Jaardocument 2024

Zorggroep Apeldoorn

Inhoud

Bestuursverslag

1. Profiel van de organisatie 5
1.1 Ons werk 5
1.2 Onze cliënten 6
1.3 Organisatiestructuur 7

2. Strategie en ontwikkelingen in 2024 8
2.1 Richtinggevend strategisch kader 2024 – 2027 8
2.2 Regionale samenwerking 16

3. Werken aan kwaliteit 18
3.1 Cliëntbeleving 18
3.2 Leren en verbeteren 19
3.3 Klachten, incidenten en calamiteiten 19
3.4 Verpleeghuisindicatoren 21
3.5 Vrijwillige zorg 21

4. Medewerkers 23
4.1 Medewerker op één 23
4.2 HR-initiatieven 24
4.3 Personele data 28

5. Duurzaamheid 29
5.1 Green deal duurzame zorg getekend 29
5.2 Duurzaamheidsinitiatieven 29

6. Vastgoed 31
6.1 Voorbereiding nieuwbouw Randerode 31
6.2 Vastgoedontwikkelingen 32

7. Financiën 34
7.1 Financiële resultaten 2024 34
7.2 Financiële ratio's 35
7.3 Risico's en maatregelen 35
7.4 Kansen en maatregelen 36
7.5 Risicomanagement 36

8. Governance 37
8.1 Bestuur en toezicht 37
8.2 Ondernemingsraad 37
8.3 Professionele Adviesraad 38
8.4 Cliëntenraden 39

Jaarverslag raad van toezicht 2024 42

Bijlage jaarrekening 2024

Bestuursverslag

Het jaar 2024 stond voor Zorggroep Apeldoorn in het teken van organisatieontwikkeling. Nadat eind 2023 het richtinggevend strategisch kader 'de kracht van samen' is vastgesteld met daarin de koers voor de komende jaren, is in 2024 gestart met de implementatie.

Onze speerpunten zijn:

- De medewerker op één: investeren in een inspirerende werkomgeving en duurzame inzetbaarheid.
- Cliënt in regie (passende zorg): zorgen doen we samen en cliënten hebben zoveel mogelijk eigen regie.
- Werken in drie inhoudelijke clusters: meer samenwerking en slagkracht in onze zorg.
- Randvoorwaarden op orde: investeren in duurzaamheid, ICT en zorgtechnologie, de nieuwbouw van locatie Randerode en het versterken van onze financiële robuustheid.

‘Ik ben trots op onze mooie organisatie’

Net als alle VVT-organisaties staan we voor een grote uitdaging en zijn we volop in beweging. We hebben onszelf voor de komende jaren een opdracht gegeven ‘er zijn voor de ander’. We willen er zijn voor onze medewerkers, voor onze cliënten en stakeholders. Mooie initiatieven zijn gestart in 2024. Samen anders zorgen krijgt gestalte met naasten in een belangrijke rol. De zorg in avond, weekend en nacht hebben we ondergebracht in één regionaal team.
We hebben met elkaar een gezellig zomerfestival gevierd en genoten van de terrasbon, als verrassing voor alle medewerkers.

Ik ben trots op onze mooie organisatie. Ik heb veel medewerkers gezien en gesproken. Ik vind het knap hoe iedereen met hart & ziel zijn of haar werk doet, omgaat met de krapte in bemensing en stappen zet om het werk continu te verbeteren. Daar bouwen we in 2025 op verder!

Mariska Tichem
Raad van Bestuur

1. Profiel van de organisatie

1.1 Ons werk

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

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

Cliënten kunnen lang bij ons verblijven, kort verblijven of juist thuis wonen en gebruik maken van onze zorg en begeleiding. We werken op 17 locaties in en om Apeldoorn. Op 31 december 2024 waren er 1150 cliënten bij ons in zorg. We werkten met 1500 medewerkers, 500 vrijwilligers en 100 leerlingen. De 17 locaties van Zorggroep Apeldoorn bevinden zich in Apeldoorn, Twello, Beekbergen en Brummen. Op een aantal locaties werken we geïntegreerd samen met Riwis en KleinGeluk.

1.2 Onze cliënten

Van de 1133 cliënten die op 31 december 2024 bij ons in zorg waren had 544 een ZZP profiel hoger dan ZZP 5. En 120 een MPT/VPT pakket. 69 cliënten hebben bij ons gerevalideerd.

Aantal cliënten	2023	2024
Aantal cliënten in zorg op 1 januari	1.190	1.091
Aantal nieuwe cliënten	1.321	1.264
Aantal cliënten in zorg	2.511	2.355
Aantal uitgeschreven cliënten	1.443	1.222
Aantal cliënten in zorg op 31 december	1.068	1.133

Aantal cliënten WLZ Zorg	31-12-2023	31-12-2024
Aantal cliënten op basis van ZZP profiel	562	552
Aantal cliënten met Volledig Pakket Thuis	49	44
Aantal cliënten met Modulair Pakket Thuis	70	76
Aantal cliënten dat zorg inkoopt op basis van PGB	3	3

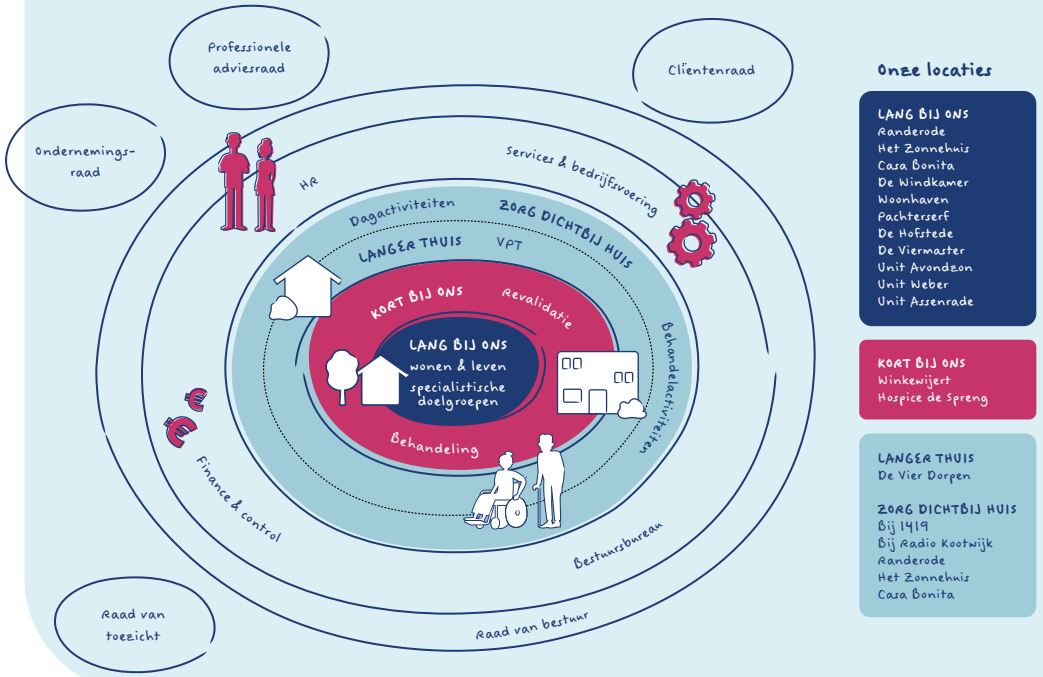
Aantal cliënten op basis van ZZP profiel	31-12-2023	31-12-2024
ZZP4	1	8
ZZP5	262	250
ZZP6	133	139
ZZP7	56	61
ZZP8	31	25
ZZP9b	33	21
ZZP10	4	4
ZZP LG	42	42
ZZP overig	0	2
	562	552

Aantal cliënten ZVW Zorg	31-12-2023	31-12-2024
Aantal cliënten Eerstelijnsverblijf	22	26
Aantal cliënten Geriatrische Revalidatiezorg	66	69

