

# JAARVERSLAG 2023



## INHOUD

### VOORWOORD

#### 1. WIE WE ZIJN EN WAT WE DOEN

Visie, missie en kernwaarden  
Strategisch Programma  
Structuur en profiel organisatie

#### 2. SAMENWERKEN AAN WERKPLEZIER

Toelichting en speerpunten HR-beleid  
Rapportage thema's personeelssamenstelling en leiderschap & governance

#### 3. SAMENWERKEN AAN LEEF- EN WOONPLEZIER

Visie op zorg en welzijn  
Rapportage op thema's persoonsgerichte zorg en wonen en welzijn  
Uitbreiding Brugstede

#### 4. SAMENWERKEN AAN KWALITEIT

Visie op Kwaliteit  
Kwaliteit in cijfers  
Rapportage op thema's gebruik van informatie, leren en werken aan kwaliteit, gebruik van hulpbronnen, digitale innovatie, veiligheid en duurzaamheid.  
Inzet onvrijwillige zorg

#### 5. RAPPORTAGE PER ORGANISATIEONDERDEEL

#### 6. REGIONALE SAMENWERKING

#### 7. RISICOBEBEERSING

#### 8. FINANCIËEL BELEID

## VOORWOORD

Beste lezer,

Voor u ligt het jaarverslag 2023. ZGR legt met dit document verantwoording af over haar activiteiten in 2023. Daarnaast blikken we vooruit op de ontwikkelingen en verwachtingen voor het huidige jaar.

Dit jaarverslag is een gecombineerd verslag, waarin de elementen en thema's vanuit het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg en het Bestuursverslag zijn samengebracht. Door dit te combineren tot één verslag willen we onze externe- en interne stakeholders informeren en meenemen in de ontwikkelingen en uitdagingen waar we als organisatie mee te maken hebben. Bovenal willen we laten zien waar we als ZGR voor staan.

In hoofdstuk 1 van dit verslag schetsen we aan de hand van enkele kerngegevens en onze missie, visie en kernwaarden en daaruit voortvloeiend strategisch programma een profiel van de organisatie. In de daarop volgende hoofdstukken zoomen we verder in op de overkoepelende thema's werkplezier, leef- en woonplezier en kwaliteit, met als doel in een bredere context uitleg te geven over ons beleid en de ontwikkelingen op de thema's vanuit het Kwaliteitskader. In hoofdstuk 5 zijn op basis van het jaarplan 2023 de ontwikkelingen op locatieniveau weergegeven, om vervolgens in hoofdstuk 6 een uitstap naar de samenwerking in de regio te maken. In hoofdstuk 7 en 8 zijn de belangrijkste risico's en een korte financiële analyse opgenomen, waarmee aansluitend op de jaarrekening 2023 een totaalbeeld van de organisatie wordt geschetst.

Afgelopen jaar hebben we verder gewerkt aan de implementatie van ons Strategisch Programma 2021 - 2025 en zijn we gestart met het programma 'Anders Werken', wat moet resulteren in het toekomstbestendig maken van de organisatie. Na een intensieve periode is de uitbreiding van woonzorglocatie Brugstede in maart 2024 geopend en in gebruik genomen. Ook de Ondersteunende Diensten hebben in 2023 hun intrek genomen in een nieuw kantoor aan de Domineeskamp.

De uitbreiding van transmuraal werken en daarmee de ontvlechting van MIEN zorgt niet alleen voor meer verbinding tussen de wijk en de locaties, maar maakt ook dat we cliënten op de erven buiten de locaties kunnen ondersteunen.

Al deze mooie mijlpalen, activiteiten en projecten zijn mogelijk dankzij de grote inzet en warme betrokkenheid van onze medewerkers en vele vrijwilligers. Ook in uitdagende omstandigheden blijven zij werken vanuit hun hart en weten zij onze cliënten op één te zetten. En daar ben ik hen ontzettend dankbaar voor.

Theo de Kool - Interim-bestuurder ZGR

# WIE WE ZIJN EN WAT WE DOEN

Gezond ouder worden betekent meer dan lichamelijk en geestelijk gezond zijn: het gaat om levenslust en zingeving. Naarmate we ouder worden komen er steeds meer grote veranderingen in het leven; lichamelijke veranderingen, het verlies van dierbaren, het verlies van onze onafhankelijkheid. De sleutel tot gezond ouder worden is hoe we omgaan met deze veranderingen. De kunst is, om ondanks deze sociale, lichamelijke en geestelijke veranderingen een vreugdevol leven te hebben, waarin het gevoel van verlies gecompenseerd wordt met positieve gebeurtenissen in het leven. Vanuit ZGR proberen we aan te sluiten op de veranderingen in het leven van bewoners en cliënten. Het verhaal van de senioren zelf bepaalt voor een belangrijk deel de kwaliteit van leven en zorg. Wij denken en handelen vanuit hun verlangens (welbevinden) en behoeftes (zorg en ondersteuning).

ONZE  
MISSIE/VISIE  
- *wat we willen  
bereiken* -

De missie van ZGR is het ondersteunen van de Sallandse senior bij een goed leven in eigen regie. We willen minder onderscheid maken tussen intramurale en extramurale zorg. Dat begint met taal. Daarom spreken we liever over zorg bieden op maat, waarbij we als uitgangspunt de cliënt nemen en niet vanuit systemen of financiering denken. We zullen zoveel mogelijk ontschotten om passende zorg mogelijk te maken. ZGR is (ook) specialist in ouderenzorg en dementie in Salland. Met ons innovatieve welzijn- en zorgconcept richten wij onze dienstverlening op de Sallandse senior vanaf 70 jaar tot en met de laatste levensfase.

KERNWAARDEN  
- *waar we in  
geloven* -



## PERSOONLIJKE AANDACHT

We doen alles met liefde, zorg en aandacht voor degene die voor ons staat.



## EIGEN REGIE

We ondersteunen de zelf- en samenredzaamheid van onze cliënten en bewoners.



## INNOVATIEF

Wij zijn ondernemend en blijven - samen met andere partners - zoeken naar mogelijkheden om te vernieuwen en te verbeteren.



## NOABERSCHAP

We ontmoeten elkaar en staan voor elkaar klaar zoals burens in een kleine gemeenschap. Dat doen we vanuit deskundig partnerschap en toegevoegde waarde.



## DESKUNDIG IN PARTNERSCHAP

We zijn betrouwbaar en kennen onze toegevoegde waarde in samenwerkingsverbanden.

De grondhouding van onze medewerkers en vrijwilligers kenmerkt zich door **gastvrijheid**, het **overtreffen van verwachtingen** en een **brede kijk op welzijn en zorg**. We beseffen dat we onszelf voortdurend moeten ontwikkelen om dit te kunnen realiseren.



## DUURZAAMHEID

We geven rekenschap van ons werk in relatie tot onze omgeving om te zorgen dat we maatschappelijk verantwoord werken.

# ANDERS WERKEN EN STRATEGISCH PROGRAMMA 2021 - 2025

We zien steeds meer ouderen met groeiende en complexere (zorg)vragen. Tot in elk geval 2040 zal dat zo zijn. Vanwege onder andere de krapte op de arbeidsmarkt zijn er steeds minder medewerkers beschikbaar. Van iedere zorgorganisatie vraagt dat anders denken en anders werken.

In 2023 is voor deze nodige transitie in de ouderenzorg bij ZGR een intern veranderplan en bijbehorende (verander)communicatiestrategie 'Anders Werken' gestart. Daarnaast was 2023 het jaar van de oplevering van regioanalyses- en plannen vanuit de beide zorgkantoren. In 2024 zullen deze plannen verder geïmplementeerd worden en in de regio's Zwolle en Deventer de uitgangspunten van de Wozo, IZA en GALA verankeren in de domeinen wonen, welzijn en zorg. ZGR is proactief en betrokken samenwerkingspartner in de intensivering van deze regionale samenwerking in de keten.



## Strategisch personeelsbeleid

Arbeidsmarktcommunicatie, instroom en behoud van medewerkers.



## Anders Werken en regionale samenwerking

Intern veranderplan met (verander)communicatie voor de verdere inbedding van het strategisch programma en de regionale (keten)samenwerking en implementatie WOZO/IZA/GALA.



## Technologische innovatie

Implementeren van technologie die bewezen de kwaliteit voor de cliënt verbetert en/of medewerkers ondersteunt. Stimuleren van digitale vaardigheden.



## Medisch en behandelbeleid

(Her)positioneren van verpleegkundigen, verpleegkundig specialisten, Hbo-verpleegkundigen, artsen en andere behandelaren. Gericht op samenwerking rondom de cliënt en stimuleren van input voor het (kwaliteits)beleid.



## Cliëntgericht communiceren en organiseren

Preventie, dementiezorg, werken vanuit eigen regie cliënt, doorontwikkeling zwaardere (Wlz)-zorg. Inspelen op veranderende cliëntprofielen en vragen. Meer aandacht voor welzijn en het aanbod hiervan vraaggestuurd organiseren.

SPEERPUNTEN  
2023



## Vrijwilligersbeleid

Vrijwilligerstevredenheidsonderzoek uitzetten en borgen van resultaten.



## Duurzaamheidsbeleid

Maatschappelijk verantwoorde keuzes maken in bestaande werkprocessen.

## RAAD VAN BESTUUR

In 2023 was Loes Kater de bestuurder van ZGR. Als toegewijd en enthousiast bestuurder heeft zij gewerkt aan de doorontwikkeling van de organisatie. Dit in verbinding met cliënten, medewerkers en vrijwilligers. Goed bestuur en goed toezicht is noodzakelijk om goede ondersteuning en zorg te kunnen geven. Daarom volgen we de Governancecode Zorg.

In december 2023 is bekendgemaakt dat Kater per 1 februari jl. zou vertrekken als bestuurder. Theo de Kool is aangesteld als interim-bestuurder. Zo is er voldoende ruimte om een geschikte opvolger te vinden.

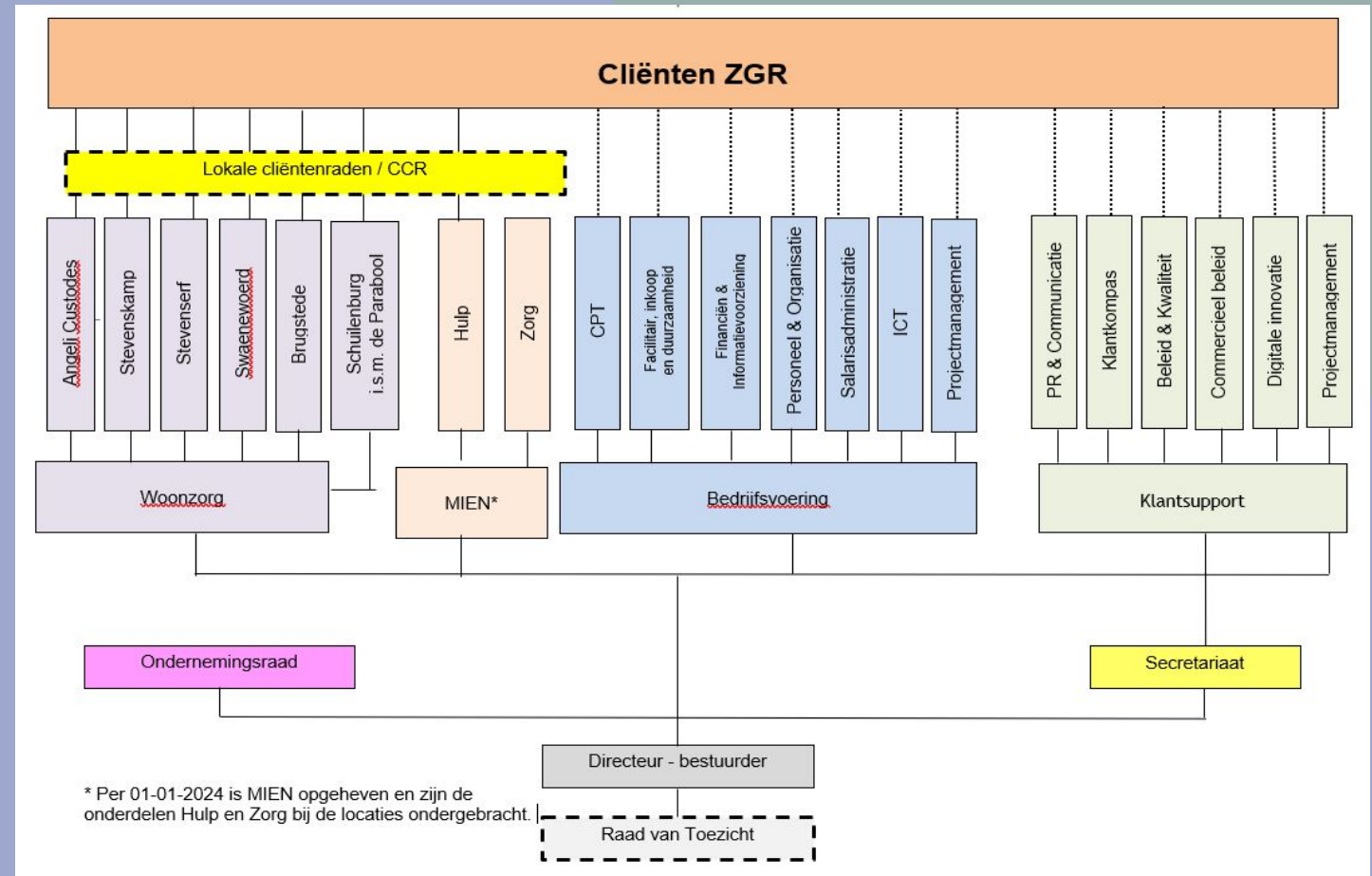
## RAAD VAN TOEZICHT

De raad van toezicht bestaat uit Thaco Weertman (voorzitter), Lieke Poot (vicevoorzitter), Bas Nijland, Jan de Jong en Jacqueline Engelen. Samen houden zij toezicht op de raad van bestuur. Meer informatie over de taken van de RvT vindt u in het verslag van de RvT.

De ondernemingsraad (OR) behartigt de belangen van alle medewerkers. Daarbij verliest zij de belangen van de organisatie niet uit het oog. Anderzijds krijgt de directie via de OR belangrijke informatie vanaf de werkvloer. Daar doen wij ons voordeel mee, bijvoorbeeld bij het voeren beleid en de besluitvorming.

## CLIËNTENRAAD

Bij ZGR heeft iedere cliënt het recht om zijn of haar mening te geven over onze zorg- en dienstverlening. Dit recht is vastgelegd in de Wet medezeggenschap cliënten en zorginstellingen. Om iedere cliënt een stem te geven is er op elke locatie een cliëntenraad aanwezig. Deze raden zijn er ook voor de deelnemers aan onze dagbestedingsgroepen en de cliënten in de wijk. De raden bestaan uit cliënten en vertegenwoordigers van cliënten. Daarnaast is er de centrale cliëntenraad die bestaat uit vertegenwoordigers van de lokale cliëntenraden.



# PROFIEL VAN DE ORGANISATIE

## KERNGEGEVENS CLIËNTEN



2022: 200  
2023: 208

Aantal cliënten  
zorg thuis



2022: 84  
2023: 82

Aantal cliënten  
dagbesteding



2022: 263  
2023: 255

Aantal cliënten  
huishouding



2022: 130  
2023: 130

Aantal cliënten  
OED



2022: 8  
2023: 14

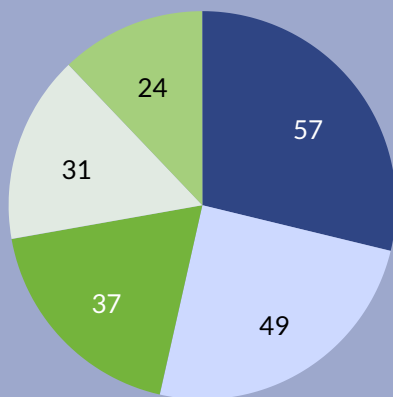
Aantal cliënten Elv



2022: 194  
2023: 198

Aantal cliënten  
intramuraal

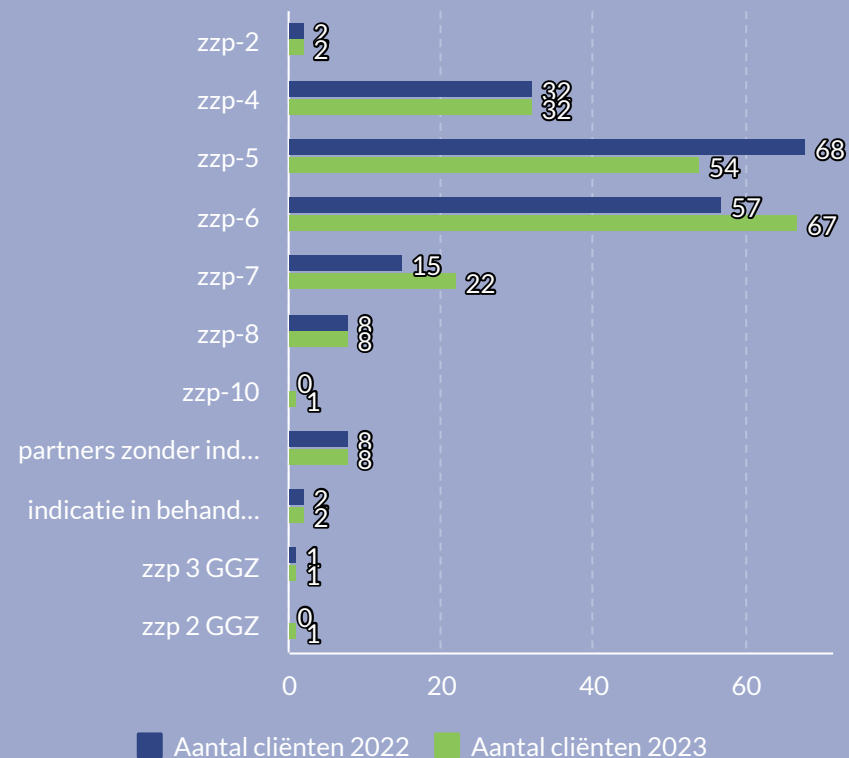
Gemiddeld aantal  
bewoners per locatie



- Angeli Custodes (28.79%)
- Stevenskamp en Stevenserf (24.75%)
- Schuilenburg (18.69%)
- Brugstede (15.66%)
- Swaenewoerd (12.12%)

\* Bovenstaande cijfers betreffen het gemiddelde aantal over 2023.  
De VPT-clieñten zijn niet in de gemiddelde ZZP-indeling meegenomen.

