

Jaarverantwoording 2024

ZGEM

Model: Jaarrekening zorg (middel)groot

Zorggroep Elde Maasduinen

Versie: 20-05-2025

INHOUDSOPGAVE		Pagina
1	Jaarverslag	1
1.a	Bestuursverslag	2
1.b	Verslag van de Raad van Toezicht	28
2	Jaarrekening	34
2.1	Balans per 31 december 2024	35
2.2	Winst- en verliesrekening over 2024	37
2.3	Kasstroomoverzicht over 2024	38
2.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	39
2.5	Toelichting op de balans per 31 december 2024	45
2.6	Overzicht langlopende schulden ultimo 2024	52
2.7	Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2024	53
2.8	Vaststelling en goedkeuring	58
3	Overige gegevens	59
3.1	Nevenvestigingen	60
3.2	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	60

1 JAARVERSLAG

1.a BESTUURSVERSLAG

Inhoudsopgave

1	Voorwoord	4
2	Profiel van de organisatie	5
	2.1 Algemene identificatiegegevens	5
	2.2 Structuur van het concern	5
	2.3 Kerngegevens	6
	2.3.1 Doelstelling, kernactiviteiten en nadere typering	6
	2.3.2 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten	6
	2.3.3 Werkgebieden	6
	2.4 Samenwerkingsrelaties en verbonden partijen	7
3	Bestuur, toezicht en medezeggenschap	8
	3.1 Normen voor goed bestuur – toepassing en naleving gedragscodes	8
	3.2 Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur	8
	3.3 Samenstelling, bezoldiging en werkwijze Raad van Toezicht	8
	3.4 Principes Governancecode Zorg 2022	8
	3.4.1 Goede zorg	8
	3.4.2 Waarden en normen	9
	3.4.3 Invloed belanghebbenden	9
	3.4.4 Inrichting governance	9
	3.4.5 Goed bestuur	10
	3.4.6 Verantwoord toezicht	10
	3.4.7 Continue ontwikkeling	10
4	Algemeen beleid, Mens en Organisatie, Bedrijfsvoering	11
	4.1 Visie, strategie en (meerjaren)beleid	11
	4.2 Gang van zaken en voorgaande verwachtingen	13
	4.3 Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar	13
	4.4 Medewerkers	14
	4.5 Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap	14
	4.6 Interne beheersing van processen en procedures	16
	4.7 Risicoparagraaf	16
	4.8 Automatisering / ICT	21
	4.9 Vastgoed	21
	4.10 Toekomstverwachtingen	22
5	Bedrijfsvoering, financieel beleid en financiering	23
	5.1 Resultaat 2024	23
	5.2 Toelichting op de belangrijkste mutaties ten opzichte van 2023	24
	5.2 Ontwikkeling balans	25
	5.2.1 Balans	26
	5.3 Verwachtingen voor 2025	27
	5.4 Investerings	27
	5.5 Interne controle	27

1 Voorwoord

Beste lezers,

Welkom bij Zorggroep Elde Maasduinen (ZGEM). ZGEM zet zich met hart en ziel in voor ouderen die écht zorg nodig hebben, thuis en op de locaties waar wij deel uitmaken van de lokale gemeenschap. We ondersteunen mensen met een complexe zorgvraag in hun (laatste) levensfase; liefdevol, professioneel en betrokken.

Vanuit onze visie dat elke levensfase waardevol is, staan we klaar voor mensen met een complexe zorgvraag - zowel in onze beschermde woonvoorzieningen als bij cliënten die thuis wonen en tijdelijke ondersteuning nodig hebben. Bij ZGEM werken professionele medewerkers en betrokken vrijwilligers nauw samen met het sociale netwerk van de cliënt: familie, vrienden en burens. We noemen dat Samen Doen. In open gesprekken onderzoeken we samen wat écht bijdraagt aan iemands welzijn. We stimuleren eigen regie, omdat niemand zijn vrijheid en eigenheid hoeft op te geven, ook niet als kwetsbaarheid toeneemt. Zo kunnen mensen zo lang mogelijk zelf mee beslissen. Ook benutten we de kansen van zorgtechnologie, zowel thuis als intramuraal. Op die manier kunnen ouderen langer in hun eigen vertrouwde omgeving blijven wonen, met onze deskundige hulp dichtbij wanneer dat nodig is. Intramurale zorg geven we alleen bij hoge kwetsbaarheid.

Daarnaast zijn wij trots op onze specials: D-ZEP (voor dementie en zeer ernstig probleem gedrag) en Obesicare (zeer ernstig overgewicht en comorbiditeit) en in ons Wereldhuis bieden we maatwerk dat aansluit bij tradities, religies en culturele achtergronden. Daarnaast bieden we revalidatiezorg en hospicezorg. Iedere zorglocatie is stevig verankerd in haar dorp, zodat onze zorg dichtbij én vertrouwd aanvoelt.

Met trots delen we in dit bestuursverslag onze terugblik op 2024, als uitnodiging aan u - cliënt, mantelzorger, partner of belangstellende - om samen met ons vorm te blijven geven aan een waardevol leven, in elke levensfase.

Miranda de Vries
Raad van Bestuur

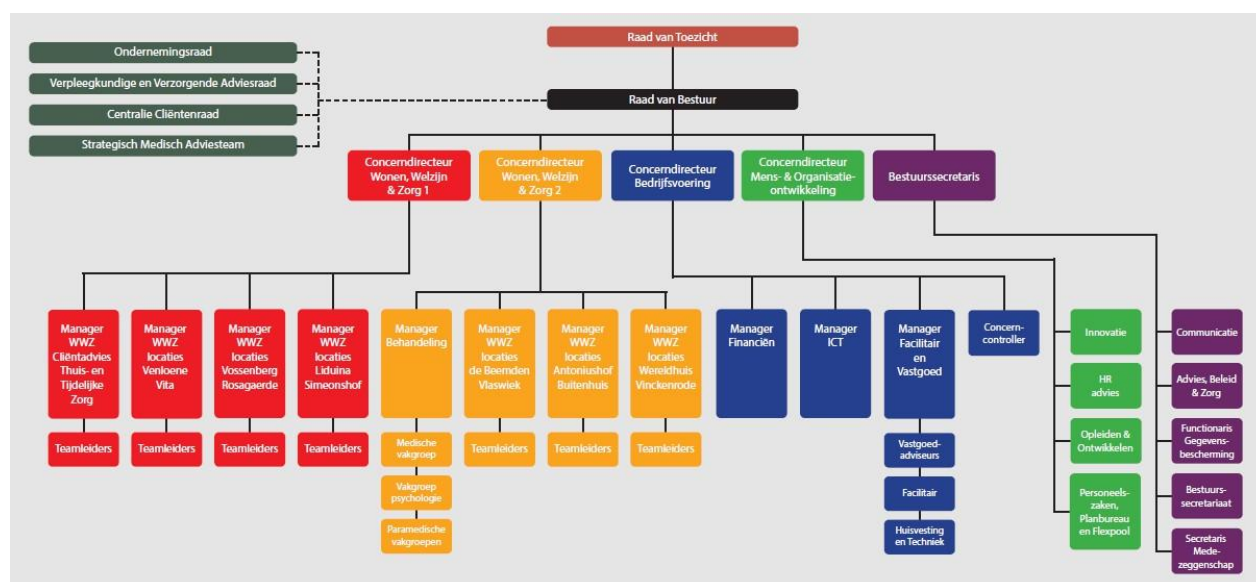
2 Profiel van de organisatie

2.1 Algemene identificatiegegevens

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

2.2 Structuur van het concern

ZGEM is een stichting en had in het verslagjaar geen deelnemingen in andere rechtspersonen. Er was geen sprake van verbonden rechtspersonen. ZGEM kent als statutaire organen: een Raad van Toezicht, een Raad van Bestuur, een Ondernemingsraad en een Centrale Cliëntenraad. Daarnaast zijn een Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad en een Strategisch Medisch Adviesteam ingesteld. De bevoegdheden van deze voornoemde organen worden bij wet, statuten en diverse samenwerkingsovereenkomsten en reglementen geregeld. Voor een beschrijving van de medezeggenschapsorganen wordt verwezen naar paragraaf 3.4.3 van dit bestuursverslag en naar het kwaliteitsvenster op de website van ZGEM. ZGEM past geen segmentering toe in de jaarrekening 2024. Met ingang van 1 januari 2022 is de Wtzi-toelating van ZGEM van rechtswege omgezet in een Wtza-vergunning. Het organogram van ZGEM ziet er per einde van het verslagjaar als volgt uit:



2.3 Kerngegevens

2.3.1 Doelstelling, kernactiviteiten en nadere typering

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

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

2.3.2 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Kerngegevens ZGEM (aantallen ultimo 2024)	
Cliënten	1.589
Waarvan WLZ (intramuraal)	994
Waarvan WLZ (MPT)	136
Waarvan WMO	0
Waarvan ZVW	459
WLZ capaciteit	1.008
Plaatsen met behandeling	691
Plaatsen zonder behandeling	317
Personeel (medewerkers)	1.952
Personeel (FTE)	1.228
Opbrengsten (in duizenden euro's)	€ 127.676

2.3.3 Werkgebieden

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

2.4 Samenwerkingsrelaties en verbonden partijen

ZGEM onderhoudt diverse samenwerkingsrelaties met financiers van langdurige zorg. Met het VGZ Zorgkantoor Noordoost-Brabant is een overeenkomst in het kader van de Wet langdurige zorg afgesloten. Met nagenoeg alle zorgverzekeraars zijn overeenkomsten aangegaan voor het leveren van zorg in het kader van de Zorgverzekeringswet, zoals Wijkverpleging en Geneeskundige zorg voor specifieke patiëntengroepen (GZSP).

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

In de regio Noordoost Brabant werken alle VVT-zorgaanbieders samen. Een programmadirecteur 'IedereenZorgt' is aangesteld om deze samenwerking middels projecten vorm te geven. Het VGZ-zorgkantoor is betrokken als partner en financier. Naast de gezamenlijke triage en inzet van de GRZ bedden is in de zomer van 2024 ook de samenwerking 'Iedereen zorgt in de wijk' gestart. Hiermee proberen we de wijkverpleging zo effectief mogelijk te organiseren en de beschikbaarheid ook in de toekomst te waarborgen.

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

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

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

3 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

3.1 Normen voor goed bestuur – toepassing en naleving gedragscodes

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

3.2 Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur

ZGEM kende in het verslagjaar een eenhoofdige Raad van Bestuur.

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

3.3 Samenstelling, bezoldiging en werkwijze Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van ZGEM stelt een eigen jaarverslag op. Dit jaarverslag wordt gepubliceerd op de website van ZGEM. Gegevens omtrent samenstelling, bezoldiging en (neven)functies van toezichthouders zijn deels opgenomen in dit verslag, deels in de jaarrekening 2024 en deels in DigiMV. ZGEM kiest ervoor deze informatie daarom niet nog eens in dit bestuursverslag op te nemen.

3.4 Principes Governancecode Zorg 2022

3.4.1 Goede zorg

Principe 1	De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg aan cliënten.
-------------------	---

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

3.4.2 Waarden en normen

Principe 2

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

De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht zijn zich terdege bewust van de bijzondere maatschappelijke positie van ZGEM. In hun werkzaamheden en gezamenlijke overleggen is er aandacht voor deze aspecten. Zo wordt er onder andere kritisch gekeken naar uitgaven en investeringen, is er aandacht voor toekomstige vraagstukken in de langdurige zorg, zoals arbeidsmarkt en samen zorgen, en de maatschappij, zoals duurzaamheid.

3.4.3 Invloed belanghebbenden

Principe 3

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

De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht staan open voor in- en meespraak. De Ondernemingsraad, Centrale Cliëntenraad, Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad en het Strategisch Medisch Adviesteam worden proactief betrokken bij vraagstukken die hen aangaan.

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

Voor een inhoudelijke toelichting op de werkzaamheden van deze gremia wordt verwezen naar het kwaliteitsbeeld op de website van ZGEM. Met alle gremia zijn afspraken gemaakt over de samenwerking en informatieverstrekking. ZGEM streeft ernaar om de gremia in een zo vroeg mogelijk stadium te informeren over ontwikkelen die voor hen en hun achterban van belang zijn.