Capaciteit	31-12-2023	31-12-2024
Aantal beschikbare bedden / plaatsen	772	778
Waarvan WLZ zorg	660	666
Waarvan GRZ zorg	82	82
Waarvan ELV zorg	30	30
Aantal verblijfsplaatsen voor WMO zorg	3	2

Productie	2023	2024
Aantal dagen zorg met verblijf	204.902	202.941
Aantal dagen zorg op basis van Volledig Pakket Zorg Thuis	17.442	18.085
Aantal dagen eerstelijnsverblijf	7.487	8.375
Aantal geopende DBC's GRZ zorg	710	665
Aantal gesloten DBC's GRZ zorg	708	662

Omzet ZZP dagen zorg met verblijf	2023	2024
ZZP4	356.336	333.347
ZZP5	30.497.612	31.821.731
ZZP6	15.265.965	15.936.622
ZZP7	8.570.616	9.590.241
ZZP8	4.589.881	5.138.120
ZZP9b	3.203.169	3.445.263
ZZP10	825.668	862.739
ZZP LG	5.698.131	5.880.269
ZZP overig	251.723	209.815
	69.259.099	73.218.147



1.3 Organisatiestructuur

ZGA is een stichting. Er zijn geen participaties in of formele samenwerkingstructuren met andere stichtingen of rechtspersonen. ZGA kent op 31 december 2024 twee 'Vrienden van' stichtingen, respectievelijk voor locatie Randerode en locatie Het Zonnehuis. De stichting Vrienden van Casa Bonita is in 2024 opgegaan in de stichting vrienden van Randerode.

2. Strategie en ontwikkelingen in 2024

2.1 Richtinggevend strategisch kader 2024 – 2027

Missie

Bij Zorggroep Apeldoorn waarderen wij verschillen. Daarom bieden wij een breed palet van diensten, passend bij wat cliënten willen en wij kunnen. Onze locaties hebben een eigen karakter. We bieden ruimte aan medewerkers om zich te ontwikkelen en steeds meer onderdeel te zijn van onze organisatie. Wij zijn trots op wie we zijn en wat wij doen. Wij zijn deel van onze omgeving en medeverantwoordelijk voor de kwaliteit van leven van de mensen in en om Apeldoorn. En we kijken ver vooruit – zodat we ook morgen samen de beste zorg kunnen bieden. Wij zijn er voor je.

Visie en strategie

Begin 2024 is het richtinggevend strategisch kader voor 2024-2027 vastgesteld. Een nieuwe strategieperiode werd ingeluid. Met opgaven op: de medewerker op één, passende zorg en de wens het primair proces om te vormen naar drie clusters met een gerichte opdracht. Daarnaast werken we aan een aantal randvoorwaarden: duurzaamheid, nieuwbouw van locatie Randerode, ICT en zorgtechnologie en de financiële robuustheid.

Wij willen een toekomstbestendige organisatie zijn en blijven. Daarom zijn we nu volop in beweging. We weten zeker dat onze manier van werken en onze zorg er anders uit gaat zien. Technologie gaat een grotere bijdrage leveren. Onze gebouwen en de inrichting sluiten beter aan bij wie we zijn. We vullen de zorg minder in voor de ander. De oplossing hebben we nog niet, maar de kennis en ontwikkelkracht wel. Samenwerken is daarom de sleutel.

We werken vanuit onze kernwaarden hart&ziel, lef en samen.

Hart & ziel: de betrokkenheid van alle medewerkers bij de mensen die zorg van ons nodig hebben.
Lef: dat wensen we ons toe om de omslag te maken en plezier te hebben onderweg.
Samen: we geloven in de kracht van samen. Samen komen we er wel.

Onze medewerkers staan op één – zij vormen de kern van onze organisatie (meer hierover in hoofdstuk 4). Samen werken we op al onze locaties aan passende zorg, met de cliënt in regie en betrokken naasten. We gaan samen ontdekken wat werkt, geven ruimte aan vakmanschap en stimuleren goede ideeën van medewerkers. Ook zoeken we actief de samenwerking op in de regio.

‘We kijken eerst wat iemand zelf kan’

Cliënt in regie

We zetten de cliënt in de regie, door samen anders te zorgen ofwel passende zorg te bieden. We kijken eerst wat iemand zelf kan, wat naasten en vrijwilligers kunnen bijdragen en wat echt bij zorgprofessionals hoort. Voor veel medewerkers is dit een andere manier van denken en een behoorlijke cultuuromslag. Ze werken met hart en ziel en zijn gewend veel zelf op te pakken. Om deze omslag te ondersteunen, hebben alle teams een training gevolgd. Behandelaren namen bijvoorbeeld deel aan een kennislunch over passende zorg. Het is vast onderdeel van de MDL-training, de Algemeen Dagelijkse levensverrichtingen training voor naasten, de onboarding van nieuwe collega’s en in de scholing van flexmedewerkers. Ook zijn hulpmiddelen ontwikkeld zoals een dilemmaspel en een escaperoomspel om het gesprek te voeren met elkaar en het leren te stimuleren.

Zorggroep Apeldoorn werkt ook mee aan de regionale mantelzorgacademie. Samen met Stimenz, De Kap, Gelre ziekenhuizen, KleinGeluk, HOOG, gemeente Apeldoorn en Vérian hebben wij een belangrijke stap gezet in onze samenwerking om de zelf- en samenredzaamheid van ouderen in de regio te stimuleren. Met de goedkeuring van de zogenaamde snelle toets door Zilveren Kruis kunnen we vervolgstappen zetten voor het op- en inrichten van een academie, om bijvoorbeeld cliënten en mantelzorgers uitleg te geven over het gebruik van hulpmiddelen en medische handelingen.
In 2025 zetten we erop in dat elke afdeling, vakgroep of organisatie-eenheid twee processen zichtbaar verbeterd heeft in het kader van passende zorg.

‘De verzorging zei: doe alsof je thuis bent’

Vanwege dementie woont Tjidde Dokter (76) sinds oktober 2020 in De Hofstede in Twello. Zijn echtgenote José (74) zoekt hem dagelijks op en helpt bij de warme maaltijd. Hierdoor is een bijzondere samenwerking ontstaan met het zorgteam, vertelt Janine Klein Swormink (51). Als medewerker Dagelijks Leven merkt zij hoe belangrijk die aandacht van naasten is.

Eerst iets over Janine. Vijf jaar geleden verruilde ze haar kantoorbaan voor het werken in de zorg. ‘In mijn familie had ik gezien hoe je daardoor van betekenis kunt zijn. Ik wilde graag met ouderen werken, maar had geen zorgdiploma. Dat was voor deze functie echter niet nodig.’ Als medewerker Dagelijks leven helpt ze onder meer bij maaltijden en toiletbezoek. ‘Ik probeer altijd met alle bewoners contact te maken. Alleen je stem al kan herkenning geven.’
Een van die bewoners is Tjidde. Zijn echtgenote José vertelt hoe hij jaren als vrachtwagenchauffeur heeft gewerkt. Zelf heeft ze ook bij verschillende bedrijven gewerkt. Het plan was om na hun pensioen te gaan reizen met een camper. Maar dat liep anders. Haar Tjidde vergat steeds meer en liep ’s nachts soms weg van huis. Ze stonden al op het punt om hun grote woning te verruilen voor een appartement. ‘Maar de kinderen zeiden: *reken er maar op dat papa niet zal meeverhuizen*.’ Opname in een verpleeghuis bleek inderdaad noodzakelijk. José vergeleek allerlei locatie en koos voor De Hofstede. ‘De mensen zijn hier zo liefdevol.’

Vrolijk en enthousiast

In het begin liep haar Tjidde veel rond. ‘Hij was onderzoekend en ging soms de gang op met een grote plant onder zijn arm. Ja, hij was heel sterk.’ In die vier jaar is hij wel achteruit gegaan. ‘Hij kwam in een rolstoel door een scheurtje in zijn bekken.