Gemiddelde ZZP-verdeling in 2022 en 2023



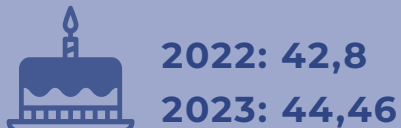
■ Aantal cliënten 2022 ■ Aantal cliënten 2023

# PROFIEL VAN DE ORGANISATIE

## KERNGEGEVENS PERSONEELSSAMENSTELLING



Aantal unieke medewerkers



Gemiddelde leeftijd



Gemiddeld aantal dienstjaren

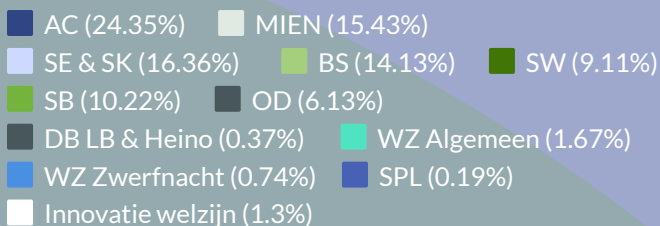
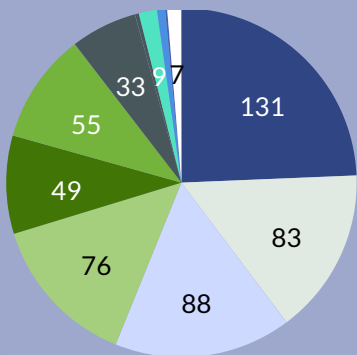


Totaal aantal medewerkers nieuw in dienst



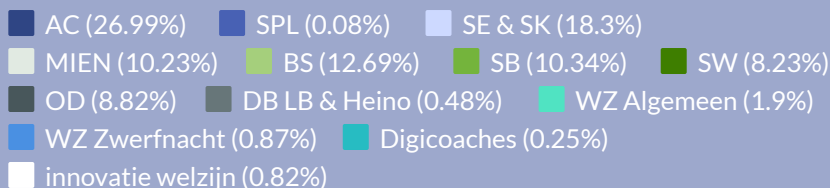
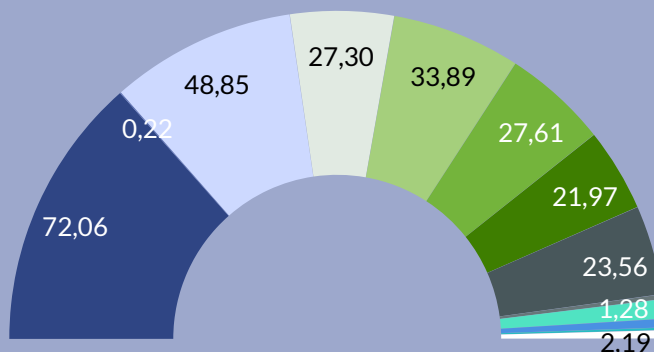
Totaal aantal medewerkers uit dienst

### Onderverdeling medewerkers per organisatieonderdeel



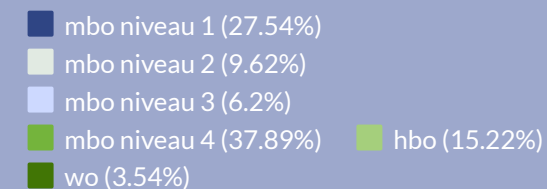
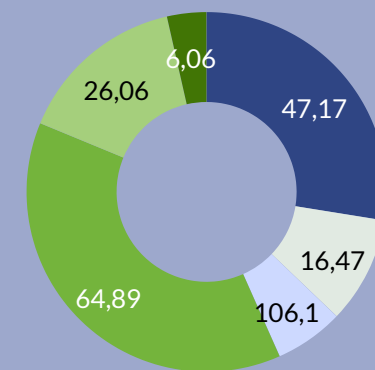
\*Peildatum december 2023. Dubbele dienstverbanden zijn in deze cijfers meegenomen.

### Onderverdeling fte per organisatieonderdeel



\*Peildatum december 2023.

### Onderverdeling op opleidingsniveau



\*Peildatum december 2023.

# PROFIEL VAN DE ORGANISATIE

## KERNGEGEVENS Vrijwilligers



**2023: 591**  
2022: 559

Aantal unieke  
vrijwilligers



**2023: 68,6**  
2022: 69,5

Gemiddelde leeftijd



**2023: 82**  
2022: 43

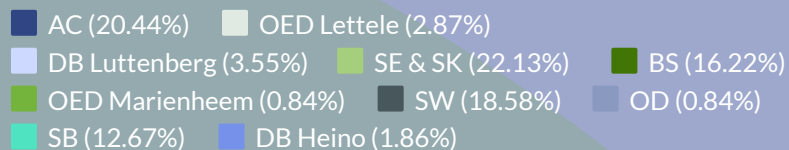
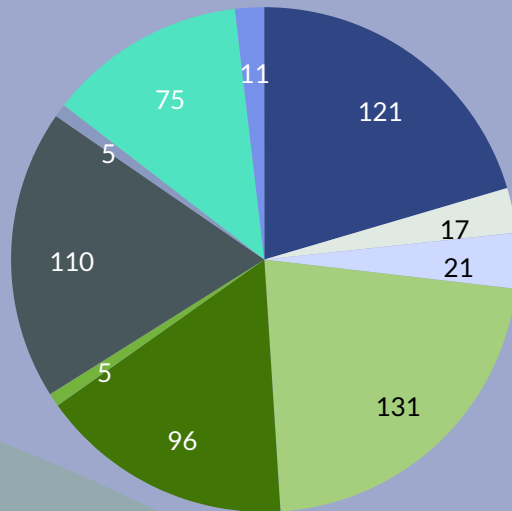
Totale instroom nieuwe  
vrijwilligers



**2023: 50**  
2022: 48

Totale uitstroom  
vrijwilligers

## Onderverdeling vrijwilligers per organisatieonderdeel



\*Peildatum december 2023.

## Vrijwilligersbeleid

Onze groep van ruim vijfhonderd vrijwilligers zijn van onschatbare waarde voor cliënten en medewerkers. Vrijwilligers staan dichtbij cliënten, spreken dezelfde taal en stellen het gewone leven centraal. Met andere woorden: ze brengen de maatschappij binnen.

Met de vrijwilligers als ambassadeurs van onze missie, hopen wij dat zij op hun leeftijdsgenoten weten over te brengen dat wij voor hen klaarstaan door maatwerk te kunnen leveren op het gebied van wonen en welzijn. Kortom: vrijwilligers zijn van onschatbare waarde, zonder de inzet en betrokkenheid van vrijwilligers had ZGR geen bestaansrecht nu, maar ook in de toekomst. De vrijwilligers van nu zijn immers de doelgroep van de toekomst.

Met een goed vrijwilligersbeleid kan ZGR de juiste vrijwilligers vinden, binden en inspireren. Wanneer het ons lukt de vrijwilliger in te zetten voor werkzaamheden die passen bij de wensen, kwaliteiten en mogelijkheden van de vrijwilliger, zal dit een positieve werking hebben op onze cliënten, maar ook op mantelzorgers en medewerkers. Hierdoor zal het eenvoudiger worden samen maatwerk te leveren richting de cliënt.

Bij ZGR beschouwen we onze vrijwilligers daarom als collega's. Vrijwilligers krijgen een plek in een hecht team en kunnen rekenen op respectvolle en professionele coördinatie en begeleiding. We besteden aandacht aan hun persoonlijke kwaliteiten en kijken hoe deze het best tot hun recht komen. Daarnaast geven we onze vrijwilligers door scholing de gelegenheid om zich verder te ontwikkelen en te bekwamen. Zo krijgen vrijwilligers de gelegenheid om scholing op bijvoorbeeld het gebied van hulpmiddelen en de Wet zorg en dwang te volgen, zodat zij hun vrijwilligerswerk met vertrouwen kunnen uitvoeren.



# PROFIEL VAN DE ORGANISATIE

## TOELICHTING KERNGEGEVENS



### Aantal cliënten zorg thuis

**2022: 200** Het aantal cliënten die zorg thuis ontvangt is licht gestegen. Dit past in de algehele trend dat mensen langer thuis blijven wonen en pas in een later stadium verhuizen naar een woonzorglocatie.

**2023: 208**

### Aantal cliënten Elv



**2022: 8** In 2022 hebben er tijdelijk minder opnames plaatsgevonden, vanwege de nieuwbouw van Stevenskamp en algemene personeelskrapte. Het gemiddeld aantal Elv-clieñten is in 2023 gestegen, maar is nog lager dan de bezettingsgraad. Vanwege personeelskrapte is in de zomermaanden gekozen om Elv-appartementen bewust leeg te houden.

**2023: 14**

### Aantal cliënten huishouding



**2022: 263** Het aantal cliënten in de huishouding is ten opzichte van 2022 gedaald. Vanwege personeelstekorten stonden cliënten in de huishouding langer op de wachtlijst, wat geresulteerd heeft in een daling.

**2023: 255**

### Aantal cliënten intramuraal & gemiddelde ZZP-verdeling



**2022: 194** Het gemiddeld aantal cliënten intramuraal is licht gestegen. Dit valt toe te schrijven aan het feit dat de locatie Stevenskamp vanwege de nieuwbouw over extra appartementen beschikt, waardoor het aantal bewoners is toegenomen.

**2023: 198**

Verder is er een algehele toename in de gemiddelde zorgzwaarte te zien. Het aantal cliënten met een zzp-6 of hoger is t.o.v. 2022 toegenomen.



### Aantal unieke medewerkers

**2022: 546**

**2023: 538**

Het aantal unieke medewerkers is licht gedaald. Dit valt toe te schrijven aan de bezettingsproblemen die we op meerdere locaties hebben gehad, waardoor we een tijd onder de formatie hebben gezeten. Vacatures werden met moeite ingevuld, waardoor de uitstroom hoger is en we vaker ZZP'ers in moesten zetten, met als gevolg dat het aantal medewerkers in loondienst is gedaald.



**2022: 42,8**

**2023: 44,5**

### Gemiddelde leeftijd

Tweederde van de medewerkers valt in de leeftijdscategorie van 45 jaar en ouder. Veel collega-organisaties kampen met dezelfde leeftijdsverdeling. Daarnaast zien we dat de grootste groep medewerkers die instroomt (leerlingen uitgezonderd) tussen de 46-55 jaar is. Dit zijn mensen die bijvoorbeeld toch nog voor een carrière switch kiezen.



**2022: 8,27**

**2023: 8,72**

### Gemiddeld aantal dienstjaren

Het gemiddeld aantal dienstjaren is inherent aan de leeftijdsverdeling binnen de organisatie en de hogere uitstroom van jongeren.



**2022: 114**

**2023: 94**



**2022: 92**

**2023: 116**

### In- en uitstroom van medewerkers

De instroom was het afgelopen jaar lager dan de uitstroom. Het is lastiger gebleken om collega's te werven voor met name de verplegende functies. Dit is een algehele trend binnen de zorg. Daarnaast is er een grotere groep medewerkers die met pensioen is gegaan of die gebruik heeft gemaakt van de 45-jaren regeling. De uitstroom is het hoogst in de leeftijdscategorie tussen de 45-54 jaar. Meer mensen kiezen voor een baan buiten de zorg en welzijn of besluiten om bij een kleinschaligere organisatie te werken.

# SAMENWERKEN AAN WERKPLEZIER

Om te zijn wie we zijn en te werken vanuit onze ZGR-bedoeling, is samenwerken aan werkplezier het allerbelangrijkst. HR heeft de taak om hierin te adviseren, te ondersteunen en de passende HR-instrumenten te bieden en in te richten. De volgende vragen staan daarin centraal; Hoe sterk sta jij in je werk? Werk je prettig, plezierig en in goede gezondheid? Hoe ontwikkel jij jezelf nu en in de toekomst? Wat vind jij écht belangrijk in je werk? Wat zijn je talenten? En hoe houd je werk en privé in balans?

In een tijd waarin gevraagd wordt om anders naar onze zorgtaak en de manier waarop we zorg en welzijn bieden te kijken, de arbeidsmarkt best ingewikkeld is en de bezetting knelpunten geeft, is het samenwerken aan werkplezier best een uitdaging voor iedereen.

Als het erom spant, net als de best spannende situatie rond bezettingen op een aantal locaties na de zomer, zetten we als collega's ZGR met elkaar de schouders eronder. Dan werken we samen en lukt het ons om met werkplezier verder te komen. Daar zijn we ontzettend trots op!

## VOORTGANG STRATEGISCH HR-PROGRAMMA

In 2023 hebben we ons jaarplan HR kunnen realiseren. Dit jaarplan is een afgeleide van het strategische HR-programma. De meest cruciale thema's zijn (geweest) werving & selectie, behoud van medewerkers en vitaliteit. HR-thema's zijn nooit af, onze medewerkers zijn de dienstverlener in onze organisatie. Daar hebben we als organisatie onze zorg voor in te zetten.

Op regionaal niveau zijn de verbindingen sterker gemaakt in 2023. We hebben elkaar nodig vooral in de huidige hectische tijd van ontwikkelingen die nodig zijn in de zorg en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.



We hebben vanuit onze HR-visie en adviesrol een (pro)actieve rol gehad bij ZGR brede onderwerpen als Visie op Leiderschap, organisatiewijzigingen en Anders Werken.



In 2023 is het overgrote deel van de functies (functieomschrijvingen en functie-indelingen) geactualiseerd.



Implementatie van een eigen opleidingsacademie. Begin 2023 zijn we gestart met StudyTube. Inmiddels werken we al een jaar naar tevredenheid met deze tool.



Samen met de afdeling communicatie is een nieuwe huisstijl t.a.v. arbeidsmarktcommunicatie ontwikkeld.



De regionale samenwerking op gebied van HR heeft voor de regio Zwolle een verdiepende vorm gekregen.



Doorlopende aandacht voor het thema verzuim en vitaliteit. Medewerkers hebben gebruikgemaakt van diverse faciliteiten en managers zijn getraind in het begeleiden van medewerkers.

# CENTRALE THEMA'S



## PERSONEELSSAMENSTELLING

Een grote uitdaging in de zorg is de beschikbaarheid van voldoende en bekwaam personeel. Dit geldt ook voor ZGR. We willen een aantrekkelijke werkgever zijn en zetten daarom sterk in op het binden en boeien van ons personeel.



## SUCCESSSEN

- Er is een nieuwe huisstijl ontwikkeld m.b.t. de arbeidsmarktcommunicatie. Huis van Werk Salland is ingeschakeld om te helpen bij het recruterende en positioneren op de Sallandse arbeidsmarkt.
- ZGR is actief betrokken bij de regionale samenwerking op het gebied van HR (regio Zwolle).
- De afdeling heeft een proactieve adviesrol gehad bij ZGR brede onderwerpen als Visie op Leiderschap, Anders Werken en organisatiewijzigingen.
- Er is veel aandacht geweest voor het thema Verzuim en Vitaliteit, o.a. door de organisatie van diverse workshops en door een traject voor managers gericht op duurzame inzetbaarheid.
- Het ziekteverzuimpercentage daalde halverwege 2023 naar 6%. Dit was sinds de coronatijd niet meer aan de orde.
- In 2023 is het functiehuis geüpdatet. Functiebeschrijvingen- en indelingen zijn geactualiseerd en waar mogelijk generaliseerd (OD) om overzicht te creëren.
- Implementatie eigen digitale opleidingsacademie (StudyTube).
- Door organisatie van o.a. workshops over pensioen en vervroegde uitstreding is er veel aandacht uitgegaan naar de oudere medewerkers (60-plus), zo'n 25% van ons personeelsbestand.



## NIET OPGEPAKT

- Introductie van een eigen HR-rapportage is niet gerealiseerd. Deze wordt in Q1 2024 alsnog geïntroduceerd.



## DIT KAN BETER



Het langdurig ziekteverzuim is en blijft een aandachtspunt en verdient een plek in de HR-formatie en strategie.



De krappe arbeidsmarkt en de personeelsbezetting blijven een grote uitdaging. Op twee locaties hebben we behoorlijke knelpunten gehad. Dit vraagt om een andere manier van denken en werken.



Realisatie van een goede strategische personeelsplanning die de basis vormt voor het actualiseren van de HR-strategie. Hierin wordt in 2024 voorzien.



## LEIDERSCHAP & GOVERNANCE

Goed bestuur en goed toezicht is noodzakelijk om goede ondersteuning en zorg te kunnen geven. Daarom volgen we de Governancecode Zorg.

- De visie op leiderschap is ontwikkeld, vastgesteld en gedeeld met de gremia.
- Teamcoaching van het MKO is met succes afgerond.
- Kennismanagement is met succes opgepakt. Zo is de zelfanalyse van de lerende organisatie geborgd en is er een overzicht gemaakt waarop de kennisexperts en aandachtsvelders worden bijgehouden.

- Mogelijkheden VAR: in februari 2024 begonnen met start ontwerp informatie- en overlegstructuur functies medisch en behandelbeleid, t.b.v. o.a. kennisuitwisseling en kruisbestuiving tussen verschillende functies en de koppeling tussen ZGR overstijgend en de locaties te krijgen, wat moet resulteren in beleidsinput.
- Het nieuwe strategisch programma 2025-2028 krijgt invulling na aanstelling nieuwe directeur/bestuurder.



De samenwerking in de regio kan nog verder verbeterd worden. ZGR heeft een bijdrage geleverd aan het regio-plan, voor zowel regio Salland als IJssel-Vecht. Deze plannen vormen een goede basis voor de IZA-aanvragen in de regio.

\* Voor verdere achtergrondinformatie m.b.t. thema governance zie jaarverslag RvT. Verdere informatie over regionale samenwerking is in een apart hoofdstuk opgenomen.

# SAMENWERKEN AAN LEEF- EN WOONPLEZIER

ZGR is ervan overtuigd dat ons brede zorg- en welzijnsconcept leidt tot een vitaler en gezonder leven in de seniorfase en een optimale kwaliteit van leven in de laatste levensfase. Speerpunten daarbij zijn; zingeving, actief 'bij de tijd blijven', ontmoeten, bewegen in een groene leefomgeving en voeding. Met deze speerpunten sluit onze dienstverlening aan bij de persoonlijke behoeften, levensstijl, gezondheidssituatie en sociale omstandigheden van de Sallandse senior, zowel thuis als op onze locaties. Daarbij onderschrijven we de volgende kernwaarden:

- Persoonlijke aandacht: we doen alles met liefde, zorg en aandacht voor degene die voor ons staat.
- Eigen regie: we ondersteunen de zelf- en samenredzaamheid van onze cliënten en bewoners.
- Noaberschap: we ontmoeten elkaar en staan voor elkaar klaar, zoals buren in een kleine gemeenschap. Dat doen we vanuit deskundig partnerschap en toegevoegde waarde.



Ken je cliënt



Extramurale dagbesteding



Vergroening



Samenredzaam

## Speerpunten



Bewegen



Dementie / BOM



Geestelijk verzorger



Medische zorg en behandeling

In de themasheets wonen en welzijn en persoonsgerichte zorg wordt verder ingegaan op de uitgezette acties t.a.v. bovenstaande speerpunten.

Bioscoop



Dansmiddag



Camping



Welzijn in  
beeld

# CENTRALE THEMA'S



## WONEN EN WELZIJN

Bij ZGR vinden we dat onze zorg moet passen bij het leven van onze cliënten en niet dat het leven van onze cliënten aangepast moet worden aan de zorg die wij leveren.

Welzijn en welbevinden spelen een belangrijke rol in het realiseren van deze doelstelling. Dit vraagt om een andere denkwijze en benadering van onze medewerkers. Met het project 'ken je cliënt' is hierop ingezet. Daarnaast is op alle locaties de Brein Omgeving Methodiek (BOM) geïmplementeerd.



## SUCCESSSEN

- Er is veel aandacht voor activiteiten voor bewoners.
- Bewoners van ZGR zijn naar de camping geweest (zie sheet met foto's).
- De coaches sluiten aan bij gedragssprekuren en helpen op locaties bij casuïstiek. De BOM-coaches hebben samen een verdeling gemaakt van de verschillende taken ZGR-breed. De BOM-coaches kijken mee bij inhuizing van nieuwe cliënten, met als doel dat zoveel mogelijk als thuis blijft.
- Er zijn beweegboxen die gebruikt worden op de locaties. Op alle locaties zijn beweeglessen voor bewoners gestart. De aandachtsvelders zijn actief bezig met bewegen op eigen locatie.
- Project 'Kunst met een verhaal' is gestart. Negen medewerkers hebben de training gevolgd om d.m.v. kunst in contact te komen met bewoners/cliënten.
- Dagbestedingsmedewerkers werken meer en beter samen over de locaties heen.
- Bedevaart naar Kevelaer voor bewoners.



## NIET OPGEPAKT

- De ontwikkeling rondom de inzet van GVS.
- De beweegweek is niet doorgegaan i.v.m. personeelstekort.



## DIT KAN BETER



Project "Ken je cliënt" uitvoeren en implementeren om zo het welzijn van onze cliënten te vergroten. Dit project is eind 2023 opnieuw gestart, implementatie vindt in 2024 plaats.



Inzetten van aandachtsvelders bij groene activiteiten op de locaties. Onderling overleg met aandachtsvelder.



