

Bestuursverslag 2022

Zorggroep Zaanstreek



Naam verslagleggende rechtspersoon	Zorggroep Zaanstreek
Adres	H. Gerhardstraat 77
Postcode	1502 CC
Plaats	Zaandam
Telefoonnummer	075 – 612 32 62
Kamer van Koophandel nummer	41231279
E-mailadres	info@zorggroepzaanstreek.nl
Website	https://zorggroepzaanstreek.nl/

Inhoudsopgave

1. Beleid en gang van zaken.....	4
Strategie.....	4
Meerjaren strategisch beleidsplan	4
Kaderbrief en jaarplan	4
Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar.....	4
Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen.....	5
Algemene maatschappelijke aspecten	5
2. Doelstellingen en kernactiviteiten	7
Doelstelling	7
Missie en kernwaarden.....	7
Visie.....	7
Kernactiviteiten.....	8
Patiënten en cliënten.....	8
Samenwerkingsrelaties.....	8
3. Juridische structuren, interne organisatiestructuur en personele bezetting	9
De organisatie	9
Organogram	9
Personele bezetting	10
4. Bestuur, toezicht en medezeggenschap	11
Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur	11
Samenstelling, bezoldiging en werkwijze raad van toezicht	11
Toepassing Governancecode Zorg 2022	11
5. Risico's en risicobeheersing	16
Belangrijkste risico's en risicoanalyse.....	16
Risicobeheersing	16
6. Cultuur en gedrag – soft controls	17
Open, veilig en prettig	17
Klachtenregeling	17
Vertrouwenspersoon	17
Klokkenluidersregeling.....	17
7. Toepassing en naleving gedragscodes	18
Gedragscode bejegening	18
Gedragscode e-mail, netwerk- en internetgebruik	18

Governancecode Zorg.....	18
8. Financieel beleid	19
Resultaat	19
Corona kosten.....	20
Bedrijfsopbrengsten	21
Bedrijfslasten	22
Eigen vermogen per 31-12-2022	22
Financiële ratio's.....	23
Ontwikkeling van de kosten.....	23
Financieel beheer.....	24
Financiële risico's.....	24
Begroting 2023.....	24
9. Onderzoek en ontwikkeling	25
Deelname aan onderzoeksconsortium 'Groen voor Zorg'	25
10. Toekomstverwachtingen.....	26
Verwachte gang van zaken en significante veranderingen	26
Onderzoek en ontwikkeling	26

1. Beleid en gang van zaken

Strategie

De belangrijkste strategie van Zorggroep Zaanstreek is de discipline klantaandacht ofwel customer intimacy (Tracey en Wiersema, 1995). Dit komt ook naar voren in onze missie, visie en kernwaarden. Wij leveren verschillende zorgproducten en welzijnsdiensten waarbij er ruime aandacht is voor de wensen en behoeften van de cliënten. Zorggroep Zaanstreek zet in op welzijn en kwaliteit van leven voor onze cliënten.

Zorggroep Zaanstreek is een vooruitstrevende zorgorganisatie omdat wij het contact tussen mens en natuur bevorderen. Onze innovatieprojecten maken ons uniek binnen het zorglandschap. Wij streven ernaar om onze middelen en mensen zo efficiënt mogelijk in te zetten in het primaire en secundaire proces.

Meerjaren strategisch beleidsplan

Zorggroep Zaanstreek kent een meerjarenstrategisch beleidsplan dat elke drie jaar wordt opgesteld. Het meerjarenstrategisch beleidsplan voor de periode 2022-2025 kent zes pijlers.

1. Toename van de zorgvraag
2. Meer doen met minder financiële middelen
3. Ons dienstenaanbod aanpassen aan complexere/veranderende zorgvraag
4. Voldoende (bevoegde & bekwame) mensen
5. Duurzaamheid
6. Toekomstbestendige infrastructuur

Kaderbrief en jaarplan

Jaarlijks schrijft de raad van bestuur een kaderbrief. De kaderbrief bevat de beleidsmatige en financiële hoofdlijnen die bepalend zijn voor de planning van de activiteiten voor het jaar 2023. De kaderbrief dient als basis voor de interne sturing van de beleids- en begrotingscyclus.

Op basis van de kaderbrief en de pijlers van de meerjarenstrategie wordt jaarlijks een jaarplan opgesteld en volgt ook een begroting.

Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

Het jaar 2022 begon voor de Zorggroep Zaanstreek met de juridische fusie tussen Mennistenerf en Pennemes per 1 januari 2022. Met de eenwording van twee organisaties zijn in 2022 ook meerdere beleidsstukken geharmoniseerd, waaronder de missie, visie en kernwaarden; besturingsfilosofie en de meerjaren strategie. In 2022 hebben we van de drie hiervoor genoemde beleidsstukken van beide locaties één gezamenlijke versie gemaakt samen met de medezeggenschapsorganen en de raad van toezicht.

Op het gebied van huisvesting en vastgoed vonden in 2022 twee belangrijke gebeurtenissen plaats. Allereerst de oplevering en opening van het restaurant van Pennemes. Daarnaast werd in 2022 het besluit genomen en een start gemaakt met de renovatie van de aanleunwoningen van het Mennistenerf. In 2022 vond een groot ICT project plaats. Namelijk de implementatie van een nieuwe leverancier voor het HR, salaris- en planningspakket, het Elektronisch Cliënten Dossier (ECD) en een leermanagementsysteem (LMS). In 2021 startte dit project en in is de keuze voor SDB gemaakt. Begin 2022 werd het HR, salaris- en planningspakket geïmplementeerd, in april 2022 vond de implementatie van het ECD plaats en in september de implementatie van het LMS.

Tenslotte speelde de krappe arbeidsmarkt een belangrijke rol in 2022. Als gevolg van de krappe arbeidsmarkt en een hoog ziekteverzuim kampte ook de Zorggroep Zaanstreek met een personeelstekort.

Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen

Deze paragraaf geeft in een vogelvlucht de uitgangspunten van ons beleid op maatschappelijk verantwoord ondernemen weer. Er is de afgelopen jaren veel onderzoek (meer dan 70) bij ons uitgevoerd en wij worden regelmatig uitgenodigd om over dit onderwerp te spreken op bijeenkomsten.

Algemene maatschappelijke aspecten

Beide locaties van de Zorggroep Zaanstreek zijn door hun lange geschiedenis sterk geworteld in de wijk en directe omgeving. Om die reden is het Zaanse karakter een belangrijk onderdeel van de organisatie identiteit. We geven onder andere uiting aan dit deel van onze identiteit door extra alert te zijn dat we goed zorgen voor onze omgeving. Dit komt in eerste instantie natuurlijk naar voren in onze primaire taak: het verlenen van zorg- en welzijnsdiensten voor mensen in de Zaanstreek. Maar het vertaalt zich ook naar andere thema's zoals: 1) onze duurzaamheidsaanpak 2) ons inkoopbeleid en 3) onze dienstbaarheid naar stakeholders.

Hieronder lichten we deze drie thema's verder toe

1) Werken aan een duurzame zorg

Schone lucht: wij doen van alles om de lucht in en rondom onze locaties te verbeteren. We monitoren de lucht met sensoren. In de gebouwen hebben we met de Universiteit van Leiden en Wageningen Universiteit speciale planten geplaatst die voor een optimaal binnenklimaat zorgen. Ook buiten hebben we speciaal hiervoor geteelde luchtzuiverende planten (zoals heesters) neergezet.

Licht: wij onderscheiden ons van andere zorginstellingen omdat wij inzetten op activiteiten in de buitenlucht. Mensen hebben immers zonlicht nodig. Daarom organiseren wij samen met Stichting Gezond Natuurwandelen bijvoorbeeld een wekelijkse gratis natuurwandeling voor alle Zaankanter onder begeleiding van een natuurgids (<https://www.gezondnatuurwandelen.nl>). Op onze afdelingen, waar mensen vanwege hun medische conditie maar beperkt naar buiten kunnen, hebben wij daglichtlampen die het daglicht simuleren.

Planten: wij doen heel actief aan moestuinieren en ecologisch tuinieren met onze bewoners en vrijwilligers. Bekend zijn bijvoorbeeld onze daktuin, bijentuin, vlindertuin en vogeltuin. Op deze manier zijn onze locaties oases van groen in een stedelijke omgeving.

Dieren: we zijn niet alleen op deze wereld. Daarom zetten wij ons zeer actief in voor dieren in de zorg. Wij vechten in onze branche voor versoepeling van de regels over huisdieren. Waar de meeste instellingen huisdieren verbieden stimuleren wij het juist. Niet alleen huisdieren zijn meer dan welkom, ook wilde dieren krijgen bij ons een veilige pleisterplaats. We hebben drie bijenvolken en meer dan 250 vogelkasten op onze locaties. We werken hierin samen met de Vogelwacht Zaanstreek.