Sinds die tijd zit hij vooral. Ik vind hem iets passiever.' Toch is hij vaak vrolijk en enthousiast, merkt Janine. 'Alleen de goulashsoep kon hij laatst niet waarderen.'

Sinds zijn opname is José er slechts één dag niet geweest. Dat was met kerst. 'Van lieverlee ben ik hem ook gaan helpen met de warme maaltijd. De verzorging zei: *Voelt u zich vooral niet verplicht.* Maar ik vind het fijn om voor hem te doen.' Daarmee is ze een waardevolle ondersteuning, vertelt Janine. 'Ze is de enige die dit elke dag doet. Vooral die persoonlijke aandacht is zo belangrijk. De mensen even zien, even contact maken, de gezelligheid.'

Geleerd om te vragen

Wekelijks neemt José haar man mee naar buiten voor een wandeling in de rolstoel. In de woonkamer – waar nog negen bewoners zitten – krijgt ze alle vrijheid om iets te pakken of te regelen. 'Dat vond ik in het begin wel wennen. Ik dacht: *het is niet mijn keuken, dus ik heb niets te zoeken in dat kastje.* Maar de verzorging zei: *doe alsof je thuis bent.* Daarnaast heb ik ook geleerd om dingen te vragen.'

Meestal komt José rond half drie 's middags. 'Dan zie ik meteen die brede glimlach op zijn gezicht. Dat is ook mijn motivatie: als ik niet dagelijks kom, ben ik bang dat hij mij straks niet meer herkent.' Janine zegt: 'Familieleden denken soms dat hun bezoek niet uitmaakt. Dan wordt gezegd: *Ach, ze merken het toch niet.* Maar zelfs het kleinste contact kan iets toevoegen.'

José vond het in het begin verschrikkelijk om Tjidde achter te laten. 'Toch ben je altijd moedig gebleven,' vindt Janine. José slikt een traan weg: 'Dat moet ook. We hebben elkaar zestig jaar geleden trouw beloofd. De Alzheimer is erbij gekomen, maar de liefde is nooit weggegaan.'

Onze identiteit

Na het vaststellen van het strategisch kader, zijn we in 2024 fundamenteel aan de slag gegaan met het opnieuw verwoorden van onze identiteit. Wie zijn wij eigenlijk? Waar staan wij voor? Wat bindt ons? Welke wortels hebben we? De geschiedenis van enkele locaties gaat ver terug. Zo bestaat één van onze locaties al bijna 100 jaar en twee andere locaties al zo'n 70 jaar. We verwoorden onze identiteit opnieuw, omdat we geloven dat een samenhangend verhaal over de identiteit van Zorggroep Apeldoorn bijdraagt aan verbinding van medewerkers met de organisatie en de locaties waar zij werken. Ook hebben we dit nodig als kader voor onze interne en externe marketing en communicatie. Dit traject loopt door in 2025. Dan zal het verhaal ook breed gedeeld worden.

'Fijn om dit zelf te kunnen doen. Een beetje zoals thuis'

Programma samen voor morgen

Om onze projecten effectiever aan te pakken, hebben we gekeken naar hoe we meer synergie en slagkracht kunnen creëren. Daarom bundelen we onze grote, organisatiebrede vernieuwingsprojecten in het programma Samen voor morgen. Hierin brengen we onder andere passende zorg en de inzet van zorgtechnologie samen. Ook het project continu verbeteren maakt hier deel van uit, met als doel deze werkwijze organisatiebreed te verankeren. Zo werken we stap voor stap aan een toekomstbestendige zorgorganisatie.

Meer slagkracht door clustervorming

Ook hebben we in 2024 de omvorming naar drie clusters in het primair proces voorbereid. We hebben afscheid genomen van een verdeling van behandeling en zorg & welzijn en gaan verder in de drie inhoudelijke clusters: wonen & leven, revalidatie & behandeling en langer thuis en expertise. Hiermee is het primair proces meer in balans, kan ieder cluster werken aan de opdracht die bij het cluster past en is het beter bestuurbaar. Het zorgt ook voor meer slagkracht en brengt het primaire proces beter in de lead.

De clusters gaan van start op 1 januari 2025, waardoor het komende jaar in het teken staat van het soepel werken in de drie clusters en een goede aansluiting van de ondersteunende diensten.

‘Een duidelijke visie en borging van zorgtechnologie in het dagelijks werk’

ICT voor medewerkers

In 2024 is de ICT-omgeving voor medewerkers verder verbeterd. De oude telefooncentrale is vervangen door een nieuwe centrale in de cloud. Met deze overgang is een nieuw nummerplan geïntroduceerd en zijn alle medewerkers te bereiken via een vast 088-nummer. Er is onderzoek gedaan naar het eventueel vervangen van het Elektronisch Cliëntendossier (ECD), een wens die al langer leeft. Dit traject is begin 2025 afgerond en zal leiden tot een nieuw ECD per februari 2026. Dit nieuwe ECD ondersteunt passende zorg en de biedt mogelijkheden voor koppeling met zorgtechnologiën. Het werkt makkelijker voor medewerkers.
Op het gebied van informatieveiligheid is een aantal technische maatregelen genomen om de data van ZGA nog beter te beschermen. In november is er extra aandacht besteed aan bewustwording op dit onderwerp tijdens de week van de informatieveiligheid.

Zorgtechnologie

In 2024 hebben we gewerkt aan een duidelijke visie en borging van zorgtechnologie in het dagelijks werk. Medewerkers kunnen hier nu makkelijker informatie over vinden via ons intranet en kennismaken met nieuwe technologieën.
We hebben twee innovaties geïntroduceerd: Micro-Cosmos, dat op vier afdelingen voor dementiezorg is gestart, en VR-brillen, die worden ingezet bij trainingen voor verpleegkundigen en VIG-ers op de ZGA-academie.

In 2025 zetten we ZGA breed in op versnellen en het implementeren van beproefde zorgtechnologiën als bijvoorbeeld Medido. We lopen hierin nu niet voorop en gaan in de hele organisatie een inhaalslag maken. Het nieuwe ECD gaat ons hierin helpen.

‘Samen sterker in verpleegkundige zorg’

Op 1 juli ging de verpleegkundige zorg in de avond, nacht en het weekend van start. Het gaat om één Verpleegkundig Team Apeldoorn (VTA) voor de zorgorganisaties Atlant, KleinGeluk, Nusantara en Zorggroep Apeldoorn. Hoe gaat het nu? We vroegen het aan drie verpleegkundigen.

Liesbeth Keizer
verpleegkundige

Elise van den Beukel
verpleegkundige

Marianne Beekhuis
verpleegkundige

Het VTA bestaat uit 16 verpleegkundigen en is gevestigd in verpleeghuis Heemhof, een locatie van Atlant. Marianne Beekhuis, verpleegkundige bij Atlant, legt uit: “Vanuit hier werken we in koppels van twee voor 27 locaties. Onze dienst begint om drie uur ’s middags. We doen de triages en gaan eropaf als we bepalen dat dat nodig is. Dat doen we alleen of samen.”

Ongeplande zorg betekent dat er direct verpleegkundige kennis nodig is, zoals bij een katheter die eruit schiet, een bewoner die acuut benauwd is of een beoordeling na een valincident.

Ineens werk je samen. Hoe is dat gegaan? Liesbeth Keizer, verpleegkundige bij Zorggroep Apeldoorn, vertelt: “Dat was leuk en ook spannend, vooral omdat we elkaars locaties niet kenden. Maar ik dacht ook: dit is voor ons allemaal nieuw. Daardoor was er gelijk een band.” Elise van den Beukel, verpleegkundige via KleinGeluk, vult aan: “We hebben elkaar ingewerkt door samen diensten te draaien. Dan ben je echt op elkaar aangewezen.”