## PERSOONSGERICHTE ZORG

Binnen ZGR werken we vanuit de gedachte dat iedere cliënt uniek is. Dit betekent dat we van iedere cliënt zijn of haar levensverhaal kennen en we onze zorg hierop afstemmen. Daarbij kijken we verder dan alleen de fysieke ondersteuning en richten we ons ook op welbevinden, zingeving en levensgeluk, met als doel onze cliënt iedere dag weer een mooie dag te bezorgen.

Samen met de cliënt en naasten stellen we een zorgplan op waarin we afspraken over de inrichting van zijn/haar leven vastleggen. Daarbij is het uitgangspunt dat de cliënt een zinvol leven kan leiden.

- In 2023 heeft de 3de verpleegkundig specialist de opleiding afgerond en is de 4de VS aangenomen. De VS hebben een verdeling gemaakt van de locaties.
- Uitbreiding van behandeling op de locaties Stevenskamp en Swaenewoord.
- De training "intimiteit en seksualiteit" is afgerond in 2023. Het resultaat is dat medewerkers zich meer bewust zijn van behoefte van bewoners en hierover met bewoners in gesprek gaan.
- De visie samenredzaamheid is geïntroduceerd op alle locaties. Op dit moment vinden alle Samenzorggesprekken plaats met cliënt en vertegenwoordiger.
- Er wordt meerzorg aangevraagd en ingezet indien dit noodzakelijk is voor bewoners
- Protocol vermissing bewoner is gemaakt en geïmplementeerd.

- Implementeren visie behandelbeleid extramuraal.
- Implementatie Wzd extramuraal.
- Uitbreiden van 'open woonomgeving' buiten de locatie. Het aanpassen van de omgeving zodat bewoners veilig een rondje buiten kunnen lopen. In 2024 gaat de projectleider hiermee starten.



Verdere implementatie van de visie op Wet zorg en dwang.



Vereenvoudigen van aanvraag en inzet van meerzorg voor bewoners. Opzetten van een flexibele medewerkers poule voor het leveren van meerzorg.

In onze visie op kwaliteit maken we onderscheid tussen de formele en beleefde kwaliteit. De beleefde kwaliteit gaat over de ervaringen van onze medewerkers, vrijwilligers en cliënten. We vinden het belangrijk om te luisteren naar wat zij te vertellen hebben. Op die manier zorgen we er immers voor dat cliënten een prettige dag bij ons ervaren en medewerkers en vrijwilligers met plezier bij ons werken.

De beleefde kwaliteit meten we op verschillende manieren o.a. door het uitzetten van tevredenheidsonderzoeken. In oktober 2023 is het cliënttevredenheidsonderzoek uitgezet. De resultaten zijn onderstaand weergegeven. We zijn blij dat het reactiepercentage t.o.v. het voorgaande jaar (in 2022 was dit 38%) is gestegen. Daaruit kunnen we concluderen dat de acties die zijn ondernomen om de respons te verhogen, hebben gewerkt. De verbeterpunten worden centraal en op locatieniveau opgepakt. In 2023 is de MoDi (monitor duurzame inzetbaarheid) uitgezet onder medewerkers, waarvan de resultaten onderstaand kort zijn samengevat. N.a.v. deze uitkomsten zijn o.a. diverse workshops georganiseerd op centraal- en locatieniveau. Het vrijwilligers- tevredenheidsonderzoek heeft in 2023 niet plaatsgevonden, maar zal in 2024 opnieuw worden uitgezet.

## CLIËNTEN



45%



8,6



83%

Reactiepercentage    Gemiddeld cijfer    Aanbevelingspercentage/  
NPS-score

### Uitkomsten



70% van de respondenten geeft aan dat ze meestal of altijd kunnen meebeslissen over wat voor zorg of hulp ze ontvangen. Op deze vraag heeft ZGR de laagste score gekregen.



90% van de respondenten vindt dat er voldoende passende activiteiten aangeboden worden, 88% vindt dat er voldoende beweegactiviteiten zijn. Deze vraag heeft het hoogste gescoord.



Op de locatie ZGR Swaenewoerd is de hoogste respons 56%. Op deze locatie is de vragenlijst actief onder de aandacht gebracht door medewerkers o.a. in de ouderenraad.

## MEDEWERKERS



53%



60%



33%

Reactiepercentage    Ervaart voldoende afwisseling in het werk    Heeft moeite met concentreren

### Uitkomsten



33% van de medewerkers heeft een matig risico op een burn-out. Dit percentage is 10% hoger dan in 2019 (23%). Er zijn opvallend veel jonge medewerkers (onder de 35) met veel fysieke uitputting en ook cognitieve uitputting komt bij deze groep het meest voor. De medewerkers met een lage score op werkvermogen en/of werkbeleving (in totaal 13) zijn uitgenodigd voor een aanvullend onderzoek of aangemoedigd om intern in gesprek te gaan. Ook zijn er workshops georganiseerd rondom dit onderwerp.



ZGR scoort op diverse leefstijlfactoren, zoals voeding en slaap hoger dan de benchmark. Zo krijgt 84% van de medewerkers voldoende slaap en voldoet 44% van de medewerkers aan de landelijke bewegnorm.

# REALISATIE UITBREIDING BRUGSTEDE

Begin maart 2023 werd officieel het startsein gegeven voor de uitbreiding van woonzorglocatie Brugstede in Lemelerveld. Om ruimte te maken voor de uitbreiding, werden vijf woningen aan de aangrenzende Kampfstraat gesloopt. Samen met Vechtdal Wonen en Haafkes bouwondernemers zijn afgelopen jaar vijftien extra appartementen gerealiseerd, waarmee Brugstede is uitgebreid van dertig naar vijfenveertig appartementen. In maart 2024 is de uitbreiding voltooid en zijn de nieuwe bewoners verhuisd naar hun appartementen.

## Over de uitbreiding

Brugstede is al jarenlang een geliefde woonplek voor senioren uit Lemelerveld en omgeving. Dit is terug te zien in de wachtlijst. Komende jaren stijgt de vraag naar 24-uur zorg nog verder. Dankzij de uitbreiding kan Brugstede in deze vraag voorzien en kunnen senioren in hun eigen vertrouwde dorp de benodigde zorg ontvangen en is uitwijken naar omliggende dorpen en steden minder vaak noodzakelijk.

Naast twaalf zorgappartementen en twee sociale huurwoningen, is er ook één volledig ingericht ELV-appartement, waar cliënten tijdelijk kunnen verblijven na bijvoorbeeld een operatie of ziekenhuisopname. Ook is er een nieuwe dagbestedingsruimte gerealiseerd.

## De inrichting

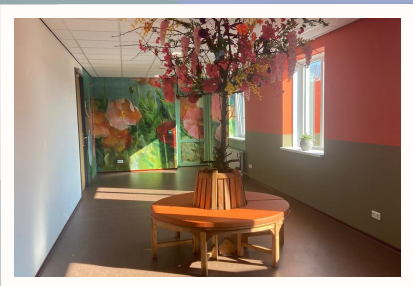
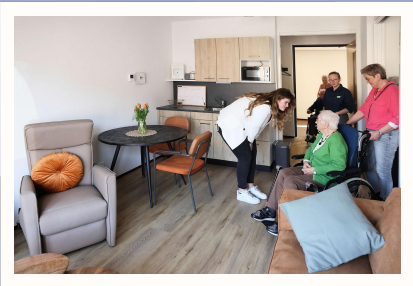
Tijdens de realisatie van de locatie is veel aandacht besteed aan de woonwensen en eisen van de bewoners. Zo zijn alle appartementen voorzien van thuishetchnologie. En door het gebruik van karakteristieke en contrasterende kleuren, foto's en meubels, geïnspireerd door de BOM-methodiek, is een herkenbare woonomgeving gecreëerd.

Daarnaast zijn de kleuren en materialen zoveel mogelijk afgestemd op het bestaande gebouw, zodat het samen één geheel vormt.

## De uitbreiding in beeld



Van boven naar beneden: eerste handeling, het bouwproces en de officiële opening, 9 maart 2024.



# SAMENWERKEN AAN KWALITEIT

Kwaliteit leveren betekent voor ZGR dat de cliënten tevreden zijn over de zorg- en dienstverlening die zij van ons ontvangen. Aandacht voor kwaliteit van zorg- en dienstverlening staat gelijk aan aandacht voor de kwaliteit van het leven van de cliënt. Wat kwaliteit van leven inhoudt, bepaalt de cliënt zelf.

We spreken van kwaliteit als onze dienstverlening is geleverd volgens professionele voorwaarden. Dit noemen we de formele kwaliteit. Daarnaast kijken we ook hoe cliënten onze kwaliteit ervaren. Dit noemen we de beleefde kwaliteit. Deze twee invalshoeken worden door onze medewerkers met elkaar verbonden. Zij zorgen er immers voor dat onze zorg en ondersteuning voldoet aan de professionele voorwaarden en wensen van de cliënt. In 2023 is de visie op kwaliteit vastgesteld.

Kwaliteit meten we d.m.v.



Interne audit



Externe audit



Prisma



Kwaliteitsindicatoren



MIC-meldingen



Klachten



CTO



MIM-melding



## INTERNE AUDITS

In 2023 is gestart met de audit op hygiëne en infectiepreventie. Deze loopt door tot in 2024. Vanuit de uitkomsten van de audit worden door de aandachtsvelders infectiepreventie actieplannen gemaakt per locatie. In 2023 is ook een audit uitgevoerd op het ECD. De bevindingen worden direct door de key-users ECD teruggekoppeld naar de CVV-er.



## KLACHTEN

In 2023 zijn er geen klachten binnengekomen bij de externe klachtenfunctionaris. De LCR is het 1ste aanspreekpunt op de locaties voor cliënten/familie/vertegenwoordiger bij signalen. Op deze manier wordt voorkomen dat een signaal uitgroeit tot een klacht.



## MONDZORG

In de jaarlijkse evaluatie met MondzorgPlus is de samenwerking besproken en de kwaliteitsindicatoren mondzorg. De gemiddelde plaquescore van ZGR ligt iets hoger dan het gemiddelde van MondzorgPlus. De verbeterpunten zijn besproken en worden door de aandachtsvelders op locatie besproken.



## KWALITEITSINDICATOREN

In 2023 zijn de drie verplichte indicatoren gemeten:

- Advance care planning (100% score).
- Bespreken medicatiefouten in het team (100% score).
- Aandacht voor eten en drinken (92% score).

Daarnaast heeft ZGR de volgende keuze indicatoren gemeten; decubitus en continentie. Uit de analyse blijkt dat er weinig verschillen zijn tussen 2023 en 2022. We zien dat er in 2023 minder decubitus was dan in 2022. In 2023 zien we dat er minder in het ECD genoteerd stond m.b.t. eten en drinken t.o.v. 2022. Alle indicatoren zijn aangeleverd en zichtbaar via de landelijke portal [www.zorginzicht.nl](http://www.zorginzicht.nl).



## CIDZ

Sinds 2020 maakt ZGR gebruik van het certificeringstraject van Certificatie in de Zorg. In 2023 hebben de organisatie- onderdelen ZGR Swaenewoerd, ZGR Angeli- Custodes en ZGR Stevenskamp/Stevenserv de 2de tussentijdse audit gehad en het CIDZ keurmerk behouden. Bij het organisatieonderdeel MIEN heeft geen 2de tussentijdse audit plaatsgevonden, reden is dat MIEN eind 2023 is onderverdeeld naar de locaties.



## MIC & MIM

In 2023 zien we op alle locaties een lichte afname van het aantal medicatiefouten en valincidenten. De audit op het medicatieproces wordt in 2024 uitgevoerd. MIEN is in 2023 onderverdeeld naar de locaties. We zien een toename in het aantal MIM-meldingen m.b.t. agressie. Een oorzaak hiervan is dat er in 2023 meer aandacht is geweest voor het maken van een MIM melding door medewerkers.



# KWALITEIT IN CIJFERS



8,6

Gemiddelde NPS-score ZGR-breed



8,9

NPS-score PREM



8,8

Gemiddelde score op Zorgkaart Nederland



ISO certificaat

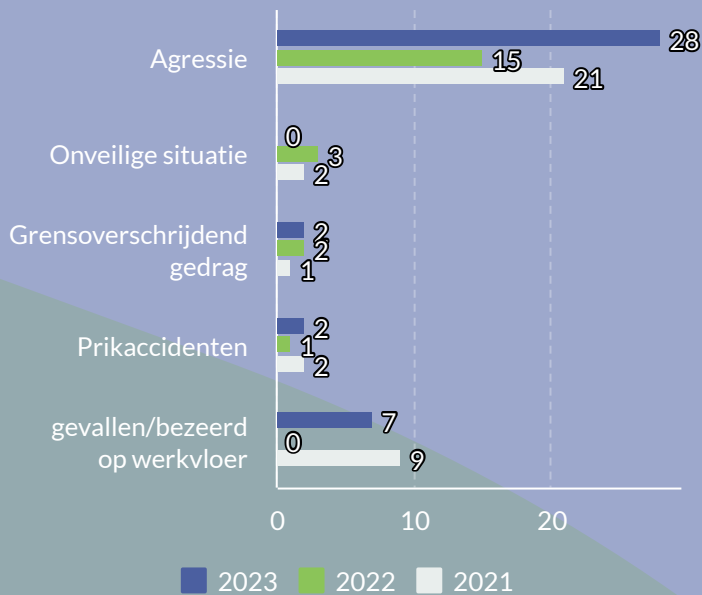
Alle organisatieonderdelen hebben van Certificatie in de Zorg het ISO9001-certificaat behouden (versie 2015).



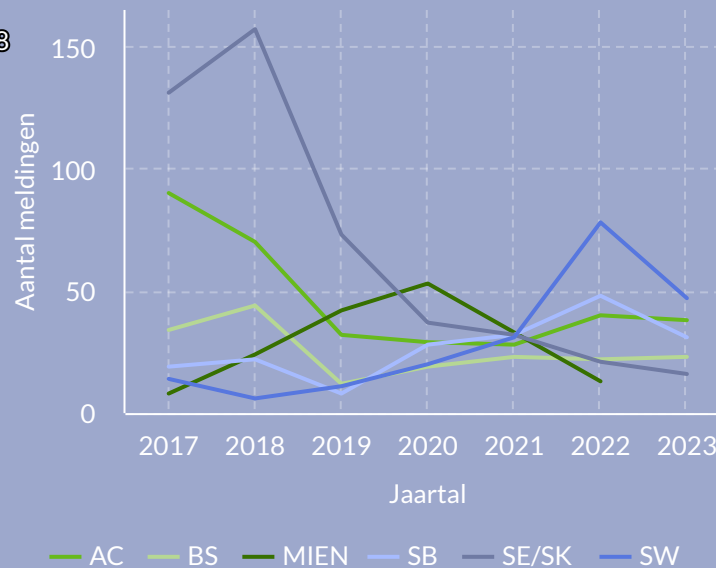
6 incident onderzoeken

In 2023 zijn er 6 gebeurtenissen geweest die onderzocht zijn op de prisma methode. Bij alle 6 de gebeurtenissen was er sprake van een incident met complicatie tot gevolg.

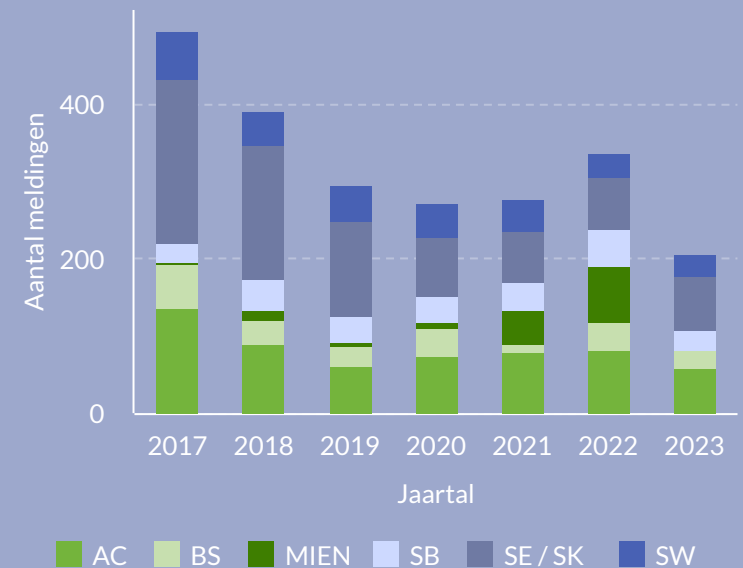
## MIM-meldingen



## MIC-medicatie



## MIC valincidenten



# CENTRALE THEMA'S



## VEILIGHEID

Veiligheid is voor ZGR een belangrijk thema. Veiligheid draagt immers direct bij aan het welbevinden van onze cliënten en medewerkers. Tot het thema veiligheid behoren o.a.; medicatieveiligheid, infectiepreventie, valpreventie, maar ook onbegrepen gedrag. In 2023 is er een verbeterplan opgesteld voor infectiepreventie.

- In 2023 is gestart met de uitvoer van het verbeterplan infectiepreventie en een verplichte training voor medewerkers handhygiëne en infectiepreventie. Eind 2023 is gestart met een audit op hygiëne en infectiepreventie.
- Binnen ZGR is er een infectiepreventie adviseur (IPA) opgeleid, zij werkt samen met de externe deskundige infectiepreventie (DIP) en de commissie. De IPA werkt structureel een aantal uren per week aan infectiepreventie binnen ZGR.
- Medimo is geïmplementeerd binnen de thuiszorg, dit loopt goed. Medewerkers zijn tevreden met de werkwijze. Het is voor medewerkers duidelijk wat ze wanneer moeten geven aan medicatie. Er wordt niets meer handmatig bijgeschreven.
- Er is gestart met een ZGR breed overleg met medicatie aandachtsvelders. Het doel is het leren van elkaar. Er zitten verschillen in werkwijze tussen locaties, dit wordt in het GDC besproken en zonodig veranderd.
- Er is gestart met een kwaliteitsoverleg met ZGR, Carinova en 't Zand. Tijdens dit overleg wordt er een (veiligheids) thema besproken waarbij er gekeken wordt naar het proces, verantwoordelijkheid, borging en opvolging.



## SUCCESSSEN



Het uitbreiden van de open woonomgeving buiten. De projectopdracht start in 2024.

## NIET OPGEPAKT



## DIT KAN BETER



Visie op open woonomgeving verder implementeren op locaties, randvoorwaarden benoemen die nodig zijn en hierop acties uitzetten.



Implementatie en borging van het valpreventiebeleid.



## LEREN & WERKEN AAN KWALITEIT

ZGR heeft een cultuur waarin continu leren en verbeteren centraal staat. Deelname aan scholing, ontplooiingsmogelijkheden en uitwisseling van kennis tussen de verschillende afdelingen en locaties worden gestimuleerd. Om de kwaliteit van zorg te verbeteren meten we deze regelmatig op verschillende manieren, bv. door interne en externe audits en waarderingsonderzoeken. Om een lerende organisatie te zijn en blijven, staat het leren en verbeteren bij deze metingen centraal en proberen we de resultaten om te zetten in concrete leer- en verbeterpunten.

- De organisatieonderdelen ZGR Swaenewoerd, ZGR Angeli Custodes en ZGR Stevenskamp hebben de tweede tussentijdse audit behaald. Bij het organisatieonderdeel MIEN hebben we geen tweede tussentijdse audit laten uitvoeren aangezien MIEN in 2024 wordt opgenomen op de locaties. Bij ZGR Brugstede en Schuilenburg is geen nieuwe certificering uitgevoerd. In 2024 wordt de certificering ZGR als één organisatie gedaan.
- Interne audits zijn uitgevoerd op het ECD. De resultaten worden direct teruggekoppeld aan desbetreffende CVV'er.
- Er is gestart met de audit op hygiëne en infectiepreventie. Deze wordt uitgevoerd door de deskundige infectiepreventie.
- Visie op kwaliteit is geschreven.
- Het eerste overleg heeft plaatsgevonden omtrent kwaliteit met 't Zand en Carinova. In 2024 wordt er inhoudelijk op kwaliteitsthema's ingegaan.
- Mogelijkheden voor multidisciplinaire visitatie onderzoeken. De reden is, dat er een nieuw kwaliteitskompas komt en we eerst naar de inhoud daarvan willen kijken.