Duurzaamheid: wij laten zien dat duurzaamheid heel goed past in de zorg. Wij hebben meer dan 500 zonnepanelen, 36 warmtepanelen, gebruiken elektrische auto's voor ons vervoer, kopen de ingrediënten voor onze maaltijden (elke dag meer dan 500 maaltijden) zoveel mogelijk lokaal en duurzaam in, composteren al ons voedselafval, doen mee met een pilot voor het recyclen van incontinentiemateriaal en vervangen actief onze single-use plastics door hernieuwbare materialen. Wij blijven daarnaast steeds op zoek naar nieuwe manieren om de zorg verder te verduurzamen. Met meer dan 1500 bewoners, medewerkers, vrijwilligers en mantelzorgers maken deze verduurzamingsmaatregelen een behoorlijk verschil.

Samenwerking met stakeholders aan een betere wereld: uiteindelijk kunnen we de stedelijke natuur alleen beschermen als deze nog meer in de harten van mensen komt. Daarom werken wij met onze partners zoals het Zaanse Natuur en Milieucentrum aan de beleving van het Zaanse groen. We organiseren samen exposities, lezingen en activiteiten; we zetten wandelroutes uit; hangen vogel- en vlinderhuisjes op in de hele wijk en we zijn ook een locatie voor natuuronderwijs van de lokale kinderopvang en school. Ieder jaar komen honderden vakgenoten bij ons op bezoek om te kijken hoe ook hun zorgorganisatie een bron van biodiversiteit kan worden. Niet voor niets gaat Zaanstad nu beginnen met het opnemen van de eis dat elke Zaanse zorgorganisatie aandacht moet hebben voor duurzaamheid en groen.

Wij willen Zaanstad groener en gezonder maken voor mens en dier. De Zorggroep Zaanstreek vindt dat zorgorganisaties bij uitstek geschikt zijn om een drijvende kracht te zijn in de strijd voor meer natuur en dieren in de stad. Onze organisatie is daarom landelijk en regionaal de proeflocatie voor groene zorg. Er zijn meer dan 70 wetenschappelijke studies bij ons uitgevoerd over de heilzame werking van een natuurlijk gezonde leefomgeving. We hebben de belangrijkste conclusies in deze infographic gezet: www.pennemes.nl/natuur-is-gezond. We proberen een voorbeeld te zijn voor andere maatschappelijke organisaties en werken samen met wetenschappers, groene organisaties (zoals het ZNMC, IVN, Staatsbosbeheer en Landschappen Noord-Holland) en de overheid (gemeente Zaanstad, provincie NH en ministerie van VWS) om de natuur en biodiversiteit een positieve kracht voor onze zorg te maken. We zijn bijvoorbeeld ambassadeur van de Green Deal Duurzame Zorg, koploper van het programma Grijs, Groen en Gelukkig en etalageproject van het Zaanse Klimaatakkoord.

2. Zorgen voor onze omgeving door middel van inkoop

We kopen het liefste lokaal in. Lokaal inkopen is een belangrijk item bij onze leveranciers beoordeling. Om een voorbeeld te geven: we geven ieder jaar een cadeaubon aan onze medewerkers als teken van waardering. Dat hebben we in 2022 bij de lokale bloemenstal besteed. Het is voor ons soms misschien wat ingewikkelder om bij een lokale aanbieder te kopen maar voor hen betekende dat een groot verschil in hun jaarinkomen. Soms geven medewerkers aan dat ze liever een bol.com bon of iets dergelijks ontvangen maar wij vinden het belangrijk om ons geld lokaal te besteden op een manier die onze directe omgeving helpt.

3. Onze dienstbaarheid naar stakeholders

Hierboven legden we uit hoe we voor onze omgeving zorgen door middel van ons 1) duurzaamheidsbeleid en 2) inkoopbeleid. We zetten ons ook op andere manieren in voor onze stakeholders. Elk jaar organiseren we stakeholdergesprekken om te achterhalen wat er bij hen leeft en hoe we elkaar beter kunnen vinden en helpen. In eerste instantie gaan die gesprekken over onze primaire taak: het leveren van zorg- en welzijnsdiensten aan ouderen in de Zaanstreek. Maar we proberen daar waar wij kunnen ook te helpen op andere vlakken. Een voorbeeld is dat de gemeente zorg heeft voor honderden asielzoekers en statushouders. Zij zaten met de handen in het haar wat betreft vervoer van deze mensen naar hun taalcursus. Wij hebben dit mogelijk gemaakt door onze touringcar en chauffeur beschikbaar te stellen. Een ander voorbeeld is dat onze wijk helaas veel jongeren zonder vaste woon en verblijfplaats kent. Daarom zijn we met de woningcorporatie een samenwerking aangegaan om tegenover onze locatie Pennemes tiny houses neer te zetten, specifiek voor deze doelgroep. We leveren op zich geen zorg aan hen maar houden wel een oogje in het zeil en stellen onze faciliteiten voor hen beschikbaar.

2. Doelstellingen en kernactiviteiten

Doelstelling

De organisatiedoelstelling is het leveren van toekomst bestendige zorg- en welzijnsdiensten die voor iedereen toegankelijk zijn.

Missie en kernwaarden

De missie van Zorggroep Zaanstreek is; versterken waar mogelijk en ondersteunen waar nodig. Onze kernwaarden zijn: samenwerken, gelijkwaardigheid, eigen-wijs, daadkrachtig en plezier.

- Samenwerken én samen werken is cruciaal om de goede en deskundige zorg te kunnen bieden.
- Bij ons is iedereen gelijk, waarbij we de verschillen respecteren.
- Eigen-wijs: wij gaan uitdagingen innovatief en creatief te lijf en gaan waar nodig onze eigen weg.
- Wij zijn daadkrachtig: daden gaan woorden te boven.
- Bij ons wonen en werken mensen met plezier.

Visie

Omzien naar elkaar

Goed zorgen voor de medemens vormt ons uitgangspunt. We voelen ons maatschappelijk betrokken en verantwoordelijk voor de omgeving waar we onderdeel van zijn en hebben compassie met kwetsbaren in de samenleving. Deze visie komt voort uit de Doopsgezinde en Protestantse geloofstradities van onze huizen.

Onze twee woonzorglocaties zijn diep geworteld in de Zaanstreek. Zij vormen het middelpunt van de wijken Zaandam-Zuid en Rosmolenwijk en zijn het gastvrije hart van de buurt. We vervullen een gemeenschapsrol, ondersteunen bij wijkinitiatieven en bieden een plek aan iedereen die ondersteuning nodig heeft.

Gelijkwaardigheid

Wij bouwen aan een samenleving waarin iedereen ertoe doet. Bij ons is iedereen gelijkwaardig en respecteren we de verschillen.

Samen werken

We werken mét en vóór elkaar. We zijn professioneel en streven ernaar om cliënten binnen onze deskundigheid de beste zorg en ondersteuning te geven. We weten waar onze kracht ligt en waar onze grens. Om de beste zorg te bieden werken we samen met het netwerk van de cliënt en schakelen we waar nodig de expertise van anderen in.

Eigen-wijs

Wij zijn ons bewust van de uitdagingen van de toekomst. Deze uitdagingen gaan we innovatief en creatief te lijf. We zijn hierin wendbaar en gaan waar nodig onze eigen weg.

Daadkracht

We zijn geen praters maar doeners: uit ons handelen blijkt immers wie we zijn. Daden gaan woorden te boven is hierbij ons devies. Bovenal ondersteunen en versterken we onze medewerkers zodat zij hun rol zo goed mogelijk kunnen vervullen.