De samenwerkende zorgorganisaties kozen om een aantal redenen voor een VTA. Het levert een besparing op in geld en menskracht. Daarnaast willen zij van elkaar leren en draagt het bij aan kwaliteit van zorg. Liesbeth vertelt: “Voorheen werkte ik op de afdeling. Als er een acute situatie was, moest ik tussendoor schakelen. Nu hebben we de rust om klinisch te redeneren en te bepalen wat echt nodig is.”

Marianne vult aan: “Het grote voordeel is dat we de triage samen doen. We overleggen, bespreken verschillende perspectieven en nemen samen de beslissing. Dat geeft vertrouwen.”

Het VTA biedt ook praktische ondersteuning aan verpleegkundigen op de afdelingen. Elise: “Wij doen handelingen die je op de afdeling minder vaak doet. Soms voelt iemand zich minder bekwaam, en dan kunnen wij coachen. Coaching on the job dus.” Dankzij haar ervaring bij UMC Utrecht en de kennis van Marianne en Liesbeth over de locaties, versterken ze elkaar als team.

Hoe ervaren de medewerkers op de locaties het VTA? Marianne: “Voor sommigen voelt het alsof de ongeplande zorg hen volledig uit handen wordt genomen. Maar als jij verpleegkundige bent, mag je natuurlijk zelf beslissingen blijven nemen.” Het VTA is er om te ondersteunen, niet over te nemen, tenzij iemand zich niet voldoende bekwaam voelt. Liesbeth vult aan: “Na overleg met de verpleegkundige op locatie of het VTA, mag je nu zelf de Medtzorg-arts bellen. Dat is nieuw voor de zorgprofessionals van Zorggroep Apeldoorn.”

Het Verpleegkundig Team Apeldoorn is een mooie stap in de samenwerking tussen zorgorganisaties. Door samen te werken, leren ze van elkaar en zorgen ze voor betere, snellere en efficiëntere zorg.

‘We werken actief samen in de regio’

Onderzoek
Op verschillende manieren is ZGA met onderzoek bezig. Dit zijn onderzoeken die gaan over het verbeteren van de kwaliteit van zorg en dienstverlening. Dit doen we o.a. met de wetenschapscommissie. Deze commissie coördineert deelname aan onderzoek en maakt wetenschap, onderzoek, data/kennis toegankelijk voor iedereen.

ZGA is al jaren lid van het Universitair Netwerk Ouderen (UNO) Amsterdam, een van de zes academische netwerken voor ouderenzorg in Nederland. Dit netwerk onderzoekt vragen uit de praktijk en helpt zo de zorg te verbeteren. In 2024 deed de wetenschapscommissie mee aan het SNIV-onderzoek van het RIVM naar huidschimmels en het IMPETUS-onderzoek van UNO naar medicatiegebruik en proactieve zorgplanning. Daarnaast begeleidt de commissie medewerkers en stagiaires bij hun onderzoek. Via bijeenkomsten zoals ‘Broodje Onderzoek’ worden de resultaten gedeeld met iedereen binnen ZGA die geïnteresseerd is.

2.2 Regionale samenwerking

We werken actief samen in de regio met andere zorgorganisaties. In de acute keten, rondom personele vraagstukken en om de avond-nacht en weekend zorg te borgen.

Regionale samenwerking
We werken actief samen in de regio met andere zorgorganisaties. In de acute keten, rondom personele vraagstukken en om de avond-nacht en weekend zorg te borgen.

VTA
In 2024 is in samenwerking met vier VVT-organisaties, Atlant, KleinGeluk, Nusantara en Zorggroep Apeldoorn, een gezamenlijk team gestart, van waaruit de zorg in de avond, nacht en weekenden wordt geboden.

Het Verpleegkundig Team Apeldoorn (VTA) ondersteunt verschillende afdelingen binnen samenwerkende organisaties. Ze voeren triage uit, zowel telefonisch als op locatie, en verrichten geplande verpleegtechnische handelingen volgens protocollen. Daarnaast rapporteren ze, zijn ze het aanspreekpunt voor zorgpersoneel en geven deskundig advies. In 2025 wordt dit VTA verder verstevigd.

Flexpertise zorg

Ook wordt er door drie VVT-organisaties, Altlant, Kleingeluk en Zorggroep Apeldoorn, samengewerkt in het project flexpertise zorg. Om het personeelstekort en een toegenomen vraag naar zorg aan te pakken is het initiatief genomen voor een regionale flexpool. Enerzijds om aantrekkelijk te zijn voor zorgmedewerkers die flexibel willen werken, anderzijds om een oplossing te bieden voor de wet DBA. Deze flexpool is een aanvulling op de interne flexpool die iedere zorginstelling afzonderlijk heeft. Het doel is om meer zorgprofessionals te bereiken en aan ons te binden. Dit geeft hun de vrijheid om zelf te kiezen wanneer, bij welke zorginstelling en met doelgroep ze willen werken. Deze zogenoemde flexperts geven de teams ondersteuning zodat openstaande diensten sneller ingevuld kunnen worden. Het gaat erom dat we samen goede zorg leveren en dat iedereen die bij ons werkt zich deel van het team voelt. In 2025 loopt dit project door met ook de bedoeling ZZP'ers naar ons toe te trekken.

Transformatieplan zorgcoördinatie ROAZ-regio

Vanuit VWS is de opdracht gegeven om per ROAZ-regio regionale zorgcoördinatie voor de acute zorg vorm te geven. In de sub-ROAZ regio Apeldoorn - Zutphen heeft Zorggroep Apeldoorn, onder verantwoordelijkheid van ROAZ-regio Zwolle, een transformatieplan ingediend.
Het transformatieplan zorgcoördinatie richt zich in ons sub-regio op zowel de acute als de subacute zorg en bestaat uit vijf onderdelen:
- centrale toegang inwoner tijdens ANW-uren
- centrale toegang zorgverleners 24/7
- centrale en decentrale coördinatie van acute en subacute zorg
-capaciteitsmanagement van ketenzorg
Er wordt ingezet op drie opgaven, namelijk het reduceren van dubbele handelingen, het ombuigen van zorg in acute naar subacute keten en preventieve inzet van zorg om (sub)acute zorg te voorkomen. Doorlooptijd van de uitwerking van dit plan is t/m 2027. De betrokken organisaties zijn Atlant, Gelre ziekenhuizen, GGNet, HOOG, KleinGeluk, Sensire, Vérian, Witte Kruis NOG en Zorggroep Apeldoorn. De uitwerking van het transformatieplan loopt door tot eind 2027.

Klimmendaal

Eind 2024 hebben wij een intentieovereenkomst getekend met Klimmendaal. We gaan de samenwerking intensiveren, onze aanvullende expertise verder uitnutten en de kliniek en polikliniek van Klimmendaal verhuist naar onze revalidatie locatie Winkewijert. Het doel van deze samenwerking is de best passende zorg en ondersteuning te bieden aan bewoners in de regio Apeldoorn die moeten revalideren. Daarbij werken we nauw samen in de keten. De verwachting is dat in de zomer van 2025 de samenwerkingovereenkomst getekend kan worden en dat begin 2027 op locatie gestart kan worden.

3. Werken aan kwaliteit

3.1 Cliëntbeleving

In 2024 hebben we op meerdere manieren cliëntbeleving opgehaald. Op Zorgkaart Nederland scoren we een 8.1, we hadden als doel een cliëntbeleving van minimaal 8 te halen. We hebben een interne enquête uitgevoerd met een respons van 36%. De gemiddelde score was een 7.6, net onder onze norm. Hier hebben we ook voor het eerst de NPS score uitgevraagd. De NPS score is nieuw onderdeel, op basis van een verplichte vraag vanuit het generiek kompas. Een positieve Net Promotor Score (NPS) is ons doel en voor 2025 is onze KPI een NPS boven de 30. Specifiek op de kortdurende revalidatie afdeling wordt ook cliëntbeleving over de herstelzorg opgehaald, in een aanvullende meting na het ontslaggesprek. Dit levert een 7.7 op. Ook net onder de norm.