Een overzichtelijk documentbeheersysteem waarin de documenten up-to-date zijn. Het totaaloverzicht van alle documenten is op orde, documenten worden geëvalueerd, maar er is nog sprake van een achterstand.



Opstellen auditplan met overzicht en afstemming tussen de verschillende audits. Uitkomsten worden gebruikt om de kwaliteit te verbeteren.



## GEBRUIK VAN HULPBRONNEN

Het op de juiste wijze inzetten van hulpbronnen draagt bij aan de kwaliteit van de zorg. Dit diverse thema omvat onder andere; vastgoed, technologische hulpbronnen zoals ICT en gebruik van domotica, facilitaire zaken, financiën en administratie.



## SUCCESSSEN

- Inzet digicoaches om digitale vaardigheden van medewerkers te verbeteren en ICT systemen toegankelijker te maken.
- De eerstelijns ICT-ondersteuning is volledig uitbesteed en werkt naar behoren, waardoor een verbetering in de continuïteit en kwaliteit is gerealiseerd.
- De deelname aan de landelijke werkgroep datagedreven werken heeft geresulteerd in een visie van ZGR hierop die een basis biedt om dit thema verder binnen de organisatie uit te rollen.
- De ondersteunende diensten zijn verhuisd naar een nieuw pand.



## NIET OPGEPAKT

- Documentbeheer: het beheer en de opslag van beleidsstukken die niet in bestaande systemen, zoals ONS staan, hebben nu geen gestructureerde plek binnen de organisatie. Dit is een aandachtspunt in 2024.



## DIT KAN BETER



Het opzetten van een rolling forecast in de BI-tool vergt meer tijd dan verwacht.



Het uniform werken met het capaciteitsmanagementsysteem.



De zoekfunctie in SharePoint is verbeterd, maar de optimalisatie van het gebruik van Office 365 vergt nog aandacht.



## DIGITALE INNOVATIE

ZGR ziet in dat innovatie in de zorg nodig is om de grootste uitdagingen van de komende jaren - meer ouderen die om zorg vragen en minder beschikbare handen om die zorg te verlenen - aan te kunnen. Een van de oplossingsrichtingen is het toepassen van technologie in de zorg, dit noemen wij digitale innovatie.

- Digicoaches: het doel van dit project was de arbeidsvreugde terug te brengen/te verhogen door de digivaardigheid van collega's zodanig te verhogen dat zij tijdens het uitvoeren van hun werkzaamheden de daarbij benodigde tools en apps met vertrouwen kunnen en durven te gebruiken. Bij de evaluatie bleken de doelen ruimschoots behaald.
- Regionaal tenzij-beleid: met regionale zorgorganisaties is afgesproken hetzelfde extramurale beleid te voeren met betrekking tot het inzetten van innovaties en hulpmiddelen. Zo verhogen we de zelfredzaamheid, creëren we tijd voor zorg en voorkomen we shoppen tussen organisaties.
- Medido (medicijn dispenser): de eerste dispensers zijn in gebruik genomen. In 2024 vindt opschaling naar de gehele organisatie plaats.

- Meerjarenperspectief: de wens om tot één beleid te komen voor digitale innovatie en zorgtechnologie zal in 2024 handen en voeten krijgen.



De zorgtechnologie laten aansluiten bij zorg- en dienstverlening: de vastgestelde uitgangspunten zijn er wel, de benodigde projectleiders om ernaar te handelen niet. In 2024 zal hier extra aandacht voor zijn.

# CENTRALE THEMA'S



## GEBRUIK VAN INFORMATIE

Binnen ZGR meten we onze kwaliteit op diverse manieren. Op die manier ontstaat een breed beeld van onze geleverde zorg- en dienstverlening en wordt inzichtelijk waar onze verbeterpunten liggen. Door op verschillende wijzen onze kwaliteit te meten, spreken we de verschillende betrokken doelgroepen aan en geven we hen de mogelijkheid om onze zorg- en dienstverlening te beoordelen. Goede zorg lever je immers samen.



## SUCCESSSEN

- In 2023 hebben we het cliënttevredenheidsonderzoek uitgevoerd.
- Er worden einde zorg evaluaties gehouden met cliënten/familie. De uitkomsten worden elk kwartaal besproken met de managers tijdens de kwaliteitsbespreking.
- De uitkomsten van de onderzoeken zijn besproken binnen de teams en de lokale cliëntenraden (zie voor de uitkomsten de sheet CTO/VTO).



## NIET OPGEPAKT

- Het onderzoeken naar mogelijkheden voor het kort en cyclisch meten van cliëntwaardering. Hiervoor is een onderzoeksopdracht gemaakt die in 2024 door studenten wordt uitgevoerd.



## DIT KAN BETER



Het welzijn van cliënten in beeld krijgen om zo de verbeterpunten in het welzijnsbeleid inzichtelijk te krijgen.



## DUURZAAMHEID

Ook ZGR wil bijdragen aan een duurzamere zorgsector. Daarom is een meerjarenplan opgesteld op basis van de vier thema's van de Green Deal:

- Terugdringen van de CO2 uitstoot.
- Zuinig zijn met grondstoffen.
- Een gezond makende leef- en woonomgeving.
- Geen medicijnresten meer in water.

Concreet betekent dit, dat we nu en in de toekomst duurzame zorg willen leveren op een persoonlijke, toegankelijke en een betaalbare wijze.

- ZGR heeft een eigen duurzaamheidsplan.
- Het energieverbruik op de locaties is gereduceerd.
- Twee keer per jaar vindt er een voedselverspilling meting plaats.
- Er is een afvalreductieplan opgesteld.
- De nulmeting voor de Milieuthermometer Zorg heeft plaatsgevonden. Daarnaast is er een PvA + routekaart opgesteld.

- Het PvA van de Milieuthermometer Zorg vraagt nog om verdere uitwerking op locatieniveau. Ook moeten diverse acties uit het PvA nog worden opgepakt.
- De Kick-off van het Green Team moet nog plaatsvinden.



Verduurzaming gebouwen verloopt langzamer dan verwacht vanwege ontbreken van urgentie en investeringsmogelijkheden bij woningcorporaties. Gesprekken hierover leiden helaas nog niet tot acties.

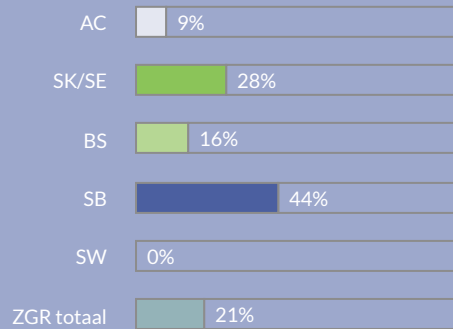


De interne afvalscheiding kan verder verbeterd worden. Voor de scheiding van incontinentiemateriaal zijn we helaas afhankelijk van leveranciers.

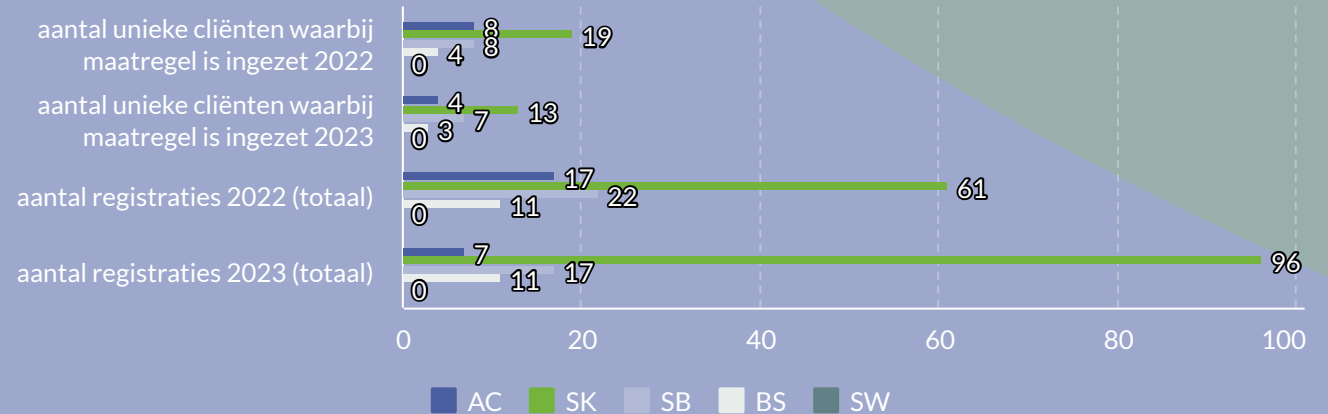


# WET ZORG & DWANG

## Percentage cliënten waarbij een maatregel is ingezet in 2023



## Vergelijking ingezette maatregel 2023 / 2022



In bovenstaande grafieken zijn de kerncijfers rondom de inzet van (on)vrijwillige zorg weergegeven. Het betreft de cijfers over 2023.

In 2023 is er onvrijwillige zorg ingezet bij één bewoner op ZGR Stevenskamp. Dit betreft het geven van medicatie onder dwang en is gemeld bij de IGJ.

Bij alle ingezette maatregelen is (indien nodig) het stappenplan gevolgd, is er geen sprake van dwang en zijn maatregelen met toestemming van bewoner of familie/vertegenwoordiger ingezet.

Het percentage ingezette maatregelen betreft de ingezette maatregelen t.o.v. het aantal PG-cliënten op de locatie. Het totaal aantal unieke cliënten in zorg 2023 met grondslag PG is 128. Het totaal aantal unieke cliënten waarbij een maatregel is ingezet is 27 cliënten.



## SUCCESSEN



Er is duidelijkheid over het sluiten van de buiten (afdelings) deur 's nachts. Dit is opgenomen in de huisregels.



Versoepeling inzet stappenplan bij toedienen psychofarmaca. In afstemming met Wzd-functionarissen wordt er geen stappenplan meer ingevuld bij psychofarmaca tenzij er sprake is van verzet.



De evaluatie van de stappenplannen wordt gekoppeld aan de gedragsprekuren. Dit voorkomt dubbelingen in evaluatie.



## DIT KAN BETER



Open woonomgeving verder ontwikkelen, uitbreiden met buitenomgeving.



Borgen van kennis bij nieuwe medewerkers. Meer bewustwording bij medewerkers creëren over onvrijwillige zorg en dwang.



Definitie bepalen rondom inzet thuishetchnologie, wanneer is de inzet wel/niet vrijheidsbeperkend.



Het juist registreren op een maatregel. Op dit moment zien we dat dit of overbodig of op verschillende wijzen gebeurt.

\* Meer informatie m.b.t. dit onderwerp kunt u vinden in de analyse op onze website.

# SPEERPUNTEN PER LOCATIE

## ANGELI CUSTODES



### SUCCESSSEN



### NIET OPGEPAKT



### DIT KAN BETER

- In samenwerking met stichting Evenmens zijn vier mantelzorgavonden georganiseerd. Ondanks de tegenvallende opkomst zijn mooie gesprekken ontstaan en contacten gelegd.
- Zorgprofessionals van MIEN zijn opgenomen in het team thuiszorg AC.
- Vanuit de startsessies Anders Werken zijn verkenningen en gesprekken op gang gekomen over team overstijgende samenwerking en verbeterpunten in onze zorg- en dienstverlening. De samenwerking heeft ertoe geleid dat van de 45 openstaande diensten er 30 direct opgelost werden.
- In samenspraak met Vechtdal Wonen zijn in de Scheper concrete aanpassingen uitgevoerd om vochtproblematiek aan te pakken en het woonplezier en de veiligheid terug te brengen.

- Het project Samenredzaam wordt in het eerste kwartaal van 2024 geïmplementeerd

- Efficiënt en effectieve inzet van zorgtechnologie.

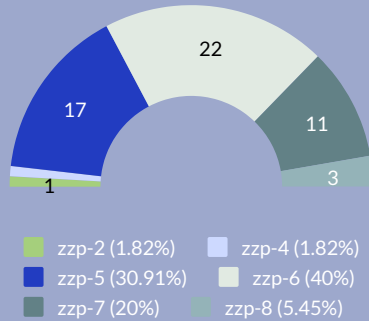
57 bewoners

131 medewerkers

121 vrijwilligers

8.7

ZZP-verdeling



## BRUGSTEDE



### SUCCESSSEN



### NIET OPGEPAKT



### DIT KAN BETER

- De uitbreiding van Brugstede verloopt volgens planning. De wensen van medewerkers en bewoners zijn meegenomen bij onder andere het tuinplan. In februari en in maart 2024 hebben de oplevering en inhuizing plaatsgevonden.
- Het transmuraal team heet nu officieel Brugstede thuiszorg. In mei is de huishoudelijke hulp erbij gekomen. In september heeft er een wisseling van wijkverpleegkundige plaatsgevonden. Zij is verder gaan bouwen met het team. Het aantal cliënten die thuiszorg en huishoudelijke hulp ontvangen is hierdoor gestegen.
- De samenwerkende partijen aan de Proeftuin Lemelerveld hebben n.a.v. een brainstormavond met dorpsbewoners en andere professionele betrokkenen een plan van aanpak geschreven gericht op 3 pijlers; woon en leefomgeving, informatievoorziening en domein overstijgend samenwerken. Op alle 3 gebieden zijn acties uitgezet en heeft verder onderzoek plaatsgevonden. Dit heeft geresulteerd in een samenwerking met de wijkverpleegkundigen uit Lemelerveld en het infopunt, waardoor het voorliggende en professionele veld elkaar beter weet te vinden. In 2024 zal de proeftuin doorgang vinden.

- Alle punten uit het Kwaliteitsplan 2023 zijn opgepakt.

- Vanuit de proeftuin Lemelerveld wordt onderzocht of er een pilot m.b.t. domein overstijgende samenwerking kan worden opgestart. Daarbij wordt ook gekeken naar verdere samenwerking met het infopunt, zodat vanuit daar voorliggende voorzieningen in kunnen worden gezet en waar nodig zorg vanuit ZVW of hulp of begeleiding van de WMO kan worden geïndiceerd.

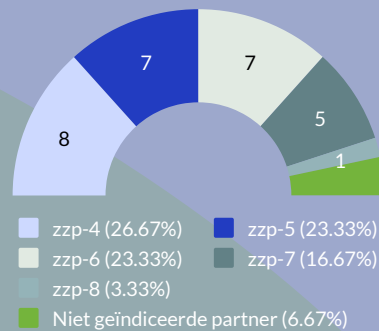
31 bewoners

76 medewerkers

96 vrijwilligers

9.0

ZZP-verdeling



# SPEERPUNTEN PER LOCATIE

## SCHUILENBURG



SUCCESSEN

- De cliënten op Schuilenburg ervaren dat ze op de juiste plek wonen. Medewerkers ervaren dat ze de juiste zorg en ondersteuning kunnen bieden.
- Medewerkers zijn geschoold of weten waar scholing aan te vragen indien de zorgvraag veranderd.
- Het binden en boeien van medewerkers. De formatie is op orde.



37 bewoners



55 medewerkers

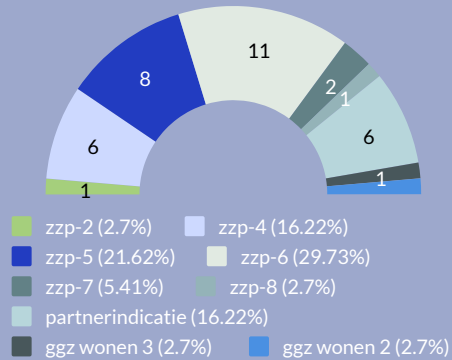


74 vrijwilligers



8.7

ZZP-verdeling



NIET  
OPGEPAKT



DIT KAN  
BETER

- Alle punten uit het Kwaliteitsplan 2023 zijn opgepakt.

- Het project 'zinvolle dag-invulling voor cliënten is opgestart, maar nog niet afgerond. Zo loopt er nog een project voor toekomstbestendig wonen op de 2e en 3e verdieping.
- De inzet van bestaande en nieuwe innovaties op de locaties kan verder verbeterd worden.

## SWAENEWOERD



SUCCESSEN

- Er is meer individuele aandacht voor de bewoners.
- Het ouderenberaad ( medezeggenschap) is succesvol ingevoerd.
- Doorontwikkeling klinisch redeneren d.m.v. o.a. SBAR training.
- Er wordt professioneler met elkaar, de bewoner, mantelzorger en externe collega's samengewerkt.
- Er is een inhaalslag gemaakt in het op orde brengen van de verplichte bevoegd- en bekwaamheden van de verschillende functiegroepen.
- Het vernieuwde voedingsbeleid is ingevoerd.
- Alle medewerkers van de zwerfwacht hebben een nieuwe werkplek gekregen.
- Coachingstraject voor het thuiszorgteam om onderlinge samenwerking te verbeteren en toekomstige uitdagingen verder vorm te geven.
- Krachtfunctie buurtcentrum is duidelijker geworden.
- Meer samenwerkingspartners zoeken de verdieping op om ook preventief aanwezig te zijn voor de gemeenschap Raalte
- Er is gestart met het levensloopbestendig inrichten van de gezamenlijke ontmoetingsruimtes, waarbij bewoners een belangrijk stem hebben gehad.



24 bewoners



49 medewerkers

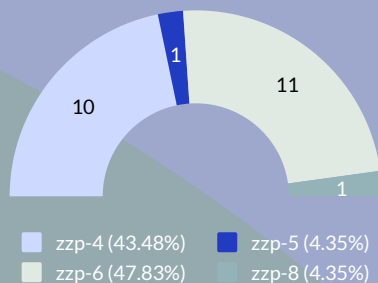


110 vrijwilligers



7.7

ZZP-verdeling



NIET  
OPGEPAKT



DIT KAN  
BETER

- Scholing seksualiteit en intimiteit.
- Aanpassing keukens. Voor dit complexe vraagstuk is goed onderzoek vereist.

- Aandacht voor rapportage vaardigheden zorg collega's.
- Blijvende aandacht voor de thema's; medisch behandelbeleid, klinisch redeneren en arbeidsfitheid/werkplezier zorgcollega's.
- Verdere doorontwikkeling zorgtechnologie op locatie.

# SPEERPUNTEN PER LOCATIE

MIEN

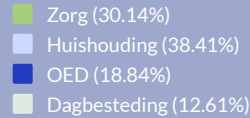
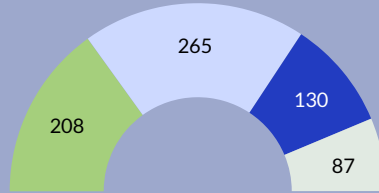


SUCCESSEN

- Ontvlechting MIEN Zorg Heeten (nu thuiszorg SK).
- Ontvlechting MIEN Hulp (nu huishouding + locatie).
- Implementatie transmuraal werken SK (nu Magnolia 3) en doorontwikkeling van het transmuraal werken op de andere locaties (nu thuiszorg + locatie).
- Inzet van diverse hulpmiddelen; Medido (medicijndispenser), Medimo, Luna (digitale kalender die dagritme helpt te behouden).
- BOM scholing voor de huishoudelijk medewerkers.
- organisatie SOAP training voor zorgmedewerkers.
- Pva Anders werken is opgesteld voor thuiszorg SK.
- PREM is afgenomen.

690 cliënten

Aantal cliënten per tak



NIET  
OPGEPAKT

- De scholing gesprekstechnieken is doorgeschoven naar 2024.
- De scholingsverplichting voor huishoudelijk medewerkers (één scholing per jaar) wordt in q1 2024 opgepakt m.b.v. StudyTube.

