werken met een nieuw ECD was wel even wennen omdat het dossier er anders uitziet en sommige werkprocessen, bijvoorbeeld met betrekking tot inloggen, veranderden. We merkten dat ICT een steeds belangrijker rol gaat spelen binnen onze primaire zorgprocessen. Dit betekent dat we onze zorgmedewerkers moeten voorzien van goed werkende applicaties en devices. Eind 2023 besloten we daarom om te investeren in de aanschaf van persoonlijke iPads voor een grote groep zorgmedewerkers.

In 2022 liepen de Prezo-kwaliteitscertificaten van ZGEM af. In 2023 hebben we besloten om voorlopig niet opnieuw te starten met een nieuw audittraject gebaseerd op een extern kwaliteitscertificaat. In plaats daarvan voeren we drie keer per jaar een interne audit uit, waarvan de onderwerpen aangedragen worden door de Centrale Cliëntenraad, het managementteam en de afdeling Advies, Beleid en Zorg. In 2023 vonden er audits plaats op de volgende thema's: informatieveiligheid, informatievoorziening aan cliëntvertegenwoordigers en omgang met incidenten en calamiteiten. We volgen nauwgezet de ontwikkelingen ten aanzien van het landelijke Kwaliteitskompas en hebben ons voorgenomen om in 2024 het kwaliteitsmanagementsysteem van ZGEM te actualiseren.

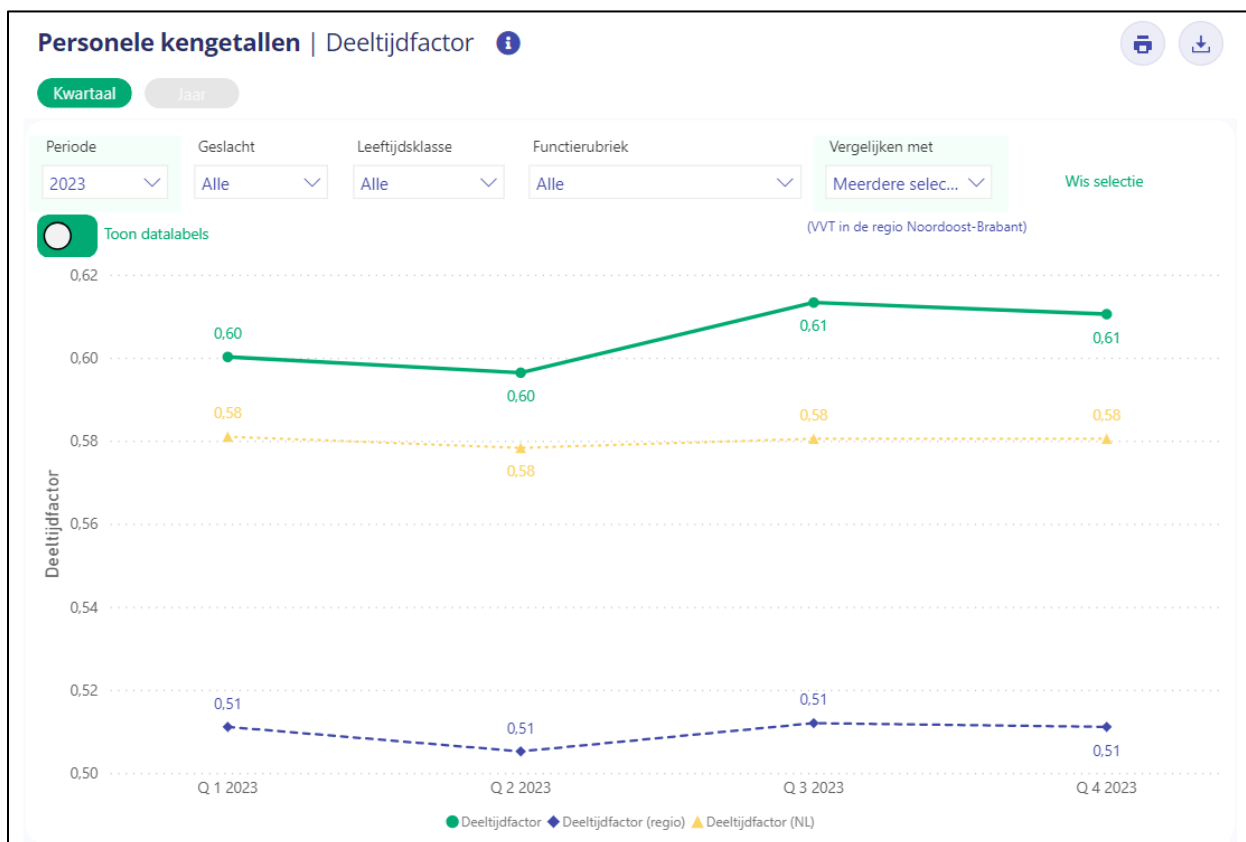
Sinds het najaar van 2021 werkt ZGEM met een organisatiestructuur met drie lagen (strategisch, tactisch en operationeel). Rond de zomer van 2023 hebben we een evaluatie naar deze structuur en onze manier van werken daarin door een externe onderzoeker laten uitvoeren. Uit deze evaluatie bleek onder andere dat de verbinding tussen 'zorg' en 'ondersteuning van zorg' verbeterd kan worden, dat we de interne communicatie effectiever kunnen maken en dat we onszelf kunnen verbeteren in projectmatig werken. Onder de noemer 'ZGEM Fit voor de toekomst' zijn we eind 2023 gestart om de aanbevelingen uit deze evaluatie verder uit te werken.

4.4 Medewerkers

De instroom van medewerkers bedraagt 147,2 fte in 2023. De uitstroom bedraagt 211,13 fte. Een negatieve mutatie van 63,93 fte. Hieronder staat de procentuele ontwikkeling weergegeven over meerdere jaren. Zichtbaar is dat ZGEM al enkele jaren niet in staat is om meer instroom dan uitstroom te genereren. Wel is er in 2022 en 2023 een positiever resultaat in vergelijking met andere VVT organisaties in de regio en landelijk. De gemiddelde leeftijd van medewerkers van ZGEM is 43,5 jaar.



De deeltijdfactor is in 2023 hetzelfde gebleven als in 2022; 0,61. Hieronder weergegeven in vergelijking met andere VVT organisaties regionaal en landelijk.



Het ziekteverzuim in 2023 is gemiddeld 7,92%. Op de onderstaande afbeelding staat de vergelijking met VVT organisaties in de regio en landelijk. De meldingsfrequentie is 1,4. Deze is hoger dan de regio en landelijke VVT organisaties



ZGEM fit voor de toekomst

“Wij zijn ZGEM” omvat de organisatiestructuur die per 2021 is ingevoerd. In 2023 is, conform planning, een evaluatie uitgevoerd. Deze evaluatie is uitgevoerd door Giotto Management Consultants.

Tijdens de evaluatie zijn we ingegaan op de volgende thema's:

- Teamcoaches, tactisch managers en concerndirecteuren en hun platformen: komt dit goed genoeg uit de verf?
- Het werken met stuurgroepen, commissies en werkgroepen: kan dit slimmer?
- De werkrelatie zorg en ondersteuning van de zorg: zijn we er genoeg voor elkaar?
- De organisatiebesturing en communicatie: waar is er ruimte voor verbetering?
- Vastgelegde versus geleefde werkelijkheid: is er verschil tussen papier en praktijk?
- Organisatorische herpositioneringen: zitten alle teams op de goede plek?
- Kosteneffectiviteit: hoe verhouden de kosten zich ten opzichte van dit alles?

De evaluatie heeft 55 aanbevelingen opgeleverd. In 2024 worden deze aanbevelingen in de vorm van een programma opgevolgd. Hiervoor is een externe programmamanager aangesteld.

4.5 Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap

Wereldwijd wordt geïnvesteerd in een duurzame toekomst om de opwarming van de aarde en de klimaatschade tegen te gaan. ZGEM is zich ervan bewust dat niet alleen het klimaat en milieu impact hebben op de gezondheid van mensen, maar dat de zorg zelf ook een substantiële impact heeft op het klimaat en milieu. Denk daarbij aan afval, grondstoffenverbruik en medicijnresten in oppervlakte- en grondwater. De Greendeal 3.0 “Samen werken aan duurzame zorg” heeft als doel de zorg in Nederland te verduurzamen en loopt tot en met oktober 2026. ZGEM heeft vanuit haar eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid de Green Deal 3.0 ondertekend en een Strategisch Programma Duurzaamheid ingericht en vastgesteld. Binnen dit programma zijn vier werkgroepen in 2023 aan de slag gegaan met vooral het creëren van bewustwording ten aanzien van energieuinig werken en voedsel- en medische afvalstromen. Daarnaast heeft ZGEM een duurzaam inkoopbeleid en is bij investeringen in nieuw- en verbouw van onze locaties verduurzaming een must. Dit laatste heeft ertoe geleid dat onze gebouwen minder gas gebruiken en wij door de installatie van zonnepanelen in 2023 al 190.000 kWh extra elektriciteit opwekken ten opzichte van 2022. Er zijn DUMAVA-subsidies aangevraagd en toegekend voor het treffen van verduurzamingsmaatregelen bij de locaties De Beemden en het Wereldhuis.

In 2024 blijven we inzetten op zowel minder restafval als CO2 uitstoot. In dat kader zal ook gekeken worden naar de zakelijke mobiliteit van onze medewerkers. Naast het feit dat wij van rechtswege worden verplicht te rapporteren over de zakelijke mobiliteit en de daarmee samenhangende CO2 uitstoot is het voornemen om een start te maken met het opstellen van een mobiliteitsbeleid wat moet bijdragen aan het stimuleren van werknemers om duurzamere vervoersmiddelen zoals OV, fiets of deelvervoer te gebruiken.

4.6 *Interne beheersing van processen en procedures*

De kaderbrief, jaarplannen en begroting, alsook de jaarverantwoording over het afgelopen boekjaar vormen samen de reguliere P&C cyclus. Bij een gezonde bedrijfsvoering hoort proactief (bij)sturen, inzicht hebben in risico's en onzekerheden, en waar nodig passende beheersmaatregelen nemen. In het voorjaar worden de intern en externe ontwikkeling door RvB en concerndirectie beschouwd en de (mogelijke) effecten voor de activiteiten voor het komende jaar. In juli wordt de kaderbrief verstuurd als opmaat voor jaarplan en begroting met hierin de opdracht aan het management. In de maanden erna vinden de begrotingsrondes plaats. Elke manager stelt een begroting en jaarplan op voor zijn/haar afdeling of locatie/dienst. In december wordt het ZGEM-brede jaarplan met daarin de koers van de organisatie en de begroting voorgelegd aan de Raad van Toezicht ter goedkeuring.

Gedurende het jaar legt het management verantwoording af aan de Raad van Bestuur en de concerndirectie in de vorm van maand- en kwartaalrapportages, onderdeel van de Planning & Control cyclus. Centraal staan de activiteiten in de zorg en bedrijfsvoering, de kwaliteit van zorg en de realisatie van de productie en begroting. Er is bovendien aandacht voor ontwikkelingen op het gebied van personeel, zoals de in- en uitstroom, teambezetting, verzuim en PNIL kosten. Belangrijk is niet alleen terugblikken maar ook vooruitkijken. Dit doen we aan de hand van de rolling forecast in de verantwoording.

Dagelijkse bijsturing vindt plaats in reguliere werkoverleggen op verschillende niveaus in de organisatie. In de cluster overleggen vindt afstemming plaats over de operationele uitvoering, de bedrijfsperformance en nieuw beleid. Hierin hebben de managers met de ondersteunende diensten een rol in het tijdig signaleren en doorvoeren van adequate beheersmaatregelen.

In 2023 heeft ZGEM de introductie van ONS-Nedap aangegrepen om opnieuw invulling te geven aan procesmanagement als instrument om met een redelijke mate van zekerheid risico's die de realisatie van onze doelstellingen kunnen bedreigen zichtbaar te maken, te volgen en te beheersen. Dit heeft ertoe geleid dat inmiddels alle zorg administratieve processen zijn geoptimaliseerd en beschreven. Voor 2024 resteert de uitdaging om ook de overige relevante processen in het kader van procesmanagement te optimaliseren.

4.7 *Risicoparagraaf*

Onzekerheden ontstaan als gevolg van het geheel of gedeeltelijk ontbreken van informatie over, inzicht in of kennis van een gebeurtenis, de gevolgen daarvan, of de waarschijnlijkheid dat een gebeurtenis zich voordoet. Risico's zijn de effecten van onzekerheden op het behalen van doelstellingen. Onze interne risicobeheersings- en controlesystemen moeten helpen onze strategische, operationele en financiële doelstellingen te volgen en te beheersen. Ook moeten deze systemen waarborgen dat we relevante wet- en regelgeving naleven (compliance).