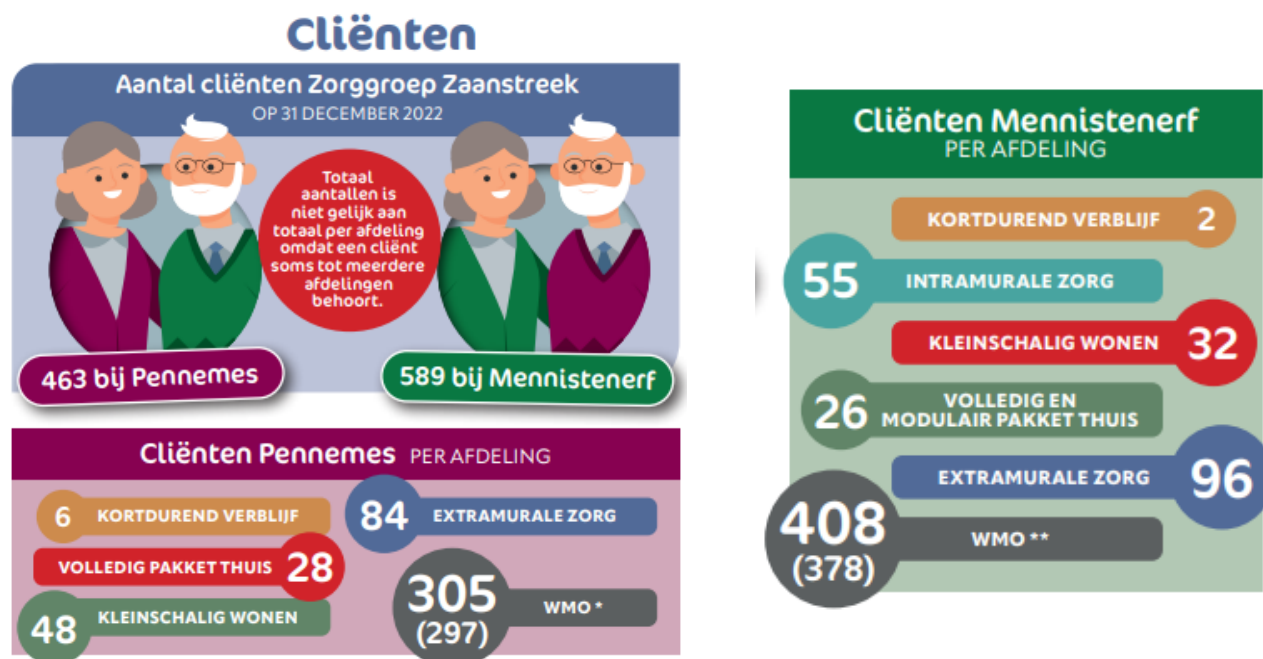
Wonen en werken met plezier

Omdat de opgaven waar wij voor staan best pittig zijn, geven wij ook volop de ruimte aan luchtigheid en de spelende mens. Mensen wonen en werken bij ons daarom met plezier.

Kernactiviteiten

Zorggroep Zaanstreek biedt zorg en ondersteuning aan ouderen in Zaanstreek. Op twee woon-zorgcentra, Mennistenerf en Pennemes, wordt eerstelijns verblijf, intramurale verpleging, verzorging en dagbesteding aan ouderen met lichamelijke, geestelijke en psychogeriatrische problematiek geboden. Aan thuiswonende cliënten wordt maaltijdverzorging, huishoudelijke hulp, wijkverpleegkundige zorg, dagbesteding, VPT en MPT geboden.

Patiënten en cliënten



Samenwerkingsrelaties

Om goede zorg te kunnen verlenen aan onze cliënten en bewoners werken wij samen met verschillende partijen.

Gemeente

Vanuit een aanbesteding heeft de Gemeente Zaanstreek de Zorggroep Zaanstreek het contract voor WMO (huishouding en dagbesteding) gegund.

Zorgkantoor

De Zorggroep Zaanstreek heeft een overeenkomst met het Zorgkantoor Zilveren Kruis en ontvangt een financieel budget van het Zorgkantoor op grond van de Wet Langdurige Zorg (Wlz).

Zorgverzekeraars

De Zorggroep Zaanstreek maakt jaarlijks afspraken en sluit overeenkomsten af met de zorgverzekeraars.

Onderaannemers

Wij hebben met verschillende collega zorgorganisaties een overeenkomst waarmee zij voor onze organisatie in onderaannemerschap diensten of zorg verlenen aan cliënten die bij ons in zorg zijn. Het gaat daarbij om diensten of zorg die wij als organisatie zelf niet kunnen bieden of om diensten of zorg die de cliënt bij een andere organisatie wil afnemen.

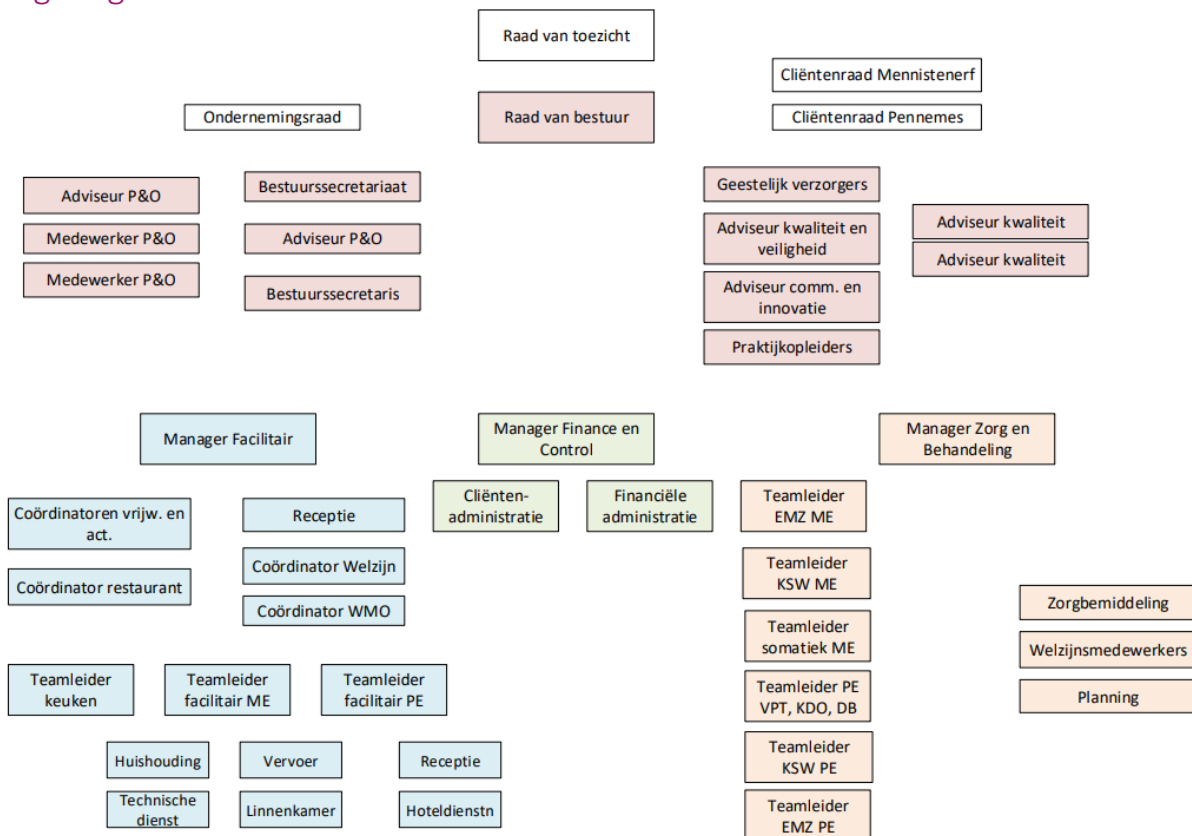
3. Juridische structuren, interne organisatiestructuur en personele bezetting

De organisatie

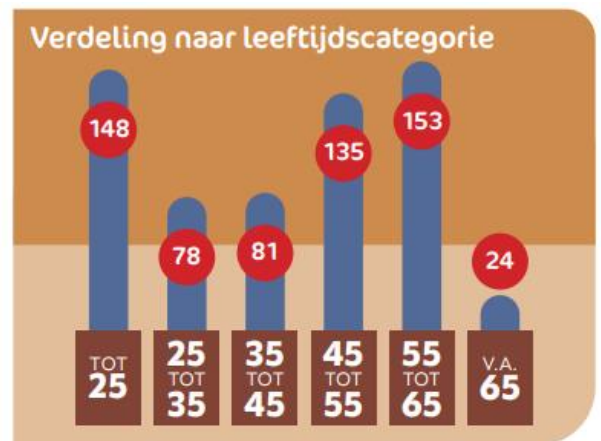
Zorggroep Zaanstreek is een stichting die op 1 januari 2022 ontstaan is door een juridische fusie van Stichting Doopsgezind Zorgcentrum 'Het Mennistenerf', Stichting Hervormd Centrum Pennemes en Stichting Mennistenerf Pennemes Combinatie (MPC). De juridische fusie volgde vanuit een bestuurlijke fusie van beide organisaties tot Stichting MPC in september 2018.

De Zorggroep Zaanstreek kent een raad van toezicht bestaande uit vijf leden. Daarnaast kent de organisatie een cliëntenraad per locatie en een ondernemingsraad.