49 medewerkers

54 vrijwilligers

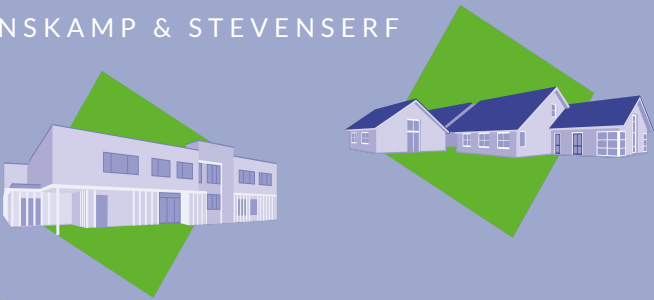
8.9



DIT KAN  
BETER

- De thema's samenredzaamheid en zorgtechnologie meer borgen in de diverse teams.

STEVENS KAMP & STEVENSERF

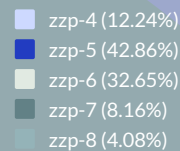
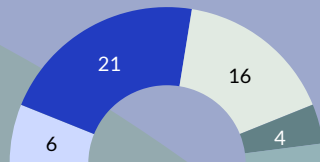


SUCCESSEN

- De scholingsdagen met diverse onderwerpen die op de locatie zijn georganiseerd zijn goed ontvangen.
- Alle zorgteams hebben m.b.v. een teamcoach gewerkt aan de onderlinge samenwerking. Dit wordt vervolgd in 2024. De algehele werksfeer op de locatie is verbeterd. Zo is er sprake van meer verbinding en samenwerking in en tussen de teams en de beide locaties.
- Na de verhuizing is er veel aandacht geweest voor de inrichting van werkprocessen, waardoor Stevenskamp een fijne woon- en werkplek is geworden en het gehele project Nieuwbouw Stevenskamp is afgerond.
- Ondanks alle veranderingen is de kwaliteit goed gebleven. Dit is terug te zien in de positieve resultaten van de audits HACCP en CIDZ.

49 bewoners

ZZP-verdeling



NIET  
OPGEPAKT

- Door de vele veranderingen na de verhuizing en diverse niet opgevulde vacatures is het niet volledig gelukt om aandachtsvelders in hun kracht te zetten. In 2024 krijgt dit onderwerp daarom locatiebreed opnieuw aandacht.

88 medewerkers

131 vrijwilligers

8,9



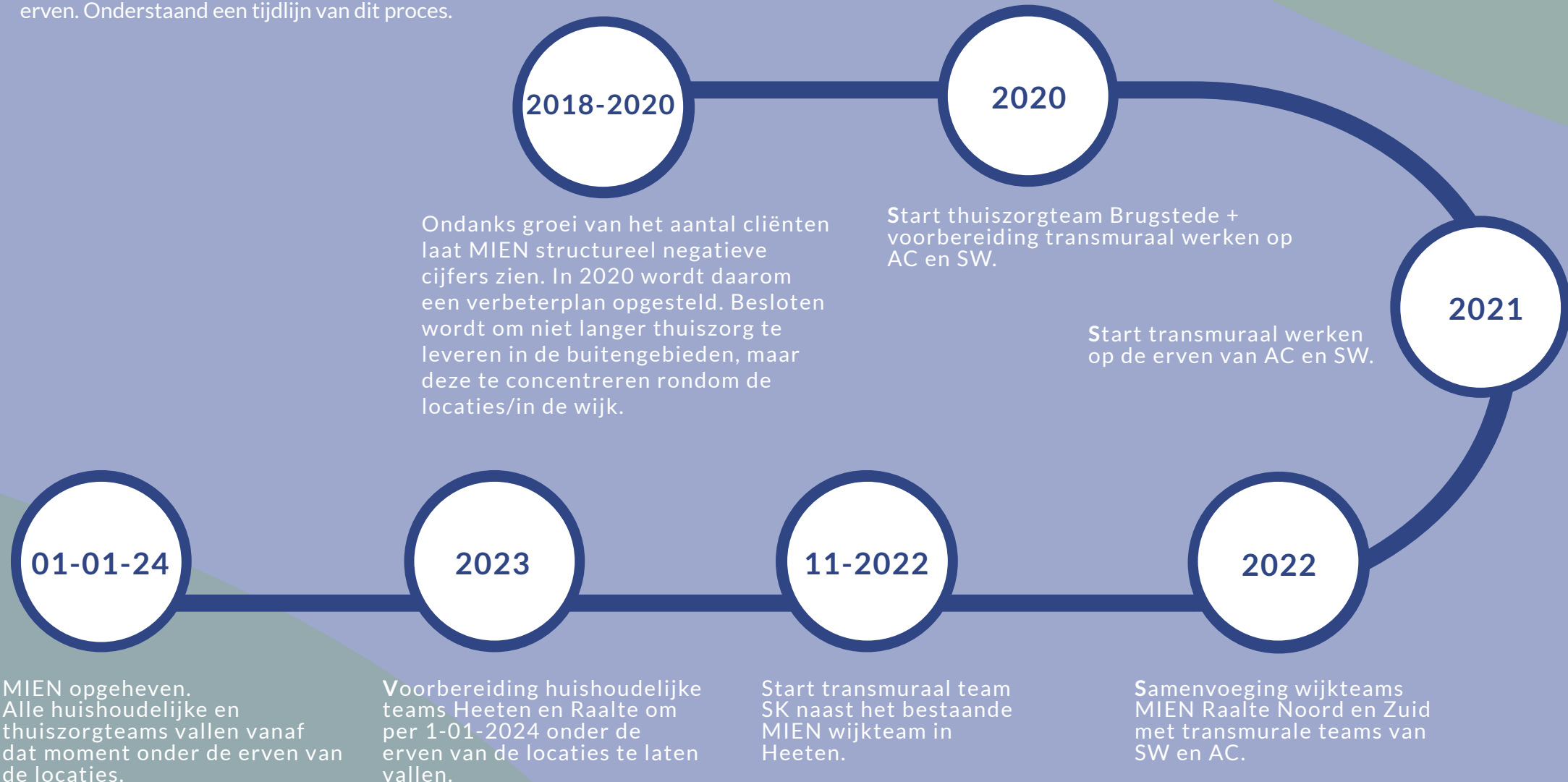
DIT KAN  
BETER

- Niet alle medewerkers hebben de verplichte e-learnings afgerond.
- Vanuit de werkprocessen kan de inzet van domotica verbeterd worden. Nu wordt domotica vaak ingezet op basis van het gevoel van de medewerker.



# UITGELICHT: ONTVLECHTING MIEN

De aparte thuiszorgtak MIEN heeft lange tijd een belangrijke bijdrage aan de missie van ZGR geleverd en past in de maatschappelijke ontwikkeling om ouderen langer thuis te kunnen laten wonen, ook bij een groeiende en complexe zorgvraag. Ondanks de toenemende vraag naar thuiszorg, heeft MIEN ZORG de laatste jaren een toenemend verlies laten zien. In 2018 zijn verschillende berekeningen uitgevoerd om meer inzicht te krijgen in de verhouding tussen de kosten en opbrengsten van MIEN ZORG. Lange tijd is daarbij de aanname geweest dat een toenemend aantal cliënten zou resulteren in een betere financiële positie. Deze aanname bleek onjuist. In 2020 zijn verschillende scenario's uitgewerkt om te kijken naar de toekomst van MIEN. Uiteindelijk is gekozen om MIEN als apart onderdeel per 1 januari 2024 op te heffen en de zorg en huishouding onder te brengen bij de locaties en hun erven. Onderstaand een tijdlijn van dit proces.



# REGIONALE SAMENWERKING

In 2023 is bij ZGR intern het programma Anders Werken gestart. Anders Werken is de overkoepelende programmamaanam met een bijbehorend (verander)communicatieplan voor alle veranderprojecten- en trajecten in de transformatie naar een toekomstbestendige organisatie. Regionaal is ZGR verbonden aan gezamenlijke initiatieven voor deze sectorbrede omslag in het denken en doen. In de samenwerking met de regio Zwolle via de aansluiting met 'route 67+' en in de regio Midden IJssel via de daarvoor aangetrokken programmamanager Anders werken in de Zorg.

Op themaniveau zijn in 2023 bestaande netwerken en contacten, zoals het lerend netwerk, verder benut en waar dit meerwaarde biedt, nieuwe verbindingen gelegd. Voorbeelden zijn; zorgtechnologie, kwaliteit, onvrijwillige zorg/Wzd en duurzaamheid.

In 2023 zijn in beide regio's regioanalyses gepubliceerd en vertaald in regioplannen. De uitvoering is gekoppeld aan de besteding van IZA-gelden.

## Regio MIJ



Het regioplan Midden IJssel beschrijft de gezamenlijke ambities op het gebied van gezondheid, zorg en ondersteuning in Deventer, Olst-Wijhe, Raalte en Voorst voor de komende tien jaar en wordt geïmplementeerd via Samen voor Sallandse Zorg (VVT en VG) en Salland United.



Samen voor Sallandse Zorg: ZGR was in 2023 betrokken bij alle bouwstenen. Bestuurlijk bij het project de Sallandse Praktijkleerroute (SPL) en qua uitvoering en deelname in projecten en ontwikkeling Wlz-zorg thuis (VPT en MPT) (ook bestuurlijk), de langer thuis scan en de ontwikkeling/behoud van zorg- en dienstverlening in kleine kernen (Broekland en Heino). Salland United: ZGR was in 2023 bestuurlijk betrokken als lid van de Transformation Board.

## Regio IJssel Vecht



Het regioplan IJssel Vecht beschrijft de gezamenlijke ambities op het gebied van gezondheid, zorg en ondersteuning in de acht IJssel-Vecht gemeenten en wordt geïmplementeerd via Samen Gezond IJssel-Vecht en Regiotafel Zwolle (VVT).



Bij Samen Gezond IJssel-Vecht is ZGR in 2023 bestuurlijk aangesloten bij de coalitie Zorginnovatie & Transformatie, maar zal vanaf 2024 (ook) aangesloten zijn bij de coalitie Vitaal ouder worden.



Bestuurlijk is ZGR aangesloten bij de stuurgroep Regiotafel Zwolle, waarbij we een grote rol hebben bij de coördinatie en uitvoering van de Proeftuin Lemelerveld, waar via o.a. uitgangspunten van het concept Community Care (zorgzame buurten) de bestaande infrastructuur van Lemelerveld wordt verstevigd, zodat bewoners langer thuis kunnen blijven wonen. Deze proeftuin wordt in 2023 (en doorlopend in 2024) gefinancierd uit transformatiemiddelen / regionaal budget van ZK. Daarnaast is ZGR onderdeel van de werkgroep arbeidsmarktproblematiek.



Kring Raalter werkgevers



Netwerk zorgtechnologie



Netwerk inkoop



Netwerk dementie



Netwerk palliatieve zorg

Overige netwerken



Netwerk NAH



Netwerk duurzaamheid



Netwerk Parkinson



Lerend Netwerk

# RISICOBEBEERSING

Binnen ZGR zijn diverse maatregelen getroffen om risico's te identificeren en te beheersen. Zo vinden er interne controles bij de afdeling F&I plaats op het gebied van wet- en regelgeving en hebben we in het Kwaliteitsplan aandacht voor risico's op cliënt- en procesniveau. Risicomanagement is dus een geïntegreerd onderdeel en draagt concreet bij aan de organisatiedoelstellingen.

Om het risicomanagement beheersbaar te houden zijn de vijf belangrijkste risico's gedefinieerd. De coronacrisis heeft ons doen beseffen dat nieuwe grote risico's snel kunnen ontstaan. Daarom wordt de lijst periodiek geactualiseerd. Jaarlijkse aandachtspunten vanuit het accountantsverslag en managementletter worden daarnaast verzameld in een actieplan. Dit plan is opgenomen in de planning & controlcyclus en wordt op die manier gemonitord.

In december 2023 heeft Loes Kater aangegeven te vertrekken als directeur-bestuurder. Haar vertrek is een extra risico voor de organisatie.

## Grootste risico's



### Zorgverkoop

Tarieven zijn niet altijd kostendekkend en ZGR maakt bezwaar. De MIEN business-case is geïmplementeerd en er zijn stappen genomen om zorgverkoop binnen de organisatie beter te positioneren.



### Personeel

Risico van te weinig geclassificeerde medewerkers wordt d.m.v. o.a.; transmuraal werken, stimuleren zij-instroom en HR-plan bestreden. De werkdruk en het verzuim nemen door krapte toe en wordt o.a. met inzet van het vitaliteitsprogramma bestreden.



### Aansluiten cliëntbehoefte

Marktonderzoek, het flexibelen van arbeid, het SP 2021-2025 en het positioneren van de verpleegkundig specialist moeten ervoor zorgen dat onze services blijven aansluiten.



### Vastgoed

D.m.v. externe toetsing en de MJB worden risico's m.b.t. investering en financiering vastgoed beheerd.



### Prijspeil

Forse prijsstijgingen van o.a. gas en voeding drukken op exploitatie en worden d.m.v. inkoopbeleid, MJB en exploitatie gemonitord.

## Acties in 2023



F&I heeft in juli een interimcontrole uitgevoerd bij een zorgboerderij die door ZGR als onderaannemer wordt verhuurd voor Wlz-cliënten. Dergelijke controles worden in de toekomst vaker uitgevoerd om de juistheid van de productie te garanderen.



ZGR is voornemens om de zorgovereenkomst te vervangen voor een welkomstbrief voor cliënten. Deze actie is onderdeel van het project "meer zorg met hetzelfde aantal zorgmedewerkers".



Risicomanagement is als onderdeel opgenomen in de jaarplannen van 2023 en managers rapporteren 3x per jaar op dit onderdeel. Het thema is daarnaast onderdeel van de trimesterreviews.



ZGR heeft net als 250 andere ouderenzorgorganisaties een kort geding aangespannen tegen het inkoopbeleid 2024-2026 van de zorgkantoren omdat de tarieven de continuïteit, toegankelijkheid en kwaliteit van onze zorg- en dienstverlening onder druk zet.

\*Voor verdere achtergrondinformatie m.b.t. risicomanagement zie memo risicomanagement die jaarlijks wordt geactualiseerd.

# FINANCIËEL BELEID

Het gerapporteerde resultaat 2023 bedraagt € 126K negatief, genormaliseerd komt het resultaat € 12K hoger uit op € 114K negatief.

Ter vergelijking: in 2022 was het resultaat € 17K positief (genormaliseerd € 178K positief).

De totale opbrengsten zijn in 2023 gestegen met € 1.7 miljoen (+7%), met name door de hogere Wlz-tarieven. De tariefstijgingen zijn echter niet voldoende om de gestegen kosten op te vangen.

Door cao-verhogingen in maart (3%) en oktober (5%) stegen de personeelskosten van eigen personeel, ondanks een daling van het ziekteverzuim (8,5% à 6,7%) en een lager aantal ingezette fte's (-5 tot 299 fte) op jaarbasis met ongeveer 3%. Vanwege de personele krapte, steeg het aandeel personeel niet in loondienst (PNIL) met maar liefst 45% tot 9% van de totale personeelskosten. De totale stijging van de personeelskosten kwam hierdoor uit op 6%.

Ook ZGR had in 2023 te maken met forse stijgingen van de overige kosten, zoals energiekosten (+45%), hotelmatige kosten (+12%) en voedingskosten (+11%), die niet worden gedekt door de tarieven. Tot slot stegen de afschrijvingskosten vanwege de oplevering van nieuwbouw Stevenskamp eind 2022.

Ondanks het negatieve resultaat over 2023 kan ZGR positief naar de toekomst kijken. De Rabobank verstrekt een waiver in verband met het niet behalen van de EBITDA-norm. Wat betreft de belangrijkste kengetallen (solvabiliteit, liquiditeit) voldoet ZGR nog altijd ruimschoots aan de normen.

Verder heeft ZGR diverse ingrepen geformuleerd om de zorgexploitatie in 2024 positief om te buigen, mede door het programma Anders Werken en door samenwerking te zoeken met andere organisaties. Daarnaast wordt ingezet op verhoging van de Wlz productie (door omzetting ELV plekken en de uitbreiding van Brugstede) en beperking PNIL.

De begroting 2024 sluit met een positief saldo van € 134K.

\* Voor verdere informatie en cijfers zie jaarrekening ZGR 2023.

## Resultaat 2023

27

	2023	2022	
• Resultaat	€ 126K negatief	€ 17K	▼ € 143K
-/- Incidenteel	€ 12K negatief	€ 161K	
• Genormaliseerd	€ 114K negatief	€ 178K	▼ € 292K

### Analyse daling genormaliseerd resultaat

- Opbrengsten ▲ € 1.701K +7%
- Personeelskosten ▲ € 1.100K +6%  
waarvan - uitzendkrachten/ZZP ▲ € 592K +162%
- Overige kosten ▲ € 893K +13%  
waarvan - indirecte kosten: Energie (+45%), Afschrijvingen (+19%),  
- directe kosten: Hotelmatig (+12%), Voeding (+11%)

## Kengetallen

	Norm	2023	2022	2021	2020	2019
Financieel resultaat	€ 78K	-€ 126K	€ 17K	€ 517K	€ 718K	€ 333K
Rendement	0,3%	-0,5%	0,1%	2,0%	2,8%	1,5%
Liquideitsratio	>1,0	1,5	1,9	3,4	2,5	3,0
Solvabiliteit	25-40%	41%	40%	39%	62%	66%
EBITDA (genormaliseerd)	€ 1200K	€ 861K	€ 703K	€ 1140K		
Genorm. resultaat		-€ 114K	€ 178K	€ 721K	€ 786K	€ 233K
Rendement		-0,4%	0,7%	2,8%	3,1%	1,0%
Aandeel PNIL		9,0%	6,9%	6,8%	7,0%	6,5%

## Incidentele posten

### Voordelig

- Vrijval+dotatie voorzieningen € 2K
  - Alsnog vergoede overproductie eerdere jaren € 35K
  - Compens. trans.vergoed. UWV (langd.ziek) € 32K
  - Corona compensatie 2022 Zwv € 16K
  - Overige incidentele mutaties (per saldo) € 22K
- € 108K**

### Nadelig

- Kosten bouwprojecten NSK en BS € 44K-
  - Risico (over)productie 2023 € 76K-
- € 120K-**

### Totaal incidenteel

**€ 12K**

## Afkortingenlijst

BI Tool:	Business intelligence tool	MIM:	Meldingen incidenten medewerkers
BOM:	Brein Omgevings Methodiek	MJB:	Meerjarenbegroting
CIP:	Commissie infectie preventie	MKO:	Middenkaderoverleg
CPT:	Centraal Planning Team	MTO:	Medewerkerstevredenheidsonderzoek
CTO:	Clïenttevredenheidsonderzoek	MPT:	Modulair pakket thuis
CIDZ:	Certificatie in de Zorg	NPS-score:	Net Promoter Score
DB:	Dagbesteding	OD:	Ondersteunende diensten
DIP:	Deskundige infectie preventie	OED:	Ontmoeten in eigen dorp
EBITDA:	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization	PG:	Psychogeriatric
ECD:	Elektronisch cliënten dossier	PvA:	Plan van aanpak
ELV:	Eerstelijnsverblijf	Prem:	Patient Reported Experience Measure
EVV:	Eerst verantwoordelijke verzorgende	SOAP:	Subjectief, objectief, analyse, plan
Fte:	Fulltime-Equivalent	SO:	Specialist Ouderengeneeskunde
GDC:	Glucose dag curve	SU:	Salland United
GVP:	Gespecialiseerd Verzorgende Psychogeriatric	SvSz:	Samen voor Sallandse zorg
GVS:	Gespecialiseerde Verzorgende Somatiek	VAR:	Verpleegkundige Adviesraad
HACCP:	Hazard Analysis and Critical Control Points	VPT:	Volledig pakket thuis
IPA:	Infectie preventie adviseur	VS:	Verpleegkundig Specialist
IZA:	Integraal Zorgakkoord	VTO:	Vrijwilligerstevredenheidsonderzoek
LMS:	Learning Management System	Wlz:	Wet langdurige zorg
MDO:	Multidisciplinair overleg	Wzd:	Wet zorg en dwang
MIC:	Meldingen Incidenten Cliënten	Wmo:	Wet Maatschappelijke ondersteuning
		WOZO:	Wonen ondersteuning zorg ouderen
		Zvw:	Zorgverzekeringswet
		ZZP:	Zorgzwaartepakket



## *Verslag interne toezichthouder ZGR 2023*

# 0 | Inhoud

0	Inhoud.....	1
1	Voorwoord.....	3
2	De raad van toezicht (raad van commissarissen).....	4
3	Scope van het intern toezicht.....	5
4	Vergaderingen en bijeenkomsten raad van toezicht (raad van commissarissen).....	5
5	Besluiten raad van toezicht (raad van commissarissen) .....	7
6	De samenwerking met de raad van bestuur .....	8
7	Reflectie vanuit de toezichthoudende rol .....	9
8	Reflectie vanuit de rol als strategische partner.....	10
9	Reflectie vanuit de rol als werkgever .....	10
10	Reflectie vanuit de rol als ambassadeur.....	11
11	Reflectie op eigen functioneren raad van toezicht (raad van commissarissen) .....	12

# 1 | Voorwoord

De raad van toezicht legt in dit verslag verantwoording af over zijn handelen en de resultaten van zijn handelen. Uitgangspunt in de uitwerking van zijn maatschappelijke verantwoording is de Governance Code Zorg.