3.4.4 Inrichting governance

Principe 4

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

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

3.4.5 Goed bestuur

Principe 5

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

De organisatiestructuur van ZGEM bestaat uit drie lagen:

- Een operationele laag van teams die dicht bij de cliënten staan en ondersteund worden door teamleiders die de teamleden en cliënten goed kennen.
- Een managementlaag die verantwoordelijk is voor de aansturing van meerdere locaties of organisatorische eenheden. De manager legt verantwoording af aan een concerndirecteur.
- Een strategische laag bestaande uit een concerndirectie die verantwoordelijk is voor de meerjarenstrategie (2025 en verder) en de maatschappelijke opdracht van de organisatie. De concerndirecteuren zijn verantwoordelijk voor hun eigen organisatieonderdeel bestaande uit een of meerdere tactisch organisatorische eenheden. De (statutaire) eindverantwoordelijkheid voor de organisatie ligt bij de raad van bestuur (bestuurder), die tevens voorzitter is van de concerndirectie.

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

3.4.6 Verantwoord toezicht

Principe 6

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

De visie op toezicht van ZGEM biedt de Raad van Toezicht handvatten om invulling te geven aan dit principe. Deze visie op toezicht sluit aan op de strategie van de organisatie en is te vinden in het Kwaliteitsbeeld op de website van ZGEM. Deze visie is in 2024 herijkt. De Raad van Toezicht van ZGEM heeft een eigen jaarverslag over 2024 opgesteld, waarin verantwoording wordt afgelegd over het gehouden toezicht in 2024.

3.4.7 Continue ontwikkeling

Principe 7

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

In de zomer van 2024 heeft de Raad van Toezicht in aanwezigheid van de Raad van Bestuur en de bestuurssecretaris een begeleide zelfevaluatie gedaan. Nieuwe leden van de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur krijgen een op maat gemaakt inwerkprogramma waarin enerzijds ruimte is voor het leren kennen van de organisatie en anderzijds aandacht wordt besteed aan het overdragen van belangrijke dossiers.

4 Algemeen beleid, Mens en Organisatie, Bedrijfsvoering

4.1 Visie, strategie en (meerjaren)beleid

In het verslagjaar heeft ZGEM een nieuw strategisch beleidsplan vastgesteld. Onder noemer 'Elke levensfase waardevol' spelen we met onze strategie in op externe en interne ontwikkelingen die invloed hebben op de ouderenzorg en daarmee ook op ZGEM. De komende jaren krijgen we meer en meer te maken met de effecten van de dubbele vergrijzing die leiden tot een toename van de zorgvraag en krapte op de arbeidsmarkt.

Bij ZGEM vinden we iedere levensfase waardevol. Dit zegt iets over hoe we naar ons werk en de zorg en ondersteuning van ouderen kijken. We zijn er vooral voor de ouderen die écht zorg nodig hebben. Dat doen we in de dorpen waar wij (met een zorglocatie) onderdeel zijn van de gemeenschap. Ouderen met een complexe zorgvraag ondersteunen wij in hun (laatste) levensfase. Dit doen we liefdevol, professioneel en betrokken. We richten ons op het zo goed mogelijk helpen van zo veel mogelijk mensen met minder personeelsinzet. We kijken naar wat ouderen zelf kunnen en vragen van hen zich goed voor te bereiden op het ouder worden en wat dat betekent ten aanzien van zorgverlening. Met als doel dat ouderen zo lang mogelijk zelfredzaam in hun eigen huis blijven wonen waarbij het sociale netwerk kan (blijven) ondersteunen. Daarnaast zetten we digitale ondersteuning in, onder andere zorgtechnologie, waar dat kan en leveren we alleen bij hoge kwetsbaarheid intramurale zorg.

We hebben onze strategie uitgewerkt in vijf schakels, die de basis vormen van alles wat we doen. We spreken bewust over schakels omdat ze met elkaar samenhangen en ze allemaal even sterk moeten zijn om onze ambitie om bij te dragen aan een waardevol leven, te realiseren.

We bieden passende zorg

Wij richten ons op zorg die echt door professionals moet worden gegeven. Intramurale zorgverlening blijft het grootste aandeel van onze organisatie. Als experts op het gebied van D-ZEP, Obesicare en Cultuursensitieve zorg delen we onze kennis hierover en vervullen we een belangrijke consultatierol in de regio en binnen ZGEM. Passende zorg is zorgverlening waarbij de focus ligt op wat de cliënt nog wel kan en wij vullen aan waar nodig. We richten ons extramuraal op het uitstellen van complexe zorg onder andere door middel van "Langer Actief Thuis". We gaan de zorg in de dorpen consolideren; in samenwerking met andere zorgorganisaties herverdelen we de thuiszorg. We breiden de MPT- en VPT- capaciteit uit. De nieuwe concepten "Community care" en "Van Thuis uit" bieden cliënten passende zorg en kwaliteit van leven, zonder dat uitbreiding van verpleeghuiscapaciteit nodig is.

We nemen maatschappelijke verantwoordelijkheid

We houden rekening met onze impact op het klimaat. We ontwikkelen duurzaam, we staan voor een solidaire verdeling en behouden financieel beleid. Zodat we ook in de toekomst kwalitatief goede en betaalbare ouderenzorg kunnen bieden.

We organiseren toekomstgericht

We spelen in op de huidige en toekomstige ontwikkelingen door te innoveren en door bestaande reeds bewezen inzet van zorgtechnologie en nieuwe werkwijzen te implementeren. De verdeling hiertussen is 20% innoveren en 80% implementeren. We organiseren effectief en efficiënt zodat onze interne processen ondersteunen bij de transformatie die we beogen.

We hebben oog voor iedere collega

We zijn een aantrekkelijke werkgever. We bieden verschillende mogelijkheden om bij ons te werken, via een vast dienstverband en/of met meer flexibiliteit bij ZGEM/regionaal. We investeren in diverse leermiddelen zodat opleiden en ontwikkelen steeds meer op maat en efficiënter kan. Met 'vertrouwen in vakmanschap' maken we een omslag die aansluit bij werkgeluk, de CAO en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Deze omslag betekent dat we afstappen van het standaard leren en toetsen van bekwaamheid. Er is diversiteit in de vormen van leren aangebracht zodat medewerkers zelf kunnen bepalen op welke manier zij hun bekwaamheid onderhouden.

We werken samen met de omgeving

We werken zowel binnen als buiten de organisatie samen. Zowel rondom de cliënt met zijn of haar netwerk, als met andere ouderenzorgorganisaties, gemeenten en andere profit en non-profit organisaties.

Onze zorg voor kwetsbare ouderen

2025 en verder. Iedere levensfase is waardevol. Wij bieden liefdevolle, betrokken en professionele zorg aan kwetsbare ouderen met complexe zorgvragen. Zij voelen zich gezien en kunnen actief deelnemen. ZGEM staat midden in de samenleving. De wereld waarin wij leven verandert. We worden beïnvloed door factoren zoals: krimp van de beroepsbevolking, vergrijzing, energiecrisis en klimaatcrisis.

ZGEM is altijd in ontwikkeling. Zodat we meebewegen op de veranderingen in de maatschappij en de zorg.

We brengen focus aan in de intramurale zorg. Wij bieden passende ondersteuning bij complexe zorgvragen waar nodig. Dat doen we samen met naasten en vrijwilligers.

We delen de kennis van onze expertisecentra. Binnen en buiten de organisatie zijn wij specialisten.

We zorgen voor een vloeiende lijn van thuiswonend naar bij ons wonend. Initiatieven als community care en langer actief thuis helpen cliënten langer thuis te wonen.

We hebben oog voor iedere collega. Zij zijn essentieel. We trekken nieuwe collega's aan en houden ze vast. Er is vertrouwen en aandacht voor ontwikkeling, gezondheid en flexibel werken.

We werken samen met de omgeving. Dat doen we in Samen Doen, met gemeenten en andere zorgorganisaties. Samen pakken we de uitdagingen en kansen op.

Technologie ondersteunt ons. We nemen onze werkprocessen onder de loep, kijken we hoe we anders kunnen werken en houden rekening met onze impact op de wereld. Zodat ook de cliënten van de toekomst goede zorg kunnen krijgen.

4.2 Gang van zaken en voorgaande verwachtingen

Medio 2024 heeft het Generiek kompas 'Samen werken aan kwaliteit van bestaan' het kwaliteitskader verpleeghuiscare, kwaliteitskader wijkverpleging en het addendum Wlz-zorg thuis vervangen. ZGEM was gewend te werken met een kwaliteitsvenster op de website waarin zowel het kwaliteitsplan als –verslag opgenomen waren. We hebben dit kwaliteitsvenster aangepast tot een kwaliteitsbeeld zoals bedoeld in het hiervoor genoemde kwaliteitskompas. Aan de hand van de vijf bouwstenen van het kompas geven wij weer hoe ZGEM werkt aan kwaliteit. Deze bouwstenen zijn:

- Bouwsteen 1: Het kennen van de wensen en behoeften.
- Bouwsteen 2: Het bouwen van netwerken.
- Bouwsteen 3: Het werk organiseren.
- Bouwsteen 4: Leren en ontwikkelen.
- Bouwsteen 5: Inzicht in kwaliteit.

Met de informatie die in het kwaliteitsbeeld is opgenomen brengen we onder andere in beeld hoe we in het verslagjaar invulling gegeven hebben aan het realiseren van onze strategische doelstellingen Het kwaliteitsbeeld 2024 van ZGEM is te vinden op:

<https://zgem.nl/categorie%C3%ABn/kwaliteitsbeeld-2025/>.

4.3 Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

De strategische focus van ZGEM ligt op het bieden van complexe en intensieve intramurale verpleging. Deze focus komt terug in de vernieuwde strategie (zie: paragraaf 4.1). We blijven inzetten op het afbouwen van het aantal cliënten met een ZZP-4 en werken verschillende tussenvormen uit om cliënten langer thuis te laten wonen. Voor cliënten met een complexe zorgvraag, waaronder onze specials, bieden we zorg met verblijf aan, veelal in combinatie met de functie 'behandeling'. In het verslagjaar hebben we er naar toe gewerkt om de behandelfunctie in eigen beheer vorm te geven. Met uitzondering van ANW-diensten, krijgen per eind 2024 cliënten met een behandelindicatie hun behandeling door artsen, psychologen en therapeuten van ZGEM geleverd.

Naar aanleiding van een evaluatie van de organisatiestructuur in de zomer van 2023 is het programma "ZGEM fit voor de toekomst" opgestart. Met 18 projecten is opvolging gegeven aan aanbevelingen uit deze evaluatie. Per einde verslagjaar zijn 12 van de 18 projecten met succes afgerond. De resterende projecten lopen door in 2025 en worden rond de zomer afgerond. Binnen de diverse thema's van het programma zijn er verschillende resultaten opgeleverd door alle projectleiders en hun projectgroepen, waaronder:

- Een versimpeling van het besluitvormingsproces binnen ZGEM.
- Een functietitel en -profiel verandering van teamcoach naar teamleider, inclusief nieuw opleidingsprogramma voor teamleiders waarvan een groot gedeelte beschikbaar is voor de hele organisatie.
- Een versimpeling van de commissie, werk- en stuurgroepenstructuur, met de introductie van regiehouders.
- Een herziening van het inkoopbeleid met meer nadruk op makkelijker en minder regels.
- Een betere samenwerking tussen zorg en ondersteuning van de zorg doordat collega's zorglocaties adopteren en tijdens de zomerperiode meewerken, ook zullen zij vaker op zorglocaties werken om meer zichtbaar en makkelijker aanspreekbaar te zijn.
- Een herziene visie op ons roosterproces waarbij we elkaar breder gaan ondersteunen.
- Een eenduidige projectmatige aanpak bij nieuw op te starten projecten en programma's met een vaste programmamanager en opgeleide interne projectleiders.
- Een herziening van de taken, rollen en/of aansturing binnen de afdelingen Behandeling, ICT, Vastgoed en Cliëntadvies.

In 2025 zullen we nog meer de effecten van het harde werk in 2024 in de praktijk gaan zien.