Om risico's in kaart te brengen werkt ZGEM al geruime tijd met een risicomatrix. In deze matrix worden aan de hand van zeven thema's de risico's en bijbehorende beheersmaatregelen geïnventariseerd. Het inschatten van de risico's gebeurt aan de hand van de formule kans x impact, waarbij impact in euro's wordt uitgedrukt. Het bespreken en actualiseren van de risicomatrix is ingebed in de P&C-cyclus van ZGEM. In het verslagjaar zijn we op advies van de Raad van Toezicht gestart met het in beeld brengen van de effectiviteit van de beheersmaatregelen.

De belangrijkste risico's zijn:

Thema - Zorg	
Belangrijkste risico's	Kwaliteit en continuïteit van zorg kunnen onder druk komen te staan door arbeidsmarktkrapte. Bij cliënten met dementie is steeds vaker sprake van onbegrepen gedrag en agressie.
Belangrijkste genomen beheersmaatregelen	Inzetten op aantrekkelijk werkgeverschap voor zorgmedewerkers en aanbieden adequaat en eigentijds scholingsaanbod onder andere op het vlak van onvrijwillige zorg en onbegrepen gedrag.
Belangrijkste te nemen beheersmaatregelen	Regionale samenwerking ten behoeve aantrekkelijk werkgeverschap
Kans dat risico zich voordoet	5 op een schaal van 1 tot 10
Impact van risico	6 op een schaal van 1 tot 10
Risicobereidheid	Gemiddeld

Thema - Werk	
Belangrijkste risico's	Het wordt steeds lastiger om voldoende medewerkers aan ZGEM te binden. Door hoge werkdruk worden leerlingen soms overvraagd en staat het leerklimaat onder druk. Er is sprake van een relatief hoog ziekteverzuim.
Belangrijkste genomen beheersmaatregelen	Met een strategische personeelsplanning proberen we te voorspellen welk soort medewerker we nodig hebben. We investeren in werving en selectie, onder andere met een nieuwe arbeidsmarkt-campagne. De werkbegeleiders en teamcoaches worden extra ondersteund om het leerklimaat te borgen. We investeren in verzuimbegeleiding en vitaliteit van medewerkers. Daarnaast proberen terughoudend te zijn met het inhuren van zzp'ers.
Belangrijkste te nemen beheersmaatregelen	Regionale samenwerking ten behoeve aantrekkelijk werkgeverschap. Extra investeren in reductie en preventie ziekteverzuim.
Kans dat risico zich voordoet	7 op een schaal van 1 tot 10
Impact van risico	7 op een schaal van 1 tot 10
Risicobereidheid	Gemiddeld

Thema - Vastgoed	
Belangrijkste risico's	We vinden het belangrijk dat de veiligheid (o.a. brandveiligheid en legionellabeheersing) van onze gebouwen op orde is. Sommige gebouwen worden gehuurd. Dit kan gevolgen hebben voor de beheersing van bepaalde risico's, omdat ZGEM als huurder minder invloed heeft. We zien daarnaast de kosten van nieuwbouw en renovatie behoorlijk toenemen. Dit komt onder andere door prijsstijgingen van materialen en arbeid, maar ook door extra duurzaamheidsmaatregelen die getroffen moeten worden.
Belangrijkste genomen beheersmaatregelen	Voor elke locatie is er een actueel BHV-plan beschikbaar. Met de diverse verhuurders wordt indien nodig overleg gevoerd om veiligheidsrisico's te mitigeren. Bij elke grote investering wordt een businesscase opgesteld. Aanbiedingen van aannemers worden op marktconformiteit beoordeeld.
Belangrijkste te nemen beheersmaatregelen	Instructie medewerkers en andere gebruikers gebouwen m.b.t. omgaan met veiligheidsrisico's.
Kans dat risico zich voordoet	6 op een schaal van 1 tot 10
Impact van risico	7 op een schaal van 1 tot 10
Risicobereidheid	Laag

Thema - Bedrijfsvoering	
Belangrijkste risico's	Na de implementatie van het nieuwe ECD werd geconstateerd dat de vastlegging van (administratieve) werkprocessen verbeterd moest worden. Een en ander kan ertoe leiden dat declaratie- en registratieprocessen niet optimaal plaatsvinden. Zorgexploitatie staat onder druk.
Belangrijkste genomen beheersmaatregelen	De (administratieve) werkprocessen worden samen met gebruikers in kaart gebracht en systematisch beschreven en ingeregeld. Directie en management ondersteunen bij opstellen begroting en sturen op realisatie.
Belangrijkste te nemen beheersmaatregelen	Continueren in kaart brengen werkprocessen. Doorontwikkelen managementinformatie.
Kans dat risico zich voordoet	7 op een schaal van 1 tot 10
Impact van risico	7 op een schaal van 1 tot 10
Risicobereidheid	Laag

Thema - ICT	
Belangrijkste risico's	Capaciteitsproblemen binnen de afdeling ICT zorgen ervoor dat implementatie van nieuwe applicaties of technologie minder snel gaat dan verwacht. Door een cyberincident kunnen systemen uitvallen waarvan werkprocessen hinder ondervinden
Belangrijkste genomen beheersmaatregelen	Er wordt gewerkt aan een kwalitatief en kwantitatief goede bezetting van de ICT-afdelingen van ZGEM. Naast technische beveiligingsmaatregelen is er blijvend aandacht voor de menselijke kant van informatieveiligheid.
Belangrijkste te nemen beheersmaatregelen	Maatregelen treffen ter voorbereiding op uitval systemen en/of cyberincident. Versterken bemensing afdeling ICT.
Kans dat risico zich voordoet	7 op een schaal van 1 tot 10
Impact van risico	6 op een schaal van 1 tot 10
Risicobereidheid	Gemiddeld

Thema - Governance	
Belangrijkste risico's	Er is kans op reputatieschade door een onverwachte gebeurtenis zoals een calamiteit. ZGEM is onvoldoende in staat om ontwikkelingen in VVT-sector bij te benen.
Belangrijkste genomen beheersmaatregelen	We betrachten transparantie, stellen ons toetsbaar op en investeren een in cultuur van openheid in de organisatie.
Belangrijkste te nemen beheersmaatregelen	Met de herijking van de strategie spelen we in op de verwachte ontwikkelingen in de VVT-sector en samenleving.
Kans dat risico zich voordoet	3 op een schaal van 1 tot 10
Impact van risico	6 op een schaal van 1 tot 10
Risicobereidheid	Hoog

Thema - Fraude	
Belangrijkste risico's	Door frauduleus handelen van bijvoorbeeld medewerkers kan ZGEM in financiële zin benadeeld worden en kan de goede naam van ZGEM in het gedrang komen.
Belangrijkste genomen beheersmaatregelen	Er zijn diverse maatregelen getroffen om het frauderisico te beperken, zoals inrichting van systemen en vormgeven van interne en externe controles.
Belangrijkste te nemen beheersmaatregelen	Aanscherpen (inkoop)beleidskader en gebruik maken van automatische controles
Kans dat risico zich voordoet	4 op een schaal van 1 tot 10
Impact van risico	6 op een schaal van 1 tot 10
Risicobereidheid	Gemiddeld

4.8 Automatisering/ICT

Na een zorgvuldig selectietraject is medio 2022 een keuze gemaakt voor een nieuwe Elektronisch Cliëntendossier. Er is gekozen voor ONS van Nedap als vervanging van de huidige twee andere applicaties. De implementatie heeft in 2023 plaatsgevonden. Het privacybeleid, -reglement en informatieveiligheidsbeleid zijn up-to-date en er is steeds meer aandacht voor bewustwording en veilig werken. Zo wordt sinds eind 2023 gewerkt met een nieuwe oplossing voor veilig e-mailen (Zivver).

Vanuit het programma VIPP-inzicht PGO maken wij gebruik van deze regeling om onze systemen te ontsluiten naar de Persoonlijke Gezondheidsomgeving van onze cliënten/bewoners. Ook leveren wij een bijdrage op regionaal niveau aan de totstandkoming van e-overdracht tussen zorgpartijen. Op het gebied van data ontsluiting zijn wij actief in het programma Kik-V van het Zorginstituut Nederland.

Voor de toezichthoudende zorgdomotica wordt de basis versneld op orde gebracht. Hierdoor kan de betrouwbaarheid verder worden verhoogd. Het vernieuwen van de wifi-infrastructuur is hier onderdeel van. ZGEM onderkent het belang van een goede informatiebeveiliging. Gezien de aard van de bedrijfsprocessen en de afhankelijkheid van IT is dit noodzakelijk. Daarbij, ZGEM wil de vertrouwde partij voor de data van cliënten en medewerkers zijn. Gestart is dan ook met activiteiten om de awareness van management en medewerkers voor informatiebeveiliging en gegevensbescherming te verhogen.

In 2023 is binnen Bedrijfsvoering ICT en Facilitair gescheiden. In de december is een Manager ICT benoemd. In 2024 gaat de afdeling ICT opnieuw ingericht worden naar de volgende domeinen: Werkplekbeheer, Functioneel beheer en Netwerkbeheer, Zorgdomotica en Telefonie.

4.9 Vastgoed

In het verslagjaar is gestart met een ingrijpende vernieuwing van Antoniushof in Waalwijk. Het gebouw voldoet qua voorzieningen en inrichting niet meer aan de eisen van deze tijd en moet geschikt gemaakt worden om cliënten met een complexe en intensieve zorgvraag te huisvesten. In 2023 is de verbouwing van de 1^e verdieping van 48 verpleegplaatsen PG gerealiseerd. In de verbouwingsfase zijn hiervoor bewoners verhuisd naar de tijdelijke aangrenzende noodhuisvesting. Momenteel is de verbouwing van de 2^e verdieping naar verpleeghuis in voorbereiding, zodat deze in 2024 kan worden afgerond.

De nieuwbouw van een deel van Liduina is inmiddels in een ver gevorderd stadium van Definitief Ontwerp. De architect heeft het DO opgeleverd in. De voorbereiding van de bouw kan nu verder gestalte krijgen. De vergunningen zijn in voorbereiding. Er is een kleine uitbreiding van 8 plaatsen D-zep. Deze extra plaatsen zijn ingediend bij het zorgkantoor en voldoen aan de onomkeerbare bouwplannen van VWS. In het najaar van 2023 is de voorbereiding van de sloop van een deel van Liduina gestart. De Gemeente heeft inmiddels groen licht gegeven voor de indiening van de benodigde vergunningen.

De verbouwing en uitbreiding van het kantoorgebouw van ZGEM aan de Parkweg 12 is eind 2023 gestart en zal naar verwachting in het najaar van 2024 gereed zijn.

Het Wereldhuis heeft te maken met onveilige gevels. Onderzoek heeft aangetoond dat deze dienen te worden vervangen. Hiervoor is in 2023 een bouwteam ingericht. In 2024 wordt gestart met de daadwerkelijke vervanging van de gevels. Hierover is intensief overleg tussen

de bouwers, de zorg en de cliëntenraad. De bewoners kunnen zoveel mogelijk blijven wonen in hun appartementen.

Daarnaast is met de ondertekening van de greendeal Zorg 3.0 het thema duurzaamheid op vastgoed een onderdeel van het strategisch programma geworden van ZGEM.

4.10 Toekomstverwachtingen

In het najaar van 2022 werden de contouren van het WOZO-programma en het Integraal Zorgakkoord (IZA) duidelijk. Nog lang niet alles is uitgekristalliseerd, maar er is een duidelijke beleidslijn waarneembaar: thuis als het kan, zelf als het kan en digitaal als het kan. Met deze programma's bereidt de Rijksoverheid Nederland voor op de stijgende vraag naar zorg die in de komende jaren verwacht wordt. Beiden hebben vanzelfsprekend ook gevolgen voor ZGEM. Met onze strategische programma's spelen we hierop in en dat geldt ook voor het herijken van de strategie voor de periode vanaf 2024.

5 Financieel beleid

5.1 Informatievoorziening en sturing

De besturing van ZGEM is gebaseerd op de principes van decentralisatie. Er zijn drie niveaus: het strategische, het tactische en het operationele niveau, waarbij de strategie is voorbehouden aan de concerndirectie. Het besturingsmodel gaat uit van het principe van integraal management. Hierop zijn een aantal beperkingen, onder andere de centrale aansturing van het vastgoed. Dit betekent dat leidinggevend (binnen aangewezen grenzen) verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van het door de concerndirectie vastgestelde beleid. Door middel van het stellen van doelen, het organiseren van werk en de realisatie van de gestelde doelen. De leidinggevend kunnen in de samenhang sturen op alle functionele taakvelden (zoals productie, personeel en financiën). Het leidend sturings- en beheersingssysteem is verankerd in de planning & control cyclus. De concerndirecteur Bedrijfsvoering is verantwoordelijk voor het functioneren van deze cyclus en voor de aansturing van de concerncontrollers, vastgoedadviseurs en de manager financiën, facilitair en ICT. In de planning & control cyclus wordt de strategische visie van ZGEM vertaald, via de jaarlijkse begrotingsrichtlijn, naar jaarplannen per locatie of (staf)afdeling. De haalbaarheid van deze plannen en de benodigde investeringen worden vooraf zorgvuldig gewogen, waarbij een risicoanalyse onderdeel uitmaakt van de overwegingen en besluitvorming.