Organogram



Personele bezetting



4. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur

De Zorggroep Zaanstreek kent een eenhoofdige raad van bestuur bestaande uit dhr. L.F.G. Groenendaal. In het verslagjaar 2022 had de raad van bestuur één nevenfunctie, namelijk als lid van de raad van toezicht van VIT hulp bij Mantelzorg.

De raad van bestuur ontvangt een bezoldiging op basis van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). In de jaarrekening is een toelichting opgenomen over de honorering van de raad van bestuur.

In het verslagjaar 2022 ontving de raad van bestuur naast de honorering een reiskostenvergoeding voor gemaakte dienstreizen. Verder zijn er geen onkostenvergoedingen uitgekeerd of overige kosten vergoed aan de raad van bestuur.

Samenstelling, bezoldiging en werkwijze raad van toezicht

De Zorggroep Zaanstreek kent een raad van toezicht bestaande uit vijf leden. De raad van toezicht schrijft haar eigen jaarverslag welke te vinden is op de website van de Zorggroep Zaanstreek.

De raad van toezicht ontvangt een bezoldiging op basis van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). In de jaarrekening is een toelichting opgenomen over de honorering van de raad van toezicht.

Toepassing Governancecode Zorg 2022

Deze passage geeft weer op welke wijze de Zorggroep Zaanstreek invulling geeft aan de zeven principes van de Governancecode Zorg 2022.

Goede zorg

De organisatiedoelstelling is het leveren van toekomst bestendige zorg- en welzijnsdiensten die voor iedereen toegankelijk zijn.

Wat goede zorg voor ons is komt terug in de missie en visie. Namelijk onze missie is versterken waar mogelijk en ondersteunen waar nodig. In onze visie staat eigen regie en het bieden van een zo prettig mogelijk leven centraal.

Waarden en normen

Kernwaarden van de organisatie zijn: samenwerken, plezier, gelijkwaardigheid, daadkrachtig en eigenwijs.

Aanspreekcultuur

Zie hoofdstuk 6. Cultuur en gedrag – soft controls.

Leercultuur

De Zorggroep Zaanstreek kent een visie op leren en opleiden, omdat zij dit erg belangrijk vindt. Bij leren en ontwikkelen hanteren we een aantal uitgangspunten:

- Je bent nooit uitgeleerd.
- Iedereen krijgt gelijke kansen om zich te ontwikkelen.
- Medewerkers dragen zelf verantwoordelijkheid voor hun leerproces.
- De organisatie biedt een veilig leerklimaat en faciliteert medewerkers in hun leerproces.

- We leren van elkaar.

Om de leercultuur te bevorderen bieden wij al onze medewerkers een individueel scholingsbudget aan om te besteden aan ontwikkeling. Daarnaast kennen wij een uitgebreid scholingsbudget en jaarlijks opleidingsplan, waarvoor alle medewerkers een scholing of studie kunnen aanvragen.

Inspraak, samenspraak en tegenspraak

Onze medewerkers hebben inspraak via de ondernemingsraad en via de reguliere overlegstructuur, zoals team- en locatieoverleggen. De ondernemingsraad volgt de Wet op de Ondernemingsraden.

Onze cliënten hebben inspraak via de cliëntenraad per locatie. De cliëntenraden kennen een reglement op basis van de Wet Medezeggenschap cliënten zorginstellingen.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het toezicht op het beleid van de raad van bestuur en de algemene gang van zaken binnen Zorggroep Zaanstreek. De raad van toezicht heeft een goedkeurings-, advies- en werkgeversfuncties en relateert de uitoefening van deze functies aan de maatschappelijke doelstelling van de organisatie. De raad van toezicht heeft een visie op toezichthouden opgesteld om zich hierbij te laten ondersteunen.

Vertrouwenspersoon

Zie hoofdstuk 6.

Klokkenluidersregeling

Zie hoofdstuk 6.

Belangenverstrengeling

In de reglementen van de raad van toezicht en raad van bestuur zijn procedures opgenomen om belangenverstrengeling tegen te gaan. Nevenfuncties van de raad van bestuur worden altijd gemeld aan de raad van toezicht en andersom. Na melding wordt er getoetst of de nevenfunctie voor onverenigbaarheid of tegengesteld belang zorgt. Nevenfuncties worden jaarlijks opgenomen in het jaarverslag van de raad van toezicht.

Invloed belanghebbenden en medezeggenschap

Cliëntenraad

Beide locaties kennen een eigen cliëntenraad. De cliëntenraden vergaderen achtereenvolgens met de raad van bestuur. De cliëntenraden hebben een reglement opgesteld conform de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen 2018 (Wmcz 2018). In het reglement is opgenomen over welke zaken de cliëntenraad informatierecht, adviesrecht of instemmingsrecht heeft.

De cliëntenraden hebben jaarlijks een gezamenlijk overleg met de raad van toezicht en raad van bestuur. Daarnaast is een lid van de raad van toezicht eenmaal per jaar aanwezig bij een overlegvergadering van de cliëntenraad en raad van bestuur.

De raad van bestuur informeert de raad van toezicht en de leidinggevenden over de onderwerpen die worden besproken in de cliëntenraden.

Ondernemingsraad

Zorggroep Zaanstreek kent een ondernemingsraad voor beide locaties. Medewerkers van beide locaties hebben zitting in de raad welke wordt ondersteunt door een externe secretaris. De raad van bestuur overlegt 8 wekelijks met de ondernemingsraad tijdens een overlegvergadering. De ondernemingsraad volgt de Wet op de Ondernemingsraden, waarin is vastgelegd over welke zaken de ondernemingsraad informatierecht, adviesrecht of instemmingsrecht heeft.

De ondernemingsraad heeft jaarlijks een gezamenlijk overleg met de raad van toezicht en raad van bestuur. Daarnaast is een lid van de raad van toezicht eenmaal per jaar aanwezig bij een overlegvergadering van de ondernemingsraad en raad van bestuur.

De raad van bestuur informeert de raad van toezicht en de leidinggevenden over de onderwerpen die worden besproken in de ondernemingsraad.

Inrichting governance

Taken- en verantwoordelijkheidsverdeling raad van toezicht en raad van bestuur

De verdeling in taken en verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en raad van toezicht is vastgelegd in het reglement raad van bestuur en reglement raad van toezicht.

In het kader van haar toezichthoudende functie zijn de volgende taken de verantwoordelijkheid van de raad van toezicht: het zorgdragen voor een goed functionerende raad van bestuur; het werkgeverschap van de raad van bestuur; het zorg dragen voor een goed functionerend intern toezicht; het adviseren van de raad van bestuur; het overeenkomstig de statuten al dan niet goedkeuren van belangrijke besluiten van de raad van bestuur; het vervullen van een verbindende rol en luisterend oor naar zowel interne als externe stakeholders. Leden van de raad van toezicht verrichten geen taken die door de wet, statuten of reglementen aan de raad van bestuur zijn opgedragen.

De raad van bestuur is eindverantwoordelijk voor en belast met het besturen van de stichting conform de wet en de statuten en met inachtneming van de Governancecode Zorg. De raad van bestuur verwoordt en draagt actief de waarden en normen uit van de organisatie in lijn met het doel, de grondslag en het karakter zoals vermeld in de statuten en bevordert een cultuur die daarmee in overeenstemming is.

De raad van bestuur is zich bewust van zijn verantwoordelijkheid, maatschappelijke positie en voorbeeldfunctie en zal geen handelingen verrichten of nalaten die de (reputatie van de) Zorggroep Zaanstreek schaden. De raad van bestuur draagt zorg voor: een meldpunt voor medewerkers voor grensoverschrijdend gedrag, zorg over integriteit en/of misstanden met een vertrouwenspersoon die rechtstreeks rapporteert aan de raad van bestuur en zich tot de raad van toezicht kan wenden als hij bij de raad van bestuur geen gehoor vindt; en een klokkenluidersregeling voor het melden van (vermoedens van) misstanden in de stichting door medewerkers die openbaar is en op de website van de stichting wordt gepubliceerd.

Verantwoording raad van bestuur aan raad van toezicht

De raad van bestuur is rechtstreeks verantwoording verschuldigd aan de raad van toezicht over de uitoefening van zijn taak. Dat doet de raad van bestuur: tijdens het overleg tussen raad van toezicht en raad van bestuur; tijdens (evaluatie)gesprekken die de raad van toezicht voert met de raad van bestuur (als persoon).