Het beeld uit de cliëntbelevingmeting was dat cliënten positief zijn over de betrokkenheid en professionaliteit van het vaste personeel. Ze ervaren goede zorg en behandeling en prettig wonen en leven. De aangeboden activiteiten worden gewaardeerd. Minder positief zijn cliënten over de communicatie en duidelijkheid over wat ze kunnen verwachten. Over het maken van afspraken en het nakomen hiervan.

Ze ervaren verschil in zorg door de vaste krachten en de invalkrachten. Ze zijn soms kritisch over inhoudelijke kennis en over het eten. En over het opschalen naar de medische zorg en triage. De analyse van de resultaten is met alle afdelingen gedeeld om te bespreken wat we hiervan kunnen leren en welke maatregelen dit vraagt.

Onze insteek was dat afdelingen ook zelf met een creatieve vorm cliëntbeleving konden ophalen met een moodboard, brievenbus of een beleefboom waarin cliënten hun gedachten, wensen en meningen konden delen. Ook een andere zelfbedachte vorm was mogelijk. Dit kwam niet goed van de grond. In 2025 zullen we een andere aanpak kiezen, want we kiezen ervoor om naast het tellen ook verhalen en indrukken op te halen.

3.2 Leren en verbeteren

We hebben de leer- en verbetercycli in 2024 vereenvoudigd. We bespreken leer- en verbeterpunten meer in de lijn en op doelgroep niveau. We maken gebruik van een ontwikkel- en beoordelingscyclus op afdelings- en doelgroep niveau waarin jaarplannen worden besproken en geëvalueerd. Zo brengen we focus aan dat wat echt aandacht nodig heeft. Dat gebeurt in samenspraak met zorgdirecteuren en met interne kwaliteitsexperts. In de leer- en verbetercycli gebruiken we de BI-tool en kijken we naar KPI's.

In 2025 is het belangrijk dat we de KPI's nog meer gaan doorleven en erop gaan sturen. We blijven daarbij zoeken naar de juiste balans tussen acties die gericht zijn op één of enkele afdelingen, of die juist noodzakelijk zijn voor een hele doelgroep of de organisatie.

3.3 Klachten, incidenten en calamiteiten

Klachten van cliënten

Zorggroep Apeldoorn hecht grote waarde aan een zorgvuldige wijze van behandeling van klachten, met als doel het voorkomen van herhalingen en de kwaliteit van de zorg en behandeling te verbeteren.

In 2024 heeft de Klachtenfunctionaris in totaal 41 klachten ontvangen en behandeld in de bemiddelingsfase. Dit is 35% lager dan in 2023 en vrijwel op gelijk niveau met 2022. 95% van de klachten is naar tevredenheid afgehandeld. Ruim de helft van klachten had betrekking op de kwaliteit van de geleverde zorg en/of behandeling. Een groot deel van de klachten gingen over communicatie/ bejegening. Naar aanleiding van de klachten zijn verbeteracties ingezet, veelal op afdelingsniveau. Teammanagers pakken dit samen met de regieverpleegkundigen op.

Vanaf 2024 werkt Zorggroep Apeldoorn niet meer met een externe klachtencommissie.

In 2024 zijn er geen klachten behandeld door de klachtencommissie Wzd (Klachten Commissie Onvrijwillige Zorg- KCOZ), de Geschillencommissie Zorg of het Tuchtcollege.

Meldingen incident cliënten (MIC)

Het aantal MIC-meldingen is in 2024 gestegen ten opzichte van het voorgaande jaar en lag in lijn met 2022. Van de 2600 meldingen gingen de meeste meldingen over medicatie en vallen. In 2024 lag de focus op het ontregelen van het MIC-proces en leren van incidenten op team- en organisatieniveau. Voor de coördinatoren binnen het MIC-proces en ook de teammanagers, helpt het dat MIC-meldingen in 2024 in de BI-tool zijn opgenomen. Daarmee hebben de sleutelfiguren in het proces direct inzicht in de meldingen. In 2025 ligt de focus op het verder implementeren van de PDCA-cyclus.

Calamiteiten

In 2024 zijn vier calamiteitenonderzoeken uitgevoerd; dit ligt in lijn met voorgaande jaren. Eén is gemeld bij de IGJ. De onderzoeken betreffen: een intern onderzoek naar aanleiding van vragen van IGJ over een casus uit 2023. Een intern onderzoek naar aanleiding van aanvullende vragen van IGJ over een tweede clientcasus uit 2023. Een intern onderzoek naar aanleiding van een clientcasus. Een extern onderzoek naar aanleiding van een klacht. Deze is gemeld bij IGJ.
Alle onderzoeken zijn afgerond met verbeterpunten als resultaat. Waar IGJ bij betrokken was is het onderzoeksverslag met verbeterplan door hen beoordeeld en akkoord bevonden. De verbeterpunten zijn door de verantwoordelijke functionarissen in de lijn opgepakt.

3.4 Verpleeghuisindicatoren

In 2024 zijn de verpleeghuisindicatoren voor het laatst gemeten conform het Kwaliteitskader. De meting van de verpleeghuisindicatoren over 2023 is uitgevoerd in februari 2024 en is gerapporteerd in het voorgaande verslagjaar. In 2024 is ervoor gekozen om afspraken met betrekking tot continentie, eten en drinken en advanced care planning mee te nemen in Samen anders zorgen. Het bespreken van medicatiefouten is onderdeel van het MIC-proces.

3.5 Vrijwillige zorg

Bij ZGA hanteren we de kern van de Wet zorg en dwang: ‘Nee, tenzij’. Onvrijwillige zorg passen we alleen toe als het écht niet anders kan. Samen met de cliënt en zijn naasten bespreken we wat vrijheid voor hem of haar betekent en maken we afspraken over eigen regie, zelfredzaamheid en bewegingsvrijheid. Waar nodig ondersteunen we met zorgtechnologie. Ons doel is altijd een goede balans tussen vrijheid en veiligheid.

Ingezette onvrijwillige zorg in 2024

Twee keer per jaar voeren we een uitgebreide analyse uit, die we ook delen met de IGJ. We kijken daarbij naar verschillen tussen locaties. Het aantal cliënten met onvrijwillige zorg is gedaald ten opzichte van 2023. Elke categorie van onvrijwillige zorg laat ook een afname zien of het blijft stabiel. De meeste onvrijwillige zorg (er is sprake van verzet) heeft betrekking op beperking van de bewegingsvrijheid. Werken met leefcirkels is helaas nog geen gemeengoed. We oefenen in een pilot, met de bedoeling in 2025 op alle locaties ‘open deuren’ te hebben voor cliënten.