De jaarplannen 2023 zijn opgesteld conform de A3 methodiek. Elke locatie en afdeling maakt een jaarplan dat is afgeleid van het ZGEM-brede jaarplan, welke op zijn beurt weer is afgeleid van het strategisch plan van ZGEM. Dit geeft ruimte om met elkaar het gesprek aan te gaan over wat nodig is om onze ambities te bereiken, welke randvoorwaarden dienen te worden opgesteld en de acties die moeten worden uitgevoerd. De A3 methodiek wordt digitaal ondersteund waarbij monitoring plaatsvindt. Gedurende het jaar rapporteren de locaties en afdelingen maandelijks over belangrijke stuurindicatoren zoals productie, financiën, bezetting en verzuim. De Raad van Bestuur en de concerndirectie bespreken deze rapportages gezamenlijk. Op tactisch niveau worden de rapportages gezamenlijk besproken.

Voor 2024 staat de verdere ontwikkeling van de managementinformatie op de planning. Naast de introductie van de in de loop van 2023 met behulp van Power BI ontwikkelde (veelal) financiële dashboards betekent dit dat onderzocht gaat worden hoe informatie ontsloten kan worden ten behoeve van de sturing op het primaire proces.

ZGEM heeft een gezonde financiële basis om blijvend te kunnen investeren in personeel, innovatie, ICT en huisvesting en om de belangrijkste externe financiële risico's te kunnen opvangen. Dit leidt tot de beoogde continuïteit van de bedrijfsvoering. ZGEM verhoogt de doelmatigheid en kwaliteit door voortdurend te benchmarken, zowel intern als extern. Aanscherpingen van de bedrijfsvoering zullen ertoe bijdragen dat ZGEM een betrouwbare partij blijft met aantrekkingskracht voor externe financiers. Een gezonde bedrijfsvoering, instandhouding van de solvabiliteit en het realiseren van een sterke kasstroom zijn daarvoor een voorwaarde.

5.2 Resultaat, omzet en ontwikkeling balans

ZGEM realiseerde over 2023 een positief resultaat van € 3,3 miljoen (2022: € 0,6 miljoen). Indien het resultaat voor bijzondere incidentele posten wordt gecorrigeerd is er sprake van een genormaliseerd positief resultaat van € 3,5 miljoen.

5.2.1 Balans

Ontwikkeling balans 2023

Balans (in 1.000 euro's)	31-12-2023	31-12-2022	Mutatie
ACTIVA			
Materiële vaste activa	67.214	69.121	-1.907
Onderhanden zorgtrajecten	392	237	155
Vorderingen	3.180	3.037	143
Liquide middelen	32.925	25.607	7.318
Totaal activa	103.711	98.002	5.709
PASSIVA			
Eigen vermogen	38.144	34.800	3.344
Overige voorzieningen	5.687	3.283	2.404
Langlopende schulden	40.859	43.931	-3.072
Kortlopende schulden	19.021	15.988	3.033
Totaal passiva	103.711	98.002	5.709

- De vaste activa nemen af met € 1,9 miljoen doordat de investeringen (€ 4,1 miljoen) lager zijn dan de afschrijvingskosten en desinvesteringen (€ 6,0 miljoen).
- De vlottende activa nemen met € 7,6 miljoen toe. De mutaties in deze post zijn:
 - o De overige vorderingen en overlopende activa zijn met € 0,3 miljoen gestegen ten opzichte van 2022.
 - o De liquide middelen zijn in het jaar 2023 met € 7,3 miljoen toegenomen.
- Het eigen vermogen is in 2023 met € 3,3 miljoen toegenomen. Dit betreft het positieve exploitatieresultaat 2023.
- De voorzieningen nemen per saldo met € 2,4 miljoen toe met name als gevolg van een toename van het aantal langdurig zieken (€ 648K). Daarnaast is een voorziening gevormd in verband met de sloop van een deel van Liduina (€1,5 miljoen). De voorziening voor medewerkers die gebruik maken van de regeling in de CAO VVT om vervroegd uit te treden neemt netto toe met € 298K.
- Het saldo van de langlopende schulden daalt met € 3,0 miljoen door reguliere aflossingen.
- De kortlopende schulden nemen ten opzichte van 2022 met € 3,0 miljoen toe. Dit wordt veroorzaakt door enerzijds een toename van de schulden aan leveranciers (€ 2,1 miljoen) en anderzijds door een forse toename van het aantal in het kader van de in de CAO VVT opgenomen regeling voor verlofsparen gespaarde uren (€ 764K).

Vermogenspositie

De vermogenspositie van ZGEM is in de afgelopen jaren verder versterkt als gevolg van positieve financiële resultaten, hetgeen zich in 2023 heeft voortgezet als gevolg van wederom een positief resultaat. Alhoewel de solvabiliteitsratio (2023: 36,8%, 2022: 35,5%) daarmee onder het gemiddelde in de sector (42,1%) blijft kunnen we desondanks spreken van een gezonde solvabiliteit, die ruimschoots uitkomt boven de door de bank gestelde norm(25%). Dat laatste geldt ook voor afspraken ten aanzien van de Debt Service Coverage Ratio (DSCR). Deze bedraagt 2,88 (norm: >1,30).

Bank	Convenant	Criterium	2023
Rabobank	Solvabiliteit	> 25%	36,8%
Rabobank	DSCR ratio	> 1,30	2,88

Liquiditeit

De totale kasstroom is toegenomen ten opzichte van 2022. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door positieve bedrijfsresultaten in combinatie met veranderingen in de voorzieningen en het werkkapitaal. Daarnaast was in 2022 de kasstroom uit financieringsactiviteiten incidenteel hoger als gevolg van de volledige aflossing van de lening in Elde Wonen BV.

Treasury

ZGEM heeft een treasurybeleid vastgesteld. Rentestanden op de kapitaal- en geldmarkten accepteert ZGEM als een gegeven en beslissingen worden gebaseerd op voorspellingen uit de markt. ZGEM baseert zijn treasuryactiviteiten op een (meerjaren)financieringsplan en liquiditeitsbegroting. Onderdeel van dit plan is een analyse van de financiële risico's (zoals prijsrisico, renterisico, kredietrisico en liquiditeitsrisico) en de maatregelen om deze risico's op voorhand te minimaliseren. Er wordt minimaal 2 keer per jaar een treasury-overleg gevoerd om deze risico's en ontwikkelingen te bespreken. Met het oog op het afdekken van financiële risico's en het financieren van geplande investeringen worden reserves en voorzieningen opgebouwd.

De liquide middelen staan op spaarrekeningen en lopende rekeningen. Het beleid van ZGEM over het beleggen en belenen van overtollige middelen is risicomijdend. In 2023 is bijzondere aandacht geschonken aan de ontwikkelingen op de rentemarkt.

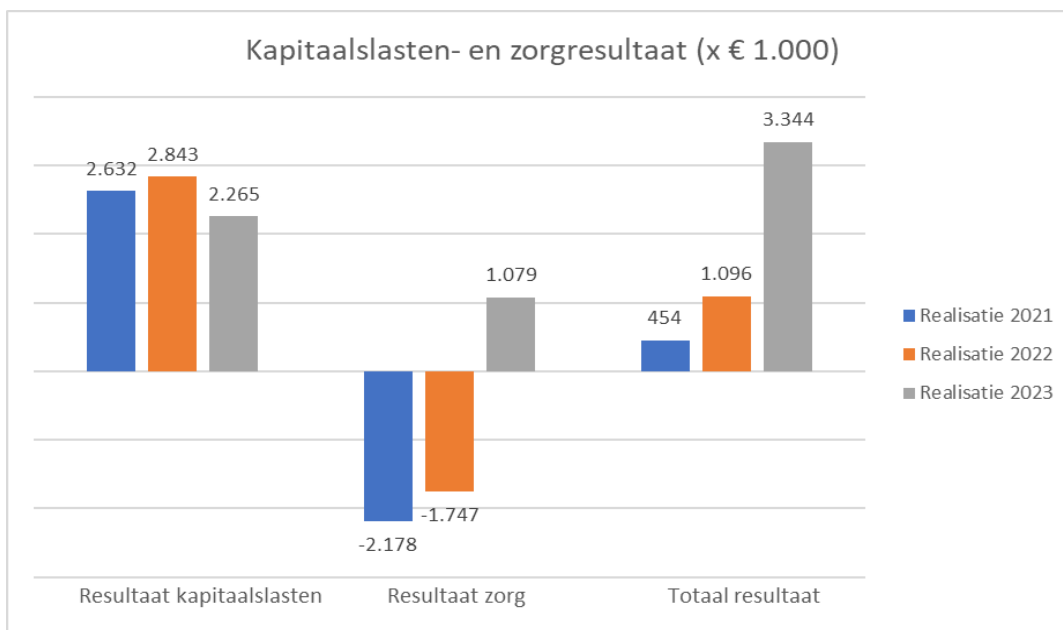
In het kasstroomoverzicht is af te lezen dat het saldo van de liquide middelen met € 7,3 miljoen is gestegen. Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

5.2.2 Resultaat 2023

Bedragen (in € 1.000)	2023	2022	Mutatie
BATEN			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	113.956	104.491	9.465
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	3.682	4.514	-832
NETTO OMZET	117.638	109.005	8.633
Overige bedrijfsopbrengsten	2.548	1.512	1.036
TOTAAL BEDRIJFSOPBRENGSTEN	120.186	110.517	9.669
LASTEN			
Personeelslasten	80.658	77.063	3.595
Afschrijvingen	5.974	5.865	109
Overige bedrijfskosten	29.069	25.328	3.741
TOTAAL BEDRIJFSLASTEN	115.701	108.256	7.445
SUBTOTAAL (EBIT)	4.485	2.261	2.224
Rentelasten	1.142	1.598	-456
RESULTAAT	3.343	663	2.680

ZGEM heeft in 2023 een uitstekend financieel resultaat geboekt van € 3.344K. Dit resultaat bedraagt 2,8% (2022: 0,6%) van de omzet, waarmee sprake is van een rendement dat ruim boven het sectorgemiddelde over 2022 (1,0%) ligt. Het resultaat 2023 is naast een afgeleide van goede prestaties op het gebied van zorg, innovatie en bedrijfsvoering, voor een belangrijk deel verkregen uit de exploitatie van vastgoed. Tegelijkertijd zien we overigens wel dat ten opzichte van 2022 (8,3%) in 2023 (7,4%) een kleiner deel van de vastgoedexploitatie beschikbaar is om een mogelijke verlieslatende zorgexploitatie te

dempen. Met het oog op de hoge benodigde investeringen voor de komende jaren en indachtig de verwachte kortingen in de zorg blijft de aandacht op een gezonde en duurzame lange termijn bedrijfsvoering dan ook geboden.



Bedrijfsopbrengsten 2023

De opbrengsten zijn in 2023 gestegen met € 9,7 miljoen. In de langdurige zorg (WLZ) steeg de omzet van € 97 miljoen in 2022 naar € 106 miljoen (88% van de bedrijfsopbrengsten) in 2023. Dit werd veroorzaakt door indexatie van de tarieven, zwaardere zorgvraag cliënten en een uitstekende bedbezetting. De inkomsten uit hoofde van de Zorgverzekeringswet (ZVW) daarentegen lieten ten opzichte van 2022 weliswaar een stijging zien van € 6,6 miljoen naar € 7,2 miljoen maar bleven niettemin achter bij de begroting (-€ 436K). Dit laatste was met name in de wijkverpleging en de geriatrische zorg het geval. Daarnaast daalden ook de baten uit hoofde van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning met € 737K als gevolg van het feit dat ZGEM besloot om deze dienstverlening per 1 september te staken. De stijging van overige bedrijfsopbrengsten kan volledig worden toegeschreven aan de verkoop van een grondpositie te Kaatsheuvel.