In 2022 liepen de Prezo-kwaliteitscertificaten van ZGEM af. In 2023 hebben we besloten om voorlopig niet opnieuw te starten met een nieuw audittraject gebaseerd op een extern kwaliteitscertificaat. In het verslagjaar is een start gemaakt met het door ontwikkelen van een eigen kwaliteitsmanagementsysteem. Een belangrijk onderdeel hiervan zijn interne audits. In 2024 voerden we drie interne audits uit, waarvan de onderwerpen aangedragen worden door de Centrale Cliëntenraad (eten en drinken), het managementteam (leven in vrijheid – WZD) en de afdeling Advies, Beleid en Zorg (integrale audit primair proces).

4.4 Medewerkers

De instroom van medewerkers bedraagt 140 fte en de uitstroom bedraagt 143 fte. Er is daarmee sprake van een kleine afname van medewerkers in loondienst. Gemiddeld over het verslagjaar had ZGEM 1.952 medewerkers (1.228 FTE) in dienst.

In 2024 bedroeg het ziekteverzuimpercentage 8,6% en de meldingsfrequentie 1,4. Het verzuim is iets lager dan het branchegemiddelde van Vernet; de meldingsfrequentie juist iets hoger in 2024. ZGEM heeft de ambitie om het verzuim te reduceren. Dit is een majeure opgave. In 2024 zijn we gestart met het project 'Van verzuim naar duurzame inzetbaarheid'. Dit project richt zich onder andere op maatregelen om de vitaliteit, gezondheid en het welbevinden van onze medewerkers positief te beïnvloeden. Ook worden leidinggevenden geschoold in verzuimbegeleiding en zal medio 2025 van arbodienst gewisseld worden.

Eind 2024 hebben we besloten om met oog op het vervallen van het handavingsmoratorium van de Wet Dba vanaf 1 januari 2025 niet langer gebruik te maken van zelfstandigen-zonder-personeel in onze zorgprocessen. We werken samen met negen andere zorgorganisaties in Midden- en West-Brabant in de Coöperatie B!NC U.A. die onder andere tot doel heeft om medewerkers van de aangesloten organisaties die flexibel willen werken een alternatief voor het zzp-schap te bieden.

Rond de zomer van 2024 ging onze nieuwe arbeidsmarktcampagne van start. Onder de titel 'Het is de mix' laten we zien welke variëteit aan werkzaamheden ZGEM te bieden heeft. Voor meer informatie wordt verwezen naar: www.werkenbijzgem.nl.

4.5 Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap

Wereldwijd wordt geïnvesteerd in een duurzame toekomst om de opwarming van de aarde en de klimaatschade tegen te gaan. ZGEM is zich ervan bewust dat niet alleen het klimaat en milieu impact hebben op de gezondheid van mensen, maar dat de zorg zelf ook een substantiële impact heeft op het klimaat en milieu. Denk daarbij aan afval, grondstoffenverbruik en medicijnresten in oppervlakte- en grondwater.

We voelen ons als organisatie niet alleen verantwoordelijk voor onze cliënten en medewerkers, maar ook voor onze omgeving en hoe wij de wereld achterlaten voor volgende generaties. In Nederland is de zorgsector verantwoordelijk voor 7% van de Co2-uitstoot, 4% van het afval en 13% van het grondstoffengebruik. Daarmee hebben wij dus een negatieve impact op het klimaat. Deze impact willen we als organisatie verkleinen. Naast het verkleinen van de impact, dragen we met duurzame zorg bij aan de kwaliteit van leven, aan de beweging richting het anders organiseren van zorg én aan het beperken van de zorgvraag.

Om deze impact te kunnen maken, hebben we iedereen nodig. Zowel collega's, vrijwilligers, cliënten, naasten en buurtgenoten, maar ook in de regio samen met andere organisaties. De Greendeal 3.0 "Samen werken aan duurzame zorg" heeft als doel de zorg in Nederland te verduurzamen en loopt tot en met oktober 2026. ZGEM heeft vanuit haar eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid de Green Deal 3.0 ondertekend. Binnen de Green Deal werken we aan de onderstaande vijf thema's:



Wat zijn de ontwikkelingen?

- We hebben aandacht voor de vitaliteit en gezondheid van onze medewerkers. Het thema gezondheidsbevordering van collega's wordt opgepakt vanuit HR. Daarnaast werken we toe naar een rookvrije organisatie. Vanaf 1 juli 2025 zijn zowel de gebouwen als terreinen rookvrij.
- Er is een werkgroep gestart om naar een plantaardiger voedingsaanbod toe te werken (waar medisch verantwoord). Onze leveranciers zijn ook onderdeel van deze werkgroep.
- Daarnaast scheiden we de verpakkingen van maaltijden apart. Deze bakken worden mee terug genomen door onze voedingsmiddelenleverancier om deze vervolgens te recyclen. Ook onderzoeken we hoeveel Swill (etensresten) er nog terecht komen in het restafval.
- We hebben in 2024 aan meerdere landelijke campagnes deelgenomen. Denk hierbij aan de World Cleanup Day, de Zorg voor Energiecampagne en de campagne Zorg zonder Afval.
- Er is veel aandacht voor het verduurzamen van vastgoed en technische installaties zonder daarbij het leef- en werkcomfort van cliënten en medewerkers uit het oog te verliezen.
- Om daarnaast onze CO₂-impact verder te verkleinen en tegelijkertijd ook de gezondheid van onze medewerkers te stimuleren is er afgelopen tijd gewerkt aan adviezen voor het mobiliteitsbeleid.
- We hebben het afgelopen jaar gewerkt aan een duurzaam inkoopbeleid. Dit wordt in 2025 afgerond.
- Verder gaan we in 2025 onderzoeken hoe we teams het beste kunnen ondersteunen om zelf te verduurzamen.
- We inventariseren onze afvalstromen per locatie en gaan in 2025 actief in gesprek om nog duurzamer afval te scheiden.

4.6 *Interne beheersing van processen en procedures*

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

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

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

In 2023 heeft ZGEM de introductie van ONS-Nedap aangegrepen om opnieuw invulling te geven aan procesmanagement als instrument om met een redelijke mate van zekerheid risico's die de realisatie van onze doelstellingen kunnen bedreigen zichtbaar te maken, te volgen en te beheersen. Dit heeft ertoe geleid dat inmiddels alle zorgadministratieve processen zijn geoptimaliseerd en beschreven. Voor 2025 resteert de uitdaging om ook de overige relevante processen in het kader van procesmanagement te optimaliseren.

4.7 *Risicoparagraaf*

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

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

De belangrijkste risico's zijn:

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

Thema - Werk	
Belangrijkste risico's	Het wordt steeds lastiger om voldoende medewerkers aan ZGEM te binden. Door hoge werkdruk worden leerlingen soms overvraagd en staat het leerklimaat onder druk. Er is sprake van een relatief hoog ziekteverzuim.
Belangrijkste genomen beheersmaatregelen	Met een strategische personeelsplanning proberen we te voorspellen welk soort medewerker we nodig hebben. We investeren in werving en selectie, onder andere met een nieuwe arbeidsmarkt-campagne. De werkbegeleiders en teamcoaches worden extra ondersteund om het leerklimaat te borgen. We investeren in verzuimbegeleiding en vitaliteit van medewerkers. Met ingang van 2025 huurt ZGEM geen zzp'ers meer in voor werkzaamheden in de primaire zorgprocessen.
Belangrijkste te nemen beheersmaatregelen	Regionale samenwerking ten behoeve aantrekkelijk werkgeverschap. Extra investeren in reductie en preventie ziekteverzuim.
Kans dat risico zich voordoet	7 op een schaal van 1 tot 10
Impact van risico	7 op een schaal van 1 tot 10
Risicobereidheid	Gemiddeld

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

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

Thema - Bedrijfsvoering	
Belangrijkste risico's	De kostenontwikkeling is niet in lijn met de ontwikkeling van de tarieven. Hierdoor kan de financiële dekking van (strategische) plannen onder druk komen te staan.
Belangrijkste genomen beheersmaatregelen	In begroting en jaarplan wordt extra aandacht geschonken aan het beheersen van de kostenontwikkeling. Zo is er aandacht voor de mate van inzet van externe medewerkers en het terugdringen van de kosten als gevolg van ziekteverzuim en worden er ten aanzien van huisvestingsvraagstukken keuzes gemaakt en uitgezet in de tijd.
Belangrijkste te nemen beheersmaatregelen	Doorontwikkelen meerjaren huisvestings- en onderhoudsplan
Kans dat risico zich voordoet	6 op een schaal van 1 tot 10
Impact van risico	8 op een schaal van 1 tot 10
Risicobereidheid	Laag

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

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

Thema - Duurzaamheid	
Belangrijkste risico's	Duurzaamheid en de rapportage daarover geldt als een steeds belangrijker element in de bedrijfsvoering. Vanwege de snelle ontwikkelingen op dit gebied en de grote vraag naar materialen en personeel om de verduurzaming te realiseren, is het een uitdaging om hier als organisatie voldoende tempo in de houden.
Belangrijkste genomen beheersmaatregelen	Er is een werkgroep in het leven geroepen die zich inzet voor projecten rondom en rapportage over duurzaamheid.
Belangrijkste te nemen beheersmaatregelen	Vorbereidingen treffen om te kunnen voldoen aan de eisen die gesteld worden aan de duurzaamheidsverslaglegging.
Kans dat risico zich voordoet	3 op een schaal van 1 tot 10
Impact van risico	5 op een schaal van 1 tot 10
Risicobereidheid	Gemiddeld

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

4.8 Automatisering / ICT

Met het oog op de definitieve invoering van de wetgeving omtrent beveiliging van netwerken en datasystemen (NIS 2) is een werkprogramma opgestart. De daarmee samenhangende versterking op personeel vlak is punt van aandacht. In praktische zin zal dit programma gaan samenvloeien met de reeds lopende bewustwordingscampagnes voor de werkvloer rondom veilig gebruik van data en apparatuur. Op technisch vlak is de beveiliging van de netwerken versterkt door de vernieuwing van diverse hard- en softwarecomponenten van de beveiliging. In procedurele zin loopt dit programma, vanwege de vele overlappende beleidsvelden, gelijk op met het reeds lopende programma rondom de NEN 7510 normering.

Verscheidene innovaties zijn opgeschaald naar bredere inzet binnen de organisatie. Om de voordelen volledig te benutten is een gespecialiseerde medewerker aangetrokken die zich toelegt op een intensieve begeleiding van zorgmedewerkers ter vergroting van de adaptatie. Deze aanpak levert, bijvoorbeeld bij het verstrekken van medicijnen, besparingen op in de inzet van medewerkers maar ook de kwaliteit van de zorg kan ermee verhoogd worden. De regionale samenwerking op het gebied van data-uitwisseling is voortgezet.

De bedrijfsprocessen kennen een toenemende afhankelijkheid van ICT. Gebruik van mobiele apparatuur neemt daarbij een steeds grotere vlucht. Dit stelt toenemende eisen aan de basis-infrastructuur. Om hieraan te voldoen is op dat vlak een programma ingezet ter versnelde verbetering en vernieuwing van de basis-infrastructuur. Nadruk daarbij ligt op de betrouwbaarheid de interactie tussen mobiele apparatuur en de basis-infrastructuur. Er is een begin gemaakt met de organisatie brede vervanging van zorgtelefoons. Daarbij wordt door het inzetten van een nieuw platform voor alarmafhandeling een verdere verbetering gerealiseerd van de kwaliteit van dienstverlening en werken.

Er is een transformatieproces gestart van de afdeling ICT. Dit gebeurt op basis van een vernieuwde ICT-strategie. Daarbij wordt door uitbreiding en vernieuwing van het personeelsbestand en bijscholing van de teamleden aansluiting gezocht bij de vernieuwde strategie van ZGEM.

4.9 Vastgoed

De vernieuwing van het Antoniushof is in 2024 voortgezet en de 1e en 2e etage zijn vrijwel opgeleverd. Cliënten met een steeds complexer en intensiever zorgvraag kunnen in deze gehuurde locatie dan weer voor langere tijd terecht. In totaal beschikt ZGEM er over 114 intramurale plaatsen; er is ook geïnvesteerd in de wifi voorzieningen op de bovenliggende vrij verhuurbare woningen zodat ook daar ons zorgoproepsysteem goed functioneert. We starten eind april met de laatste fase van de verbouwing op de begane grond waar ook het restaurant onder valt.