De raad van toezicht kijkt terug op een jaar waarin de organisatie verder heeft gewerkt aan de implementatie van het Strategisch Programma 2021-2025 en is gestart met het programma 'Anders werken'. Aangezien het aantrekken en vasthouden van goede medewerkers in de - nabije - toekomst steeds moeilijker wordt voor de hele zorg, dus ook voor ZGR, heeft de raad van toezicht in 2023 een themabijeenkomst gehouden over het onderwerp 'Anders werken'.

Deze bijeenkomst vond plaats met delegaties van de CCR en de OR. Tijdens deze bijeenkomst is onder andere gesproken over de vraag hoe ZGR in de toekomst met minder medewerkers dezelfde invulling kan geven aan haar maatschappelijke taken, wat de eventuele rol van digitalisering in de toekomst gaat zijn en wat ZGR kan doen om, in een steeds krappere wordende arbeidsmarkt, medewerkers -blijvend- te binden aan de organisatie.

Verder is, na een intensieve voorbereiding, de uitbreiding van Brugstede afgerond en begin 2024 feestelijk geopend. Met deze uitbreiding kan ZGR in Lemelerveld weer jaren vooruit. Daarnaast hebben de ondersteunende diensten hun intrek genomen in een nieuw kantoor aan de Domineeskamp.

De raad van toezicht dankt medewerkers, vrijwilligers en directie voor hun inzet en geleverde prestaties in het jaar 2023.

Thaco Weertman, voorzitter raad van toezicht ZGR



## 2 | De raad van toezicht (raad van commissarissen)

### Samenstelling raad van toezicht

Naam	Functie in de rvt/rvc	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
Thaco Weertman	Voorzitter	Plv. Directeur/Manager Bedrijfsvoering woningstichting SWZ	-
Lieke Poot	Vice-voorzitter	CMIO/ RVE voorzitter Zorgtechnologie/Klinisch Fysicus Isala Zwolle	<ul style="list-style-type: none"><li>- Voorzitter Nederlandse Vereniging voor Klinische Fysica (tot 28-09-2023)</li><li>- Lid adviesraad van lectoraat zorg en ICT Hogeschool Windesheim en practoraat zorg en ICT van Deltion college</li><li>- Lid van de strategiegroep Coalitie Gezondheid en Zorg van de Nederlandse AI Coalitie</li><li>- Voorzitter taakgroep beschikbaarheid medische hulpmiddelen van VWS</li><li>- Lid Raad van advies SMPE/e te Eindhoven</li></ul>
Bas Nijland	Lid RvT ZGR	<ul style="list-style-type: none"><li>- Manager control Icare V&amp;V</li><li>- Docent Nyenrode Business Universiteit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Praktijkreferaatbegeleider Nyenrode</li><li>- Lid kerngroep praktijkopleiding Nyenrode</li></ul>
Jan de Jong	Lid RvT ZGR	DGA De Jong Consulting B.V.	-
Jacqueline Engelen	Lid RvT ZGR	ZZP'er organisatieadviseur	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lid RvT Pleyade</li><li>- Auditor Prezo Care Perspekt</li></ul>

### Rooster van aan- en aftreden

Naam/functie	Datum toetreding	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Thaco Weertman/vz	28-06-2017				1-3					
Lieke Poot/vice vz	28-06-2017				1-7					
Bas Nijland/lid	28-06-2017				1-7					
Jan de Jong/lid	13-03-2019						1-4			
Jacqueline Engelen/lid	10-12-2019							1-1		

### 3 | Scope van het intern toezicht

Het intern toezicht raakt de zorgaanbieder zelf, de overige groepsmaatschappijen in het concern en de deelnemingen waarin de zorgaanbieder via kapitaaldeelname en/of zeggenschapsrelaties participeert.

Entiteiten waar de raad van toezicht/raad van commissarissen toezicht op houdt
ZGR

### 4 | Vergaderingen en bijeenkomsten raad van toezicht (raad van commissarissen)

Vergadering/bijeenkomst	Aantal	Onderwerpen
Raad van toezicht (raad van commissarissen)	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jaarplan 2024 en begroting 2024</li> <li>- Jaarrekening 2022</li> <li>- Resultaatontwikkeling</li> <li>- Ontwikkelingen Wlz/Zvw/Wmo</li> <li>- Kwaliteit en veiligheid cliëntgegevens</li> <li>- Regionale ontwikkelingen</li> <li>- Governance code</li> <li>- Uitbreiding Brugstede</li> <li>- Kwaliteitsverslag 2022</li> <li>- Opvolging directeur-bestuurder</li> </ul>

Vergadering/bijeenkomst	Aantal	Onderwerpen
Raad van toezicht (raad van commissarissen) zonder de bestuurder	1	- Zelfevaluatie RvT
Remuneratiecommissie	1	- Voorbereiden functioneringsgesprek directeur-bestuurder
Auditcommissie	4	- Voorbespreken jaarrekening - Voorbespreken begroting - Bespreken managementletter - Bespreken accountantsverslag
Commissie kwaliteit en veiligheid	2	- Bespreken kwaliteitsverslag 2022 - Bespreken Generiek kompas ' Samen werken aan kwaliteit van bestaan' - Bespreken externe audit systematiek en resultaten 'Certificatie in de Zorg'
Commissie digitalisering	2	- Bespreken Voortgangsrapportage Privacy functionaris
Commissie huisvesting	1	- Bespreking herzien vastgoedbeleid ZGR
Raad van toezicht (raad van commissarissen) met OR	1	- Projecten speerpunten P&O - Functiehuis - Visie op leiderschap - Uitbreiding Brugstede - Anders werken in de zorg - Arbeidsmarktproblematiek - Afsluiting project nieuwbouw SK - Regionale samenwerking - Organisatiewijziging MIEN en sociaal kader - Kort geding tarieven Zorgkantoor
Raad van toezicht (raad van commissarissen) met CCR	1	- Uitbreiding BS - Update stand van zaken vanuit de LCR's van locaties - Themabijeenkomst met CCR/OR/P&O

## 5 | Besluiten raad van toezicht (raad van commissarissen)

Onderwerp	Besluit/Goedkeuring	Datum
Commissie indeling	Besluit	15-02-2023
Rooster van aan- aftreden + herbenoemingsprocedure	Besluit	15-02-2023
Scholingsplan 2023 RvT-leden	Besluit	18-04-2023
Toetsing proforma berekening WNT-bezoldiging DB	Besluit	18-04-2023
Einde 1e zittingsperiode lid RvT. Besluit over 2e termijn.	Besluit	18-04-2023
Vaststellen visiedocument, toepassingsdocument	Besluit	18-04-2023
Organisatiewijziging onderdeel MIEN en sociaal kader	Goedkeuring	10-05-2023
Jaarrekening 2022 en decharge is verleend aan de directeur-bestuurder Concept accountantsverslag Verantwoording Corona	Goedkeuring	10-05-2023
Voorgenomen besluit ontbinden VOF de Noaber	Goedkeuring	10-05-2023
Herziene statuten en reglement	Besluit	14-06-2023
Vergaderschema RvT 2024	Besluit	14-06-2023
Procesbeschrijving WNT klasse-indeling	Besluit	13-09-2023
Verslag zelfevaluatie	Besluit	13-09-2023
Risicomanagement inclusief strategisch risicoregister	Besluit	13-09-2023
Keuze accountantskantoor	Besluit	14-06-2023
Vaststelling WNT-klasse 2023	Besluit	14-06-2023
Bezoldiging directeur-bestuurder	Besluit	13-09-2023
Lidmaatschap NVTZ	Besluit	15-11-2023
Begroting 2024 + Jaarplan 2024	Goedkeuring	15-11-2023

## 6 | De samenwerking met de raad van bestuur

### • Belangrijke thema's

In het verslagjaar is in een themabijeenkomst aandacht geweest voor het thema 'Anders werken'. De Zorg staat aan de vooravond van veel veranderingen, onder andere als gevolg van krapte op de arbeidsmarkt. In 2023 is gekozen om deze problematiek in een themabijeenkomst gezamenlijk met vertegenwoordigers van CCR en OR en betrokken functionarissen uit de organisatie meer vanuit de vraagkant te benaderen; Hoe kunnen wij als ZGR ervoor zorgen dat we in de toekomst minder medewerkers nodig hebben om onze taken te vervullen. Het thema huisvesting is ook aan de orde geweest, met name rondom de uitbreiding van Brugstede. Deze uitbreiding is begin 2024 geopend. Tenslotte is de jaarlijkse ontmoeting met het managementteam gewijd aan een blik naar buiten op de ontwikkelingen in de samenleving. Voor deze sessie zijn vertegenwoordigers van het burgerinitiatief 'Nederland Zorgt voor Elkaar' uitgenodigd en hebben we het whitepaper 'Een houdbare samenleving in 2040' doorgenomen.

In december heeft de directeur-bestuurder te kennen gegeven dat zij een andere betrekking heeft aangenomen. De RvT heeft daarop besloten een onderzoek te starten naar de verschillende scenario's voor opvolging van de directeur-bestuurder in samenhang met verregaande samenwerking met andere zorgaanbieders in de regio. De RvT heeft daarvoor besloten deze opdracht te verlenen aan een interim bestuurder.

### • Informatieverstrekking

De raad van toezicht heeft op een aantal manieren informatie tot zich genomen. Ten eerste in de vorm van documenten en stukken ter voorbereiding op de reguliere vergaderingen. Daarnaast door met bewoners, medewerkers en vrijwilligers te praten bij de verschillende werkbezoeken op de locaties. In 2023 zijn door de raad van toezicht de locaties Stevenskamp en Schuilenburg bezocht in het kader van een werkbezoek. Ook heeft een delegatie van de raad van toezicht gesproken met zowel de CCR, als ook de OR. Daarnaast heeft er ook een ontmoeting plaatsgevonden met het MKO (managementteam).

### • Agendasetting en eigen verantwoordelijkheid

De voorzitter en vice-voorzitter van de raad van toezicht stellen samen met de directeur-bestuurder de agenda van de vergaderingen op. Dit zijn zowel reguliere onderwerpen, zoals de verschillende rapportages (financieel, kwaliteit en voortgang op het strategische programma), als ook zaken die in een themabijeenkomst worden besproken met de verschillende interne- en externe belanghebbenden, zoals de veranderingen in de zorg en de zorgverlening.

# 7 | Reflectie vanuit de toezichhoudende rol

De raad van toezicht heeft als één van haar taken het toezicht houden op de besturing en het gevoerde beleid van ZGR. De raad van toezicht is van mening dat toezicht gehouden moet worden vanuit verbinding: verbinding met de mensen die zorg krijgen, de mensen die er werken en de verbinding met de samenleving. Voor de raad van toezicht in het bijzonder is de verbinding met de raad van bestuur van belang. De visie van de raad van toezicht op het houden van toezicht is o.a. uitgewerkt in het 'Visiedocument op toezicht & toepassing Governancecode Zorg'. Hierin is beschreven dat de raad van toezicht, toezicht houdt vanuit het verhaal achter het operationele proces van ZGR, zich verbindt aan de 7 principes in de Governancecode en de NVTZ notitie 'goed toezicht in zorg en welzijn'.

## • Interne P&C-cyclus

De raad van toezicht is betrokken bij de interne P&C cyclus. Periodiek ontvangt de raad van toezicht de resultaten van de afgelopen periode en worden deze toegelicht door controller en bestuurder.

Tevens is de raad van toezicht betrokken bij het proces rondom begroting, jaarafsluiting en jaarverslaggeving en houdt toezicht op het tijdig doorlopen van deze stappen.

## • Effectiviteit P&C-cyclus

De raad van toezicht heeft geconcludeerd dat de P&C cyclus adequaat en effectief wordt doorlopen en de raad van toezicht tijdig wordt betrokken bij de te nemen besluiten.

## • Effectiviteit externe wet- en regelgeving

Periodiek voert ZGR en de raad van toezicht een (fraude)risicoanalyse uit waarin ook het voldoen aan wet- en regelgeving een onderwerp is. Hierin worden de belangrijkste wetten, waaraan voldaan moet worden en waaraan we willen voldoen geëvalueerd en worden eventuele hieruit voortkomende risico's besproken en gemitigeerd. Een voorbeeld van het afgelopen jaar is de nieuwe WBTR.

## • Aandachtspunten rondom de begroting- en jaarrekening

Er zijn geen specifieke aandachtspunten geweest omtrent het vaststellen van de begroting en de jaarrekening.

## • Overige gewichtige besluiten

De raad van toezicht is door de directeur bestuurder tijdig meegenomen in de (voor)genomen besluiten en heeft hierin haar rol op een goede manier kunnen uitoefenen.

## • Samenwerking externe accountant

De samenwerking met de externe accountant is goed. We hebben een open en transparante relatie met elkaar waarin er geen sprake is van belangenverstremming. Een mooi voorbeeld hiervan is het bespreken van de periodieke managementletter met de accountant én het management van ZGR. Hierdoor krijgt de raad van toezicht een goed inzicht in de samenwerking tussen accountant en ZGR.

## • Reflectie op het verantwoordingsdocument

De raad van toezicht is van mening dat het verhaal van ZGR van het afgelopen jaar op een goede en passende manier wordt verteld in het jaarverslag en het bestuursverslag. Hierin zijn de belangrijkste gebeurtenissen op een goede manier weergegeven.

## 8 | Reflectie vanuit de rol als strategisch partner

### • Betrokkenheid en inbreng strategievorming

De raad van toezicht wordt ieder jaar door de organisatie bevraagd over de onderwerpen die als strategisch worden gezien. Op deze aspecten wordt vervolgens maandelijks gerapporteerd.

Daarnaast neemt de raad van toezicht deel aan de jaarlijkse gezamenlijke themabijeenkomst met de directeur-bestuurder, P&O adviseur, delegatie van de CCR en OR. Een delegatie van de raad van toezicht neemt ook jaarlijks deel aan een vergadering van de OR en CCR.

### • Focuspunten strategisch beleid

In het afgelopen verslagjaar is gerapporteerd op de volgende onderwerpen: strategisch personeelsbeleid, anders werken en regionale samenwerking, technologische innovatie, medisch en behandelbeleid, cliëntgericht communiceren en organiseren, vrijwilligersbeleid en duurzaamheidsbeleid.

Al met al zijn we als raad van toezicht tevreden over onze rol als strategische partner van de bestuurder van ZGR in 2023. We hebben ons volledig ingezet om de organisatie te ondersteunen in haar streven naar hoogwaardige ouderenzorg en hebben de basis gelegd voor een gezonde toekomst van de organisatie. We kijken dan ook met vertrouwen uit naar de verdere ontwikkeling van ZGR in de komende jaren.

### • Rendement interne dialoog

De voorzitter en vice-voorzitter van de raad van toezicht stellen samen met de directeur-bestuurder de agenda van de vergaderingen op, voorafgaand aan de reguliere vergadering.

## 9 | Reflectie vanuit de rol als werkgever

### • Noodzakelijke competenties en leiderschapstijl

Bij ZGR hebben we aandacht voor de mens. Onze medewerkers proberen toegewijd te zijn aan onze bewoners en cliënten. Iedere dag weer opnieuw met aandacht ontdekken wat er voor de ander toe doet. Het leiderschap moet aansluiten bij de manier waarop we werken.

Extern staat het zorglandschap onder druk. We schetsen een aantal belangrijke ontwikkelingen. Met de groei van het aantal ouderen stijgt de vraag naar zorg. Tegelijkertijd is het aanbod van medewerkers door de druk op de arbeidsmarkt steeds beperkter. We moeten nadenken hoe we deze toenemende vraag, in samenwerking met de cliënten en bewoners en hun netwerk kunnen vormgeven waarbij zorg niet meer “het enige” antwoord is.

Tegelijkertijd zien we spanning op de financiën, een enorme ontwikkeling op het gebied van ICT. Samenwerking met onze strategische partners wordt steeds meer relevant. Dit vraagt om verbindend leiderschap met een meervoudige blik, zowel intern, als extern.

### • Evaluatie functioneren dagelijkse leiding van de zorgaanbieder

De raad van toezicht kent een remuneratie-commissie. Deze commissie houdt het jaarlijkse functioneringsgesprek. De input hiervoor wordt opgehaald bij de leden van de raad van toezicht en bij de in- en externe omgeving van de bestuurder.

Het ene jaar doet de remuneratiecommissie dat door in gesprek te gaan met een aantal medewerkers, waaronder een aantal leden van het managementteam, het andere jaar vraagt de bestuurder om 360 graden feedback onder in- en externe stakeholders.

De bestuurder schrijft jaarlijks een reflectieverslag ter voorbereiding op het functioneringsgesprek.

- **Remuneratie**

De bezoldiging van de directeur-bestuurder is mede afhankelijk van de wijze waarop leiding wordt gegeven aan de organisatie en de prestaties van de organisatie gedurende het jaar en is passend binnen de WNT.

- **Invulling van sleutelposities**

De raad van toezicht spreekt ieder jaar het voltallige managementteam, waarmee zij invulling kan geven aan haar toezichthoudende taak, als het gaat om de invulling van de sleutelposities. Daarnaast wordt de raad meegenomen in eventuele personeelwisselingen op die posities.

## 10 | Reflectie vanuit de rol als ambassadeur

- **Interne en externe stakeholders**

De raad van toezicht verstaat onder de interne stakeholders: de cliënten, de medewerkers en de vrijwilligers.

De raad van toezicht heeft via overleg met de centrale cliëntenraad, de ondernemingsraad, het managementteam en diverse stafleden (overleg inzake kwaliteit, ICT, strategisch beleid etc.) zich een goed beeld kunnen vormen van deze interne stakeholders, die samen de maatschappelijke opgave op een verantwoorde wijze vorm en inhoud geven. De organisatie kent een warme, kwaliteit gedreven positief ingevulde familiecultuur, waarin de cliënt, familie en relaties goed betrokken worden bij de wijze waarop het belang van de cliënt gediend wordt. Naar de toekomst kijkend is er alle vertrouwen in dat dit gecontinueerd kan worden, waarbij de Raad uiteraard ook ziet dat financiering, personele inzet en de komende groei t.g.v. de vergrijzing wel medebepalend zal zijn voor de mate waarin de hoge kwaliteitsnorm van dit moment gehandhaafd kan worden.

De raad van toezicht schaart onder de externe belanghebbende vooral de volgende partijen: de collega-instellingen met name de samenwerkingsverbanden in de brede regio, de verzekeraars, zorgkantoren en de gemeente als financiers, de accountant, de scholen voor beroepsonderwijs, vastgoedpartijen en leveranciers.