Bedragen (in € 1.000)	2023	2023 in %	2022	2022 in %	Mutatie	Mutatie in %
BATEN						
Opbrengsten Zorgverzekeringswet	7.178	6%	6.609	6%	569	9%
Opbrengsten Wet Langdurige Zorg	106.287	88%	97.158	88%	9.129	9%
Subsidie o.g.v. een regeling WLZ	321	0%	528	0%	-207	-39%
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	170	0%	196	0%	-25	-13%
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	113.956	95%	104.491	95%	9.466	9%
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	3.682	2%	4.514	4%	-832	-18%
NETTO OMZET	117.638	98%	109.005	99%	8.634	8%
Overige bedrijfsopbrengsten	2.548	2%	1.512	1%	1.036	69%
TOTAAL						
BEDRIJFSOPBRENGSTEN	120.186	100%	110.517	100%	9.670	9%

Bedrijfslasten 2023

De totale personeelskosten zijn met € 3,6 miljoen gestegen ten opzichte van 2022. Met name de gewijzigde cao-afspraken hebben geleid tot een bovengemiddelde stijging van de lonen en salarissen (7%). Daar staat tegenover dat de PNIL kosten met € 395K zijn gedaald. Voor de PNIL-ratio betekent dit op haar beurt dat deze daalt van 9,2% in 2022 naar 8,2% in 2023. Daarmee onderscheidt ZGEM zich in positieve zin van de sector waar in 2022 nog sprake was van een PNIL aandeel van 10,4%. De overige personeelskosten ten slotte dalen met € 590K. Bij de overige kosten zien we met name een stijging bij de onderhouds- (€ 2,1 miljoen), energie- (€ 1,3 miljoen) en algemene kosten (€ 1,3 miljoen). Voor wat betreft de onderhoudskosten kan dit verschil grotendeels verklaard worden door de dotatie aan de voorziening sloopkosten (€ 1,6 miljoen) en de extra kosten die gemaakt zijn ten behoeve van de verbouwing bij locatie Antoniushof. Waar ZGEM in 2022 nog kon profiteren van vaste tarieven werd de onrust op de energiemarkt in 2023 voelbaar. Ondanks het feit dat in de begroting al rekening was gehouden met een stijging van de energiekosten waren deze uiteindelijk nog ruim 8% hoger dan begroot.

Bedragen (in € 1.000)	2023	2023 in %	2022	2022 in %	Mutatie	Mutatie in %
LASTEN						
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	6.267	5%	6.662	6%	-395	-6%
Lonen en salarissen	59.905	50%	55.913	51%	3.992	7%
Sociale lasten	9.586	8%	9.598	9%	-12	0%
Pensioenlasten	4.900	4%	4.890	4%	10	0%
Afschrijvingen	5.974	5%	5.865	5%	109	2%
Overige bedrijfskosten	29.069	24%	25.328	23%	3.741	15%
TOTAAL BEDRIJFSLASTEN	115.701	96%	108.256	98%	7.445	7%
SUBTOTAAL (EBIT)	4.486	3,7%	2.261	2,0%	2.225	98,4%
Rentelasten	1.142	1%	1.598	1%	-456	-29%

5.3 Verwachtingen voor 2024

Voor 2024 voorziet ZGEM een aantal financiële uitdagingen. Zo zullen de krapte op de arbeidsmarkt en het hoge ziekteverzuim een grote rol blijven spelen op de begroting en op de realisatie van de doelen. Net als de ontwikkeling van de inflatie in relatie tot de indexatie van de tarieven en de stijging van de loonkosten. Desondanks streeft ZGEM naar een gemiddeld resultaatsniveau van ten minste 0,9% in 2024. Een rendement dat realiseerbaar is doordat de macrokortingen van VWS zijn teruggedraaid. Voor de verdere toekomst verwachten wij echter alsnog met deze bezuinigingen geconfronteerd te worden. In de strategische verkenning die wij in 2024 zullen uitvoeren zal dan ook kritisch gekeken worden naar de mogelijkheden om structureel zowel een positieve zorgexploitatie als vastgoedexploitatie te realiseren.

5.4 Investeringsen

In 2024 en volgende jaren zal blijvend geïnvesteerd moeten worden in verbouwingen, vervangende nieuwbouw en duurzaamheid. Dit naast het noodzakelijk onderhoud en de vervanging van apparatuur en IT. Gezien dit feit is het van belang dat de NHC-inkomsten worden toegevoegd aan het eigen vermogen om de toekomstige verplichtingen (afschrijvingen en rente) te kunnen blijven voldoen. Daarbij realiseren wij ons dat de zorgkantoren vanaf 2025 mogelijk een afslag op het NHC tarief gaan doorvoeren, hetgeen ons extra alert maakt op subsidiemogelijkheden uit hoofde van duurzaamheid.

1.b VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

Jaarverslag Raad van Toezicht 2023

De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken binnen Zorggroep Elde Maasduinen. Als sparringpartner en werkgever van de Raad van Bestuur en vanuit haar maatschappelijk rol, beoogt de Raad van Toezicht met zijn functioneren een bijdrage te leveren aan het waarmaken van de visie en ambities van de organisatie.

De Raad van Toezicht hanteert de Governancecode Zorg als belangrijkste uitgangspunt voor zijn handelen. Ook andere formele documenten maken deel uit van de kaders waarbinnen de Raad van Toezicht zijn functie vervult: statuten en reglementen, relevante wet- en regelgeving en de kwaliteitskaders verpleeghuiszorg en wijkverpleging. De taken, verantwoordelijkheden en werkwijze van de Raad van Toezicht staan beschreven in de statuten, het Reglement Raad van Toezicht en de reglementen van de afzonderlijke RvT-commissies.

De wijze waarop de Raad van Toezicht invulling geeft aan zijn taak is beschreven in de 'visie op toezicht'.

Samenstelling Raad van Toezicht

Per einde van het verslagjaar trad de heer Ehlen wegens het bereiken van de maximale zittingsduur van acht jaar af. Hij is opgevolgd door de heer Van den Broek die ter waarborging van een warme overdracht al per 1 november 2023 benoemd werd. Met ingang van 2024 bestaat de raad opnieuw uit vijf leden.

In het verslagjaar zijn twee leden herbenoemd voor een tweede termijn: de heer Durlinger per 1 januari 2023 en de heer Blanken per 1 juli 2023.

De zittingstermijn van de leden van de Raad van Toezicht is vier jaar. Leden van de Raad van Toezicht zijn éénmaal herbenoembaar voor een periode van vier jaar.

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
Dhr. B. Blanken (voorzitter)		- Voorzitter Raad van Toezicht Siza (tot en met 14-12-2023) - Technisch voorzitter Regioraad Medrie
Mw. drs. W.J.C.M. de Jong-Verspeek (vicevoorzitter)		- Lid Raad van Toezicht Attent Zorg en Behandeling - Lid Raad van Toezicht Anna Zorggroep - Voorzitter Dorpsraad Udenhout
Dhr. M.F.M. Ehlen Msc <i>Lid tot en met 31-12-2023</i>	Lid Raad van Bestuur MeanderGroep	- Lid Raad van Toezicht MetGGZ - Voorzitter Raad van Bestuur RSO Zuid-Limburg (uit hoofde van functie als lid RvB MeanderGroep)

Dhr. ir. B.L.J.M. Durlinger		
Mw. drs. T.H.I. Claassen MBA	Directeur Publieke Gezondheid GGD Hart van Brabant	- Lid algemene ledenvergadering Coöperatie Toegang Tilburg U.A. - Lid Stuurgroep Zorg- en Veiligheidshuis Brabant Noordoost - Lid bestuur Stichting Zorgnetwerk Midden-Brabant - Lid Veiligheidsdirectie Brabant-Noord - Directielid Regionale Ambulancevoorziening Brabant Midden-West-Noord - Lid adviesraad Stichting Landelijke Coördinatie COVID-19 Bestrijding - Lid dpg-raad Stichting Verenigingsbureau Publieke Gezondheid en Veiligheid Nederland - Bestuurslid Stichting Oelbroeck - Lid bestuur GGD GHOR Nederland (per 1 maart 2023)
Dhr. ir. P.J. van den Broek MHA <i>Lid vanaf 1-11-2023</i>	Voorzitter Raad van Bestuur Amarant	- Lid Raad van Toezicht Oktober Zorg - Lid Raad van Toezicht Nederlands Paramedisch Instituut

Visie op toezicht

De Governancecode Zorg stelt dat de Raad van Toezicht een visie moet hebben op het houden van toezicht op de organisatie. De manier waarop de Raad van Toezicht van Zorggroep Elde Maasduinen toezicht wil houden en invulling geeft aan deze rol is beschreven en vastgelegd in een visie op toezicht. Dit visiedocument is in 2020 aangepast aan het nieuwe Meerjarenbeleidsplan 2021-2024 van Zorggroep Elde Maasduinen. In 2023 is dit visiedocument niet gewijzigd. Wel is eind 2023 afgesproken de visie in het voorjaar van 2024 te herijken.

De kern van de toezichtvisie is als volgt:

De Raad van Toezicht treedt primair op als sparringpartner van de Raad van Bestuur. De focus ligt op meedenken en ontwikkelen ('soft control') in plaats van op getallen en KPI's ('hard control'). De ziens- en werkwijze van de RvT kenmerken zich door openheid en transparantie, aanspreken en aanspreekbaar zijn, betrokkenheid en onafhankelijkheid en een goede balans tussen de focus intern en extern en optimale inzet van de aanwezige deskundigheid en professionaliteit.

Informatievoorziening en besluitvorming

Om goed toezicht te kunnen houden is een goede informatievoorziening en binding met de organisatie van groot belang. De Raad van Toezicht van ZGEM investeert in die binding door werkbezoeken aan locaties, door contacten met de Ondernemingsraad (OR), Centrale Cliëntenraad (CCR), Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad (VVAR) en door het bijwonen van bijeenkomsten met medewerkers en vrijwilligers. Ook contacten met externe stakeholders spelen hierin een rol. Ieder jaar wordt er bijvoorbeeld een

(inhoudelijke) themabijeenkomst georganiseerd voor de Raad van Toezicht samen met de OR, CCR, VVAR en de Concerndirectie. De informatievoorziening van de Raad van Toezicht is geregeld in het informatieprotocol RvT en RvB.

In het najaar van 2023 heeft de voorzitter van de raad een tweedaags werkbezoek afgelegd. Tijdens dit bezoek bezocht hij verschillende locaties en sprak hij met diverse medewerkers van ZGEM. In het kader van hun inwerkprogramma bezocht het nieuwe lid van de raad enkele locaties. De themabijeenkomst met de OR, CCR, VVAR, Tactisch Managementteam en Concerndirectie stond in het teken van innovatie en de betekenis van regionale samenwerking voor de diverse gremia van ZGEM.

De Raad van Toezicht heeft in het jaar 2023 vier reguliere vergaderingen in het bijzijn van de Raad van Bestuur gehad. Daarnaast vond een extern begeleide zelfevaluatie plaats in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. De raad heeft naast deze vergaderingen ook buiten vergadering een besluit genomen.

De afzonderlijke leden van de Raad van Toezicht zijn actief in een drietal (advies)commissies: (i) financiële commissie, (ii) commissie kwaliteit en veiligheid en (iii) remuneratiecommissie. De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft in de periode tussen de vergaderingen van de Raad van Toezicht een afstemmingsoverleg met de Raad van Bestuur.

In 2023 heeft de Raad van Toezicht van Zorggroep Elde Maasduinen de volgende besluiten genomen:

- Goedkeuring RvB-besluit tot vaststelling jaarrekening en bestuursverslag 2022.
- Vaststelling jaarverslag RvT 2022.
- Vaststelling verantwoording vergoede onkosten 2022 RvT en RvB.
- Decharge RvB voor het gevoerde beleid in 2022, decharge RvT voor gehouden toezicht in 2022 en decharge de heer Ehlen voor het gehouden toezicht in 2023 i.v.m. terugtreden per 31-12-2023.
- Goedkeuring bestuursbesluit tot investering van € 5,5 Mio ten behoeve van renovatie Antoniushof (betreft herziening besluit uit 2022).
- Goedkeuring bestuursbesluit tot vrijmaken investeringsbudget ad € 1,2 Mio ten behoeve van verdere ontwikkeling plannen uit masterplan Liduina.
- Goedkeuring bestuursbesluit tot aangaan huurovereenkomst Parkweg.
- Goedkeuring bestuursbesluit tot overdracht van 'hulp-bij-het-huishouden' aan Acteon Thuiszorg per 1 september 2023.
- Indeling ZGEM in klasse IV Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en welzijn en vaststelling bezoldiging RvB en RvT 2024.
- Goedkeuring RvB-besluit vaststelling begroting 2024.
- Vaststelling profielschets RvT 'financieel' en benoeming de heer Van den Broek per 1 november 2023.
- Herbenoeming de heer Blanken (profiel 'voorzitter RvT') per 1 juli 2023.
- Goedkeuring diverse nevenfuncties RvB.
- Vaststelling gewijzigde reglement Remuneratiecommissie
- Vaststelling vergaderschema 2024 en rooster aan- en aftreden (incl. verdeling RvT-commissies) per 1 januari 2024.