In de reglementen raad van bestuur en raad van toezicht en in het informatieprotocol is vastgelegd over welke zaken er verantwoording afgelegd moet worden. De raad van bestuur biedt openheid over het beleid, de zorgverlening en de prestaties van de Zorggroep Zaanstreek. De raad van bestuur legt ten aanzien van degenen die het aangaat verantwoording af en staat bij de beleidsvoorbereiding en -uitvoering open voor de opvattingen van betrokken belanghebbenden.

Beoordeling raad van bestuur door raad van toezicht

Jaarlijks, aan het einde van het jaar, voert de raad van toezicht een beoordelingsgesprek met de raad van bestuur. Daarnaast vindt er halverwege het jaar een voortgangsgesprek. Jaarlijks stelt de raad van bestuur zijn jaardoelen op. De jaardoelen dienen als basis voor het voortgangs- en beoordelingsgesprek.

Van beide gesprekken wordt een verslag geschreven dat wordt toegevoegd aan het personeelsdossier van de raad van bestuur.

Evaluatie onderlinge samenwerking raad van toezicht en raad van bestuur

De onderlinge samenwerking wordt tweejaarlijks geëvalueerd tijdens het voortgangs- en evaluatiegesprek. Daarnaast vindt er jaarlijks een evaluatiebijeenkomst van de raad van toezicht plaats, waar ook de evaluatie van de samenwerking met de raad van bestuur wordt besproken.

Conflictregeling raad van toezicht en raad van bestuur

De raad van toezicht en raad van bestuur hebben een conflictregeling opgesteld. Wanneer sprake is van een verschil van inzicht, zullen beide partijen zich altijd inzetten om het verschil van inzicht niet te laten leiden tot een conflict. Echter, als het verschil van inzicht ernstig is, kan het leiden tot conflict. Bij een conflict tussen de raad van toezicht en de raad van bestuur zullen beide partijen zich inzetten om te zoeken naar een oplossing. In een uiterst geval kan deze conflictregeling uitkomst bieden.

Goed bestuur

Besturing

Zie hoofdstuk 1, 2, 3, 4.

Risicobeheersing en controlesystemen

Zie hoofdstuk 5.

Besluitvorming

Alle vergaderingen waarin besluiten worden genomen wordt genotuleerd en gedocumenteerd in Ibabs. Het gaat hierbij om de vergaderingen van de medezeggenschapsorganen, locatie overleggen, managementteam overleggen, managementteam en staf overleggen en de vergaderingen van de raad van toezicht.

De notulen van de managementteam overleggen en de managementteam en staf overleggen worden na vaststelling gedeeld met deelnemers van de locatie overleggen. De notulen van de cliëntenraden zijn na vaststelling ter inzage beschikbaar bij de recepties van beide locaties voor bewoners of diens vertegenwoordigers.

De raad van toezicht en raad van bestuur hebben een informatieprotocol opgesteld met afspraken over de informatievoorziening tussen de raad van bestuur en raad van toezicht. Het informatieprotocol is onderdeel van het reglement raad van toezicht.

Verantwoord toezicht

De raad van bestuur informeert de raad van toezicht tijdens vergaderingen over de prestaties van de Zorggroep Zaanstreek door middel van kwartaalrapportages.

De raad van toezicht wordt betrokken in de ontwikkeling van strategische beleid, jaarplannen en visie trajecten. Hiermee kan de raad van toezicht ook toezichthouden op deze onderdelen.

De interne beheersings- en controlesystemen zijn onderdeel van de kwartaal vergaderingen van de auditcommissie. Via notulen van de auditcommissie wordt de raad van toezicht hierover geïnformeerd. De organisatie ervaart meerwaarde van de toezichthoudende functie van de raad van toezicht, omdat zij beleid en besluitvorming toetst aan het algemeen beleid en de strategie van de organisatie. Daarnaast treedt de raad van toezicht op als sparringpartner voor de raad van bestuur en houdt zij toezicht op de samenwerking met de medezeggenschapsorganen.

Het jaarverslag 2022 van de raad van toezicht is beschikbaar via de website van Zorggroep Zaanstreek: <https://zorggroepzaanstreek.nl/jaardocumenten/>.

Continue ontwikkeling

Evaluatie raad van bestuur door raad van toezicht

Twee keer per jaar is er een evaluatiemoment van de raad van bestuur door de raad van toezicht. Een voortgangsgesprek vond plaats halverwege 2022 en eind 2022 vond een beoordelingsgesprek plaats. De gesprekken vinden plaats op basis van de jaardoelen van de raad van bestuur. Van beide gesprekken wordt een verslag geschreven dat wordt toegevoegd aan het personeelsdossier van de raad van bestuur. Het voortgangs- en beoordelingsgesprek wordt namens de raad van toezicht gevoerd door de remuneratiecommissie.

Evaluatie raad van toezicht

De raad van toezicht houdt jaarlijks een zelfevaluatie welke eens per drie jaar wordt begeleid door een onafhankelijke externe deskundige. In 2022 liet de raad van toezicht zich bij haar zelfevaluatie begeleiden door een onafhankelijke externe deskundige. De raad van bestuur en bestuurssecretaris waren bij een gedeelte van de evaluatie aanwezig.

Scholings- en ontwikkelingsprogramma raad van bestuur en raad van toezicht

De raad van toezicht stelt jaarlijks een opleidingsplan op met daarin de individuele ontwikkelingsdoelen en de gezamenlijk ontwikkelingsdoelen als team. Alle leden van de raad van toezicht volgen jaarlijks een activiteit in het kader van scholing en ontwikkeling. Daarnaast vindt er jaarlijks een activiteit plaats in het kader van een gezamenlijk ontwikkelingsdoel.

De raad van bestuur volgt periodieke intervisiebijeenkomsten in het kader van ontwikkeling.

5. Risico's en risicobeheersing

Belangrijkste risico's en risicoanalyse

De risico's voor de Zorggroep Zaanstreek worden gemonitord in een risicoanalyse en zijn ingedeeld in 9 hoofdcategorieën:

- Risicoanalyse op organisatieniveau
- Financieel management
- Kwaliteit
- Personeel
- Facilitair
- Intake en plaatsing
- Uitvoering zorg
- Privacy en informatiebeveiliging
- Wet en regelgeving compliance

Alle risico's worden geanalyseerd op de mogelijke gevolgen, de kans van optreden van het risico en het effect van het risico. Op basis daarvan wordt door de MT en stafleden bepaald of er actie nodig is op het risico.

Risicobeheersing

De risicobeheersing is ingericht in het kwaliteitsmanagementsysteem Q-link en wordt beheerd door de beleidsadviseur kwaliteit.

Elk kwartaal wordt de risicoanalyse op alle organisatieonderdelen geëvalueerd, bijgewerkt en worden de risico's op organisatieniveau besproken met de MT en stafleden. Elk jaar voordat de begrotings- en jaarplancycclus start, wordt de risicoanalyse in zijn geheel uitgebreid besproken en geëvalueerd met de MT en stafleden.

De raad van toezicht wordt in haar vergaderingen elk kwartaal geïnformeerd over en heeft inzicht in de risicoanalyse.

6. Cultuur en gedrag – soft controls

Open, veilig en prettig

Zorggroep Zaanstreek hecht aan een omgeving waar mensen prettig en veilig hun werk kunnen doen. De manier waarop mensen met elkaar omgaan zowel als collega's onderling, als leidinggevende met medewerkers, maar ook als cliënt met de medewerker, is daarin bepalend. Zorgvuldige en respectvolle interactie, mondeling en schriftelijk is van belang. Daarnaast is een open cultuur van belang, waarin het bespreken van gewenst en ongewenst gedrag en eventuele incidenten mogelijk is.

De Zorggroep Zaanstreek kent een protocol rondom sociale veiligheid, omdat de organisatie sociale veiligheid van haar medewerkers belangrijk vindt. In het protocol zijn de maatregelen opgenomen die de organisatie heeft genomen om een open, veilige en prettige omgeving voor haar medewerkers te waarborgen. De maatregelen worden hieronder uitgewerkt.

Klachtenregeling

De organisatie heeft een formele klachtenregeling ingericht voor medewerkers. Ondanks alle preventieve inspanningen om ongewenste situaties te voorkomen of onderling, al dan niet met tussenkomst van derden, op te lossen, kunnen zich situaties voordoen die aanleiding zijn tot een formele klacht.

Vertrouwenspersoon

Voor medewerkers van de organisatie is er een vertrouwenspersoon beschikbaar. Een vertrouwenspersoon ondersteunt bij de opvang en begeleiding van werknemers die last hebben van ongewenste omgangsvormen. De vertrouwenspersoon adviseert medewerkers bij dergelijke incidenten en verwijst hen eventueel naar professionele hulpverleners. Daarnaast kan een vertrouwenspersoon ingezet worden bij de opvang na een schokkende gebeurtenis. Tenslotte geeft de vertrouwenspersoon advies aan het management over het voorkomen van ongewenst gedrag.