	Unieke cliënten per categorie 2024 (n)	Unieke cliënten per categorie 2023 (n)	Aandeel t.o.v. totale aantal cliënten met dementie die in 2024 op enig moment bij ons verbleven (n=416) (%)	Aandeel cliënten dat deze vorm van onvrijwillige zorg heeft gehad t.o.v. totaal aantal cliënten dat onvrijwillige zorg heeft gehad (n=33) in 2024 (%)
a. Medische handelingen en overige therapeutische maatregelen	7	22	2	21
Medicatie	7	21	2	21
Vocht en voeding	0	2	0	0
b. Beperking van de bewegingsvrijheid	21	32	5	64
Subcategorie onbekend	1	0	0	3
Fixatie door toepassing van mechanische middelen	14	21	3	42
Fysieke fixatie	8	13	2	24
c. Insluiten	2	3	0	6
In de privéruimte van de cliënt	2	2	0	6
in een andere specifiek daarvoor bestemde ruimte	0	1	0	0
In een ruimte afzonderen	0	1	0	0
d. Uitoefenen van toezicht op de cliënt	2	3	0	6
e. Onderzoek van kleding of lichaam	1	1	0	3
f. Onderzoek van de woon- of verblijfsruimte op gedrag beïnvloedende middelen	1	0	0	3
g. Controleren op de aanwezigheid van gedrag beïnvloedende middelen	0	3	0	0
h. Beperkingen in de vrijheid van de cliënt om zijn eigen leven in te richten	1	1	0	3
i. Beperkingen van het recht op het ontvangen van bezoek	0	0	0	0
Totaal cliënten waarbij een of meerdere maatregelen zijn ingezet	33	30	8	

4. Medewerkers

4.1 Medewerker op één

ZGA heeft in 2024 sterk ingezet op medewerkerstevredenheid om collega's langer aan ons te binden. De medewerker op één – dit is de basis voor onze toekomstvisie. Tijdens heidagen met alle leidinggevenden is waardevolle input verzameld. We hebben niet alleen benoemd waar we trots op zijn, maar ook verbeterwensen verzameld. Deze input is geanalyseerd en gecombineerd met de resultaten uit het Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) en de thematiek uit de theatervoorstelling Mag ik je kussen. Dit leidde tot vier pijlers voor ons strategisch HR-beleid:

Samen met aandacht -mensgerichte zorg en echte verbinding
Vakmanschap - professionele groei en trots op het werk
Leren & Ontwikkelen - continu blijven leren, met eigen regie
Werkgeluk - een positieve werkomgeving waarin iedereen floreert

In 2024 zijn diverse HR-initiatieven gestart die bijdragen aan deze pijlers. Hier bouwen we de komende jaren op voort.

4.2 HR-initiatieven

Er is een visie op Leren & Ontwikkelen opgesteld, het studentenbeleid is uitgewerkt en de ZGA-academie is opgericht. Studenten krijgen nu professionele begeleiding van praktijkopleiders, die tevens contacten met de scholen onderhouden. Daarnaast is een gevarieerd en relevant opleidingsaanbod ontwikkeld dat bijdraagt aan persoonlijke groei, deskundigheid en bekwaamheid van onze medewerkers. Dit aanbod sluit aan op de ontwikkelingen in de zorg en ondersteunt medewerkers om vanuit een professionele houding passende zorg te verlenen.

Er zijn verschillende initiatieven gestart die bijdragen aan Werkgeluk en Samen met aandacht. Het werving-, selectie- en introductiebeleid is vernieuwd en uitgebreid: we staan op banenmarkten en beurzen, hebben de 'Werken bij'-website geüpdatet, vacatureteksten herschreven, campagnes opgezet en we nemen deel aan matchtafels. Bij de introductie van nieuwe medewerkers ligt de focus op een warme en effectieve onboarding. Zo zijn er organisatiebuddy's aangesteld die nieuwe collega's in de zorg begeleiden. De digiteachers begeleiden nieuwe collega's op ICT-gebied, bijvoorbeeld met het instellen van een wachtwoord of het wegwijs worden op het intranet. Vanaf januari 2025 houden we een maandelijkse onboardingsdag voor alle nieuwe medewerkers. Daarnaast organiseren we na 100 dagen een terugkomontbijt, waarbij we samen reflecteren, ervaringen delen en evalueren hoe de eerste periode is verlopen. Deze totaal aanpak versterkt de betrokkenheid en bevordert een positieve start binnen onze organisatie.

‘We moeten als organisatie extra zuinig zijn op onze studenten’

Met de aanstelling van drie praktijkopleiders zet Zorggroep Apeldoorn een belangrijke stap richting een beter leerklimaat. Wat gaan deze collega’s doen? Waarom is hun taak zo belangrijk? En hoe kijken ze zelf naar hun opdracht?

De keuze voor praktijkopleiders hangt samen met de belofte om de medewerker op één te zetten, legt HR-manager Antien Dreise uit. ‘Uit alle tevredenheidsonderzoeken bleek dat de begeleiding van studenten, maar ook de ondersteuning van werkbegeleiders – dus de collega’s op de afdeling – veel beter kon.’

Veel studenten stoppen voortijdig en ook het ziekteverzuim onder deze groep is hoog; iedereen ziet dus de noodzaak van extra aandacht voor een beter leerklimaat. Bovendien: een student is ook een medewerker. ‘Die staat voor ons dus ook op één’, zegt Antien. Om iedereen enthousiast en betrokken te houden zijn goede leer- en ontwikkelmogelijkheden essentieel, weet ze. ‘Er waren al tientallen collega’s actief voor de begeleiding, maar zij deden het stukje opleiding er als een extra taak bij. Gezien al het werk op de afdeling was dat niet te combineren.’ Die werkbegeleiding blijft ook in de toekomst nodig, vertelt ze. ‘Maar de praktijkopleiders zijn voortaan het aanspreekpunt voor student en begeleider; zij bewaken de leerroute en sturen indien nodig bij.’

Marion Pol is businesspartner Leren en Ontwikkelen en zij vertelt over de behoefte aan collega’s die het leerproces kunnen ondersteunen. ‘Dat bleek uit alle gesprekken en onderzoeken. Er was behoefte aan iemand die dichtbij de afdeling staat, maar toch voldoende afstand heeft om het leer- en ontwikkeltraject te bewaken.’

Werkbegeleiders coachen
De praktijkopleider is vrijgesteld van andere taken en kan dus veel aandacht geven aan een student. Daarnaast is de praktijkopleider de verbinding tussen de organisatie en school. Ook kan de praktijkopleider de werkbegeleiders coachen.

Marion vindt het belangrijk dat de drie praktijkopleiders binnen de organisatie zelf zijn gevonden. Voor haar ook een voorbeeld van 'de medewerker op één'. De drie collega's zijn blij dat ze op deze manier kunnen doorontwikkelen, vertelt ze. 'Het is een mooie stap in hun carrière en zo ervaren zij dat ook, heb ik gemerkt.'
Dat laatste blijkt wel uit het verhaal van Antoinet Schipper, een van de drie praktijkopleiders. 'Dit gaat een hele belangrijke rol worden', vertelt ze. 'We mogen blij zijn met elke student die binnenkomt. Dus daar moeten we als organisatie extra zuinig op zijn. Als praktijkopleiders hebben we daar een groot aandeel in.'

'Dit gaat een hele belangrijke rol worden'

Doorgroeien binnen organisatie
Antoinet werkt sinds 2000 bij de organisatie. Ze begon als ziekenverzorgende bij Casa Bonita en na tien jaar werd ze zorgcoach bij Randerode. Vervolgens deed ze meerdere opleidingen, waaronder tot verpleegkundige. De laatste 7 jaar werkte ze als verpleegkundige op De Hofstede in Twello. 'Ik ben 53 en ik was toe aan een nieuwe uitdaging. Dus ik heb ook om mij heen gekeken. Dat ik nu kan doorgroeien binnen de organisatie vind ik een geweldige kans.' Vanuit de hoofdlocatie Casa Bonita houdt Antoinet straks ook contact met de studenten van De Hofstede, Heerenhof, De Woonhaven en De Windkanter. 'En met de werkbegeleiders, want zij hebben een lastige positie. Er is meestal weinig tijd, want de directe zorg gaat altijd voor. Bovendien zijn ze onderdeel van het team, dus ze kunnen niet altijd de neutrale persoon zijn die je zou moeten zijn. Als praktijkopleider kan je dat wel.'

Antoinet wil ook de opleidingen er beter bij betrekken. 'Wij kunnen nog veel meer het verhaal op de scholen vertellen. Wij kennen de organisatie, wij weten hoe het gaat op de afdelingen en wij kunnen ervoor zorgen dat een student goed voorbereid op stage gaat.'