Commissies

Om efficiënt te kunnen werken en optimaal gebruik te maken van de aanwezige deskundigheid van de afzonderlijke toezichthouders, en om de besluitvorming in de raad

zo goed mogelijk voor te bereiden, werkt de Raad van Toezicht van Zorggroep Elde Maasduinen, met drie commissies:

1. *Commissie Kwaliteit en Veiligheid*
Ten behoeve van een gestructureerd toezicht op het handhaven en verbeteren van de kwaliteit en veiligheid van de zorg wordt er gewerkt met een commissie Kwaliteit en Veiligheid. De Commissie Kwaliteit en Veiligheid adviseert de Raad van Toezicht in het toezicht op de Raad van Bestuur ten aanzien van het aandachtsgebied kwaliteit, (brand)veiligheid en risico's en van het aandachtsgebied Mens en Organisatieontwikkeling.
2. *Financiële commissie*
De primaire rol van de Financiële commissie is advies en ondersteuning bieden aan de Raad van Toezicht in het toezicht op het financiële beheer en beleid van de organisatie.
3. *Remuneratiecommissie*
De Remuneratiecommissie adviseert de Raad van Toezicht, voert het jaargesprek met de Raad van Bestuur en geeft advies aan de Raad van Toezicht over het vaststellen van de beloning en overige arbeidsvoorwaarden van de Raad van Bestuur. Tevens heeft deze commissie een adviserende rol ten aanzien van selectie, benoeming, evaluatie en beloning van de Raad van Toezicht en de werkgeversrol van de Raad van Toezicht.

Voor iedere commissie is er een reglement opgesteld. Deze reglementen zijn naar aanleiding van de nieuwe organisatiestructuur en het nieuwe reglement RvT eind 2021 geactualiseerd. Het reglement van de Remuneratiecommissie is medio 2023 herzien.

Deskundigheid en evaluatie Raad van Toezicht

Voor een goed functioneren van de Raad van Toezicht is teamwork, reflectie en investeren in de gezamenlijke en persoonlijke ontwikkeling van groot belang. Minimaal één keer per jaar evalueert de Raad van Toezicht samen met de Raad van Bestuur het eigen functioneren en de samenwerking met de Raad van Bestuur. In het verslagjaar betrof dit een zelfevaluatie met externe begeleiding.

Naar aanleiding van de evaluatie heeft de RvT een drietal ontwikkelpunten geformuleerd:

1. Het is soms ingewikkeld om de juiste verhouding te vinden tussen het houden van afstand tot, nabijheid bij en zicht op de organisatie en ontwikkelingen die de organisatie raken en daarmee van belang zijn voor het toezicht. De raad haalt zelf actief informatie op door (bij voorkeur in duo's) werkbezoeken aan locaties/onderdelen van ZGEM te brengen, als raad aanwezig te zijn bij bijeenkomsten (waaronder de jaarlijkse 'gremia-bijeenkomst'), door twee keer per jaar tijdens een themabijeenkomst (eventueel met anderen dan RvT-leden) en twee keer per jaar een 'benen-op-tafelsessie' (RvT en RvB) één of meerdere inhoudelijke thema's verder uit te diepen.
2. De agenda's van de RvT-vergaderingen zijn vrij standaard. Voor het 'goede gesprek' over onderwerpen en het vergroten van de toegevoegde waarde mag de RvT meer worden uitgedaagd.
3. De informatievoorziening aan de raad wordt als goed, maar tevens omvangrijk, ervaren. Analyse, conclusies en aanbevelingen ontbreken soms of zijn niet volledig. Dit draagt niet bij aan de effectiviteit van het overleg van de RvT en de afzonderlijke commissies. Het is een taak van de (commissie)voorzitter om bij de agendavoorbereiding stil te staan bij de aanwezigheid van een goede

aanbiedingsbrief over het doel, de beschikbare documenten alsook de wijze van bespreking en besluitvorming.

De leden van de Raad van Toezicht zijn lid van de NVTZ (de Nederlandse Vereniging van toezichthouders in Zorg en Welzijn). Zij nemen regelmatig deel aan cursussen en bijeenkomsten van deze vereniging. In 2023 hebben de leden van de RvT deelgenomen aan de volgende cursussen en bijeenkomsten:

- Ethiek van governance en governance van ethiek (NVTZ).
- Toezicht op zorgvastgoed (NVTZ).
- Toezicht op transitie & innovatie (NVTZ).
- Leergang 'de nieuwe toezichthouder' (NVTZ).
- Congres Zorgakkoorden – agenda 2030 (NVTZ).
- Werkgeverstaken van de RvT/RvC (NVTZ).
- Toezicht op kwaliteit (NVTZ).
- Dashboard voor de toezichthouder (NVTZ).
- Innovatietrip voor toezichthouders (NVTZ).
- Kritische momenten voor de toezichthouder (UMIO).
- Sturen op toezicht op cultuur en gedrag (VTOI-NVTK).
- Jaarcongres voor de Zorg (Driessen Groep).
- Congres 'HRM in de zorg 2023' (CKC Seminars).
- Congres Zorgnetwerk.

Bezoldiging en onkostenvergoeding

De bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht is vastgesteld op basis van de richtlijnen van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ) en past binnen de normen van de Wet Normering Topinkomens (WNT). De bezoldiging van de Raad van Bestuur is door de Raad van Toezicht vastgesteld en is eveneens in overeenstemming met de geldende WNT.

In de Governancecode is afgesproken dat bestuurders transparant zijn over de afspraken die zij hebben gemaakt over het declareren van kosten. Zorggroep Elde Maasduinen beschikt over een regeling vergoedingen voor leden van de Raad van Toezicht, Raad van Bestuur en leden van de Concerndirectie. Deze regeling is aanvullend op de afspraken en voorwaarden die in de arbeidsovereenkomsten (onder meer op basis van de CAO VVT en de vigerende WNT-norm) zijn vastgelegd. De Concerndirecteur Bedrijfsvoering stelt per halfjaar een rapportage op van de verstrekte vergoedingen. Deze rapportage geeft inzicht in het gebruik van de regeling door de leden van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur en wordt verstrekt aan de Renumeratiecommissie. Het toezicht op onkostenvergoedingen aan leden van de Concerndirectie is een verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur.

2 JAARREKENING

2.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2023
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-23	31-dec-22
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		50.529.893	51.994.625
Machines en installaties		12.933.890	13.791.475
Andere vaste bedrijfsmiddelen		3.749.784	3.084.307
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering/ vooruitbetaald op materiële vaste activa		0	250.161
		67.213.567	69.120.568
Vorraden	2		
Onderhanden werk		392.426	237.317
		392.426	237.317
Vorderingen	3		
Op handelsdebiteuren		440.115	555.095
Overige vorderingen		2.422.640	2.224.634
Overlopende activa		317.022	257.579
		3.179.777	3.037.308
Liquide middelen	4	32.925.278	25.607.084
Totaal activa		103.711.048	98.002.277

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-23</u> €	<u>31-dec-22</u> €
PASSIVA			
Eigen vermogen	5		
Gestort en opgevraagd kapitaal		178.996	178.996
Bestemmingsfonds		27.516.846	25.668.969
Overige reserves		<u>10.448.165</u>	<u>8.952.309</u>
		38.144.007	34.800.274
Voorzieningen	6		
Overige		<u>5.686.847</u>	<u>3.283.195</u>
		5.686.847	3.283.195
Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)	7		
Schulden aan banken		37.116.983	40.117.469
Overige schulden		<u>3.742.279</u>	<u>3.813.317</u>
		40.859.262	43.930.786
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	8		
Schulden aan banken		3.071.525	3.327.880
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		3.276.341	2.231.028
Belastingen en premies sociale verzekeringen		1.273.206	1.478.628
Schulden terzake pensioenen		1.562.383	1.608.902
Overige schulden		47.237	57.739
Overige passiva		<u>9.790.240</u>	<u>7.283.845</u>
		19.020.932	15.988.022
Totaal passiva		<u>103.711.048</u>	<u>98.002.277</u>

2.2 WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2023

	Ref.	2023 €	2022 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	11		
Zorgverzekeringswet		7.178.106	6.609.036
Wet langdurige zorg		106.488.588	97.158.292
VWS- en/of Wlz-subsidies		320.555	528.395
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		170.535	195.424
		114.157.784	104.491.147
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	12	3.682.306	4.513.508
Netto omzet		117.840.090	109.004.655
Overige bedrijfsopbrengsten	13	2.346.226	1.512.049
Som der bedrijfsopbrengsten		120.186.316	110.516.704
BEDRIJFSLASTEN			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	14	6.266.983	6.661.662
Lonen en salarissen	15	60.369.375	55.913.063
Sociale lasten	16	9.585.633	9.598.448
Pensioenlasten	17	4.900.213	4.889.946
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	18	5.973.863	5.865.342
Overige bedrijfskosten	19	28.604.579	25.327.869
Som der bedrijfslasten		115.700.646	108.256.330
BEDRIJFSRESULTAAT		4.485.670	2.260.374
Rentelasten en soortgelijke kosten	20	-1.141.937	-1.597.904
RESULTAAT		3.343.733	662.470

ZGEM

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2023 €	2022 €
Bestemmingsreserve	1.847.877	662.470
Overige reserves	1.495.856	0
	3.343.733	662.470

2.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2023

	Ref.	2023		2022	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			4.485.670		2.260.374
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	18	5.973.863		5.865.342	
- mutaties voorzieningen (exclusief voorziening deelnemingen)	19	<u>2.403.652</u>		<u>1.239.892</u>	
			8.377.515		7.105.234
Veranderingen in werkkapitaal:					
- voorraden/ mutaties OHW van DBC's	2	-155.109		4.627	
- vorderingen	3	-142.469		2.785.767	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	8	<u>3.289.265</u>		<u>1.471.350</u>	
			<u>2.991.687</u>		<u>4.261.744</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			15.854.872		13.627.352
Betaalde interest	21	<u>-1.141.937</u>		<u>-1.597.904</u>	
			<u>-1.141.937</u>		<u>-1.597.904</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			14.712.935		12.029.448
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	1	-4.128.471		-3.815.667	
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	<u>61.609</u>		<u>1.081.461</u>	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-4.066.862		-2.734.206
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Aflossing langlopende schulden	7	<u>-3.327.879</u>		<u>-4.904.326</u>	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-3.327.879		-4.904.326
Mutatie geldmiddelen			7.318.194		4.390.916
Stand geldmiddelen per 1 januari	4		25.607.084		21.216.168
Stand geldmiddelen per 31 december	4		<u>32.925.278</u>		<u>25.607.084</u>
Mutatie geldmiddelen			7.318.194		4.390.916

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.1 Algemeen

Statutaire naam en activiteiten

De statutaire naam van ZGEM is voluit Stichting Zorggroep Elde Maasduinen en de statutaire vestigingsplaats is Boxtel, Parkweg 12. Zorggroep Elde Maasduinen is geregistreerd onder KvK-nummer 17145911.

De activiteiten van Zorggroep Elde Maasduinen bestaan hoofdzakelijk uit het verlenen van zorg aan ouderen, alsmede verhuur van (woon)ruimte.

Groepsverhoudingen en consolidatie

Fusies en overnames

Vanaf de fusie-/ overnamedatum worden de resultaten en de identificeerbare activa en passiva van de gefuseerde/ overgenomen rechtspersoon opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De fusie-/ overnamedatum is het moment dat overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend op de desbetreffende rechtspersoon.

De verkrijgingsprijs bestaat uit het geldbedrag of het equivalent hiervan dat is overeengekomen voor de verkrijging van de overgenomen rechtspersoon vermeerderd met eventuele direct toerekenbare kosten. Indien de verkrijgingsprijs hoger is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva wordt het meerdere als goodwill geactiveerd onder de immateriële vaste activa. Indien de verkrijgingsprijs lager is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva, dan wordt het verschil (negatieve goodwill) als overlopende passiefpost opgenomen.

De rechtspersonen die in de consolidatie betrokken zijn, blijven in de consolidatie opgenomen tot het moment dat zij worden verkocht; deconsolidatie vindt plaats op het moment dat de beslissende zeggenschap wordt overgedragen.

Toelichting op fusie

Fusie heeft betrekking op Stichting Zorggroep Elde Maasduinen (verkrijgende stichting) en Elde Wonen BV (verdwijnende rechtspersoon). Per 1 januari 2022 is fusie tot stand gekomen en zijn administraties samengevoegd, waardoor consolidatie niet meer van toepassing is. De besturen van de Fuserende Rechtspersonen hebben een voorstel opgesteld tot juridische fusie in de zin van artikel 2:309 van het Burgerlijk Wetboek ("BW"), waarbij:

- (i) de Verkrijgende Stichting het vermogen van de Verdwijnende Rechtspersoon onder algemene titel verkrijgt; en
- (ii) de Verdwijnende Rechtspersoon ophoudt te bestaan.

In deze toelichting op het voorstel tot Fusie is de informatie opgenomen als bedoeld in artikel 2:313 lid 1 BW.

(a) Redenen voor de Fusie: Met de Fusie wordt beoogd om tot een vereenvoudiging van de juridische structuur van de Fuserende Rechtspersonen te komen, en de activiteiten van de Verdwijnende Rechtspersoon in één stichting, de Verkrijgende Stichting, te plaatsen.

(b) Verwachte gevolgen voor de werkzaamheden: De activiteiten van de Verdwijnende Rechtspersoon zullen door de Verkrijgende Stichting worden voortgezet.

(c) Toelichting uit juridisch, economisch en sociaal oogpunt

Juridisch, De Fusie zal tot gevolg hebben dat de Verdwijnende Rechtspersoon ophoudt te bestaan en dat de Verkrijgende Stichting het vermogen van de Verdwijnende Rechtspersoon onder algemene titel verkrijgt.