Op locatie Liduina is gebouw A volledig gesloopt en is de definitieve aanheling van de gevels in voorbereiding. Om de nieuwbouw van het Hofgebouw met 57 plaatsen in 2025 te laten starten zijn t.b.v. de ruimtelijke ordeningsprocedures de benodigde (veld)onderzoeken, berekeningen en onderbouwingen opgesteld. De BOPA-aanvraag (voorheen bestemmingsplan wijziging) is ingediend.

De uitbreiding van het kantoorgebouw van ZGEM aan de Parkweg 12 is eind 2024 door ZGEM naar tevredenheid in gebruik genomen. ZGEM beschikt hiermee over het eerste deel van een professionele, moderne kantooromgeving voor de centrale afdelingen. De werkzaamheden aan de Driehoek zijn tegelijkertijd opgestart en op de locaties wordt onderzocht welke

flexibele ruimten beschikbaar kunnen worden gemaakt om ook daar zichtbaar en aanwezig te zijn.

De vervanging van de onveilige gevels van het Wereldhuis heeft in 2024 plaatsgevonden. We kunnen terugkijken op een geslaagde gevelrenovatie, waarbij we in een goed werkend team de klus hebben weten te klaren. Met dank aan de flexibiliteit van de zorgorganisatie; dat er (geluids)overlast is geweest zal niemand ontkennen.

In 2024 is op Simeonshof de eerste Dumava duurzaamheidsmaatregel uitgevoerd. Een grote lucht/water warmtepomp is aangesloten zodat minder gas wordt gebruikt. Er is ook een zonnecollector systeem gerealiseerd ten behoeve van warmwater opwekking.

De aangepaste CO2 tool is in december aangeleverd bij Stimular en akkoord bevonden. De tool staat nu op 54% Co2-reductie in 2030. Hierbij zijn de komende Dumava verduurzamingsprojecten ingerekend. Het betreft verduurzamingsprojecten voor De Beemden, Liduina, Wereldhuis, de Vlaswiek en Buitenhuis.

In De Beemden zijn in 2024 vijf bewonerskamers op de plek van de voormalige Fysio gerealiseerd, is de huiskamer De Merel aangepast en vergroot en is de winkel naast de hoofdentree gesloopt; daar komt nu een nieuw terras.

Bij Vossenbergh zijn we in afronding met woningstichting Casade over de verkoop van het bouwdeel 4 (14 appartementen). Casade heeft de bouwdelen 2 en 3 reeds verworven in 2023 verworven.

4.10 Toekomstverwachtingen

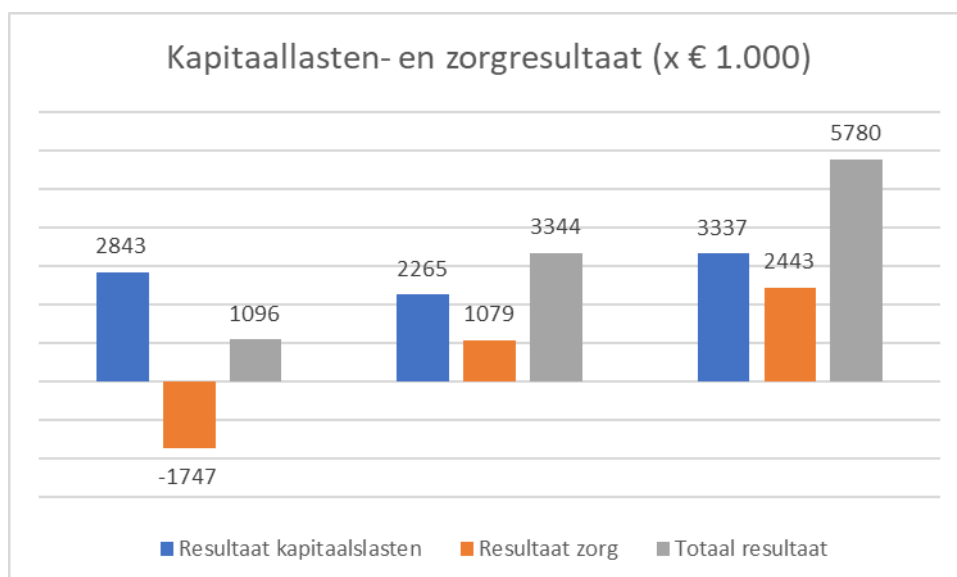
Afgelopen jaren is gewerkt vanuit het WOZO-programma en het Integraal Zorgakkoord (IZA). Er is een duidelijke beleidslijn waarneembaar: thuis als het kan, zelf als het kan, samen als het kan en digitaal als het kan. Eind 2024 - begin 2025 zijn gesprekken gevoerd over het Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord (AZWA) en Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg (HLO). Beide akkoorden hebben tot doel om de (ouderen)zorg betaalbaar en toegankelijk te houden. Wat de consequenties voor ZGEM zullen zijn, is nog niet bekend. Voor 2026 en latere jaren houden we rekening met een aantal bezuinigingen die volgen uit de kabinetsplannen.

5 Bedrijfsvoering, financieel beleid en financiering

5.1 Resultaat 2024

ZGEM heeft in 2024 een uitstekend financieel resultaat geboekt van € 5,8 miljoen. Dit resultaat bedraagt 4,5% (2023: 2,8%) van de omzet, waarmee sprake is van een rendement dat ruim boven het sectorgemiddelde over 2023 (1,9%) ligt. Het resultaat 2024 is naast een afgeleide van goede prestaties op het gebied van zorg, innovatie en bedrijfsvoering, voor een belangrijk deel verkregen uit de exploitatie van vastgoed zoals blijkt uit onderstaande grafiek. Opvallend is daarbij de sterke stijging van het resultaat kapitaallasten. Een stijging die geheel terug te voeren is op het feit dat de rentebaten op rekeningcourant onder de vastgoedexploitatie zijn verantwoord

Resultaatontwikkeling 2022, 2023 en 2024



Bedragen (in € 1.000)	2024	2023
BATEN		
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	123.746	114.157
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	2.644	3.683
NETTO OMZET	126.390	117.840
Overige bedrijfsopbrengsten	1.286	2.346
TOTAAL BEDRIJFSOPBRENGSTEN	127.676	120.186
LASTEN		
Personeelslasten	85.585	81.122
Afschrijvingen	6.198	5.974
Overige bedrijfskosten	29.660	28.605
TOTAAL BEDRIJFSLASTEN	121.443	115.701
SUBTOTAAL (EBIT)	6.233	4.485
Rentelasten	-1.524	-1.512
Rentebaten	1.071	371
RESULTAAT	5.780	3.344

De mutaties ten opzichte van 2023 zijn als volgt te verklaren:

Resultaat 2023	+ € 3,3 miljoen
Opbrengsten Wet Langdurige Zorg (toename)	+ € 9,2 miljoen (1)
Opbrengsten Zorgverzekeringswet (toename)	+ € 0,3 miljoen (2)
Subsidies	+ € 0,2 miljoen
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening (afname)	-/- € 0,1 miljoen
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten (afname)	-/- € 1,0 miljoen (3)
Overige bedrijfsopbrengsten (afname)	-/- € 1,0 miljoen (4)
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten (afname)	+ € 0,6 miljoen (5)
Personeelskosten (toename)	-/- € 5,1 miljoen (6)
Afschrijvingen financiële en materiële vaste activa (toename)	-/- € 0,2 miljoen
Overige bedrijfskosten (toename)	-/- € 1,1 miljoen (7)
Financiële baten en lasten (toename opbrengsten)	+ € 0,7 miljoen (8)
Resultaat 2024	+ € 5,8 miljoen

5.2 Toelichting op de belangrijkste mutaties ten opzichte van 2023

1. WLZ

Het wettelijke budget voor aanvaardbare kosten WLZ-zorg in 2024 (€ 115,7 miljoen) is hoger dan in 2023 (€ 106,5 miljoen). De toename van het wettelijk budget wordt veroorzaakt door een stijging van het aantal cliënten, een stijging van de zorgzwaarte, en een stijging van de tarieven over 2024.

2. ZVW

De inkomsten uit hoofde van de Zorgverzekeringswet (ZVW) daarentegen lieten ten opzichte van 2023 weliswaar een lichte stijging zien van € 7,2 miljoen naar € 7,5 miljoen maar bleven niettemin achter bij de begroting (-€ 477K). Dit gold met name voor de wijkverpleging waar de omzet gelijk was aan het niveau van 2023 terwijl wij rekening hielden met een stijging met 13%.

3. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De daling van de andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten wordt volledig veroorzaakt door het besluit om de dienstverlening uit hoofde van de Wet Maatschappelijke ondersteuning per 1 september 2023 te staken.

4. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten zijn gedaald met € 1,0 miljoen naar € 1,3 miljoen. Deze daling is volledig toe te schrijven aan de verkoop van een grondpositie in Kaatsheuvel in 2023.

5. Kosten van uitbesteed werk en andere kosten

De kosten van uitbesteed werk en ander externe kosten zijn gedaald met 9,8%. Een terughoudend beleid ten aanzien van de inhuur van met name ZZP'ers, vooruitlopend op de implementatie van de wet Vbar, heeft aan deze ontwikkeling bijgedragen. Voor 2025 is inmiddels de keuze gemaakt om niet langer gebruik te maken van ondersteuning door externen waarbij sprake is van schijnzelfstandigheid. Voor de PNIL-ratio betekent dit dat deze daalt van 8,2% in 2023 naar 6,8% in 2024. Ondanks het feit dat deze ratio een licht vertekend beeld geeft door de eenmalige uitkering aan onze medewerkers onderscheidt

ZGEM zich in positieve zin van de sector waar in 2023 nog sprake was van een PNIL aandeel van 10,5%.

6. Personeelskosten

De personeelskosten stijgen van € 74,8 miljoen naar € 79,9 miljoen (+6,8%). De toename van de lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenpremie wordt voornamelijk veroorzaakt door de loonstijging als gevolg van CAO afspraken: in 2024 een stijging van 2,5% op jaarbasis. Onder de personeelskosten is een eenmalige bonus aan alle medewerkers van ZGEM (inclusief sociale lasten 1,7 miljoen) opgenomen. Daarnaast heeft een bovengemiddelde omzetting van verlofuren naar balansbudgetturen in combinatie met een wijziging in de berekeningswijze geleid tot een hogere dotatie aan de reservering voor het budget levensfase.

7. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten stijgen ondanks het feit dat in tegenstelling tot 2023 geen sprake was van kosten voor een sloopvoorziening (€ 1,6 miljoen) met 3,8%, van € 28,6 miljoen naar € 29,7 miljoen. Vooral door inflatie zijn de kosten van voedingsmiddelen en hotelmatige en cliënt- en bewoner gebonden kosten gestegen van € 10,9 miljoen naar € 12,1 miljoen. De overige personeelskosten laten in 2024 een stijging zien als gevolg van hogere uitgaven voor reiskosten (€ 0,3 miljoen) en werving, selectie en opleiding (€ 0,2 miljoen). Daarnaast worden ontvangen transitievergoedingen (€ 0,5 miljoen) vanaf dit jaar onder de lonen en salarissen verantwoord. De stijging van de kosten voor onderhoud is terug te voeren op het onderhoud van de installaties (€ 0,6 miljoen). Een daling met € 0,6 miljoen zagen we dit jaar bij de algemene kosten doordat een forse toename van de kosten voor mobiele telefonie ruimschoots werd gecompenseerd door lagere kosten voor hard- en software.

8. Financiële baten en lasten

De financiële lasten zijn fors afgenomen. Door een renteafspraak met onze huisbankier hebben wij heel 2024 kunnen profiteren van een rentevergoeding over het volledige saldo in rekening-courant en hebben we in 2024 voor € 1,1 miljoen aan renteopbrengsten naast onze rentelasten op langlopende leningen.

5.2 Ontwikkeling balans

ZGEM realiseerde over 2024 een positief resultaat van € 5,8 miljoen (2023: € 3,3 miljoen). Indien het resultaat voor bijzondere incidentele posten wordt gecorrigeerd is er sprake van een genormaliseerd positief resultaat van € 7,2 miljoen.