In 2024 is een organisatiebrede RI&E uitgevoerd, waarmee weer een stap is gezet in het waarborgen van de veiligheid en gezondheid op de werkvloer. Daarnaast is een waardevolle samenwerking opgezet met een nieuwe arbodienst. Deze samenwerking heeft geleid tot verbeterde begeleiding van zowel leidinggevenden als medewerkers, bij o.a. verzuim, waardoor zij beter ondersteund worden in hun rol. Bovendien is een uitgebreid vitaliteitsprogramma geïntroduceerd, gericht op het versterken van de fysieke én mentale gezondheid van onze medewerkers.

Ook op het gebied van processen en systemen zijn grote stappen gezet. De basis is op orde gebracht door efficiëntere processen binnen HR-office in te richten en workflows binnen AFAS te optimaliseren. De kwaliteit van HR-stuurinformatie is verduidelijkt, waardoor besluitvorming beter wordt ondersteund. Daarnaast zijn subsidies voor HR en Leren & Ontwikkelen beter gestroomlijnd, wat heeft gezorgd voor een stabielere en betrouwbaardere subsidiestroom.

De HR-afdeling speelt een cruciale rol binnen de organisatie en ondersteunt leidinggevenden proactief en integraal. bij zowel dagelijkse als strategische HR-vraagstukken. Een combinatie van integrale HR-advsieurs, business partners met een adviseur teamontwikkelingen fungeert als sparringpartner en biedt maatwerkoplossingen om teams optimaal te laten functioneren.
Ook zijn er specialiseerde HR-professionals op het gebied van recruitment, vitaliteit en Leren & Ontwikkelen. Zij helpen bij het aantrekken van talent, het bevorderen van duurzame inzetbaarheid en het stimuleren van professionele groei binnen ZGA.

4.3 Personele data

instroom en uitstroom	Instroom		
Personeel	**Medewerker**	**Fte**	**Fte**
Personeel in loondienst	261	117	134
Ingehuurd personeel	77	32	33
Totaal personeel	338	149	167
Waarvan zorgpersoneel	214	76	106

instroom en uitstroom				
Personeel	**Fte's begin 2024**	**Instroom**	**Uitstroom**	**Fte's eind 2024**
Zorgverleners in loondienst	650	76	106	621
Overig personeel in loondienst	271	72	61	282
Totaal personeel in loondienst	921	149	167	902

Aanwezig personeel 31-12-2024	Mdw	Fte	Gemiddeld
Personeel in loondienst	1.446	846	1.466
Ingehuurd personeel	152	56	57
Totaal personeel	1.598	902	1.523
Waarvan zorgpersoneel	1.158	621	1.125
Stagiaires	61		
Vrijwilligers	447		

Nadere specificatie zorgpersoneel	Mdw	Fte
Specialist ouderenzorg / basisarts	22	13
Psycholoog	11	7
Verpleegkundigen	155	98
IG-Verzorgende	248	140
Verzorgende / Helpende (Plus)	211	116
Medewerker welzijn	79	41
Medewerker dagelijks leven	217	71
Behandelend personeel	100	63
Zorg After School	19	2
Leerlingen	96	70
Totaal	1.158	621

Ziekteverzuim	2024	2023
Verzuim personeel in loondienst	9,9%	10,7%
Verzuim zorgpersoneel	11,5%	11,7%

Vacatures	2024	2023
Aantal vacatures per 31 december 2024	52	42
Waarvan zorgpersoneel	40	35
Waarvan moeilijk vervulbaar	30	21

5. Duurzaamheid

‘ZGA werkt actief aan het verankeren van duurzaamheid’

5.1 Green deal duurzame zorg getekend

ZGA levert als zorgorganisatie een belangrijke bijdrage aan gezondheid en welzijn in de regio Apeldoorn, toch is ZGA tegelijkertijd niet zo duurzaam als het gaat over CO2 uitstoot en materiaalverbruik. In het najaar van 2024 hebben we de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 ondertekend. ZGA is daarmee aangesloten bij dit initiatief vanuit het ministerie van VWS en de brancheorganisaties.

5.2 Duurzaamheidsinitiatieven

ZGA werkt actief aan het verankeren van duurzaamheid in de organisatie. Om goed inzicht te krijgen in onze voortgang, monitoren we doorlopend. We hebben een nulmeting met de Milieuthermometer Zorg uitgevoerd, waarmee de hele organisatie is gescreend op procedures en beleid rondom duurzaamheid. Op onze eigendomslocaties bepalen we welke duurzaamheidsmaatregelen mogelijk zijn en maken we, waar mogelijk, gebruik van subsidies.

Duurzaamheid wordt voor medewerkers steeds zichtbaarder en gaat meer leven door initiatieven als: een pilot afval scheiden binnen het Zonnehuis, de plaatsing van zonnepanelen en verbeterde dakisolatie op locatie Winkewijert en een onderzoek naar het gebruik van medicatiecups. Binnen het domein HR krijgt duurzaamheid al goed vorm in het vitaliteitsbeleid en de mobiliteitsaanvraag.
De organisatie is meegenomen in de duurzaamheidsplannen door middel van workshops en presentaties en door communicatie op het intranet. De eerste resultaten van de duurzaamheidsinitiatieven zijn: ten opzichte van 2023 is er 13% minder gas verbruikt en is het stroom verbruik gestabiliseerd. De reductie van het gasverbruik is mede te danken aan het bijstellen van de dagelijkse omgevingstemperaturen op alle locaties.
In het kader van passende zorg komen er steeds meer initiatieven voor het zelf koken op de afdelingen. Hierdoor kan sneller worden ingespeeld op seizoensproducten en wordt minder voedsel verspild dan bij de inkoop van maaltijden.
Ook het wagenpark van ZGA is voor 90% vervangen door elektrische auto's, wat zorgt voor een vermindering van de CO2 uitstoot.

ZGA is goed gestart met het goed verankeren van duurzaamheid in de organisatie. In het verslagjaar zijn de eerste stappen gemaakt en in 2025 bouwen we hierop verder.

6. Vastgoed

Net als voorgaande jaren, sturen en monitoren we onze vastgoedopgaven in de commissie Vastgoed.

In 2024 zijn er grote stappen gemaakt in de nieuwbouwplannen voor locatie Randerode. We zijn eind 2024 gestart met een stuurgroep nieuwbouw Randerode om deze ontwikkelingen nauwlettend te kunnen volgen. De stuurgroep wordt gevoed met voorstellen vanuit een kernteam nieuwbouw, waarin alle disciplines van de zorgteams en ondersteunende diensten zijn vertegenwoordigd, inclusief de medezeggenschapsraden.

6.1 Voorbereiding nieuwbouw Randerode

Onze visie ‘leven en beleven’ vormt nog steeds de basis voor onze vastgoedplannen. We hebben aantoonbare stappen kunnen maken op de financiering van onze vastgoedambities.

Ook zijn we gestart met de voorbereidingen en het opstellen van een samenwerkingsovereenkomst met uitvoerende partijen voor de nieuwbouw op locatie Randerode. Hiervoor is in 2024 het structuurontwerp in hoofdlijnen uitgewerkt. In 2025 krijgt dat een vervolg, zodat er snel geschakeld kan worden naar een voorlopig en definitief ontwerp. In die uitwerkingen kijken we goed naar onze huidige doelgroepen en de ambities voor de toekomst. Met woningbouwcorporatie Ons Huis is een intentieovereenkomst getekend voor de ontwikkeling van 80 appartementen op locatie Randerode. Dit worden zorggeschikte woningen, zodat we vanuit Zorggroep Apeldoorn daar conform de visie op VPT de zorg kunnen verlenen.

6.2 Vastgoedontwikkelingen

In het kader van de samenwerking met Klimmendaal willen we medio 2027 een herstel & revalidatie gebouw realiseren, gekoppeld aan Winkewijert. Hiervoor hebben we een gezamenlijke ruimtenlijst opgesteld, dat een eerste kader is voor een schetsontwerp. Met deze uitbreiding maken we slimme combinaties met onze eigen herstel en revalidatieruimten, die deels vervangen moeten worden en plaats moeten maken voor de nieuwbouw.