Economisch, Ten gevolge van de Fusie zal het vermogen van de Verdwijnende Rechtspersoon onder algemene titel verkregen worden door de Verkrijgende Stichting. Uit economisch oogpunt bestaat geen aanleiding voor een meer bijzondere toelichting.

Sociaal, Verwacht wordt dat de Fusie vanuit sociaal oogpunt geen gevolgen zal hebben omdat de Verdwijnende Rechtspersoon geen werknemers heeft.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2023, lopend van 1 januari 2023 tot en met 31 december 2023. De vergelijkende cijfers hebben betrekking op boekjaar 2022, lopend van 1 januari 2022 tot en met 31 december 2022.

Continuïteitsveronderstelling

De verwachting is dat het geheel van de activiteiten van Zorggroep Elde Maasduinen, waaraan de activa en passiva dienstbaar zijn, wordt voortgezet. Deze jaarrekening is derhalve opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de *Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW)*. De jaarrekening is opgesteld in euro. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben.

Bij de toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling wordt voorzichtigheid betracht. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verplichtingen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar, worden in acht genomen, indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening zijn bekend geworden. Voorzienbare verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

De verdere toelichting op specifieke grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening en voor de waardering en resultaatbepaling komt in het hierna volgende aan de orde.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Gebruik van schattingen

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de leiding van Zorggroep Elde Maasduinen zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten. De schattingen zijn voornamelijk van toepassing voor enkele voorzieningen en kortlopende schulden.

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

Leasing

Financiële leasing

Onder de materiele vaste activa is een post opgenomen voor de financial lease van een huurcontract en verplichtingen van locatie Antoniushof in Waalwijk. De activa zijn geactiveerd bij aanvang van het leasecontract tegen de reële waarde. De te betalen leasetermijnen worden op annuïtaire wijze verdeeld in aflossing en rente. De leaseverplichtingen worden exclusief de rentecomponent opgenomen onder de langlopende schulden. De rentecomponent wordt jaarlijks verantwoord in de resultatenrekening met een vast rentepercentage over de gemiddelde aflossingscomponent. De activa wordt afgeschreven over de looptijd van het contract.

Operationele leasing

Bij regio Midden zijn er huurcontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de stichting ligt. Deze huurcontracten worden verantwoord als operationele leasing. Huurbetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de verhuurder, op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

2.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa. Activa waarvan het waarschijnlijk is dat de realiseerbare waarde lager is dan de boekwaarde, worden afgewaardeerd tot het niveau van de hoogste van de indirecte en directe realiseerbare waarde.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich waarschijnlijk in de praktijk zullen voordoen en niet op voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de winst- en verliesrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Materiële vaste activa

De bedrijfsgebouwen en -terreinen, machines en installaties, andere vaste bedrijfsmiddelen en materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen hun kostprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

De kostprijs van de genoemde activa bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik.

De bedrijfsgebouwen, installaties en terreinen en inventaris dienen als zekerheid voor de langlopende schulden en de kredietfaciliteit.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode. Op bedrijfsterreinen en op onderhanden projecten en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. De afschrijvingspercentages zijn conform de verwachte economische levensduur van een actief.

Stichting Zorggroep Elde Maasduinen past de componentenbenadering groot onderhoud toe. Het toepassen van de componentenbenadering houdt in dat de component waarop in de toekomst groot onderhoud zal worden gepleegd reeds bij ingebruikname van een materieel vast actief als afzonderlijk component van het betreffende actief wordt geïdentificeerd. Deze component wordt vervolgens afgeschreven over de verwachte gebruiksduur, de periode vanaf ingebruikname tot aan het verwachte moment dat het groot onderhoud zal worden uitgevoerd.

Bijzondere Waardeverminderingen

Vaste activa worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen als sprake is van wijzigingen in omstandigheden waardoor de vraag ontstaat of de boekwaarde van een actief terugverdiend kan worden. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief per balansdatum te vergelijken met de realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde kan bestaan uit de contante waarde van de toekomstige netto-kasstromen die het actief naar verwachting bij voortgezet gebruik zal genereren, of de bij verkoop naar verwachting te realiseren directe opbrengstwaarde. Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde wordt een bijzondere waardevermindering verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Zorggroep Elde Maasduinen beschikt over vastgoed waar zorg wordt verleend waarop aanspraak bestaat ingevolge artikel 6 van de WLZ. Ultimo 2023 zijn de eigendomspanden getaxeerd en is opnieuw een bedrijfswaarde berekening gemaakt. Voor gebouwdeel E van de locatie Liduina blijft impairment staan. Deze uitgevoerde impairment in 2018 bedraagt € 2.430.794.

Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Vervreemding van vaste activa

Voor verkoop beschikbare activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

Het onderhanden DBC's en 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 van verzekeraars in mindering gebracht.

Vorderingen

Vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid.

Een vordering uit hoofde van financieringstekorten of een schuld uit hoofde van financieringsoverschotten is het aan het einde van het boekjaar bestaande verschil tussen het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en de ontvangen voorschotten en de in rekening gebrachte vergoedingen voor diensten en verrichtingen ter dekking van het wettelijk budget.

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.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit het kapitaal, een bestemmingsfonds (WLZ opbrengsten) en overige reserves (vrij besteedbaar). De voormalige Reserve aanvaardbare kosten (RAK), gevormd op grond van beleidsregels NZa, kwalificeert als Bestemmingsfonds.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan 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 de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld. 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 de afwikkeling van de verplichting.

Voorziening verlieslatend contract

Zorggroep Elde Maasduinen is in overleg met een woningcorporatie om het huurcontract open te breken. Door de aangekondigde verlaging van de NHC in 2024 is het huidige huurbedrag te hoog. Om break-even te kunnen draaien heeft Zorggroep Elde Maasduinen een huurbedrag van maximaal € 800 nodig per appartement. In uitwerking van scenario's is vooralsnog uitgegaan van het huidige huurcontract. Daarnaast dient het pand een kwaliteitsimpuls te krijgen voor het door ZGEM gehuurde deel om verantwoord goede verpleeghuiszorg te kunnen leveren. De bouwkundige aanpassingen zullen zeker nog 0,6 miljoen bedragen. In 2022 is een impairment opgenomen van € 1.222.690, waardoor het verlieslatend huurcontract kan worden omgezet naar een kostendekkend contract voor de toekomst.

Voorziening jubileumverplichtingen

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd, bedragen zijn berekend op basis van de huidige disconteringsvoet van 2,1%.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening voor langdurig zieken betreft de loondoorbetaling gedurende een periode van ziekte of arbeidsongeschiktheid voor medewerkers die op balansdatum langer dan een halfjaar ziek of arbeidsongeschikt zijn. Deze voorziening is berekend rekening houdend met revalidatiekans en percentage deelbetrekking waarvoor de medewerker geen arbeid kan verrichten, tot een maximum van 2 ziekte- of arbeidsongeschiktheidsjaren. In de jaarrekening vanaf 2018 is rekening gehouden dat in het kader van de wet Werk en zekerheid een transitievergoeding verschuldigd is.

Voorziening stoppen na 45 dienstjaren

Mensen voor wie langer doorwerken te zwaar valt, kunnen na 45 dienstjaren stoppen met werken. Er is een regeling afgesproken voor mensen die minimaal 20 jaar gewerkt hebben in een zwaar beroep en aantoonbaar 45 jaar in zorg en welzijn gewerkt hebben. Daarnaast dient de werknemer de laatste 5 jaar werkzaam te zijn geweest op basis van een arbeidsovereenkomst bij een werkgever in de VVT-sector. Om het gat tot aan de AOW-leeftijd te overbruggen, stelt de werkgever een maandelijkse (gemaximeerde en geïndexeerde) uitkering vast die is gebaseerd op het laatstverdiende salaris van de medewerker aan het einde van het dienstverband tot maximaal het bedrag van de geldende RVU-drempelvrijstelling.

Sloopvoorziening

Op locatie Liduina wordt nieuwbouw gepleegd en dient gebouw A gesloopt te worden. Hiervoor is een mantelbegroting opgesteld met o.a. bouwkosten, directiekosten en bijkomende kosten. Onder bouwkosten vallen bouwkundige voorzieningen, werktuigbouwkundige voorzieningen, electrotechnische voorzieningen en terreinvoorzieningen. Bij directiekosten staan de kosten aan de architect, installatietechnisch adviseur en ingenieursbureau. Totale sloopkosten zijn opgenomen in sloopvoorziening.

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 nominale waarde. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten.

Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Door Zorggroep Elde Maasduinen zijn geen derivaten afgesloten.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemene posten

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen. De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben, uitgaande van historische kosten. Verliezen worden verantwoord als deze voorzienbaar zijn; baten worden verantwoord als deze gerealiseerd zijn. Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

Opbrengsten

Opbrengsten uit dienstverlening geschieden naar rato van de verrichte prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum en in verhouding tot in totaal te verrichten diensten (onder de voorwaarde dat het resultaat betrouwbaar kan worden geschat, dit indien aan de volgende voorwaarden is voldaan: a. het bedrag kan op betrouwbare wijze worden bepaald; b. waarschijnlijke economische voordelen; c. de mate waarin de dienstverlening op de balansdatum is verricht kan op betrouwbare wijze worden bepaald; en d. gemaakte kosten en kosten die nog moeten worden gemaakt kunnen betrouwbaar worden bepaald; als dat niet kan dan opbrengsten slechts verwerken tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening). De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

De subsidieopbrengsten worden verantwoord in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen.

Opbrengsten Wijkverpleging

Er is sprake van een bepaalde mate van omzet onzekerheden. Overeenkomsten en schattingsrisico's in de omzet van instellingen, die naar beste weten zijn geschat door de raad van bestuur van stichting en verwerkt in de jaarrekening, maar die tot nagekomen effecten kunnen leiden in volgend jaar. Hieraan liggen een aantal zaken ten grondslag, waaronder het feit dat binnen de wijkverpleging er sprake is sprake van inherent ontbrekende onafhankelijke indicatie (wettelijk zo verankert) door zorgaanbieders en het ontbreken van een onafhankelijk indicatieorgaan. Hetgeen kan leiden tot discussies over de prikkels in het stelsel en in individuele gevallen zou kunnen leiden tot bijstelling van het oorspronkelijk geïndiceerde niveau met mogelijke effecten voor de financiële verrekening en verantwoording bij materiële controles door de zorgverzekeraars. Dergelijke materiële controles kunnen ook plaatsvinden op de geriatrische revalidatiezorg met nagekomen effecten. De raad van bestuur heeft deze mogelijke effecten naar beste weten geschat en verwerkt in deze jaarrekening en wijst op het resterende inherente risico terzake dat kan leiden tot nagekomen financiële effecten in 2023 of later.

Personele kosten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de resultatenrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers.

De beloningen van het personeel worden als last in de resultatenrekening 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 (sabbatical leave, 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 resultatenrekening gebracht.

Pensioenen

Stichting Zorggroep Elde Maasduinen 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 Elde Maasduinen. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Zorggroep Elde Maasduinen betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. 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. Voor pensioenfondsen geldt regelgeving met betrekking tot de vereiste dekkingsgraad. De beleidsdekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. In december 2023 bedroeg de beleidsdekkingsgraad 112,0%. Het bestuur van PFZW heeft besloten per 1 januari 2024 de pensioenen van alle deelnemers met 4,8% te verhogen. Hierdoor daalt de actuele dekkingsgraad met 5,0 procentpunt.

Zorggroep Elde Maasduinen 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 Elde Maasduinen heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord. Alle pensioenregelingen zijn verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. De over het verslagjaar verschuldigde premie wordt als last verantwoord. Mutaties in de pensioenvoorziening worden ook in de winst- en verliesrekening verwerkt.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

Betalingen welke voortvloeien uit langlopende leningen worden voor het gedeelte dat betrekking heeft op de rente opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als kasstroom uit financieringsactiviteiten. In deze opstelling is de mutatie van de kortlopende schulden aan de kredietinstellingen begrepen in de mutatie van de liquide middelen. Resultaten op het vervreemden van vastgoed worden opgenomen in de kasstroom uit investeringsactiviteiten. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen.

De waarde van de gerelateerde activa en leaseverplichting zijn in de toelichting van balansposten verantwoord. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasingcontract 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.

2.4.5 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.