5.2.1 Balans

Ontwikkeling balans 2024

Balans (in 1.000 euro's)	31-12-2024	31-12-2023	Mutatie
ACTIVA			
Materiële vaste activa	67.092	67.214	-122
Onderhanden zorgtrajecten	438	392	46
Vorderingen	3.745	3.180	565
Liquide middelen	37.843	32.925	4.918
Totaal activa	109.119	103.711	5.408
PASSIVA			
Eigen vermogen	43.924	38.144	5.780
Overige voorzieningen	5.138	5.687	-549
Langlopende schulden	37.782	40.859	-3.077
Kortlopende schulden	22.275	19.021	3.254
Totaal passiva	109.119	103.711	5.408

De vaste activa nemen af met € 122K doordat de investeringen (€ 6,1 miljoen) lager zijn dan de afschrijvingskosten en desinvesteringen (€ 6,2 miljoen).

- De vlottende activa nemen met € 5,5 miljoen toe. De mutaties in deze post zijn:
 - o De overige vorderingen en overlopende activa zijn met € 0,6 miljoen gestegen ten opzichte van 2023.
 - o De liquide middelen zijn in het jaar 2024 met € 4,9 miljoen toegenomen.
- Het eigen vermogen is in 2024 met € 5,8 miljoen toegenomen. Dit betreft het positieve exploitatieresultaat 2024.
- De voorzieningen nemen per saldo met € 0,5 miljoen af met name als gevolg van onttrekkingen aan de voorziening die is gevormd in verband met de sloop van een deel van Liduina (€ 600K). Daartegenover neemt de voorziening voor medewerkers die gebruik maken van de regeling in de CAO VVT om vervroegd uit te treden netto toe met € 100K.
- Het saldo van de langlopende schulden daalt met € 3,0 miljoen door reguliere aflossingen.
- De kortlopende schulden nemen ten opzichte van 2023 met € 3,2 miljoen toe. Dit wordt vrijwel volledig veroorzaakt door een herziening van de berekening van de post 'Persoonlijk budget levensfase'.

Vermogenspositie

De vermogenspositie van ZGEM is in de afgelopen jaren verder versterkt als gevolg van positieve financiële resultaten, hetgeen zich in 2024 heeft voortgezet als gevolg van wederom een positief resultaat. Daarmee beweegt de solvabiliteitsratio van ZGEM (2024: 40,3%, 2023: 36,8%) zich richting het sectorgemiddelde (2023: 40,9%) en blijven we ruimschoots boven de door de bank gestelde norm (25%).

Dat laatste geldt ook voor afspraken ten aanzien van de Debt Service Coverage Ratio (DSCR). Deze bedraagt 3,37 (norm: >1,30).

Bank	Convenant	Criterium	2024
Rabobank	Solvabiliteit	> 25%	40,3%
Rabobank	DSCR ratio	> 1,30	3,37

Liquiditeit

De kasmiddelen zijn ook in 2024 toegenomen. Naast het positieve bedrijfsresultaat hebben veranderingen in het werkkapitaal hieraan bijgedragen.

Treasury

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

De liquide middelen staan op spaarrekeningen en lopende rekeningen. Het beleid van ZGEM over het beleggen en belenen van overtollige middelen is risicomijdend. Renteontwikkelingen worden nauwgezet gevolgd.

In het kasstroomoverzicht is af te lezen dat het saldo van de liquide middelen met € 4,9 miljoen is gestegen. Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

5.3 Verwachtingen voor 2025

Voor 2025 voorziet ZGEM een aantal financiële uitdagingen. Zo blijven de krapte op de arbeidsmarkt en het hoge ziekteverzuim een grote rol blijven spelen op de begroting en op de realisatie van de doelen. Zeker als in ogenschouw wordt genomen dat ZGEM heeft besloten elke vorm van schijnzelfstandigheid te vermijden. Ook voorzien wij een verdere ontwikkeling van de inflatie en een stijging van de loonkosten in verband met de nieuw af te sluiten CAO. Desondanks streeft ZGEM naar een rendement van ten minste 2,5% in 2025. Een rendement dat realiseerbaar is door kritisch te zijn en blijven op onze bedrijfsvoering, innovaties en verdergaande samenwerking in de regio. Voor de verdere toekomst verwachten wij echter alsnog met eerder door het kabinet voorgenomen bezuinigingen geconfronteerd te worden.

5.4 Investerings

In 2025 en volgende jaren zal blijvend geïnvesteerd moeten worden in verbouwingen, vervangende nieuwbouw en duurzaamheid. Dit naast het noodzakelijk onderhoud en de vervanging van apparatuur en ICT. Gezien dit feit is het van belang dat de NHC-inkomsten worden toegevoegd aan het eigen vermogen om de toekomstige verplichtingen (afschrijvingen en rente) te kunnen blijven voldoen. Daarbij realiseren wij ons dat de zorgkantoren vanaf 2026 mogelijk een afslag op het NHC tarief gaan doorvoeren, hetgeen ons extra alert maakt op subsidiemogelijkheden bijvoorbeeld uit hoofde van duurzaamheid.

5.5 Interne controle

In 2024 is ZGEM gestart met het aandacht vragen voor procesgericht werken en denken. Een verandering die iets extra's zal gaan vragen in cultuur en gedrag van alle collega's van ZGEM. Het is een proces van proberen, leren en bijsturen met als doel een organisatie die in staat is in één keer goed en foutloos te werken met aandacht voor de registratie zodat onze zorg in de toekomst elke toets op rechtmatigheid en passendheid kan doorstaan.

1.b VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

Jaarverslag Raad van Toezicht 2024

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

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

Visie op toezicht

Conform de Governancecode Zorg werkt de Raad van Toezicht met een toezichtvisie, die in 2024 is geactualiseerd. Kern van deze visie vormen de waarden van ZGEM die ook voor de Raad van Toezicht leidend zijn: *Liefdevol, Veerkrachtig, Zelfbewust, Vooruitstrevend* en *Deskundig*.

De Raad van Toezicht acteert langs drie lijnen: het cliëntenperspectief, het medewerkersperspectief en het bedrijfsvoeringsperspectief. Dit alles binnen de context van de maatschappelijke opdracht van ZGEM. De toenemende complexiteit van de ouderenzorg vraagt om een Raad van Toezicht die beschikt over verschillende deskundigheden die deze als team inzet. Die deskundigheden zijn ook belegd in verschillende commissies van de Raad van Toezicht. De werkgeversrol wordt ingevuld door de Remuneratiecommissie.

De samenwerking tussen Raad van Toezicht en bestuurder kenmerkt zich door transparantie, openheid, vertrouwen en het nemen van verantwoordelijkheid. Onze houding is daarbij gericht op dialoog, argumenten en kritisch doorvragen. Naast een goede samenwerking met de bestuurder hecht de Raad van Toezicht ook aan goede contacten met de medezeggenschapsorganen.

Duurzaamheid, Innovatie en regionale samenwerking zijn belangrijke en regelmatig terugkerende thema's binnen de Raad van Toezicht

De volledige visie op toezicht is te vinden op: <https://zgem.nl/wp-content/uploads/2024/05/Toezichtvisie-RvT-ZGEM-2024.pdf>.

Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestond in het verslagjaar uit vijf leden. Er waren geen vacatures en/of herbenoemingen. De zittingstermijn van de leden van de Raad van Toezicht is vier jaar. Leden van de Raad van Toezicht zijn éénmaal herbenoembaar voor een periode van vier jaar.

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
Dhr. B. Blanken (voorzitter)	N.v.t.	<ul style="list-style-type: none"> - Technisch voorzitter Regioraad Medrie - Voorzitter Bestuur Willem de Boerhuis (Hospice Hoogeveen) - Voorzitter Bestuur Stichting Het Dorp - Voorzitter Bestuur Stichting "Vrienden van Het Dorp"
Mw. drs. W.J.C.M. de Jong-Verspeek (vicevoorzitter)	N.v.t.	<ul style="list-style-type: none"> - Lid Raad van Toezicht Attent Zorg en Behandeling - Lid Raad van Toezicht Anna Zorggroep - Voorzitter Dorpsraad Udenhout
Dhr. ir. B.L.J.M. Durlinger	N.v.t.	<ul style="list-style-type: none"> - N.v.t.
Mw. drs. T.H.I. Claassen MBA	Directeur Publieke Gezondheid GGD Hart van Brabant	<ul style="list-style-type: none"> - Lid algemene ledenvergadering Coöperatie Toegang Tilburg U.A. - Lid Stuurgroep Zorg- en Veiligheidshuis Brabant Noordoost - Lid bestuur Stichting Zorgnetwerk Midden-Brabant - Lid Veiligheidsdirectie Brabant-Noord - Lid adviesraad Stichting Landelijke Coördinatie COVID-19 Bestrijding - Lid dpv-raad Stichting Verenigingsbureau Publieke Gezondheid en Veiligheid Nederland - Bestuurslid Stichting Oelbroeck - Lid bestuur GGD GHOR Nederland
Dhr. ir. P.J. van den Broek MHA	Voorzitter Raad van Bestuur Amarant	<ul style="list-style-type: none"> - Lid Raad van Toezicht Oktober Zorg - Lid Raad van Toezicht Nederlands Paramedisch Instituut

Informatievoorziening en besluitvorming

Om goed toezicht te kunnen houden is een goede informatievoorziening en binding met de organisatie van groot belang. De Raad van Toezicht van ZGEM investeert in die binding door werkbezoeken aan locaties, door contacten met de Ondernemingsraad (OR), Centrale Cliëntenraad (CCR), Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad (VVAR), Strategisch Medisch Adviesteam (SMAT) en door het bijwonen van bijeenkomsten met medewerkers en vrijwilligers. Ook contacten met externe stakeholders spelen hierin een rol. Ieder jaar wordt er bijvoorbeeld een (inhoudelijke) themabijeenkomst georganiseerd voor de Raad van Toezicht samen met de OR, CCR, VVAR, SMAT, managementteam en de Concerndirectie. De informatievoorziening van de Raad van Toezicht is geregeld in het informatieprotocol RvT en RvB.

In het najaar van 2024 heeft de voorzitter van de raad een tweedaags werkbezoek afgelegd. Tijdens dit bezoek bezocht hij verschillende locaties en sprak hij met diverse medewerkers van ZGEM. Twee leden van de raad hadden een werkbezoek in het kader van het programma 'samen doen'. De themabijeenkomst stond in het teken van het programma ZGEM Fit voor de toekomst en de nieuwe strategie 2025 e.v. van ZGEM.

De Raad van Toezicht heeft in het jaar 2024 zes vergaderingen en twee themabijeenkomsten in het bijzijn van de Raad van Bestuur gehad. Daarnaast vond een extern begeleide zelfevaluatie plaats in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. De afzonderlijke leden van de Raad van Toezicht zijn actief in een drietal (advies)commissies: (i) financiële commissie, (ii) commissie kwaliteit en veiligheid en (iii) remuneratiecommissie. De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft in de periode tussen de vergaderingen van de Raad van Toezicht een afstemmingsoverleg met de Raad van Bestuur.

In 2024 heeft de Raad van Toezicht van Zorggroep Elde Maasduinen de volgende besluiten genomen:

- Goedkeuring RvB-besluit tot vaststelling jaarrekening en bestuursverslag 2023.
- Vaststelling jaarverslag RvT 2023.
- Vaststelling verantwoording vergoede onkosten 2023 RvT en RvB.
- Decharge RvB voor het gevoerde beleid in 2023 en decharge RvT voor gehouden toezicht in 2023.
- Vaststelling 'Regeling vergoedingen RvT, RvB en Concerndirectie' en 'Leaseautoregeling RvB en Concerndirectie', met dien verstande dat toepassing van deze regeling op leden van de Concerndirectie aan de Raad van Bestuur is.
- Vaststellen herziene toezichtvisie ZGEM.
- Vaststellen ontwikkelpunten n.a.v. evaluatie RvT 2023.
- Benoeming de heer M. van Bergen (Q-concepts) tot accountant van ZGEM.
- Goedkeuring bestuursbesluit tot verkoop van de grond van bouwdeel 4 van Vossenbergh aan Casade voor een bedrag van € 440.000 excl. btw.
- Goedkeuring bestuursbesluit tot investering van € 3,4 Mio ten behoeve van gevelrenovatie Wereldhuis.
- Goedkeuring bestuursbesluit vernieuwing hypotheekstelling aan Rabobank en Wfz.
- Goedkeuring bestuursbesluit tot het participeren in en mede oprichten van de Coöperatie B!NC U.A..
- Goedkeuring bestuursbesluit tot vaststelling van het strategisch beleidsplan 2025 e.v. 'Elke levensfase waardevol' goed
- Indeling ZGEM in klasse IV Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en welzijn en vaststelling bezoldiging RvB en RvT 2025.
- Goedkeuring RvB-besluit vaststelling begroting 2025.
- Goedkeuring diverse nevenfunctie RvB.
- Vaststelling vergaderschema 2025 en rooster aan- en aftreden (incl. verdeling RvT-commissies) per 1 januari 2025.