Klokkenluidersregeling

De organisatie kent tenslotte een klokkenluidersregeling. Deze regeling draagt eraan bij dat zorgorganisaties zorgvuldig omgaan met een (vermoeden van een) misstand. In deze regeling komt tot uitdrukking dat melders van een (vermoeden van een) misstand die te goeder trouw handelen, bescherming genieten. Voor een zorgorganisatie is een voorziening voor het intern melden van een vermoeden van een misstand een belangrijk instrument om zo nodig haar maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen.

Een goede regeling draagt ook bij aan een open en veilige organisatiecultuur waarin de medewerkers zich betrokken voelen bij en verantwoordelijk voelen voor hun organisatie.

7. Toepassing en naleving gedragscodes

Gedragscode bejegening

Deze gedragscode dient als leidraad voor de attitude en houding van medewerkers en vrijwilligers van Zorggroep Zaanstreek naar cliënten (en hun naasten) toe op het gebied van beleefdheid, respect, cliëntgericht werken, privacy en verantwoordelijkheid.

Dit is geen verplichte gedragscode, maar de organisatie heeft de gedragscode vrijwillig ingesteld omdat zij bejegening belangrijk vindt.

Zorggroep Zaanstreek werkt vanuit een zorgvisie die ervan uitgaat dat men in grote mate het recht op privacy, eigenwaarde en zolang als mogelijk de zelfstandigheid behoudt.

Dit betekent dat:

- ieder mens respect verdient;
- de zorgvrager door de zorgverlener als gelijkwaardige wordt benaderd;
- de zorgvrager en diens wensen uitgangspunt zijn voor de zorgverlening (vraaggericht);
- verdraagzaamheid, geduld hebben, elkaar ruimte geven en begrip tonen van wezenlijk belang zijn.

Op de websites van de organisatie is niets opgenomen over deze gedragscode of de naleving ervan.

Gedragscode e-mail, netwerk- en internetgebruik

In het kader van de Wet Bescherming Persoonsgegevens heeft de organisatie de gedragscode e-mail, netwerk- en internetgebruik opgesteld.

De gedragscode bevat regels en afspraken over het computergebruik door medewerkers en omtrent de wijze waarop Zorggroep Zaanstreek omgaat met het registreren, verzamelen en monitoren van tot een persoon herleidbare data inzake het gebruik van hardware, software, e-mail en internet. Het doel van de gedragscode is om een goede balans te vinden tussen een verantwoord gebruik van internet en e-mail en bescherming van de privacy van gebruikers op de werkplek, maar ook zorg te dragen voor het veilig/beveiligd kunnen werken.

Op de websites van de organisatie is niets opgenomen over deze gedragscode of de naleving ervan.

Governancecode Zorg

In het kader van goed bestuur en toezicht volgt de Zorggroep Zaanstreek en haar toezichthoudend orgaan de Governancecode Zorg. De Governancecode Zorg stelt zeven principes die breed gedragen zijn in de hele sector. Zie ook hoofdstuk 4.

Op de websites van de organisatie is niets opgenomen over de Governancecode Zorg of de naleving ervan.

8. Financieel beleid

Resultaat

Het exploitatieresultaat van Zorggroep Zaanstreek over het jaar 2022 bedraagt € 21K positief (2021: € 495K positief). Het exploitatieresultaat bedraagt 0,1% ten opzichte van de bedrijfsopbrengsten (2021 = 2,0%).

De organisatie had een resultaat van 43K positief begroot (0,2% rendement van de omzet) voor 2022.

De daling van het exploitatieresultaat 2022 t.o.v. 2021 bedraagt € -474K.

Bedrijfsresultaat (x € 1.000,-)	2022	2021	verschil
Totaal bedrijfsopbrengsten	24.396	24.662	-266
Totaal bedrijfslasten	24.375	24.167	208
BEDRIJFSRESULTAAT	21	495	-474

In het resultaat van € 21K over 2022 is een aantal éénmalige bijzondere opbrengsten en kosten opgenomen. Na eliminatie daarvan komt het genormaliseerd resultaat voor 2022 uit op € 268K positief.

Genormaliseerde resultaat (x € 1.000)		2022	2021
Exploitatieresultaat		21	495
CB 2020 ZVW	<i>éénmalige baten</i>	-37	-312
Vergoeding energie Wlz	<i>éénmalige baten</i>	-45	0
Voorziening 45 dienstjaren	<i>éénmalige kosten</i>	0	279
ICT kosten (implementatie)	<i>éénmalige kosten</i>	224	399
ICT kosten (ECD doorloop contracten)	<i>éénmalige kosten</i>	105	0
Genormaliseerd resultaat boekjaar		268	861

Vooraf voor de implementatie van het nieuwe ECD-systeem zijn in 2022 éénmalige kosten gemaakt voor projectondersteuning en doorbetaling van de abonnementskosten van de voormalige ECD-systemen. Doordat de overgang naar het nieuwe ECD-systeem per 1 april 2022 heeft plaatsgevonden waren er in 2022 nog drie ECD-systemen in gebruik waarvoor voor het gehele jaar is betaald.

Corona kosten

Een aantal compensatieregelingen voor meerkosten als gevolg van Corona zijn voorgezet in het jaar 2022. Het zorgkantoor Zilveren Kruis heeft de personele en materiële meerkosten Covid-19 volledig vergoed (€ 652K). De vergoeding voor omzetsderving is in 2022 echter komen te vervallen. Bij Zorggroep Zaanstreek is echter in 2022 nog sprake geweest van omzetsderving doordat de bedbezetting voor intramurale plaatsen nog steeds niet kon worden hersteld naar de capaciteit pre Corona. Hierdoor was er sprake van omzetsderving voor 4 ZZP bedden (budget 350K). Ook was er sprake van omzetsderving bij dagbesteding als gevolg van afschaling van de bezetting conform RIVM-maatregelen.

Ook de gemeente Zaanstad heeft de opgegeven personele en materiële meerkosten Covid-19 vergoed (13K).

De Zorgverzekeraars compenseren over 2022 maximaal 1,2% van de omzet. Hiervan wordt de verrekening verwacht in het najaar van 2023. Een aantal zorgverzekeraars hebben in 2022 de Continuïteitsbijdrage 2020 definitief vastgesteld. Van de ontvangen voorschotten is € 37K definitief toegekend. Dit bedrag is als baten opgenomen in de exploitatie 2022.

De meerkosten als gevolg van de Corona uitbraak bedragen € 673K in het boekjaar 2022. Deze zijn grotendeels gecompenseerd vanuit de landelijke steunmaatregelen door Zorgkantoor Zilveren Kruis en de Gemeente Zaanstad. De generieke compensaties door de zorgverzekeraars waren bij de opstelling van de jaarrekening 2022 nog onzeker en zijn derhalve niet als opbrengst meegenomen in de jaarrekening 2022. Aan compensatie is een bedrag van 665K opgenomen in de jaarrekening.

Meerkosten Covid-19 in boekjaar 2022 (x € 1.000)				
	WLZ	ZVW	WMO	Totaal
- meerkosten Corona personeel	637	8	11	656
- meerkosten Corona materieel	15	0	2	17
- meerkosten Corona totaal	652	8	13	673
Totaal compensatie meerkosten Covid-19	652	0	13	665

Bedrijfsopbrengsten

Bedrijfsresultaat (x € 1.000,-)	2022	2021	verschil
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg	17.141	15.823	1.318
Correcties wettelijk budget voorgaande jaren WLZ	12	2	10
Opbrengsten Zvw	2.205	2.318	-113
Opbrengsten Wmo	2.818	2.668	150
Zorg-gerelateerde corona-compensatie	665	1.547	-882
Zorg-gerelateerde corona-compensatie voorgaande jaren Zvw	37	302	-265
Overige zorgprestaties	6	0	6
Totaal zorgopbrengsten	22.884	22.660	224
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdwet)	170	547	-377
Overige bedrijfsopbrengsten	1.342	1.455	-113
	1.512	2.002	-490
Totaal bedrijfsopbrengsten	24.396	24.662	-266

De totale bedrijfsopbrengsten zijn met € 266K gedaald (-1,1%) ten opzichte van 2021 naar € 24.396K in 2022.

De zorgopbrengsten zijn met € 224K (1,0%) gestegen. Dit komt met name doordat de omzet Wlz (inclusief corona compensatie) is gestegen met € 423K. Dit is met name te verklaren door een afname van omzetderving voor ZZP bedden, een toename van het aantal VPT plaatsen, een generieke vergoeding voor extra energiekosten en een indexatie van de NZa tarieven.