De raad van toezicht volgt nagenoeg maandelijks ontwikkelingen rondom deze stakeholders. Het beeld dat de raad van toezicht heeft, is dat er een uitstekende zakelijke samenwerking is met al deze genoemde partijen en dat ZGR bij allen bekend staat als betrouwbaar, open, eerlijk en cliënt gedreven. Vooral de regionale aanpak van complexe problemen c.q. ontwikkelingen beoordeelt de raad van toezicht als noodzakelijk, uitdagend en is tevreden over de resultaten.

- **Dialoog met stakeholders en dilemma's**

De raad van toezicht volgt de directeur-bestuurder en staf op het gebied van hun onderhandelingen c.q. gesprekken waar dat van belang is. In het verslagjaar betreft dat met name de afspraken met de zorgkantoren inzake de veranderingen op het terrein van stimuleringsgelden. Voorts krijgt de raad van toezicht gedetailleerd verslag van gesprekken met de bank en rondom nieuwbouwplannen van bijvoorbeeld Brugstede in Lemelerveld. De Raad neemt als toehoorder incidenteel deel aan extern overleg en bezoekt locaties, presentaties en bijeenkomsten.



Bestuurlijke dilemma's zijn gelukkig spaarzaam en de raad van toezicht wordt niet snel verrast. Eén van de invloedsfactoren is de wijze waarop de jaarlijkse themabijeenkomsten zijn georganiseerd, waar vanuit de verschillende invalshoeken wordt gekeken naar de strategie, marktontwikkelingen en personele aangelegenheden nu en op termijn. De raad van toezicht, de bestuurder, de ondernemingsraad, de centrale cliëntenraad en het management/kader vertegenwoordigen de verschillende invalshoeken. In feite proberen we de dilemma's te voorkomen.

De raad van toezicht heeft in het verslagjaar alleen direct overleg gehad met de accountant, dat geen dilemma's heeft opgeleverd. Dit jaar is door de raad van toezicht verder geen overleg met de zorgkantoren of de gemeente bijgewoond. We hebben vooral overleg gehad met interne stakeholders op de locaties van ZGR. Dit naast het feit dat de informatie vanuit de bestuurder en via de bestuurder vanuit de organisatie uitgebreid, frequent en bij incidenten snel gedeeld wordt.

## 11 | Reflectie op eigen functioneren raad van toezicht (raad van commissarissen)

De Governancecode Zorg 2022 benadrukt het belang van de jaarlijkse zelfevaluatie. De praktische uitwerking van dit principe luidt: *'De raad van toezicht evalueert zijn functioneren ten minste jaarlijks buiten de aanwezigheid van de raad van bestuur en zorgt voor vastlegging van de uitkomsten daarvan.'* Onderstaande samenvatting geeft de belangrijkste inzichten vanuit de zelfevaluatie van de raad van toezicht (raad van commissarissen) weer:

### • Interne reflectie

Voor de raad is reflectie zeer belangrijk, gezien de hoge eisen die aan een raad worden gesteld en om te kijken of de samenstelling van de Raad nog past bij de opgaven van de zorgorganisatie. Het werken aan onze eigen professionaliteit en regelmatige reflectie is onderdeel van onze manier van werken.

Dit doen we door:

- Een jaarlijkse zelfevaluatie. In 2023 hebben we dit gedaan met ondersteuning van een externe begeleider. De leden van de Raad hebben allen een drijfverentest gedaan. Het verslag van de zelfevaluatie is in de vergadering vastgesteld en de actiepunten zijn opgepakt.
- Een van de actiepunten uit de zelfevaluatie was een reflectiemoment in te bouwen na afsluiting van de periodieke vergadering. We reflecteren wat er goed is gegaan en wanneer in de vergadering spanning of ongemak ontstond. Deze reflectie helpt ons om eventuele spanning of ongemak niet te vermijden maar onderdeel te laten zijn van het vergaderproces.

### • Teamontwikkeling

De samenwerking is een belangrijk onderdeel van de zelfevaluatie. Sinds 2022 plannen we iedere vergadering op het einde een kort evaluatiemoment. Naast de formele vergadermomenten investeren we in het vormen en zijn van een goed team. Dit doen we onder andere door locatiebezoeken waarbij we informeel met elkaar eten. In 2023 zijn we met -een deel van- de Raad naar de toneelvoorstelling "Mag ik je kussen" over de Zorg van morgen geweest, we hebben dit afgesloten met een etentje.

- **Educatie en ontwikkeling**

We maken jaarlijks een overzicht van de scholingsbehoefte en realisatie daarvan. De inhoud van scholingsbijeenkomsten wordt met elkaar gedeeld.

- **Uitbetaalde/doorbelaste bezoldigingen**

ZGR heeft maar 1 entiteit, ZGR, die de toezichthouders bezoldigt. Er vindt geen doorberekening plaats van de bezoldiging.

De afspraken m.b.t. de bezoldiging zijn vastgelegd in de overeenkomst van opdracht met de individuele RvT-leden, waarin verwezen wordt naar de statuten van ZGR. In 2019 is besloten dat de RvT 60% van de maximale (WNT) bezoldiging raden van toezicht en bestuur ontvangt.

- **Verantwoording bezoldiging**

Voor de bezoldiging wordt de adviesregeling van de NVTZ gehanteerd met een maximum van 60%.

# Jaarverantwoording 2023

## ZGR

Versie 1.2 (10-4-24)

**Model: Jaarrekening zorg (middel)groot**

*(model C balans en model D winst- en verliesrekening)*

## INHOUDSOPGAVE

## Pagina

<b>1</b>	<b>Jaarverslag</b>	<i>Het jaarverslag is afzonderlijk toegevoegd vóór de Jaarrekening</i>	
1.a	Bestuursverslag		
1.b	Verslag van de raad van toezicht		
<b>2</b>	<b>Jaarrekening</b>		<b>3</b>
2.1	Balans per 31 december 2023		4
2.2	Winst- en verliesrekening over 2023		6
2.3	Kasstroomoverzicht over 2023		7
2.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling		8
2.5	Toelichting op de balans per 31 december 2023		12
2.6	Overzicht langlopende schulden ultimo 2023		18
2.7	Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2023		19
2.8	Vaststelling en goedkeuring		24
<b>3</b>	<b>Overige gegevens</b>		<b>26</b>
3.1	Statutaire regeling resultaatbestemming		27
3.2	Nevenvestigingen		27
3.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant		27

## 2 JAARREKENING

**2.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2023**  
**(na resultaatbestemming)**

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
		€	€
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>			
<b>Materiële vaste activa</b>	2		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		13.012.111	12.398.523
Machines en installaties		1.026.630	1.083.290
Andere vaste bedrijfsmiddelen		1.012.566	1.026.250
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering/ vooruitbetaald op materiële vaste activa		3.017	83.262
		<b>15.054.324</b>	<b>14.591.325</b>
<b>Vlottende activa</b>			
<b>Vorderingen</b>	5		
Op handelsdebiteuren		232.738	237.578
Overige vorderingen		538.021	1.046.684
		<b>770.759</b>	<b>1.284.262</b>
<b>Liquide middelen</b>	7	<b>6.074.201</b>	<b>6.597.316</b>
<b>Totaal activa</b>		<u><u>21.899.284</u></u>	<u><u>22.472.903</u></u>

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
		€	€
<b>PASSIVA</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Gestort en opgevraagd kapitaal	8	91	91
Bestemmingsfonds		8.996.832	9.123.010
Overige reserves		43.236	43.236
		<u>9.040.159</u>	<u>9.166.337</u>
<b>Voorzieningen</b>			
Overige	9	1.128.343	1.502.923
		<u>1.128.343</u>	<u>1.502.923</u>
<b>Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)</b>			
Schulden aan banken	10	7.140.218	7.482.290
		<u>7.140.218</u>	<u>7.482.290</u>
<b>Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)</b>			
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	11	656.649	844.030
Belastingen en premies sociale verzekeringen		373.648	383.160
Schulden terzake van pensioenen		413.047	422.751
Overige schulden		877.845	774.315
Overige passiva		2.269.375	1.897.097
		<u>4.590.564</u>	<u>4.321.353</u>
<b>Totaal passiva</b>		<u><u>21.899.284</u></u>	<u><u>22.472.903</u></u>

## 2.2 WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2023

	Ref.	2023 €	2022 €
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>			
<b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>	14		
Zorgverzekeringswet		1.826.502	1.710.289
Wet langdurige zorg		22.727.531	21.402.077
VWS- en/of Wlz-subsidies		114.518	148.347
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		37.707	32.823
		<b>24.706.258</b>	<b>23.293.536</b>
<b>Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b>	16	<b>1.226.665</b>	<b>1.152.198</b>
<b>Netto omzet</b>		<b>25.932.923</b>	<b>24.445.734</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	19	1.113.432	1.029.187
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<b>27.046.355</b>	<b>25.474.921</b>
<b>BEDRIJFSLASTEN</b>			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	21	1.759.916	1.302.656
Lonen en salarissen	22	13.694.255	13.450.941
Sociale lasten	23	2.272.888	2.176.071
Pensioenlasten	24	1.118.451	1.128.667
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	25	830.903	387.015
Overige bedrijfskosten	28	7.384.406	6.852.594
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>27.060.819</b>	<b>25.297.944</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>		<b>-14.464</b>	<b>176.977</b>
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	30	-40.992	4.661
Rentelasten en soortgelijke kosten	32	152.706	155.380
<b>RESULTAAT</b>		<b>-126.178</b>	<b>16.936</b>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		<b>2023</b>	<b>2022</b>
		€	€
Bestemmingsfonds		-126.178	0
Overige reserves		0	16.936
		<b>-126.178</b>	<b>16.936</b>



## 2.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2023

	Ref.	2023		2022	
		€	€	€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>					
Bedrijfsresultaat			-14.464		176.977
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	25	830.903		387.015	
- mutaties voorzieningen (exclusief voorziening deelnemingen)	9	-374.580		-371	
- mutatie voorziening deelneming	9	0		-339.744	
			456.323		46.900
Veranderingen in werkkapitaal:					
- vorderingen	5	513.503		1.073.967	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	11	269.211		-449.171	
			782.714		624.796
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			1.224.573		848.673
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	30	40.992		-4.661	
Rentelasten en soortgelijke kosten	32	-152.706		-155.380	
			-111.714		-160.041
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>			<b>1.112.859</b>		<b>688.632</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>					
Investeringen materiële vaste activa	2	-1.293.901		-7.540.127	
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	0		3.900	
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			<b>-1.293.901</b>		<b>-7.536.227</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>					
Aflossing langlopende schulden	10	-342.072		-342.072	
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			<b>-342.072</b>		<b>-342.072</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>			<b>-523.115</b>		<b>-7.189.667</b>
Stand geldmiddelen per 1 januari	7		6.597.316		13.786.983
Stand geldmiddelen per 31 december	7		6.074.201		6.597.316
Mutatie geldmiddelen			-523.115		-7.189.667

## 2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### 2.4.1 Algemeen

#### **Statutaire naam en activiteiten**

De statutaire naam van ZGR is voluit Stichting ZGR en de statutaire vestigingsplaats is Raalte. ZGR is geregistreerd onder KvK-nummer 05072572.

De activiteiten van ZGR bestaan hoofdzakelijk uit verpleging, behandeling, activerende begeleiding, persoonlijke verzorging en huishoudelijke verzorging en vinden plaats op de volgende locaties:

ZGR Swaenewoerd, ZGR Stevenskamp (inclusief Stevenserf), ZGR Angeli Custodes, ZGR Brugstede en ZGR Schuilenburg.

#### **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 ZGR, waaraan de activa en passiva dienstbaar zijn, wordt voortgezet. Deze jaarrekening is derhalve opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Ondanks het negatieve resultaat over 2023 kan ZGR positief naar de toekomst kijken. De Rabobank heeft een waiver verstrekt in verband met het niet behalen van de EBITDA norm.

Wat betreft de belangrijkste kengetallen (solvabiliteit, liquiditeit) voldoet ZGR aan de normen. Verder heeft ZGR diverse ingrepen geformuleerd om de zorgexploitatie in 2024 positief om te buigen, mede door het programma Anders Werken en verdergaande samenwerking met andere organisaties te onderzoeken. Daarnaast wordt ingezet op verhoging Wlz productie (door omzetting ELV plekken en uitbreiding Brugstede) en beperking PNIL. De begroting 2024 sluit met een positief saldo van € 134K.

#### **Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening**

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de *Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RajW)* ingevolge artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg. 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.

#### **Gebruik van schattingen**

De volgende oordelen en schattingen zijn van belangrijke invloed op de in deze jaarrekening opgenomen bedragen:

- het bepalen van de beste schatting van de gebruiksduur activa, voorzieningen, schulden en verplichtingen uit hoofde van verloffrechten en toekomstige (salaris)rechten van medewerkers, zoals verwerkt onder de voorzieningen en de overige kortlopende schulden;

ZGR hanteert voor de schattingen en veronderstellingen voorzichtige uitgangspunten.

#### **Vergelijking met voorgaand jaar**

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

#### **Herrubricering vergelijkende cijfers**

De cijfers voor 2022 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2023 mogelijk te maken.

## 2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### 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.

#### **Materiële vaste activa**

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden afzonderlijk afgeschreven. In het geval dat belangrijkste bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestandsdelen afzonderlijk afgeschreven. De afschrijvingspercentages zijn toegelicht in de toelichting op de balans.

In het geval dat de betaling van de kostprijs van een materieel vast actief plaatsvindt op grond van een langere dan normale betalingstermijn, wordt de kostprijs van het actief gebaseerd op de contante waarde van de verplichting.

In het geval dat materiële vaste activa worden verworven in ruil voor een niet-monetair actief, wordt de kostprijs van het materieel vast actief bepaald op basis van de reële waarde voor zover de ruiltransactie leidt tot een wijziging in de economische omstandigheden en de reële waarde van het verworven actief of van het opgegeven actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld.

#### **Investeringsubsidies**

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze:

- in mindering gebracht op de investeringen

#### **Groot onderhoud**

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

## 2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### **Vorderingen**

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde (inclusief transactiekosten) en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. De voorzieningen worden bepaald op basis van een individuele beoordeling van de vorderingen.

Een vordering uit hoofde van financieringstekorten of een schuld uit hoofde van financieringoverschotten 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.

### **Voorzieningen**

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen. Indien het verschil tussen de nominale en contante waarde van de verplichtingen materieel is, worden voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde.

Aanvullend op de hiervoor vermelde algemene grondslagen voor voorzieningen, gelden de volgende specifieke grondslagen per voorziening:

#### **a. Voorzieningen uitgestelde beloningen**

Deze voorzieningen betreffen de geldwaarde van de (opgebouwde) rechten van werknemers die naar verwachting op een later moment uitbetaald of genoten/ opgenomen worden. Het gaat hierbij om: jubileumgratificaties,

De eerder genoemde verwachting wordt onder meer beïnvloed door de inschatting van de blijf-kans van werknemers en van het blijven voldoen aan de voorwaarden voor uitbetaling/ genieting. De geldwaarde betreft de opgebouwde rechten, omgerekend in het brutoloon op balansdatum, verhoogd met de daarover door de werkgever verschuldigde premies en heffingen en gecorrigeerd voor de inschatting van blijf-kans en het voldoen aan andere voorwaarden.

Met betrekking tot de grondslagen voor de verwerking van de pensioenlasten, wordt verwezen naar het onderdeel 'Grondslagen van resultaatbepaling'.

#### **b. Voorziening doorbetaling na 45 dienstjaren**

Deze voorziening betreft de geldwaarde van de (opgebouwde) rechten van werknemers die naar verwachting op een later moment uitbetaald of genoten/ opgenomen worden. De verwachting wordt onder meer beïnvloed door de inschatting van de blijf-kans van werknemers en van het blijven voldoen aan de voorwaarden voor uitbetaling/ genieting. De geldwaarde betreft de opgebouwde rechten, omgerekend in het brutoloon op balansdatum, verhoogd met de daarover door de werkgever verschuldigde premies en heffingen en gecorrigeerd voor de inschatting van blijf-kans en het voldoen aan andere voorwaarden.

Verlofrechten (inclusief spaarverlof) zijn tegen de nominale waarde (opgebouwde rechten, omgerekend in het brutoloon op balansdatum, verhoogd met de daarover door de werkgever verschuldigde premies en heffingen) verwerkt onder de kortlopende schulden. Met betrekking tot de grondslagen voor de verwerking van de pensioenlasten, wordt verwezen naar het onderdeel 'Grondslagen van resultaatbepaling'.

#### **c. Reorganisatievoorziening**

Een reorganisatievoorziening wordt getroffen indien op balansdatum een gedetailleerd reorganisatieplan is geformaliseerd en uiterlijk op opmaakdatum van de jaarrekening de gerechtvaardigde verwachting van uitvoering van het plan heeft gewekt bij hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. Van een gerechtvaardigde verwachting is sprake als is gestart met de uitvoering van de reorganisatie, of als de hoofdlijnen bekend zijn gemaakt aan hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. In de reorganisatievoorziening worden de als gevolg van de reorganisatie noodzakelijke kosten opgenomen die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten van ZGR.

### **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 (inclusief transactiekosten) en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. De nominale waarde van een schuld is de hoofdsom die wordt genoemd in de overeenkomst waaruit de schuld is ontstaan. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder de kortlopende schulden.

Verlofrechten (inclusief spaarverlof) zijn tegen de nominale waarde (opgebouwde rechten, omgerekend in het brutoloon op balansdatum, verhoogd met de daarover door de werkgever verschuldigde premies en heffingen) verwerkt onder de kortlopende schulden.

## 2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### 2.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

#### **Algemeen**

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen. Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. Daarbij wordt voorzichtigheid betracht overeenkomstig de grondslagen die gelden voor het opnemen van activa en passiva (zoals eerder vermeld).

Baten en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend. In het geval van een geconstateerde fout in voorgaande boekjaren wordt fouterstel toegepast.

#### **Opbrengsten**

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald. Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

#### **Overheidssubsidies**

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

#### **Pensioenen**

ZGR 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 ZGR. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). ZGR 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 dekkinggraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. De meeste recente dekkinggraad bedraagt circa 110%.

ZGR 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. ZGR heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

### 2.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en beleggingen die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in geldmiddelen.

### 2.4.6 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

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

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

### 2.4.7 Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft ZGR zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellings specifieke (sectorale) regels. De WNT-verantwoording inzake ZGR is opgenomen in de toelichting op de resultatenrekening.

## 2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

## ACTIVA

## 2. 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	Niet aan de bedrijfs- uitoefening dienstbaar	Totaal
	€	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2023</b>						
- aanschafwaarde	13.278.867	1.424.835	1.932.947	83.263		16.719.912
- cumulatieve afschrijvingen	880.343	341.546	906.697	0		2.128.586
Boekwaarde per 1 januari 2023	<u>12.398.524</u>	<u>1.083.289</u>	<u>1.026.250</u>	<u>83.263</u>	<u>0</u>	<u>14.591.326</u>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>						
- investeringen	97.661	29.760	199.763	966.717		1.293.901
- afschrijvingen	489.536	90.463	250.904	0		830.903
- in gebruik genomen activa	1.005.462	4.044	37.457	-1.046.963		0
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>						
.aanschafwaarde	110.423	47.957	469.743			628.123
.cumulatieve afschrijvingen	110.423	47.957	469.743			628.123
- <i>desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde			0			0
cumulatieve afschrijvingen						0
per saldo	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>613.587</u>	<u>-56.659</u>	<u>-13.684</u>	<u>-80.246</u>	<u>0</u>	<u>462.998</u>
<b>Stand per 31 december 2023</b>						
- aanschafwaarde	14.271.567	1.410.682	1.700.424	3.017	0	17.385.690
- cumulatieve afschrijvingen	1.259.456	384.052	687.858	0	0	2.331.366
Boekwaarde per 31 december 2023	<u>13.012.111</u>	<u>1.026.630</u>	<u>1.012.566</u>	<u>3.017</u>	<u>0</u>	<u>15.054.324</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0% - 10%	6,7% - 33,3%	14,3 - 33,3%			

De in gebruik genomen activa hebben betrekking op het 2e gedeelte van de nieuwbouw van de locatie ZGR Stevenskamp en verbouwing zolder Stevenserf. De vaste activa (van ZGR Stevenskamp, € 8.5 mln.) 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.