Commissies

Om efficiënt te kunnen werken en optimaal gebruik te maken van de aanwezige deskundigheid van de afzonderlijke toezichthouders, en om de besluitvorming in de raad zo goed mogelijk voor te bereiden, werkt de Raad van Toezicht van Zorggroep Elde Maasduinen, met drie commissies:

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

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

Deskundigheid en evaluatie Raad van Toezicht

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

De leden van de Raad van Toezicht zijn lid van de NVTZ (de Nederlandse Vereniging van toezichthouders in Zorg en Welzijn). Zij nemen regelmatig deel aan cursussen en bijeenkomsten van deze vereniging. In 2024 hebben de leden van de RvT deelgenomen aan de volgende cursussen en bijeenkomsten:

- Toezichthouden en netwerken in zorg en welzijn (NVTZ).
- Informatievoorziening voor goed toezichthouden (NVTZ).
- Het dashboard voor de toezichthouder (NVTZ).
- Strategische keuzes: extern krachtenveld en scenario's (NVTZ).
- Zorgcongres 'Duurzaamheid van visie naar uitvoering' (NVTZ).
- Het spel van toezicht voor de advanced toezichthouder (NVTZ).
- Toezien op veranderingen (NVTZ).

Bezoldiging en onkostenvergoeding

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

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

2 JAARREKENING

2.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2024
(na resultaatbestemming)

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-24</u>	<u>31-dec-23</u>
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa			
	1		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		49.579.571	50.529.893
Machines en installaties		12.086.170	12.933.890
Andere vaste bedrijfsmiddelen		3.834.860	3.749.784
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering/ vooruitbetaald op materiële vaste activa		1.591.601	0
		<u>67.092.202</u>	<u>67.213.567</u>
Voorraden			
	2		
Onderhanden werk		438.191	392.426
		<u>438.191</u>	<u>392.426</u>
Vorderingen			
	3		
Op handelsdebiteuren		259.372	440.115
Overige vorderingen		2.842.049	2.422.640
Overlopende activa		643.695	317.022
		<u>3.745.116</u>	<u>3.179.777</u>
Liquide middelen			
	4		
		37.843.477	32.925.278
Totaal activa			
		<u><u>109.118.986</u></u>	<u><u>103.711.048</u></u>

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-24</u>	<u>31-dec-23</u>
		€	€
PASSIVA			
Eigen vermogen			
	5		
Gestort en opgevraagd kapitaal		178.996	178.996
Bestemmingsfonds		33.116.734	27.516.846
Overige reserves		10.628.136	10.448.165
		<u>43.923.866</u>	<u>38.144.007</u>
Voorzieningen			
	6		
Overige		5.138.311	5.686.847
		<u>5.138.311</u>	<u>5.686.847</u>
Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)			
	7		
Schulden aan banken		34.116.453	37.116.983
Overige schulden		3.665.523	3.742.279
		<u>37.781.976</u>	<u>40.859.262</u>
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)			
	8		
Schulden aan banken		3.077.286	3.071.525
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		3.820.669	3.276.341
Belastingen en premies sociale verzekeringen		1.450.845	1.273.206
Schulden terzake pensioenen		1.705.980	1.562.383
Overige schulden		98.188	47.237
Overige passiva		12.121.865	9.790.240
		<u>22.274.833</u>	<u>19.020.932</u>
Totaal passiva		<u><u>109.118.986</u></u>	<u><u>103.711.048</u></u>

2.2 WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2024

	Ref.	2024 €	2023 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	11		
Zorgverzekeringswet		7.464.019	7.178.106
Wet langdurige zorg		115.662.615	106.488.588
VWS- en/of Wlz-subsidies		572.308	320.555
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		46.377	170.535
		123.745.319	114.157.784
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	12	2.644.284	3.682.306
Netto omzet		126.389.603	117.840.090
Overige bedrijfsopbrengsten	13	1.285.968	2.346.226
Som der bedrijfsopbrengsten		127.675.571	120.186.316
BEDRIJFSLASTEN			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	14	5.655.837	6.266.983
Lonen en salarissen	15	63.356.469	60.369.375
Sociale lasten	16	11.250.516	9.585.633
Pensioenlasten	17	5.321.662	4.900.213
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	18	6.198.335	5.973.863
Overige bedrijfskosten	19	29.660.157	28.604.579
Som der bedrijfslasten		121.442.976	115.700.646
BEDRIJFSRESULTAAT		6.232.595	4.485.670
Rentelasten en soortgelijke kosten	20	-1.523.994	-1.512.986
Rentebaten	20	1.071.258	371.049
RESULTAAT		5.779.859	3.343.733

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2024 €	2023 €
Bestemmingsreserve	5.599.888	1.847.877
Overige reserves	179.971	1.495.856
	5.779.859	3.343.733

2.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2024

	Ref.	2024		2023	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			6.232.595		4.485.670
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	18	6.198.335		5.973.863	
- mutaties voorzieningen (exclusief voorziening deelnemingen)	19	<u>-548.536</u>		<u>2.403.652</u>	
			5.649.799		8.377.515
Veranderingen in werkkapitaal:					
- voorraden/ mutaties OHW van DBC's	2	-45.765		-155.109	
- vorderingen	3	-565.339		-142.469	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	8	<u>3.248.140</u>		<u>3.289.265</u>	
			2.637.036		2.991.687
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			<u>14.519.430</u>		<u>15.854.872</u>
Ontvangen interest	20	1.071.258		371.049	
Betaalde interest	20	<u>-1.523.994</u>		<u>-1.512.986</u>	
			-452.736		-1.141.937
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			<u>14.066.694</u>		<u>14.712.935</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	1	-6.076.970		-4.128.471	
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	<u>0</u>		<u>61.609</u>	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			<u>-6.076.970</u>		<u>-4.066.862</u>
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Aflossing langlopende schulden	7	<u>-3.071.525</u>		<u>-3.327.879</u>	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			<u>-3.071.525</u>		<u>-3.327.879</u>
Mutatie geldmiddelen			<u>4.918.199</u>		<u>7.318.194</u>
Stand geldmiddelen per 1 januari	4		32.925.278		25.607.084
Stand geldmiddelen per 31 december	4		<u>37.843.477</u>		<u>32.925.278</u>
Mutatie geldmiddelen			4.918.199		7.318.194

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.1 Algemeen

Statutaire naam en activiteiten

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

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

Groepsverhoudingen en consolidatie

Fusies en overnames

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

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

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

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2024, lopend van 1 januari 2024 tot en met 31 december 2024. De vergelijkende cijfers hebben betrekking op boekjaar 2023, lopend van 1 januari 2023 tot en met 31 december 2023.

Continuïteitsveronderstelling

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

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

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

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

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

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

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Gebruik van schattingen

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

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Leasing

Financiële leasing

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

Operationele leasing

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

2.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

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

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

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

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

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Materiële vaste activa

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

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

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

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

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

Bijzondere Waardeverminderingen

Vaste activa worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen als sprake is van wijzigingen in omstandigheden waardoor de vraag ontstaat of de boekwaarde van een actief terugverdiend kan worden. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief per balansdatum te vergelijken met de realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde kan bestaan uit de contante waarde van de toekomstige netto-kasstroom die het actief naar verwachting bij voortgezet gebruik zal genereren, of de bij verkoop naar verwachting te realiseren directe opbrengstwaarde. Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde wordt een bijzondere waardevermindering verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Zorggroep Elde Maasduinen beschikt over vastgoed waar zorg wordt verleend waarop aanspraak bestaat ingevolge artikel 6 van de WLZ. Ultimo 2024 zijn de eigendomspanden getaxeed en is opnieuw een bedrijfswaarde berekening gemaakt. Voor de Beemden 2 t/m 7 en Vossenbergh is een nieuwe taxatie uitgevoerd in 2024. Voor gebouwdeel E van de locatie Liduina blijft impairment staan. Deze uitgevoerde impairment in 2018 bedraagt € 2.430.794.

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

Vervreemding van vaste activa

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

Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

Het onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de opbrengstwaarde of de vervaardigingsprijs, zijnde de afgeleide verkoopwaarde van de reeds bestede verrichtingen. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's / DBC-zorgproducten die ultimo boekjaar openstonden. Op het onderhanden werk worden de voorschotten die ontvangen zijn van verzekeraars in mindering gebracht.

Vorderingen

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

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

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Eigen vermogen

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

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld. Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

Voorziening verlieslatend contract

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

Voorziening jubileumverplichtingen

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

Voorziening langdurig zieken

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

Voorziening stoppen na 45 dienstjaren

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

Sloopvoorziening

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

Schulden

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

Financiële instrumenten

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

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

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemene posten

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

Opbrengsten

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

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

Opbrengsten Wijkverpleging

Er is sprake van een bepaalde mate van omzet onzekerheden. Overeenkomsten en schattingsrisico's in de omzet van instellingen, die naar beste weten zijn geschat door de raad van bestuur van stichting en verwerkt in de jaarrekening, maar die tot nagekomen effecten kunnen leiden in volgend jaar. Hieraan liggen een aantal zaken ten grondslag, waaronder het feit dat binnen de wijkverpleging er sprake is sprake van inherent ontbrekende onafhankelijke indicatie (wettelijk zo verankert) door zorgaanbieders en het ontbreken van een onafhankelijk indicatieorgaan. Hetgeen kan leiden tot discussies over de prikkels in het stelsel en in individuele gevallen zou kunnen leiden tot bijstelling van het oorspronkelijk geïndiceerde niveau met mogelijke effecten voor de financiële verrekening en verantwoording bij materiële controles door de zorgverzekeraars. Dergelijke materiële controles kunnen ook plaatsvinden op de geriatrische revalidatiezorg met nagekomen effecten. De raad van bestuur heeft deze mogelijke effecten naar beste weten geschat en verwerkt in deze jaarrekening en wijst op het resterende inherente risico terzake dat kan leiden tot nagekomen financiële effecten in 2025 of later.

Personele kosten

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

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

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

Pensioenen

Stichting Zorggroep Elde Maasduinen heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Zorggroep Elde Maasduinen. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Zorggroep Elde Maasduinen betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Voor pensioenfonds geldt regelgeving met betrekking tot de vereiste dekkingsgraad. De beleidsdekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. In december 2024 bedroeg de beleidsdekkingsgraad 108,9%. PFZW verwacht op 1 januari 2026 de nieuwe pensioenregeling in te voeren. In de aanloop naar dat moment zijn we voorzichtig met het verhogen van de pensioenen. We willen zeker weten dat we op 1 januari 2026 een gezonde financiële positie hebben. Om zo voor al onze deelnemers evenwichtig de overstap te kunnen maken naar de nieuwe pensioenregeling.

De vakbonden en werkgeversorganisaties hebben begin 2024 afspraken gemaakt over de nieuwe pensioenregeling. Ook gepensioneerden hebben via ouderenorganisaties hiermee ingestemd. Door deze afspraken is de manier waarop we het verhogen van de pensioenen berekenen voor 2025 iets aangepast. In 2024 kon PFZW de pensioenen verhogen vanaf een dekkingsgraad van 105%. In 2025 vanaf een dekkingsgraad van 110%.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Zorggroep Elde Maasduinen heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Zorggroep Elde Maasduinen heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord. Alle pensioenregelingen zijn verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. De over het verslagjaar verschuldigde premie wordt als last verantwoord. Mutaties in de pensioenvoorziening worden ook in de winst- en verliesrekening verwerkt.