In 2022 zijn met alle zorgverzekeraars overeenkomsten gesloten voor het leveren van Wijkverpleging vanuit de Zorgverzekeringswet (Zvw). Met alle verzekeraars is een integraal tarief afgesproken voor de zorgfuncties PV en VP. De omzet Zvw is gedaald met € 113K. Dit komt doordat er meerdere Zvw cliënten een Wlz indicatie (VPT) hebben gekregen in 2022.

Het budget voor de Wmo (inclusief compensatie corona) is met € 150K toegenomen. De omzet Huishoudelijke ondersteuning is met € 307K gestegen door een verdere toename van het aantal cliënten. De omzet dagbesteding is, mede als gevolg van Corona maatregelen, gedaald met € 157K. In de opbrengsten is in totaliteit € 702K aan corona-compensatie opgenomen voor het jaar 2022. Deze compensatie betreft in grote lijnen de volgende zorgdomeinen: Wlz (€ 652K) en Wmo (€ 13K). In 2022 is door een aantal zorgverzekeraars de Continuïteitsbijdrage over het jaar 2020 definitief vastgesteld. Hierbij is een bedrag vergoed van € 37K voor continuïteitsbijdrage Covid-19.

In 2022 is € 170K aan subsidies ontvangen vanuit het Stagefonds en praktijkleren. De daling van € 377K ten opzichte van 2021 betreft een uitbetaling van een zorgbonus in 2021 (€ 306K). Deze zorgbonus aan de zorgprofessionals was een waardering van de Overheid voor de inzet van het personeel gedurende de Coronaperiode in voorgaande jaren.

De overige bedrijfsopbrengsten zijn met € 113K gedaald ten opzichte van 2021. Dit komt doordat de opbrengsten voor diensten aan cliënten in 2022 is teruggelopen door een reductie in afname van producten en diensten.

Bedrijfslasten

Bedrijfsresultaat (x € 1.000,-)	2022	2021	verschil
BEDRIJFSLASTEN:			
Personeelskosten in loondienst	15.918	15.018	900
Personeelskosten niet in loondienst	1.372	1.241	131
Personeelskosten overig	450	866	-416
Totaal personeelskosten	17.739	17.125	614
Afschrijvingen op materiële vaste activa	644	665	-21
Overige bedrijfskosten	5.950	6.308	-358
Financiële baten en lasten	42	69	-27
	6.635	7.042	-407
Totaal bedrijfslasten	24.375	24.167	208

De totale bedrijfslasten zijn met € 208K gestegen (0,9%) ten opzichte van 2021 naar € 24.375K in 2022. De totale personeelskosten zijn met € 614K gestegen. De kosten personeel in loondienst zijn toegenomen met € 900K. Deze is vooral het gevolg van extra inzet van zorgformatie ten behoeve van ziektevervanging tijdens Corona (€ 656K). Daarnaast zijn de cao-lonen per 1 maart 2022 met 3% verhoogd en stegen de sociale premies.

De kosten personeel niet in loondienst (PNIL) zijn gestegen met € 131K. Aan uitzendkrachten voor zorgfuncties is € 788K ingezet in 2022 (2021 = € 726K). Dit komt vooral doordat er onvoldoende formatie is gecontracteerd. Enerzijds was er sprake van een hoog ziekteverzuim (9,43% exclusief zwangerschap) voor de gehele organisatie. Door Corona waren veel medewerkers ziek of moesten zij preventief thuisblijven, anderzijds kreeg Zorggroep Zaanstreek bij het werven van nieuw zorgpersoneel in 2022 te maken met de krapte op de arbeidsmarkt. De overige kosten PNIL bestaan met name uit inhuur van het behandelteam, onderaannemers Wmo en inhuur voor administratieve en staffuncties. De overige personeelskosten zijn in totaliteit met € 416K gedaald door het wegvallen van de zorgbonus voor personeel (€ -295K) en vermindering van andere personeelskosten (€ -157K) voor onder andere bedrijfskleding en WKR. De opleidingskosten zijn met € 36K gestegen naar € 114K (0,90% van de post lonen en salarissen).

De afschrijvingskosten zijn in 2022 gedaald met € 21K door vrijval van volledig afgeschreven activa. De overige bedrijfskosten zijn gedaald in 2022 met € 358K. Dit komt met name doordat in 2021 een nieuwe voorziening voor 45 dienstjaren is gevormd (€ -279K) en er sprake was van een daling van de patiëntgebonden kosten (€ -67K).

De financiële lasten (€ 42K) zijn betaald aan negatieve rente op het vermogen op de spaarrekeningen. De te betalen negatieve rente is door banken in 2022 verlaagd ten opzichte van 2021.

Eigen vermogen per 31-12-2022

Het resultaat 2022 bedraagt € 21K positief. Dit bedrag is aan het bestemmingsfonds Reserve Aanvaardbare kosten (RAK) toegevoegd. De Reserves WMO, Projecten en Erfenis (€ - 317K negatief) is per saldo onttrokken aan de RAK in 2022. De RAK komt hiermee uit op € 19.390K per 31-12-2022. Conform de beleidsregels van de NZa en de regelgeving WTZa is de RAK vrij besteedbaar.

Financiële ratio's

Op basis van het resultaat van € 21K in 2022 en de balansposten per 31-12-2022 kunnen voor Zorggroep Zaanstreek de volgende ratio's worden gepresenteerd:

Resultaattratio	2022	2021	
Resultaattratio totaal	0,08%	2,01%	= Resultaat voor belastingen / Totaal bedrijfsopbrengsten
Rentabiliteit	0,11%	2,56%	= Resultaat voor belastingen / Eigen vermogen

Liquiditeit	2022	2021	
Netto werkkapitaal	13.505.587	14.579.041	= Vlottende activa - Kortlopende schulden
Working capital-ratio	466,5%	480,4%	= Netto werkkapitaal / Kortlopende schulden
Current ratio	5,67	5,80	= Vlottende activa / Kortlopende schulden

Solvabiliteit	2022	2021	
Solvabiliteit	84,8%	84,3%	= totaal eigen vermogen/totaal vermogen
Debt-ratio	15,2%	15,7%	= totaal vreemd vermogen/totaal vermogen

Overige kengetallen	2022	2021	
Weerstandvermogen	79,5%	78,5%	= eigen vermogen/totaal bedrijfsopbrengsten
DSCR	16,89	17,73	= Bedrijfsresultaat + Afschrijvingen / Rentelasten + Aflossing

Al deze financiële ratio's worden door Zorggroep Zaanstreek en haar accountant als goed gekwalificeerd.

Ontwikkeling van de kosten

De kosten van de zorg zullen in de komende jaren naar verwachting gaan stijgen. Om het huidige zorgpersoneelsbestand te kunnen behouden (reductie uitstroom) en uit te kunnen breiden (aantal zorgvragers neemt in snel tempo toe) wordt het door partijen in de zorg noodzakelijk geacht om de salarissen substantieel te gaan verhogen. De vraag is in hoeverre de Overheid deze loonsverhogingen kan en wil compenseren aan zorgaanbieders. Er ligt inmiddels een voorstel op tafel van brancheorganisatie Actiz om de cao-lonen in de VVT-sector in eind 2023/ begin 2024 met circa 10% te gaan verhogen.

Een gevolg van de arbeidskrapte is ook dat zorgpersoneel steeds vaker als ZZP'er wil gaan werken. Ook dat heeft een kostprijsverhogend effect. Ook de FWG-inschalingen van zorgpersoneel staan onder druk. Meer en meer zorgaanbieders zijn bereid om hun zorgpersoneel op te schalen. Dit zal tot gevolg hebben dat binnen afzienbare tijd alle zorgaanbieders deze keuze zullen (moeten) gaan maken om te voorkomen dat zorgpersoneel vertrekt om financiële redenen.

Daarnaast zien we dat ook de materiële kosten in 2022 sterk zijn gestegen. Zo stijgen de prijzen van voedingsmiddelen en energiekosten zeer sterk (van 10% tot wel 40%).

Doordat de ouderenzorg in grote mate wordt gefinancierd op basis van het aantal geleverde prestaties bestaat er een causaal verband tussen de kosten en de inkomsten van de organisatie. De ontwikkeling van de kosten hangt dus samen met de ontwikkeling van de zorginkomsten. Naar verwachting zullen de tarieven van zorgprestaties in de komende jaren verder onder druk komen te staan om daarmee een deel van de voorspelde verdubbeling van het aantal zorgvragers in de ouderenzorg te kunnen financieren. Daarnaast zal ook de schaarste van zorgpersoneel van grote invloed gaan zijn op de ontwikkeling van kosten.