2.4.6 Waarderingsgrondslagen WNT

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

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering/ vooruit betaald op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2023					
- aanschafwaarde	93.522.350	34.356.970	9.677.222	250.161	137.806.703
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	41.527.725	20.565.495	6.592.915	0	68.686.135
Boekwaarde per 1 januari 2023	<u>51.994.625</u>	<u>13.791.475</u>	<u>3.084.307</u>	<u>250.161</u>	<u>69.120.568</u>
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	2.048.564	747.470	1.332.437	0	4.128.471
- overige mutaties	250.161	0	0	-250.161	0
- afschrijvingen	3.701.848	1.605.055	666.960	0	5.973.863
- desinvesteringen					
aanschafwaarde	61.609	0	0	0	61.609
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0
per saldo	<u>61.609</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>61.609</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-1.714.893</u>	<u>-857.585</u>	<u>665.477</u>	<u>0</u>	<u>-1.907.001</u>
Stand per 31 december 2023					
- aanschafwaarde	95.759.466	35.104.440	11.009.659	0	141.873.565
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	45.229.573	22.170.550	7.259.875	0	74.659.998
Boekwaarde per 31 december 2023	<u>50.529.893</u>	<u>12.933.890</u>	<u>3.749.784</u>	<u>0</u>	<u>67.213.567</u>
Afschrijvingspercentage	0%-35%	5%-10%	10%-20%		

De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in onderdeel 2.6.

ZGEM 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. Tevens heeft ZGEM zich verbonden om op eerste verzoek van het WFZ een recht van hypotheek aan het WFZ te verstrekken op onroerende zaken waarvoor een lening is aangegaan die geheel of gedeeltelijk door het WFZ is geborgd.

Investeringen 2023 hebben zowel te maken met reguliere onderhoudsinvesteringen als met oplevering fase 1 en 2 bij Antoniushof te Waalwijk. Dit deel van de verbouwing is in 2023 gereed gekomen en in gebruik genomen. Totale investering is groot € 1.100.000.

Onder de materiële vaste activa is een post opgenomen voor de financial lease van een lopend huurcontract en verplichtingen van de locatie Antoniushof in Waalwijk. ZGEM is huurder en geen juridisch eigenaar van de locatie. De waarde van het leaseactief bedraagt initieel € 5.994.717, berekend op basis van contante waarde van de resterende huurverplichting. Per ultimo 2023 is de waarde afgenomen naar € 2.830.420.

Voor de looptijden van de huurovereenkomsten wordt verwezen naar de Niet in de balans opgenomen verplichtingen.

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

2. Voorraden

<u>Onderhanden werk</u>				
<i>De specificatie is als volgt:</i>				
			31-dec-23	31-dec-22
			€	€
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten			392.426	237.317
Totaal onderhanden werk			<u>392.426</u>	<u>237.317</u>
<i>De specificatie per categorie DBC's / DBC-zorgproducten is als volgt weer te geven:</i>				
Stroom DBC's / DBC-zorgproducten	Gerealiseerde kosten en toegerekende winst	Af: verwerkte verliezen	Af: ontvangen voorschotten	Saldo per 31-dec-23
	€	€	€	€
OHW 2023	392.426	0	0	392.426
Totaal (onderhanden werk)	<u>392.426</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>392.426</u>
Toelichting:				
Er is geen voorziening voor oninbaarheid opgenomen.				

3. Vorderingen

Alle vorderingen hebben een verwachte looptijd van < 1 jaar.				
<i>De overige vorderingen en overlopende activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:</i>				
			31-dec-23	31-dec-22
			€	€
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort			1.621.817	1.790.354
Debiteuren			440.115	555.095
Nog te factureren zorgprestaties			400.404	425.049
Pensioenen			0	3.253
Transitieregeling			400.419	5.978
Overlopende activa:				
Nog te ontvangen bedragen			317.022	257.579
Totaal overige vorderingen en overlopende activa			<u>3.179.777</u>	<u>3.037.308</u>

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

Onder de overige vorderingen en schulden worden de bedragen opgenomen aangaande het financieringstekort dan wel -overschot Wlz.
De opbouw hiervan is als volgt:

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot

	2022	2023	totaal
	€	€	€
Saldo per 1 januari	1.790.354	0	1.790.354
Financieringsverschil boekjaar		1.621.817	1.621.817
Correcties voorgaande jaren	621.858		621.858
Betalingen/ontvangsten	-2.412.212		-2.412.212
Subtotaal mutatie boekjaar	-1.790.354	1.621.817	-168.537
Saldo per 31 december	0	1.621.817	1.621.817
Stadium van vaststelling (per erkenning):	c	a	
a= interne berekening			
b= overeenstemming met zorgverzekeraars			
c= definitieve vaststelling NZa			
		31-dec-23	31-dec-22
		€	€
Waarvan gepresenteerd als:			
- overige vorderingen		1.621.817	1.790.354
- overige schulden		1.621.817	1.790.354
Specificatie financieringsverschil in het boekjaar		31-dec-23	31-dec-22
		€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten		106.286.730	97.158.292
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget		104.664.913	95.367.938
Totaal financieringsverschil		1.621.817	1.790.354

4. Liquide middelen

De liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

De liquide middelen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	31-dec-23	31-dec-22
	€	€
Bankrekeningen	24.925.251	20.252.450
Kassen	4.401	3.870
Deposito's	7.995.626	5.350.764
Totaal liquide middelen	32.925.278	25.607.084

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

5. Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal

	Saldo per 1-jan-2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2023
	€	€	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	178.996	0	0	178.996
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	<u>178.996</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>178.996</u>

Bestemmingsfonds

	Saldo per 1-jan-2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2023
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds:				
Reserve aanvaardbare kosten	25.668.969	1.847.877	0	27.516.846
Totaal bestemmingsfonds	<u>25.668.969</u>	<u>1.847.877</u>	<u>0</u>	<u>27.516.846</u>

Overige reserves

	Saldo per 1-jan-2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2023
	€	€	€	€
Overige reserves:				
Algemene en overige reserves	8.952.309	1.495.856	0	10.448.165
Totaal overige reserves	<u>8.952.309</u>	<u>1.495.856</u>	<u>0</u>	<u>10.448.165</u>

De algemene en overige reserve is gevormd vanuit resultaten van niet zorg activiteiten.

De voormalige Reserve aanvaardbare kosten (RAK), gevormd op grond van beleidsregels NZa, kwalificeert als Bestemmingsfonds.

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

6. Voorzieningen

	Saldo per 1-jan-2023	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2023
	€	€	€	€	€
- doorbetaling na 45 dienstjaren	1.391.521	477.622	280.102	0	1.589.041
- langdurig zieken	334.152	970.687	322.355	0	982.484
- verlieslatend contract	1.222.690	0	0	0	1.222.690
- jubileumverplichtingen	334.832	118.732	30.866	0	422.698
- sloopvoorziening	0	1.608.898	138.964	0	1.469.934
Totaal voorzieningen	3.283.195	3.175.939	772.287	0	5.686.847

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

	31-dec-2023
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	772.287
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	4.914.560

Met betrekking tot de voorzieningen gelden nog de volgende toelichtingen:

Voorziening doorbetaling na 45 dienstjaren

De voorziening doorbetaling na 45 dienstjaren betreft een voorziening voor medewerkers die gebruik maken van de regeling om na 45 dienstjaren in de zorg- en welzijnssector vervroegd uit te treden en voor de medewerkers die naar verwachting in de toekomst zullen opteren voor het gebruik van de regeling. Binnen deze regeling hebben medewerkers die opteren voor de regeling en voldoen aan de voorwaarden, recht op een maandelijkse uitkering die voor rekening van de werkgever komt. De voorziening betreft de beste schatting van de contante waarde van de verschuldigde uitkeringen en daarmee samenhangende kosten. Hiervoor is bepaald welke medewerkers voldoen aan de voorwaarden voor de regeling en is per medewerker een inschatting gemaakt van de kans dat daadwerkelijk wordt geopteerd voor de regeling. Er is rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie van de uitkering van 1,5%. De levenskans van de betreffende medewerkers is ingeschat op 97,5%. De voorziening is bepaald op basis van de 'verplichting per balansdatum'-methode / de 'opbouwmethode'.

Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de contante waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voor zover deze na 31 december 2023 vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar.

Voorziening verlieslatend contract

ZGEM heeft een 35-jarig contract afgesloten waarbij een negatief verschil ontstaat tussen de door ZGEM na de balansdatum te ontvangen prestatie en de door hem na de balansdatum te verrichten contraprestatie. Voor dit negatieve verschil is een voorziening opgenomen. Bij de berekening van de voorziening is rekening gehouden met de onvermijdbare kosten.

Voorziening jubileumverplichtingen

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd, bedragen zijn berekend op basis van de huidige disconteringsvoet van 2,1%.

Sloopvoorziening

Op locatie Liduina wordt nieuwbouw gepleegd en dient gebouw A gesloopt te worden. Hiervoor is een mantelbegroting opgesteld met o.a. bouwkosten, directiekosten en bijkomende kosten. Totale sloopkosten zijn opgenomen in sloopvoorziening.

7. Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)

De specificatie van het totaal van de langlopende schulden naar hun looptijd is als volgt:	31-dec-23	31-dec-22
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	3.071.525	3.327.880
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	40.859.262	43.930.786
hiervan > 5 jaar	30.979.168	33.320.789

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar het overzicht langlopende schulden (onderdeel 2.6).
De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

8. Kortlopende schulden

Voor de specificatie van de schulden uit hoofde van financieringsoverschot verwijzen wij naar de toelichting op de post "Vorderingen".

De overige schulden en overige passiva kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	31-dec-23	31-dec-22
	€	€
Schulden aan banken:		
- Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	3.071.525	3.327.880
Overige schulden:		
- Nog te betalen salarissen	47.237	57.739
- Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.273.206	1.478.628
- Schulden ter zake pensioenen	1.562.383	1.608.902
- Schulden aan leveranciers en handelskredieten	3.276.341	2.231.028
Totaal overige schulden	9.230.692	8.704.177
Overige passiva:		
- Vakantiegeld	2.426.204	2.369.777
- Vakantiedagen	1.982.079	1.764.746
- Persoonlijk budget levensfase	1.418.288	653.668
- Diversen	3.963.669	2.495.654
Totaal overige passiva	9.790.240	7.283.845

Onder diversen bij de overige passiva vallen in 2023 nieuwe posten, zoals een drietal subsidieregelingen duurzaam maatschappelijk vastgoed (DUMAVA), project zorgrobot Sara i.s.m. VGZ en de opgenomen reservering voor alle opgebouwde plusuren.

9. 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.

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van debiteuren bestaan uit zorgverzekeraars en huurders van ruimten. Met alle partijen hebben wij een goede betalingsrelatie en wordt er aan de betalingsverplichtingen voldaan.

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij de lening is sprake van een vast rentepercentage over de helft van de looptijd. De lening wordt aangehouden tot het einde van de looptijd. De Stichting bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen en ziet er op toe dat voldoende liquiditeiten aanwezig zijn om aan betalingsverplichtingen te kunnen voldoen.

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

10. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa

Toelichting:

De verstrekte zekerheden voor de kredietfaciliteit van € 2,5 miljoen bij de Rabobank luiden als volgt:

- pandrecht op inventaris;
- pandrecht op de vorderingen;
- de kredietfaciliteit heeft geen einddatum.

Huurverplichtingen

Het jaarlijks bedrag van met derden aangegane huurverplichtingen van onroerende zaken bedraagt voor het komende jaar € 2,0 miljoen, voor de komende 5 jaar € 8,4 miljoen en daarna € 33,6 miljoen. De resterende looptijd van de huurcontracten bedraagt respectievelijk: Venloene 34 jaar; Vita 14 jaar, Rosagaerde 12 jaar, Weiakker 9 jaar, Kantoor Thuiszorg 12 jaar en Parkweg vanaf 2024 nieuw contract voor 15 jaar.

	<u>Geschatte</u> <u>jaarhuursom</u> <u>2024 in €</u>	<u>Omvang</u> <u>verplichting</u> <u>2 - 5 jaar in €</u>	<u>Omvang</u> <u>verplichting</u> <u>> 5 jaar in €</u>	<u>Einddatum</u> <u>huurcontract</u>
Venloene	664.000	2.657.000	19.261.000	2057
Rosagaerde	286.000	1.218.000	2.443.000	2035
Vita verpleging	493.000	2.097.000	5.549.000	2037
Vita zorgappartementen	245.000	1.042.000	2.757.000	2037
Weiakker	58.000	249.000	275.000	2032
Kantoor Thuiszorg/ Clientadvies	5.000	23.000	46.000	2035
Parkweg	260.000	1.084.000	3.231.000	2038
Totaal	2.011.000	8.370.000	33.562.000	

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn voornamelijk onzeker. ZGEM heeft op basis van een risicoanalyse een zo nauwkeurig mogelijke inschatting gemaakt van de hieruit voortvloeiende risico's en verplichtingen. Daarbij is rekening gehouden met uitkomsten van interne en externe controles.

ZGEM verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles en subsidievestigingen overigens geen noemenswaardige correcties op de verantwoorde opbrengsten.

Borging WFZ

Als het Wfz op de garantieverplichtingen wordt aangesproken door een geldgever, dan wordt daarvoor het risicovermogen van het Wfz aangesproken. Indien dit risicovermogen van het Wfz niet voldoende zou zijn, heeft Zorggroep Elde Maasduinen - als aangesloten deelnemer - een obligoverplichting van maximaal drie procent over het geborgd leningenbedrag op het moment van inroepen obligo. Het obligo heeft de vorm van renteloze leningen.