2.4.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

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

De waarde van de gerelateerde activa en leaseverplichting zijn in de toelichting van balansposten verantwoord. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasingcontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

2.4.5 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

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

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

2.4.6 Waarderingsgrondslagen WNT

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

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering/ voorst betaald op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2024					
- aanschafwaarde	95.759.466	35.104.440	11.009.659	0	141.873.565
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	45.229.573	22.170.550	7.259.875	0	74.659.998
Boekwaarde per 1 januari 2024	<u>50.529.893</u>	<u>12.933.890</u>	<u>3.749.784</u>	<u>0</u>	<u>67.213.567</u>
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	2.880.570	811.736	793.063	1.591.601	6.076.970
- overige mutaties	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	3.830.892	1.659.456	707.987	0	6.198.335
- <i>desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde	0	0	10.549	0	10.549
cumulatieve afschrijvingen	0	0	10.549	0	10.549
per saldo	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-950.322</u>	<u>-847.720</u>	<u>85.076</u>	<u>1.591.601</u>	<u>-121.365</u>
Stand per 31 december 2024					
- aanschafwaarde	98.640.036	35.916.176	11.792.173	1.591.601	147.939.986
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	49.060.465	23.830.006	7.957.313	0	80.847.784
Boekwaarde per 31 december 2024	<u>49.579.571</u>	<u>12.086.170</u>	<u>3.834.860</u>	<u>1.591.601</u>	<u>67.092.202</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0%-35%	5%-10%	10%-20%		

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

ZGEM heeft zich verbonden niet zonder voorafgaande toestemming van het WFZ onroerende goederen die zijn gefinancierd met geborgde leningen te vervreemden of met een ander zakelijk recht te bezwaren. Tevens heeft ZGEM zich verbonden om op eerste verzoek van het WFZ een recht van hypotheek aan het WFZ te verstrekken op onroerende zaken waarvoor een lening is aangegaan die geheel of gedeeltelijk door het WFZ is geborgd.

Investeringen 2024 hebben zowel te maken met reguliere onderhoudsinvesteringen als met oplevering fase 3 t/m 7 bij Antoniusshof te Waalwijk. Dit deel van de verbouwing is in 2024 gereed gekomen en in gebruik genomen. Totale investering is groot € 2.500.000. Daarnaast heeft oplevering plaatsgevonden bij De Beemden, totale investering is hier € 560.000 groot.

Onder de materiële vaste activa is een post opgenomen voor de financial lease van een lopend huurcontract en verplichtingen van de locatie Antoniusshof in Waalwijk. ZGEM is huurder en geen juridisch eigenaar van de locatie. De waarde van het leaseactief bedraagt initieel € 5.994.717, berekend op basis van contante waarde van de resterende huurverplichting. Per ultimo 2024 is de waarde afgenomen naar € 2.707.135.

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

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

2. Voorraden

<u>Onderhanden werk</u>					
<i>De specificatie is als volgt:</i>					
				<u>31-dec-24</u>	<u>31-dec-23</u>
				€	€
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten				438.191	392.426
Totaal onderhanden werk				<u>438.191</u>	<u>392.426</u>
<i>De specificatie per categorie DBC's / DBC-zorgproducten is als volgt weer te geven:</i>					
Stroom DBC's / DBC-zorgproducten	Gerealiseerde kosten en toegerekende winst	Af: verwerkte verliezen	Af: ontvangen voorschotten	Saldo per 31-dec-24	
	€	€	€	€	€
OHW 2024	438.191	0	0	438.191	
Totaal (onderhanden werk)	<u>438.191</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>438.191</u>	
Toelichting:					
Er is geen voorziening voor oninbaarheid opgenomen.					

3. Vorderingen

Alle vorderingen hebben een verwachte looptijd van < 1 jaar.					
<i>De overige vorderingen en overlopende activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:</i>					
				<u>31-dec-24</u>	<u>31-dec-23</u>
				€	€
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort				1.920.555	1.621.817
Debiteuren				259.372	440.115
Nog te factureren zorgprestaties				416.629	400.404
Transitieregeling				504.865	400.419
Overlopende activa:					
Nog te ontvangen bedragen				643.695	317.022
Totaal overige vorderingen en overlopende activa				<u>3.745.116</u>	<u>3.179.777</u>

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

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

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot

	2023	2024	totaal
	€	€	€
Saldo per 1 januari	1.621.817	0	1.621.817
Financieringsverschil boekjaar	0	1.920.555	1.920.555
Correcties voorgaande jaren	-10.476	0	-10.476
Betalingen/ontvangsten	-1.611.341	0	-1.611.341
Subtotaal mutatie boekjaar	-1.621.817	1.920.555	298.738
Saldo per 31 december	<u>0</u>	<u>1.920.555</u>	<u>1.920.555</u>
Stadium van vaststelling (per erkenning):	c	a	
a= interne berekening			
b= overeenstemming met zorgverzekeraars			
c= definitieve vaststelling NZa			
		<u>31-dec-24</u>	<u>31-dec-23</u>
		€	€
Waarvan gepresenteerd als:			
- overige vorderingen		1.920.555	1.621.817
- overige schulden		<u>1.920.555</u>	<u>1.621.817</u>
Specificatie financieringsverschil in het boekjaar		<u>31-dec-24</u>	<u>31-dec-23</u>
		€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten		115.852.525	106.286.730
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget		113.931.970	104.664.913
Totaal financieringsverschil		<u>1.920.555</u>	<u>1.621.817</u>

4. Liquide middelen

De liquide middelen zijn vrij beschikbaar.
De liquide middelen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
Bankrekeningen	33.844.715	24.925.251
Kassen	2.681	4.401
Spaarrekeningen	3.996.081	7.995.626
Totaal liquide middelen	<u>37.843.477</u>	<u>32.925.278</u>

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

5. Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	178.996	0	0	178.996
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	<u>178.996</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>178.996</u>

Bestemmingsfonds

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds: Reserve aanvaardbare kosten	27.516.846	5.599.888	0	33.116.734
Totaal bestemmingsfonds	<u>27.516.846</u>	<u>5.599.888</u>	<u>0</u>	<u>33.116.734</u>

Overige reserves

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Overige reserves: Algemene en overige reserves	10.448.165	179.971	0	10.628.136
Totaal overige reserves	<u>10.448.165</u>	<u>179.971</u>	<u>0</u>	<u>10.628.136</u>

De algemene en overige reserve is gevormd vanuit resultaten van niet zorg activiteiten.
De voormalige Reserve aanvaardbare kosten (RAK), gevormd op grond van beleidsregels NZa, kwalificeert als Bestemmingsfonds.

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

6. Voorzieningen

	Saldo per 1-jan-2024	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€	€
- doorbetaling na 45 dienstjaren	1.589.041	403.042	306.957	0	1.685.126
- langdurig zieken	982.484	931.743	957.498	0	956.729
- verlieslatend contract	1.222.690	0	0	0	1.222.690
- jubileumverplichtingen	422.698	65.054	63.410	0	424.342
- sloopvoorziening	1.469.934	0	620.510	0	849.424
Totaal voorzieningen	<u>5.686.847</u>	<u>1.399.839</u>	<u>1.948.375</u>	<u>0</u>	<u>5.138.311</u>

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

	31-dec-2024
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	1.948.375
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	3.189.936

Met betrekking tot de voorzieningen gelden nog de volgende toelichtingen:

Voorziening doorbetaling na 45 dienstjaren

De voorziening doorbetaling na 45 dienstjaren betreft een voorziening voor medewerkers die gebruik maken van de regeling om na 45 dienstjaren in de zorg- en welzijnssector vervroegd uit te treden en voor de medewerkers die naar verwachting in de toekomst zullen opteren voor het gebruik van de regeling. Binnen deze regeling hebben medewerkers die opteren voor de regeling en voldoen aan de voorwaarden, recht op een 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. Er is rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie van de uitkering van 1,5%. De levenskans van de betreffende medewerkers is ingeschat op 97,5%. De voorziening is bepaald op basis van de 'verplichting per balansdatum'-methode / de 'opbouwmethode'.

Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de contante waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voor zover deze na 31 december 2024 vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar.

Voorziening verlieslatend contract

ZGEM heeft een 35-jarig contract afgesloten waarbij een negatief verschil ontstaat tussen de door ZGEM na de balansdatum te ontvangen prestatie en de door hem na de balansdatum te verrichten contraprestatie. Voor dit negatieve verschil is een voorziening opgenomen. Bij de berekening van de voorziening is rekening gehouden met de onvermijdbare kosten. Onderhandelingen tussen verhuurder en ZGEM lopen, met als doel om in 2025 tot een nieuw huurcontract te komen.

Voorziening jubileumverplichtingen

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

Sloopvoorziening

Op locatie Liduina wordt nieuwbouw gepleegd en dient gebouw A gesloopt te worden. Hiervoor is een mantelbegroting opgesteld. Resterend saldo wordt aangewend voor aanheling gevels en aanpassing laadkuil.

7. Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)

De specificatie van het totaal van de langlopende schulden naar hun looptijd is als volgt:	31-dec-24	31-dec-23
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	3.077.286	3.071.525
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	37.781.976	40.859.262
hiervan > 5 jaar	21.987.547	30.979.168
Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar het overzicht langlopende schulden (onderdeel 2.6). De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.		

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

8. Kortlopende schulden

Voor de specificatie van de schulden uit hoofde van financieringsoverschot verwijzen wij naar de toelichting op de post "Vorderingen".		
De overige schulden en overige passiva kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
Schulden aan banken:		
- Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	3.077.286	3.071.525
Overige schulden:		
- Nog te betalen salarissen	98.188	47.237
- Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.450.845	1.273.206
- Schulden ter zake pensioenen	1.705.980	1.562.383
- Schulden aan leveranciers en handelskredieten	3.820.669	3.276.341
Totaal overige schulden	10.152.968	9.230.692
Overige passiva:		
- Vakantiegeld	2.558.579	2.426.204
- Vakantiedagen	2.091.279	1.982.079
- Persoonlijk budget levensfase	2.700.149	1.418.288
- Vooruitontvangen subsidiegelden	1.424.565	1.514.893
- Reservering plus-uren/ 45 dienstjaren regeling	1.354.756	790.698
- Nog te betalen bedragen	2.030.596	1.658.078
Totaal overige passiva	12.121.865	9.790.240
Toelichting:		
Persoonlijk budget levensfase is toegenomen door een bijgestelde berekeningswijze, alsmede door extra uren te sparen.		

9. Financiële instrumenten

Algemeen

De instelling maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. De instelling handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instellingen verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten.

Kredietrisico

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

Renterisico en kasstroomrisico

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

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

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

Toelichting:

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

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

Huurverplichtingen

Het jaarlijks bedrag van met derden aangegane huurverplichtingen van onroerende zaken bedraagt voor het komende jaar € 1,9 miljoen, voor de komende 5 jaar € 8,4 miljoen en daarna € 41,9 miljoen. De resterende looptijd van de huurcontracten bedraagt respectievelijk: Venloene 33 jaar, Vita 13 jaar, Rosagaerde 11 jaar, Weiakker 8 jaar, Kantoor Thuiszorg 11 jaar en Parkweg 14 jaar.

	<u>Geschatte</u> <u>jaarhuursom</u> 2025 in €	<u>Omvang</u> <u>verplichting</u> 2 - 5 jaar in €	<u>Omvang</u> <u>verplichting</u> > 5 jaar in €	<u>Einddatum</u> <u>huurcontract</u>
Venloene	536.000	2.324.000	28.064.000	2057
Rosagaerde	301.000	1.306.000	2.301.000	2035
Vita verpleging	506.000	2.166.000	5.098.000	2037
Vita zorgappartementen	260.000	1.144.000	2.871.000	2037
Weiakker	62.000	281.000	252.000	2032
Kantoor Thuiszorg/ Clientadvies	6.000	25.000	44.000	2035
Parkweg	260.000	1.139.000	3.254.000	2038
Totaal	1.931.000	8.385.000	41.884.000	

Onzekerheden opbrengstverantwoording

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

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

Borging WFZ

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

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

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

Voor 2024 is het mbi-omzetplafond door de NZa vastgesteld op EUR 30.211,6 miljoen.