Financieel beheer

De financiële positie van Zorggroep Zaanstreek is stabiel en de gemaakte keuzes op financieel gebied bieden een voldoende solide basis voor de toekomst. In 2022 is een aanvang gemaakt met de ontwikkeling van een meerjaren exploitatiemodel. Verwachting is dat deze in 2023 gereed zal komen. Zorggroep Zaanstreek beschikt over de nodige (financiële) instrumenten waarmee tijdig kan worden (bij)gestuurd, maar heeft wel de behoefte om de managementinformatie te blijven verbeteren. Zo zal in 2023 worden begonnen met het ontwikkelen van managementinformatie op middenkader niveau (teamleiders) en zal onderzoek worden gedaan naar een nieuwe BI-tool.

Als gevolg van de aanhoudende veranderingen binnen de Ouderenzorg en de verwachte sterke groei van het aantal oudere zorgvragers in de komende jaren houdt Zorggroep Zaanstreek rekening met toekomstige onzekerheden ten aanzien van de financiering van de zorg.

Financiële risico's

Zorggroep Zaanstreek brengt de interne en externe financiële risico's zo goed als mogelijk in beeld. Deze risico's maken onderdeel uit van de kwartaalrapportages en worden door de bestuurder besproken met de raad van toezicht. De volgende financiële risico's kunnen in 2022 en daaropvolgende jaren van invloed zijn op de bedrijfsvoering en (financiële) positie van Zorggroep Zaanstreek:

- Voor 2024 wordt er een percentage van 95,50% van de Wlz tarieven verwacht die gehanteerd gaan worden door zorgkantoor Zilveren Kruis. €Voor 2023 is een percentage van 95,8% afgesproken (risico € 50K).
- De NHC daalt vanaf 2024 naar verwachting met 8,00% door correctie op de rekenrente (risico € 140K).
- Meer inzet nodig van uitzendkrachten en ZZP'ers in de zorg a.g.v. arbeidskrapte (risico € 300K).
- Blijvend verhoogd (langdurig) ziekteverzuim met 4,00 %, o.a. na-ijleffecten Corona virus (risico € 500K).

Begroting 2023

De begroting 2023 komt uit op een negatief exploitatieresultaat van -290K. Hierin is opgenomen een verwachte stijging van de energiekosten met 340K (+85,1%). Wanneer de energiekosten buiten beschouwing wordt gelaten, komt het resultaat van de begroting 2023 uit op een positief exploitatieresultaat van 50K. Dat is in lijn met het begrotingsresultaat voor het jaar 2022.

In 2023 zijn investeringen gepland op het gebied van ICT en domotica. Ook loopt het in 2022 gestarte renovatietraject van zorgwoningen binnen Mennistenerf naar verwachting door in 2023. Voor 2024/2025 zijn er plannen voor uitbreiding van capaciteit van zorgwoningen voor mensen met dementie. Voor het kunnen realiseren van zorgwoningen op nieuwe locaties zullen de nodige investeringen noodzakelijk zijn.

Zorggroep Zaanstreek beschikt per 31-12-2022 over circa 15 miljoen aan liquide middelen. Met betrekking tot de financiering van de nieuwe zorglocaties (huur of eigendom) zal met banken gesproken worden over de toekomstige financieringsbehoefte.

De personeelsformatie zal in 2023 een belangrijk thema zijn. Door de krapte op de arbeidsmarkt zal er naar verwachting in de komende jaren steeds meer een beroep gedaan moeten worden op ZZP'ers in de zorg en uitzendkrachten. Daarnaast wordt een sterke stijging van de brutolonen in CAO VVT verwacht. Hierdoor zullen de personeelskosten naar verwachting sterk gaan stijgen, waarbij het nog onduidelijk is in welke mate de overheid deze extra kosten zal gaan compenseren.

9. Onderzoek en ontwikkeling

Deelname aan onderzoeksconsortium 'Groen voor Zorg'

Zorggroep Zaanstreek staat bekend als dé proeftuin voor groene ouderenzorg. We werken om die reden dan ook veel samen met wetenschappers die onderzoek doen naar de relatie van natuur (schone lucht, zonlicht, planten en dieren) op het mentaal en fysiek welbevinden van ouderen en zorgmedewerkers. Op dit moment participeren wij in het wetenschappelijk consortium met als titel “Groen voor de zorg: toepassing voor patiënten en zorgprofessionals”. Dit consortium van groene- en zorgpartijen en onderwijsinstellingen staat onder leiding van Dr. Jolanda Maas van de faculteit der Gedrags- en Bewegingswetenschappen van de Vrije Universiteit Amsterdam.

Het onderzoek richt zich op de vraag waarom groen in zorginstellingen nog niet op grote schaal toegepast wordt. Er wordt specifiek gekeken naar de bestaande kennis onder medewerkers over de effectiviteit van natuurinterventies en er wordt gekeken naar de behoeften van patiënten en zorgprofessionals. Hiernaast staan in het 4-jarig onderzoek de volgende nevendoelstellingen genoemd:

1. Het samen met patiënten, zorgprofessionals en groenleveranciers ontwikkelen, testen en evalueren van de praktische inzetbaarheid van verschillende groene interventies die toegepast kunnen worden in verschillende typen zorginstellingen.
2. Nagaan in hoeverre het gebruik van en/ of blootstelling aan groen bijdraagt aan het welzijn van zorgprofessionals en patiënten.
Het veldwerk van de eerste metingen zijn nu in volle gang.

10. Toekomstverwachtingen

De Zorggroep Zaanstreek ziet voor de toekomst van de organisatie een aantal ontwikkelingen voor zich. Dit zijn dan ook de pijlers waarop de meerjarenvisie en de jaarplannen van Zorggroep Zaanstreek gebaseerd zijn.

1. De zorgvraag neemt toe
2. We moeten meer doen met minder financiële middelen
3. De zorgvraag wordt steeds complexer
4. Tekort aan voldoende (bevoegde & bekwame) mensen
5. Duurzaamheidsopgave
6. Het creëren van een toekomstbestendige infrastructuur (ICT, automatisering, vastgoed, technologie)

In het jaarplan voor 2023 ligt de focus op de pijler ‘meer doen met minder financiële middelen’ en hebben alle staf- en afdelingsonderdelen doelen geformuleerd om hier aan bij te dragen.

In de kaderbrief 2023 beschrijft de raad van bestuur gedetailleerd wat deze toekomstverwachtingen betekenen voor de beleidsmatige kaders van de Zorggroep Zaanstreek.

Verwachte gang van zaken en significante veranderingen

Naast de hier bovengenoemde ontwikkelingen ziet de Zorggroep Zaanstreek nog een aantal ontwikkelingen voor zich. Zowel op de kortere termijn voor het jaar 2023 als wel voor de komende jaren.

De personeelsbezetting bij de Zorggroep Zaanstreek staat onder druk en dit zal de komende jaren zo blijven al dan niet verergeren. De organisatie zet op verschillende fronten in om de personeelsbezetting op niveau te houden en op die manier ze gewenste zorgproductie te kunnen blijven leveren. Deze activiteiten richten zich onder andere op het behouden van personeel, het werven van personeel, het herschikken van taken en het anders inrichten van het werk.

De laatste jaren zien wij als gevolg van de krappe arbeidsmarkt een toename in de inzet van PNIL (personeel niet in loondienst). De inzet van PNIL is kostbaarder wat dus kan resulteren in een verhoging van de personeelskosten.

De Zorggroep Zaanstreek wil haar marktaandeel de komende jaren handhaven. Gezien de groei van de zorg aan ouderen betekent dit dat de Zorggroep Zaanstreek haar aanbod ook zal moeten laten groeien. De organisatie is dan ook bezig om mogelijkheden voor nieuwe locaties te onderzoeken.

Daarnaast is er voor de aanleunwoningen van de locatie Mennistenerf in 2022 aangevangen met een renovatieproject. Dit project zal doorlopen in 2023 en 2024.

Zie ook hoofdstuk 8.

Onderzoek en ontwikkeling

In 2023 worden er meerdere pilots voor zorg technologieën gedraaid om te kijken of wij deze technologieën gaan implementeren, zoals een steunkousenapparaat, een draaisysteem voor het draaien van cliënten in bed, een exoskelet, een slimme bril voor het op afstand begeleiden, medicatiedelen met beeld, sociale robots en de medido.

Daarnaast gaan we in 2023 aan de slag met twee Virtual Reality trainingen. Een op het gebied van dementie en een op het gebied van BIG.