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.

Bij het opstellen van de jaarrekening 2023 bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond over 2023. ZGEM is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2023.

2.6 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2023

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop-tijd	Soort lening	Werke- lijke rente	Einde rente- vast 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	Gestelde zekerheden
		€			%		€	€	€	€	€			€	
Erasmus (gedeeltelijk)	16-okt-95	453.780	30	lineair	7,62%	16-okt-25	45.425	0	15.124	30.301	0	2	L	15.124	pos-neg
Erasmus (gedeeltelijk)	16-okt-95	1.905.877	30	lineair	7,62%	16-okt-25	190.580	0	63.530	127.050	0	2	L	63.530	pos-neg
Rabobank	1-nov-93	1.588.231	30	annuitair	3,50%	1-nov-23	93.639	0	93.639	0	0	0	A	0	pos-neg
BNG 40.99454	27-sep-04	5.000.000	20	lineair	4,52%	27-sep-24	500.000	0	250.000	250.000	0	1	L	250.000	hypotheek w fz
BNG 40.100865	4-nov-05	5.000.000	20	lineair	0,94%	4-nov-25	750.000	0	250.000	500.000	0	2	L	250.000	hypotheek w fz
BNG 40.100866	4-nov-05	5.000.000	40	lineair	1,81%	4-nov-45	2.875.000	0	125.000	2.750.000	2.125.000	22	L	125.000	hypotheek w fz
BNG 40.100867	4-nov-05	5.000.000	40	lineair	2,44%	4-nov-45	2.875.000	0	125.000	2.750.000	2.125.000	22	L	125.000	hypotheek w fz
NWB 10028228	2-apr-07	3.000.000	30	lineair	0,64%	1-apr-37	1.500.000	0	100.000	1.400.000	900.000	14	L	100.000	hypotheek w fz
BNG 40.102897	1-okt-07	1.800.000	40	lineair	2,24%	1-okt-47	1.125.000	0	45.000	1.080.000	855.000	24	L	45.000	hypotheek w fz
BNG 40.102897	1-okt-07	2.000.000	40	lineair	2,24%	1-okt-47	1.250.000	0	50.000	1.200.000	950.000	24	L	50.000	hypotheek w fz
Rabobank 20576	29-apr-10	7.000.000	30	lineair	3,96%	29-apr-25	4.200.000	0	233.333	3.966.667	2.800.000	17	L	233.333	hypotheek w fz
NWB 10028120	1-jun-11	2.000.000	30	lineair	4,50%	1-jun-26	1.266.666	0	66.667	1.199.999	866.664	18	L	66.667	hypotheek w fz
NWB 10028227	1-jun-11	2.000.000	30	lineair	0,48%	1-jun-41	1.266.666	0	66.666	1.200.000	866.665	18	L	66.666	hypotheek w fz
NWB 10028101	1-jun-11	2.000.000	30	lineair	4,65%	1-jun-31	1.266.666	0	66.667	1.199.999	866.664	18	L	66.667	hypotheek w fz
NWB 10028109	1-jun-11	2.000.000	30	lineair	4,87%	1-jun-41	1.266.666	0	66.666	1.200.000	866.665	18	L	66.666	hypotheek w fz
Rabobank 21027	1-apr-12	9.000.000	30	lineair	3,95%	1-apr-42	6.000.000	0	300.000	5.700.000	4.200.000	19	L	300.000	hypotheek w fz
NWB 10028229	19-feb-08	2.500.000	15	lineair	4,35%	19-feb-23	166.666	0	166.666	0	0	0	L	0	hypotheek w fz
NWB 10028103	19-feb-08	3.000.000	25	lineair	4,53%	19-feb-33	1.320.000	0	120.000	1.200.000	600.000	10	L	120.000	hypotheek w fz
BNG 40.110162	2-nov-15	1.512.500	10	lineair	0,90%	28-nov-25	453.750	0	151.250	302.500	0	2	L	151.250	hypotheek w fz
BNG 40.110168	2-nov-15	3.583.305	25	lineair	1,74%	28-okt-40	2.579.981	0	143.332	2.436.649	1.719.987	17	L	143.332	hypotheek w fz
Rabobank	31-mei-18	7.000.000	10	bullet	5,00%	31-mei-26	6.650.000	0	0	6.650.000	6.650.000	5	B	0	hypotheek rabo
Rabobank 106	31-mrt-20	8.245.000	10	lineair	2,20%	31-mrt-30	5.736.557	0	762.252	4.974.305	1.163.045	7	L	762.252	hypotheek rabo
Financial lease	15-dec-96	5.994.717	50	annuitair	7,00%	15-dec-46	3.880.404	0	67.087	3.813.317	3.424.478	23	A	71.038	n.v.t.
Totaal							47.258.666	0	3.327.879	43.930.787	30.979.168			3.071.525	

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

BATEN

11. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

Er bestond nog geen volledige overeenstemming over de hoogte van de corona-compensatie 2022. Inmiddels is alles uitgeboekt in jaarrekening 2023, er is een openstaand bedrag terugbetaald in 2023 en de ontvangen bedragen zijn uitgeboekt naar de exploitatie waarmee compensatie afgehandeld is. VWS subsidies betreffen: stagefonds en Nederlands Indië.

12. Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	2023	2022
	€	€
Wet maatschappelijke ondersteuning (niet zijnde Veilig Thuis activiteiten)	1.098.015	1.835.056
Verhuuropbrengsten	1.172.672	1.183.991
Opbrengsten servicekosten	320.685	380.379
Opbrengsten horecavoorzieningen	927.990	933.639
Opbrengsten andere dienstverlening aan cliënten	162.944	180.443
Totaal	3.682.306	4.513.508

13. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	2023	2022
	€	€
Opbrengsten:		
- Opbrengsten diensten aan andere organisaties en detachering	36.337	35.681
- Overige opbrengsten	396.791	630.681
- Opbrengsten verkoop vastgoed	1.439.891	440.158
- Overige subsidies	473.207	405.529
Totaal opbrengsten	2.346.226	1.512.049
Toelichting:		
Verkoop vastgoed betreft verkoop grond ZGEM te Kaatsheuvel.		

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

14. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De kosten uitbesteed werk en andere externe kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	2023	2022
	€	€
Kosten inzet externe specialisten	395.928	577.913
Kosten personeel niet in loondienst:		
- Kosten ingehuurd personeel/ uitzendkrachten	5.871.055	6.083.749
Totaal	<u>6.266.983</u>	<u>6.661.662</u>

15. Lonen en salarissen

De lonen en salarissen kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	2023	2022
	€	€
Lonen en salarissen	60.369.375	55.913.063
Totaal	<u>60.369.375</u>	<u>55.913.063</u>
Het gemiddelde aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden (fte's) is als volgt:		
	1.255	1.273
	<u>1.255</u>	<u>1.273</u>

16. Sociale lasten

	2023	2022
	€	€
Sociale lasten	9.585.633	9.598.448
Totaal	<u>9.585.633</u>	<u>9.598.448</u>

17. Pensioenlasten

	2023	2022
	€	€
Pensioenpremies	4.900.213	4.889.946
Totaal	<u>4.900.213</u>	<u>4.889.946</u>

18. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	2023	2022
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	5.973.863	5.865.342
Totaal afschrijvingen	<u>5.973.863</u>	<u>5.865.342</u>

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

19. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	2023	2022
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	7.425.895	6.841.579
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	3.470.143	3.298.686
Overige personeelskosten	1.294.998	2.347.778
Algemene kosten	7.513.744	6.234.727
Huur en leasing	1.836.802	1.752.872
Onderhoudskosten	2.598.733	2.129.559
Energiekosten	2.855.366	1.499.978
Dotatie sloopvoorziening	1.608.898	0
Dotatie voorziening verlieslatend contract	0	1.222.690
Totaal overige bedrijfskosten	28.604.579	25.327.869
Toelichting: Impairment van € 1.222.690 in 2022 opgenomen, waardoor een verlieslatend huurcontract kan worden omgezet naar een kostendekkend contract voor de toekomst.		

20. Rentelasten en soortgelijke kosten

De rentelasten en soortgelijke kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	2023	2022
	€	€
Rentelasten	-882.607	-1.334.185
Rentelasten Financial Lease	-259.330	-263.719
Totaal	-1.141.937	-1.597.904

21. Honoraria accountant

	2023	2022
	€	€
1. Controle van de jaarrekening	124.494	116.838
2. Overige controlewerkzaamheden (w.o. productie-verantwoordingen etc.)	33.853	13.492
3. Fiscale advisering	0	21.865
	158.347	152.195
Toelichting: De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening 2023 hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2023, ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2023 zijn verricht.		

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

De bezoldiging van de leden van de raad van bestuur (en overige topfunctionarissen) over het jaar 2023 is als volgt:

WNT-verantwoording 2023 Zorggroep Elde Maasduinen

De WNT is van toepassing op Zorggroep Elde Maasduinen. Het voor Zorggroep Elde Maasduinen toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2023 € 205.000 voor klasse IV Regeling zorg en jeugdhulp. De Complexiteitsklasse kent een totaalscore van 11 punten.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking.

Gegevens 2023 bedragen x € 1	M.W.M. de Graaff-de Vries
Functiegegevens	Vz Raad van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	175.494
Beloningen betaalbaar op termijn	15.090
Subtotaal	190.584
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	205.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	
Bezoldiging	190.584
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	

Gegevens 2022 bedragen x € 1	J.J. Joppe
Functiegegevens	Vz Raad van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	185.239
Beloningen betaalbaar op termijn	13.497
Subtotaal	198.736
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	199.000
Bezoldiging	198.736

Toelichting:

M.W.M. de Graaff-de Vries is gestart per 01-01-2023

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2023			
bedragen x € 1	B. Blanken	M.F.M. Ehlen	B.L.J.M. Durlinger
Functiegegevens	Voorzitter	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	19.680	13.120	13.377
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	30.750	20.500	20.500
Gegevens 2022			
bedragen x € 1	B. Blanken	M.F.M. Ehlen	B.L.J.M. Durlinger
Functiegegevens	Voorzitter	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	19.104	12.736	12.779
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	29.850	19.900	19.900

Gegevens 2023			
bedragen x € 1	W.J.C.M. de Jong - Verspeek	T.H.I. Boot - Claassen	P.J. van den Broek
Functiegegevens	lid	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/11 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	13.120	13.120	2.187
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.500	20.500	3.426

Gegevens 2022		
bedragen x € 1	W.J.C.M. de Jong - Verspeek	T.H.I. Boot - Claassen
Functiegegevens	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/10 - 31/12	01/10 - 31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging	3.184	3.184
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	5.016	5.016

Gegevens 2022		
bedragen x € 1	C.A. de Groot	M.J.M. van Erp -Adriaansen
Functiegegevens	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging	12.736	12.736
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	19.900	19.900

Toelichting:

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.

2.8 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

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

De raad van toezicht van de Stichting Zorggroep Elde Maasduinen heeft het RvB-besluit tot vaststelling van de jaarrekening 2023 goedgekeurd in de vergadering van 21 mei 2024.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in de resultatenrekening.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.
M.W.M. de Vries 21-mei-24

W.G.
B. Blanken 21-mei-24

W.G.
W.J.C.M. de Jong - Verspeek 21-mei-24

W.G.
B.L.J.M. Durlinger 21-mei-24

W.G.
T.H.I. Claassen 21-mei-24

W.G.
P.J. van den Broek 21-mei-24

3 OVERIGE GEGEVENS

3 OVERIGE GEGEVENS

3.1 Nevenvestigingen

Stichting Zorggroep Elde Maasduinen heeft geen nevenvestigingen.

3.2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen op de volgende pagina.

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de raad van bestuur en raad van toezicht van Stichting Zorggroep Elde Maasduinen

Verklaring over de in het rapport inzake jaarstukken opgenomen jaarrekening 2023

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 van Stichting Zorggroep Elde Maasduinen te Boxtel gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Zorggroep Elde Maasduinen op 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2023;
2. de winst- en verliesrekening over 2023; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Op deze jaarrekening zijn de voorschriften van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG van toepassing.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol WNT 2023 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Zorggroep Elde Maasduinen zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2023 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Q-Concepts Accountancy B.V.

IBAN: NL48RABO0154565199
KVK: 17277491
BTW: NL8221.10.866.B04

Reitscheweg 45
5232 BX 's-Hertogenbosch
t +31 (0)73 - 61 32 510
e info@qconcepts.nl
i qconcepts.nl

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

De andere informatie bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- het verslag van de raad van toezicht; en
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens, in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG, alsmede voor het toevoegen van het verslag van de raad van toezicht.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen van en krachtens de WNT. In dit kader is de raad van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de organisatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de organisatie te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de organisatie.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2023, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de organisatie;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

's-Hertogenbosch, 22 mei 2024
Q-Concepts Accountancy B.V.

drs. M. van Arkel RA