Bij het opstellen van de jaarrekening 2024 bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond over 2024. ZGEM is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2024.

Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers

Op 29 juli 2024 heeft het Europese Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloofd en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor deeltijdwerkers. Op dit moment wordt onderzocht of en in hoeverre deze uitspraak van het Europese Hof van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende (al dan niet algemeen verbindend verklaarde) Cao's die in de zorg worden gebruikt, en welke financiële impact dit met zich mee kan brengen. Er zijn ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof nog veel vragen en onzekerheden, onder andere over een eenduidig te maken onderscheid tussen voltijdwerkers en deeltijdwerkers, over welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn, over het effect van de in veel Cao's c.q. zorgorganisaties toegepaste jaarurensystematiek en over de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde onderliggende data. De mogelijke verplichtingen die voortvloeien uit de uitspraak van het Europese Hof zijn als gevolg van deze vragen en onzekerheden op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

2.6 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2024

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop-tijd	Soort lening	Werke- lijke rente	Einde rente- vast periode	Restschuld 31 december 2023	Nieuwe leningen in 2024	Aflossing in 2024	Restschuld 31 december 2024	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2024	Aflossings- wijze	Aflossing 2025	Gestelde zekerheden
		€			%		€	€	€	€	€			€	
Erasmus (gedeeltelijk)	16-okt-95	453.780	30	lineair	7,62%	16-okt-25	30.301	0	15.124	15.177	0	1	L	15.177	pos-neg
Erasmus (gedeeltelijk)	16-okt-95	1.905.877	30	lineair	7,62%	16-okt-25	127.050	0	63.530	63.520	0	1	L	63.520	pos-neg
BNG 40.99454	27-sep-04	5.000.000	20	lineair	4,52%	27-sep-24	250.000	0	250.000	0	0	0	L	250.000	hypotheek wfz
BNG 40.100865	4-nov-05	5.000.000	20	lineair	0,94%	4-nov-25	500.000	0	250.000	250.000	0	1	L	250.000	hypotheek wfz
BNG 40.100866	4-nov-05	5.000.000	40	lineair	1,81%	4-nov-45	2.750.000	0	125.000	2.625.000	2.000.000	21	L	125.000	hypotheek wfz
BNG 40.100867	4-nov-05	5.000.000	40	lineair	2,44%	4-nov-45	2.750.000	0	125.000	2.625.000	2.000.000	21	L	125.000	hypotheek wfz
NWB 10028228	2-apr-07	3.000.000	30	lineair	0,64%	1-apr-37	1.400.000	0	100.000	1.300.000	800.000	13	L	100.000	hypotheek wfz
BNG 40.102897	1-okt-07	1.800.000	40	lineair	2,24%	1-okt-47	1.080.000	0	45.000	1.035.000	810.000	23	L	45.000	hypotheek wfz
BNG 40.102897	1-okt-07	2.000.000	40	lineair	2,24%	1-okt-47	1.200.000	0	50.000	1.150.000	900.000	23	L	50.000	hypotheek wfz
Rabobank 20576	29-apr-10	7.000.000	30	lineair	3,96%	29-apr-25	3.966.667	0	233.333	3.733.334	2.566.667	16	L	233.333	hypotheek wfz
NWB 10028120	1-jun-11	2.000.000	30	lineair	4,50%	1-jun-26	1.199.999	0	66.667	1.133.332	799.997	17	L	66.667	hypotheek wfz
NWB 10028227	1-jun-11	2.000.000	30	lineair	0,48%	1-jun-41	1.200.000	0	66.666	1.133.334	799.999	17	L	66.666	hypotheek wfz
NWB 10028101	1-jun-11	2.000.000	30	lineair	4,65%	1-jun-31	1.199.999	0	66.667	1.133.332	799.997	17	L	66.667	hypotheek wfz
NWB 10028109	1-jun-11	2.000.000	30	lineair	4,87%	1-jun-41	1.200.000	0	66.666	1.133.334	799.999	17	L	66.666	hypotheek wfz
Rabobank 21027	1-apr-12	9.000.000	30	lineair	3,95%	1-apr-42	5.700.000	0	300.000	5.400.000	3.900.000	18	L	300.000	hypotheek wfz
NWB 10028103	19-feb-08	3.000.000	25	lineair	4,53%	19-feb-33	1.200.000	0	120.000	1.080.000	480.000	9	L	120.000	hypotheek wfz
BNG 40.110162	2-nov-15	1.512.500	10	lineair	0,90%	28-nov-25	302.500	0	151.250	151.250	0	1	L	151.250	hypotheek wfz
BNG 40.110168	2-nov-15	3.583.305	25	lineair	1,74%	28-okt-40	2.436.649	0	143.332	2.293.317	1.576.655	16	L	143.332	hypotheek wfz
Rabobank	31-mei-18	7.000.000	10	bullet	5,00%	31-mei-26	6.650.000	0	0	6.650.000	0	4	B	0	hypotheek rabo
Rabobank 106	31-mrt-20	8.245.000	10	lineair	2,20%	31-mrt-30	4.974.305	0	762.252	4.212.053	400.793	6	L	762.252	hypotheek rabo
Financial lease	15-dec-96	5.994.717	50	annuitair	7,00%	15-dec-46	3.813.317	0	71.038	3.742.279	3.353.440	22	A	76.756	n.v.t.
Totaal							43.930.787	0	3.071.525	40.859.262	21.987.547			3.077.286	

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

BATEN

11. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

VWS subsidies betreffen: stagefonds, SectorplanPlus en Nederlands Indië.

12. Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

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

	2024	2023
	€	€
Wet maatschappelijke ondersteuning (niet zijnde Veilig Thuis activiteiten)	0	1.098.015
Verhuuropbrengsten	1.160.673	1.172.672
Opbrengsten servicekosten	373.152	320.685
Opbrengsten horecavoorzieningen	952.220	927.990
Opbrengsten andere dienstverlening aan cliënten	158.239	162.944
Totaal	2.644.284	3.682.306

13. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2024	2023
	€	€
Opbrengsten:		
- Opbrengsten diensten aan andere organisaties en detachering	31.658	36.337
- Overige opbrengsten	865.716	396.791
- Opbrengsten verkoop vastgoed	0	1.439.891
- Overige subsidies	388.594	473.207
Totaal opbrengsten	1.285.968	2.346.226

Toelichting:

Overige opbrengsten zijn mede hoger vanwege financiering van de outreachende functie D-ZEP.

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

14. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De kosten uitbesteed werk en andere externe kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Kosten inzet externe specialisten	271.117	395.928
Kosten personeel niet in loondienst: - Kosten ingehuurd personeel/ uitzendkrachten	5.384.720	5.871.055
Totaal	<u>5.655.837</u>	<u>6.266.983</u>

15. Lonen en salarissen

De lonen en salarissen kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Lonen en salarissen	63.356.469	60.369.375
Totaal	<u>63.356.469</u>	<u>60.369.375</u>
Het gemiddelde aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden (fte's) is als volgt:		
	<u>1.228</u>	<u>1.255</u>
	<u>1.228</u>	<u>1.255</u>

16. Sociale lasten

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Sociale lasten	11.250.516	9.585.633
Totaal	<u>11.250.516</u>	<u>9.585.633</u>

17. Pensioenlasten

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Pensioenpremies	5.321.662	4.900.213
Totaal	<u>5.321.662</u>	<u>4.900.213</u>

18. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Afschrijvingen: - materiële vaste activa	6.198.335	5.973.863
Totaal afschrijvingen	<u>6.198.335</u>	<u>5.973.863</u>

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

19. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	8.179.191	7.425.895
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	3.957.135	3.470.143
Overige personeelskosten	2.753.024	1.294.998
Algemene kosten	6.962.851	7.513.744
Huur en leasing	1.924.990	1.836.802
Onderhoudskosten	3.318.588	2.598.733
Energiekosten	2.564.378	2.855.366
Dotatie sloopvoorziening	0	1.608.898
Totaal overige bedrijfskosten	<u>29.660.157</u>	<u>28.604.579</u>

20. Rentelasten en soortgelijke kosten

De rentelasten en soortgelijke kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Rentelasten	-1.268.615	-1.253.656
Rentebaten	1.071.258	371.049
Rentelasten Financial Lease	-255.379	-259.330
Totaal	<u>-452.736</u>	<u>-1.141.937</u>

21. Honoraria accountant

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
1. Controle van de jaarrekening	128.118	124.494
2. Overige controlewerkzaamheden (w.o. productie-verantwoordingen etc.)	26.679	33.853
3. Fiscale advisering	0	0
	<u>154.797</u>	<u>158.347</u>

Toelichting:
De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening 2024 hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2024, ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2024 zijn verricht.

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

De bezoldiging van de leden van de raad van bestuur (en overige topfunctionarissen) over het jaar 2024 is als volgt:

WNT-verantwoording 2024 Zorggroep Elde Maasduinen

De WNT is van toepassing op Zorggroep Elde Maasduinen. Het voor Zorggroep Elde Maasduinen toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2024 € 214.000 voor klasse IV Regeling zorg en jeugdhulp. De Complexiteitsklasse kent een totaalscore van 11 punten.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking.

Gegevens 2024	
bedragen x € 1	M.W.M. de Graaff-de Vries
Functiegegevens Vz Raad van Bestuur	
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	191.515
Beloningen betaalbaar op termijn	16.139
<i>Subtotaal</i>	<i>207.654</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	214.000
-/ Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	
Bezoldiging	207.654
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	

Gegevens 2023	
bedragen x € 1	M.W.M. de Graaff-de Vries
Functiegegevens Vz Raad van Bestuur	
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	175.494
Beloningen betaalbaar op termijn	15.090
<i>Subtotaal</i>	<i>190.584</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	205.000
Bezoldiging	190.584

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2024			
bedragen x € 1	B. Blanken	B.L.J.M. Durlinger	W.J.C.M. de Jong - Verspeek
Functiegegevens	Voorzitter	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	21.115	13.795	13.696
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	32.100	21.400	21.400
Gegevens 2023			
bedragen x € 1	B. Blanken	B.L.J.M. Durlinger	W.J.C.M. de Jong - Verspeek
Functiegegevens	Voorzitter	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	19.680	13.377	13.120
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	30.750	20.500	20.500

Gegevens 2024		
bedragen x € 1	T.H.I. Boot - Claassen	P.J. van den Broek
Functiegegevens	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/11 - 31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging	13.696	13.696
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.400	21.400
Gegevens 2023		
bedragen x € 1	T.H.I. Boot - Claassen	P.J. van den Broek
Functiegegevens	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/12	01/11 - 31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging	13.120	2.187
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.500	3.426

Toelichting:

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2024 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

2.8 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Zorggroep Elde Maasduinen heeft de jaarrekening 2024 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 20 mei 2025.

De raad van toezicht van de Stichting Zorggroep Elde Maasduinen heeft het RvB-besluit tot vaststelling van de jaarrekening 2024 goedgekeurd in de vergadering van 20 mei 2025.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in de resultatenrekening.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.
M.W.M. de Vries 20-mei-25

W.G.
B. Blanken 20-mei-25

W.G.
W.J.C.M. de Jong - Verspeek 20-mei-25

W.G.
B.L.J.M. Durlinger 20-mei-25

W.G.
T.H.I. Claassen 20-mei-25

W.G.
P.J. van den Broek 20-mei-25

3 OVERIGE GEGEVENS

3 OVERIGE GEGEVENS

3.1 Nevenvestigingen

Stichting Zorggroep Elde Maasduinen heeft geen nevenvestigingen.

3.2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

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

Verklaring over de in de jaarverantwoording opgenomen jaarrekening 2024

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2024 van Stichting Zorggroep Elde Maasduinen te Boxtel gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in de jaarverantwoording opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Zorggroep Elde Maasduinen op 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2024;
2. de winst- en verliesrekening over 2024; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

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

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol WNT 2024 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

Qconcepts

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2024 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd.

Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in de jaarverantwoording opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. De andere informatie bestaat uit:

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

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

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

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

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

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

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

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de organisatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de organisatie te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2024, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

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

Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controle-verklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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

's-Hertogenbosch, 21 mei 2025
Q-Concepts Accountancy B.V.

M.M.M. van Bergen RA AA MSc