## 2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

## 5. Vorderingen

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 0 (2022: € 0).

De overige vorderingen en overlopende activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	120.336	579.730
Te vorderen van zorgverzekeraars	157.226	215.842
Diversen	260.460	251.112
<b>Totaal overige vorderingen en overlopende activa</b>	<u><u>538.021</u></u>	<u><u>1.046.684</u></u>

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

	<u>2023</u>	<u>2022</u>	<u>totaal</u>
	€	€	€
<b>Saldo per 1 januari</b>	0	579.730	579.730
Financieringsverschil boekjaar	120.336		120.336
Correcties voorgaande jaren			0
Betalingen/ontvangsten		-579.730	-579.730
Subtotaal mutatie boekjaar	<u>120.336</u>	<u>-579.730</u>	<u>-459.394</u>
<b>Saldo per 31 december</b>	<u><u>120.336</u></u>	<u><u>0</u></u>	<u><u>120.336</u></u>

Stadium van vaststelling (per erkenning):

ZGR

a                      c

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgkantoren

c= definitieve vaststelling NZa

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- overige vorderingen	120.336	579.730
- overige schulden		
	<u><u>120.336</u></u>	<u><u>579.730</u></u>

## Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	22.765.000	21.430.646
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	-22.644.664	-20.850.916
<b>Totaal financieringsverschil</b>	<u><u>120.336</u></u>	<u><u>579.730</u></u>

## 7. Liquide middelen

De liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

De liquide middelen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Bankrekeningen	6.065.216	6.589.150
Kassen	8.985	8.165
<b>Totaal liquide middelen</b>	<u><u>6.074.201</u></u>	<u><u>6.597.316</u></u>

## 2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

## PASSIVA

## 8. Eigen vermogen

## Gestort en opgevraagd kapitaal

	<u>Saldo per 1-jan-2023</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-2023</u>
	€	€	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	91			91
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	<u>91</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>91</u>

**Bestemmingsfonds**

	<u>Saldo per 1-jan-2023</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-2023</u>
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds: Reserve aanvaardbare kosten (RAK)	9.123.010	-126.178		8.996.832
Totaal bestemmingsfonds	<u>9.123.010</u>	<u>-126.178</u>	<u>0</u>	<u>8.996.832</u>

**Overige reserves**

	<u>Saldo per 1-jan-2023</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-2023</u>
	€	€	€	€
Overige reserves: Algemene reserve	43.236	0		43.236
Totaal overige reserves	<u>43.236</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>43.236</u>



## 2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

## 9. Voorzieningen

	Saldo per 1-jan-2023	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2023
	€	€	€	€	€
- jubileumgratificaties	255.468	36.007	9.529	144.829	137.117
- doorbetaling van loon na 45 dienstjaren	834.199	90.408	90.296		834.311
- reorganisatie	91.719		55.754	35.965	0
- langdurig zieken	89.163	80.446	70.616	18.547	80.446
- extra bovenwettelijke vakantieuren	31.000		7.000	9.000	15.000
- inlooppremie WGA-hiaat	79.709		18.240		61.469
- asbestsanering	121.665		112.062	9.603	0
- deelneming	0				0
Totaal voorzieningen	<u>1.502.923</u>	<u>206.861</u>	<u>363.497</u>	<u>217.944</u>	<u>1.128.343</u>

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

	31-dec-2023
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	255.763
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	872.580
hiervan > 5 jaar	146.441

De voorzieningen zijn niet (2022: € 44K) gemuteerd voor oprenten en veranderingen in de disconteringsvoet.

Met betrekking tot de voorzieningen gelden nog de volgende toelichtingen:

*Voorziening jubileumgratificaties*

De voorziening uitgestelde beloningen 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. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2%. De vrijval in 2023 hangt samen met het niet langer voorzien van de gratificatie leeftijdsontslag. Dit betreft een uitkering die niet samenhangt met het dienstverband, maar met de Aow-gerechtigde leeftijd.

*Voorziening doorbetaling van loon 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 maandelijks 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. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2%. Er is rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie van de uitkering van 2%. De levenskans van de betreffende medewerkers is ingeschat op 100%. De voorziening is bepaald op basis van de 'verplichting per balansdatum'-methode

*Voorziening reorganisatie*

In 2020 is een reorganisatievoorziening gevormd vanwege de introductie van een nieuw maaltijdconcept. Begin 2024 is de voorziening volledig afgewikkeld. Het resterende bedrag van € 50K is eind 2023 overgeheveld naar de kortlopende schulden.

*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. Vanaf 2023 worden de transitievergoedingen niet meer voorzien, vanwege het feit dat deze bij 2 jaar ziekte in aanmerking komen voor compensatie vanuit het UWV.

*Voorziening extra bovenwettelijke vakantieuren*

Dit betreft rechten op basis van de overgangsregeling 50 jaar en ouder (peildatum 31-12-2011) in de cao.

Per saldo is de voorziening verlaagd. De onttrekking betreft de opbouw voor het jaar 2023, de vrijval betreft medewerkers die gedurende het jaar uit dienst zijn gegaan.

*Voorziening inlooppremie WGA-hiaat*

De voorziening inloop WGA hiaatverzekering is gebaseerd op het te verwachten pensioengevend salaris en de te betalen premie voor de komende 5 jaar. Op grond van de CAO is deze verzekering in 2022 afgesloten en de komende 5 jaar word inlooppremie betaald door de werkgever voor de periode maart 2020 tot en met december 2022. Tot en met 2027 wordt de premie derhalve ingelopen.

*Voorziening asbestsanering*

De voorziening is in 2017 gevormd op basis van een inschatting van de toekomstige kosten voor asbest sanering bij sloop van de locatie Stevenskamp. De voorziening is in 2023 volledig onttrokken na oplevering van de nieuwbouw.

## 2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

## 10. Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)

De specificatie van het totaal van de langlopende schulden naar hun looptijd is als volgt:

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	342.072
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	7.140.218
hiervan > 5 jaar	5.771.930

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.

## 11. Kortlopende schulden

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

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Overige schulden:		
- Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	342.072	342.072
- Nog te betalen salarissen	152.961	168.414
- Schulden aan zorgverzekeraars	9.614	7.492
- Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	0	28.570
- Schulden uit hoofde van subsidies	0	68.810
- Vereffening balans/schuld VOF de Noaber	39.716	31.943
- Diversen	333.482	127.013
Totaal overige schulden	<u>877.845</u>	<u>774.315</u>
Overige passiva:		
- Vakantiegeld en eindejaarsuitkering	690.318	675.309
- Vakantiedagen, compensatie-uren en balansbudget	1.486.177	1.135.739
- Vooruitontvangen opbrengsten	92.879	86.049
Totaal overige passiva	<u>2.269.375</u>	<u>1.897.097</u>

Er is in 2023 een bestuurlijk besluit genomen om VOF de Noaber op te heffen per 31-12-2023. ZGR heeft de vordering op de Noaber eind 2022 afgewaardeerd omdat de vordering niet zal worden ontvangen. Dit in combinatie met verlaging van de voorziening die was gevormd voor 50% van het Eigen vermogen van de Noaber.

## 2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

### 13. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa

#### Huurverplichtingen

De met derden aangegane meerjarige huurverplichtingen van onroerende zaken betreffen:

Onroerende zaak	Geschatte	Omvang	Omvang	Einddatum
	jaarhuursom	verplichting	verplichting	huurcontract
	2024 in €	2 - 5 jaar in €	> 5 jaar in €	
ZGR Brugstede	390.317	1.710.671	7.824.185	29-02-2044
ZGR Angeli Custodes (A, B, Boerderij)	343.204	1.442.842	3.125.347	18-09-2036
ZGR Angeli Custodes (C)	229.487	945.819	3.054.505	30-09-2040
ZGR Angeli Custodes (de Scheper)	242.894	1.021.137	1.420.267	01-02-2034
ZGR Swaenewoerd (incl. deBuut)	217.932	55.845		31-03-2025
Schuilenburg	243.288	1.022.791	1.325.165	30-09-2033
Schuilenburg Noaber	8.938	16.865		31-10-2026
Domineeskamp	70.491	251.837		31-05-2028
<b>Totaal</b>	<b>1.746.551</b>	<b>6.467.807</b>	<b>16.749.469</b>	

De huurverplichtingen kwalificeren op grond van de bepalingen van RJ-Richtlijn 292 Leasing als operational lease en zijn om die reden niet in de balans opgenomen.

#### Overige verplichtingen

De overige met derden aangegane meerjarige verplichtingen van onroerende zaken betreffen:

Omschrijving	Geschatte	Omvang	Omvang	Einddatum
	verplichting	verplichting	verplichting	contract
	2024 in €	2 - 5 jaar in €	> 5 jaar in €	
ZGR Brugstede	348.000	0	0	
<b>Totaal</b>	<b>348.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

#### 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.

Dezelfde onzekerheid is aan de orde met betrekking tot de definitieve vaststelling van subsidies. Niet uitgesloten kan worden dat de verwerkte bedragen bij de definitieve vaststelling nog substantieel bijgesteld worden. Deze bijstellingen zullen dan in het resultaat van het boekjaar verwerkt worden, waarin de bijstelling voldoende aannemelijk wordt.

ZGR verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles en subsidievaststellingen geen noemenswaardige correcties op de verantwoorde opbrengsten.

### 13.b Mogelijke rechten of verplichtingen in het kader van de niet in de balans opgenomen regelingen

#### Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

Bij het opstellen van de jaarrekening bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond. ZGR 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 per 31 december 2023. Op basis van ervaringen in het verleden wordt het risico op het inzetten van het macrobeheersingsinstrument zeer laag ingeschat.

## 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
		€			%		€	€	€	€	€			€	
Rabobank	19-jan-21	3.392.000	10	Liniair	1,05%	18-jan-31	2.736.362	0	342.072	2.394.290	683.930	7	Liniair	342.072	A
Rabobank	19-jan-21	4.108.000	10	Afloss.vrij	1,40%	18-jan-31	4.108.000	0	0	4.108.000	4.108.000	7	Afloss.vrij	0	A
Rabobank	19-jan-21	980.000	10	Afloss.vrij	1,55%	18-jan-31	980.000	0	0	980.000	980.000	7	Afloss.vrij	0	A
<b>Totaal</b>		<b>8.480.000</b>					<b>7.824.362</b>	<b>0</b>	<b>342.072</b>	<b>7.482.290</b>	<b>5.771.930</b>			<b>342.072</b>	

A = Hypotheekrecht op Stevenserf en Stevenskamp, Pandrecht op de vorderingen en verbonden zaken Stevenserf en Stevenskamp.

## Toelichting:

In 2021 is een overeenkomst zakelijke financiering afgesloten met de Rabobank in het kader van de nieuwbouw ZGR Stevenskamp

Hierbij is een financiële conventant afgesproken: de absolute EBITDA dient vanaf 2023 minimaal € 1.200K te zijn (na correctie van incidentele kosten). In 2021 en 2022 was de norm € 650K.

In 2023 is een EBITDA behaald van € 861 K waarmee niet wordt voldaan aan de afspraak.

Door de Rabobank is een waiver verstrekt in verband met het niet behalen van de afspraak.

## 2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

## BATEN

## 14. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

In de baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening (Zvw) is in totaliteit € 16K aan corona-compensatie opgenomen (2022: € 356K). Er bestaat bij één zorgverzekeraar nog geen volledige overeenstemming over de hoogte van de corona meerkosten Zvw 2022.

## 16. Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Wet maatschappelijke ondersteuning (niet zijnde Veilig Thuis activiteiten)	1.226.665	1.152.198
Totaal	<u>1.226.665</u>	<u>1.152.198</u>

## 19. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Subsidies:		
- Rijkssubsidies (niet zijnde baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening)	38.536	0
- Subsidies van provincies en gemeenten	184.849	199.900
- Subsidie zorgbonus	-4.002	0
- Overige loonkostensubsidies	56.803	81.250
- Overige subsidies	3.500	0
Overige opbrengsten:		
- Verhuuropbrengsten	255.815	250.447
- Opbrengsten servicekosten	92.199	91.571
- Opbrengsten maaltijdverstrekking	191.749	146.801
- Opbrengsten andere dienstverlening aan cliënten	113.131	103.346
- Opbrengsten diensten aan andere organisaties en detachering	70.355	89.197
- Opbrengsten uit activiteiten van/door cliënten	70.972	41.105
- Diversen	39.525	25.571
Totaal	<u>1.113.432</u>	<u>1.029.187</u>

Subsidies van provincies en gemeenten betreft o.a. Ontmoeten in Eigen Dorp (OED) vanuit de gem. Raalte (€ 101K) en Deventer (€ 42K)

Opbrengsten andere dienstverlening aan cliënten betreft met name opbrengst waskosten: € 100K (2022: € 88K).

Diversen betreft o.a. compensatie vanuit het UWV voor transitievergoedingen langdurig zieken: € 32K (2022: € 14K).

## LASTEN

## 21. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De kosten uitbesteed werk en andere externe kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Kosten dienstverlening door onderaannemers	86.140	143.477
Kosten personeel niet in loondienst:		
- Kosten ingehuurd personeel/ uitzendkrachten	1.673.777	1.159.179
- Kosten zorgbonus voor personeel niet in loondienst	0	0
Totaal	<u>1.759.916</u>	<u>1.302.656</u>

## 2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

## 22. Lonen en salarissen

De lonen en salarissen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Lonen en salarissen	13.724.575	13.284.192
Dotaties en vrijval personele voorzieningen	-30.320	166.749
<b>Totaal</b>	<b><u>13.694.255</u></b>	<b><u>13.450.941</u></b>
Het gemiddelde aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden (fte's) is als volgt:		
ZGR	299	304
	<u>299</u>	<u>304</u>

De toename van de lonen en salarissen wordt veroorzaakt door de cao-verhogingen van 1 maart (+3%) en 1 oktober 2023 (+5%), aanpassingen binnen het functiehuis en inzet duurder personeel i.v.m. hogere zorgzwaarte / meer behandeling. Daarnaast is het ziekteverzuim hoger dan begroot (5%): 2023: 6,7%, 2022: 8,5%.

## 25. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	830.903	387.015
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b><u>830.903</u></b>	<b><u>387.015</u></b>

## 28. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	1.506.418	1.357.076
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	872.979	846.333
Overige personeelskosten	762.211	706.875
Algemene kosten	1.738.669	1.718.295
Huur en leasing	1.684.120	1.659.626
Onderhoudskosten	259.983	253.568
Energiekosten	560.025	310.821
<b>Totaal overige bedrijfskosten</b>	<b><u>7.384.406</u></b>	<b><u>6.852.594</u></b>

## 30. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

De andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Rentebaten	-40.992	4.661
<b>Totaal</b>	<b><u>-40.992</u></b>	<b><u>4.661</u></b>

## 2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

32. *Rentelasten en soortgelijke kosten*

De rentelasten en soortgelijke kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Rentelasten	101.166	104.807
Resultaat deelneming gasterij de Noaber	51.540	50.573
Totaal	<u>152.706</u>	<u>155.380</u>

36. *Bijzondere baten en lasten*

De bijzondere baten en lasten die reeds verwerkt zijn in de verschillende kosten- en opbrengsten soorten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Bouwprojecten	44.000	139.000
Vrijval/dotaties voorzieningen (verwerkt in de post Lonen en salarissen)	-2.000	107.000
Nagekomen baten en lasten (met name verwerkt in overige bedrijfsopbrengsten)	-8.000	-56.000
Overige incidentele mutaties (per saldo)	-22.000	-29.000
Totaal	<u>12.000</u>	<u>161.000</u>

37. *Honoraria accountant*

De honoraria van de accountant over 2023 zijn als volgt:		
	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
1. Controle van de jaarrekening	55.000	43.037
2. Overige controlewerkzaamheden (w.o. productie-verantwoordingen etc.)	5.079	14.245
3. Fiscale advisering	605	617
4. Niet-controlediensten	0	0
	<u>60.684</u>	<u>57.899</u>

**Toelichting:**

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

38. *Transacties met verbonden partijen*

Er is geen sprake van transacties met verbonden partijen.

## 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:

#### Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling

	<b>L. Kater</b>
1 Functie (functienaam)	Bestuurder
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-mei-17
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	heden
4 (Fictieve) dienstbetrekking?	Ja
5 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100%
6 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	166.368
7 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	15.071
8 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	<b>181.439</b>
9 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	182.000
 <u>Vergelijkende cijfers 2022</u>	
1 (Fictieve) dienstbetrekking?	Ja
2 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100%
3 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	162.138
4 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	13.445
5 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	<b>175.583</b>
6 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	176.000



## 2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

## Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

Toezichthoudende topfunctionarissen met totale bezoldiging van meer dan € 1.800

	<b>T.J. Weertman</b>	<b>B.A.W.M. Nijland</b>	<b>L. Poot-Klopstra</b>
1 Functie (functienaam)	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	28-jun-17	28-jun-17	28-jun-17
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	heden	heden	heden
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	<b>16.380</b>	<b>10.920</b>	<b>10.920</b>
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	27.300	18.200	18.200
<u>Vergelijkende cijfers 2022</u>			
1 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	<b>15.840</b>	<b>10.560</b>	<b>10.560</b>
2 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	26.400	17.600	17.600
	<b>J.H.J. de Jong</b>	<b>J.C.H. Engelen</b>	
1 Functie (functienaam)	Lid RvT	Lid RvT	
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	13-mrt-19	10-dec-19	
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	heden	heden	
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	<b>10.920</b>	<b>10.920</b>	
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	18.200	18.200	
<u>Vergelijkende cijfers 2022</u>			
1 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	<b>10.560</b>	<b>10.560</b>	
2 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	17.600	17.600	

De raad van toezicht heeft conform de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en jeugdhulp aan Stichting ZGR een totaalscore van 9 punten toegekend. De daaruit volgende klassenindeling betreft klasse III, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de raad van bestuur van € 182.000. Dit maximum wordt niet overschreden door de raad van bestuur.

Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de raad van toezicht bedraagt € 27.300 en voor de overige leden van de raad van toezicht € 18.200. Deze maxima worden niet overschreden.

## 2.8 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

### Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in de resultatenrekening.

### Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen na balansdatum met een bijzonder effect op de situatie per balansdatum zijn in de jaarrekening verwerkt. Er zijn geen andere gebeurtenissen na balansdatum die van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening.

## 2.8 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

### Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van stichting ZGR heeft de jaarrekening 2023 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 15 mei 2024, onder gelijktijdige goedkeuring daarvan door de raad van toezicht.

### Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.

\_\_\_\_\_  
dhr. M. de Kool 15-5-2024  
Directeur-bestuurder

W.G.

\_\_\_\_\_  
dhr. T. Weertman 15-5-2024  
Voorzitter Raad van Toezicht

W.G.

\_\_\_\_\_  
mevr. L. Poot 15-5-2024  
Vice voorzitter Raad van Toezicht

W.G.

\_\_\_\_\_  
dhr. J.H.J. de Jong 15-5-2024  
Lid Raad van Toezicht

W.G.

\_\_\_\_\_  
mevr. J. Engelen 15-5-2024  
Lid Raad van Toezicht

W.G.

\_\_\_\_\_  
dhr. B. Nijland 15-5-2024  
Lid Raad van Toezicht

## **3 OVERIGE GEGEVENS**

### **3 OVERIGE GEGEVENS**

#### **3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming**

In de statuten zijn geen regelingen opgenomen omtrent de resultaatbestemming.

#### **3.2 Nevenvestigingen**

ZGR heeft geen nevenvestigingen.

#### **3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**

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

**Controleverklaring van de  
onafhankelijke accountant**