Het strategisch huisvestingsplan is geactualiseerd in 2024, zodat het nog beter aansluit op ons strategisch kader 2024-2027. Voor 2025 en verder kijken we ook naar de huidige posities binnen gemeente Apeldoorn, zodat we goed kunnen aansluiten bij het volkshuisvestelijk kader van gemeente Apeldoorn en het creeëren van woon-zorg cirkels. Voor onze locatie Sprenkelaarshof zijn we in gesprek met de verhuurder om de doorontwikkeling van VPT te realiseren en bekijken we de mogelijkheden om een community te realiseren voor mensen met dementie.

We hebben ons meerjarenonderhoudsplan geactualiseerd en een duurzaamheidsopgave aan toegevoegd. Dat heeft in 2024 geresulteerd in de aanschaf van zonnepanelen voor onze locatie Winkewijert. Dit is gecombineerd met een verbeterde dakisolatie, om zo de energiekosten nog beter te kunnen beheersen.

Met Staatbosheer zijn nieuwe afspraken gemaakt voor onze locatie Bij Radio Kootwijk, waar we samen met cliënten van Dement Talent het terrein van Radio Kootwijk onderhouden. In 2024 liep dit contract af. Onze ambitie is de komende jaren onze activiteiten daar verder uit te breiden. Voor woonzorgunit de Beekwal zijn we samen met RIWIS nieuwbouw aan het realiseren. Rond de zomer van 2025 gaan cliënten verhuizen naar deze nieuwe locatie.

Net als voorgaande jaren zijn sommige ruimtes, met name op onze eigendoms-locaties, niet volledig bezet. In 2024 hebben we deze, passend bij onze maatschappelijke rol, weer kunnen gebruiken voor tijdelijke of vervangende huisvesting. Op locatie Casa Bonita hebben we de opvang voor

de Oekraïense vluchtelingen verlengd; dit loopt ook door in 2025. Daarnaast verhuren we ruimtes aan een huisartsenpraktijk, een logopedist en een sportschool. Op locatie Randerode huisvesten we tijdelijk cliënten van RIWIS. Deze cliënten zijn eind september 2024 weer terugverhuisd naar een nieuwe locatie binnen het verzorginsgebied van RIWIS. Voor de komende periode wordt onderzocht op welke wijze wij deze ruimte opnieuw kunnen verhuren of zelf weer in gebruik gaan nemen.

Voor de entreegebieden op onze grote locaties is een visie opgesteld. Beschreven is op welke wijze Zorggroep Apeldoorn de cliënten, naasten, bezoekers en medewerkers wil ontvangen. Doel is nog meer ruimte te creëeren om elkaar te ontmoeten en gebruik te maken van vernieuwde horecafaciliteiten. Dit wordt in 2025 uitgewerkt.

7. Financiën

7.1 Financiële resultaten 2024

De financiële resultaten over 2024 zijn zeer positief. De omzet is met 7,6% gestegen, voornamelijk als gevolg van prijsverhogingen onder andere vanwege aangepaste richttarieven. De kosten gaan geleidelijk omlaag door procesverbeteringen. Automatisering vermindert de operationele inzet van de staf en creëert meer gespecialiseerde functies, zoals in IT en projectondersteuning. Dit bevordert de noodzakelijke transitie samen met de zorgmedewerkers. De invoering van een nieuw ECD begin 2026 ondersteunt deze ontwikkeling. Het zorgpersoneel is in 2024 met 29 fte afgenomen. Hierdoor zijn de personeelskosten minder hard gestegen dan de omzet (+7%). Het hogere resultaat wordt ingezet voor investeringen in de transitie naar IT-ondersteunde zorg. Een positieve ontwikkeling van EBITDA is hierin essentieel. Het behaalde EBITDA-percentage van 7,5% biedt voldoende basis voor toekomstige investeringen, waaronder vastgoedvernieuwing. De verdere groei van de EBITDA moet komen uit lagere personeelskosten, gedragen door technologische zorginnovatie.

In 2024 is tevens een incidenteel positief financieringsresultaat van €0,2 miljoen gerealiseerd door actief treasurybeleid en lagere rente.

Tegenover dit voordeel staan eenmalige lasten van €0,8 miljoen aan bijzondere waardevermindering voor vastgoedontwikkeling. Zonder deze posten zou de EBITDA nog hoger zijn uitgevallen. De financiële uitgangspositie van ZGA blijft daarmee uitstekend.

Algemene toelichting op resultaatontwikkeling	2024	Als % omzet
Resultaat na belastingen	3.443	
Af: Bijzondere waardevermindering vastgoedontwikkeling	788	
Genormaliseerd resultaat	4.231	4,22%
Rente en afschrijving	4.039	
Genormaliseerd Ebitda	8.270	8.24%

7.2 Financiële ratio's

De financiële cijfers volgen de verwachting. De financiële gezondheid verbetert doordat schulden worden afgelost en het eigen vermogen groeit door positieve resultaten. De current ratio daalt per eind 2024 eenmalig, door de kortlopende verplichting van €6 miljoen aan terugbetaling van een lening die geherfinancierd moet worden. Voor de DSCR (Debt Service Coverage Ratio) is opnieuw een verbetering zichtbaar. Dit komt mede doordat reguliere aflossingen op de Rabobank-financiering in 2024 geen volledig jaar omvatten. Rabobank heeft bevestigd dat de eenmalige aflossing buiten de DSCR-berekening valt in het kader van de bankconvenanten.

Ratio's	2021	2022	2023	2024
Solvabiliteit	35,84%	38,27%	42,86%	48,07%
Current Ratio	1,10	1,19	1,37	1,24
DSCR	4,16	3,71	6,71	8,20

7.3 Risico's en maatregelen

ZGA heeft te maken met risico's als gevolg van publieke en wereldwijde ontwikkelingen. Het eerste risico is dat ZGA kan worden geraakt door prijsmaatregelen. De organisatie wordt gefinancierd uit publieke middelen. Teruglopende gasbaten, internationale handelsrisico's en beperkte economische groei kunnen leiden tot bezuinigingen. Een deel van deze druk kan mogelijk worden gecompenseerd door de landelijke afname van zorgcapaciteit. In de begroting 2025 zijn hiervoor scenario's opgenomen. Een tweede risico is de krapte op de arbeidsmarkt. De dalende personeelsformatie binnen ZGA zet zich voort in 2024. De oplossing ligt in efficiëntere inzet van personeel, passende zorg en aantrekkelijk werkgeverschap – allemaal onderdelen van het richtinggevend strategisch kader 2024–2027. Ook een risico komt voort uit wet- en regelgeving, zoals de Wet DBA en duurzaamheidseisen (CO_2 en stikstof). Dit beïnvloedt de bedrijfsvoering. Voor beide onderwerpen is inmiddels beleid in uitvoering. Zo is er in 2024 een ontwikkel pad opgezet om te voldoen aan de Wet DBA. Voor duurzaamheid is de Green Deal voor Duurzame Zorg 3.0 in 2024 ondertekend en wordt gewerkt aan de uitvoering hiervan.

7.4 Kansen en maatregelen

ZGA ziet grote kansen in regionale samenwerking. De ambitie is om in 2025 de samenwerking te versterken en uit te breiden. ZGA wil zich neerzetten als een aantrekkelijke werkgever. Dit is een belangrijk onderdeel van de strategie om medewerkers te behouden, te laten groeien en nieuwe mensen aan te trekken.

Technologische innovatie, zorgvernieuwing en data gedreven optimalisatie bieden verdere kansen. Het gaan werken met een nieuw ECD is een belangrijke randvoorwaarde voor verdere digitalisering. Ook zijn de (zorg) innovatie activiteiten gebundeld in het programma Zorgvernieuwing, waarmee we meer implementatiekracht creëren. Al deze inspanningen zijn verankerd in het richtinggevend strategisch kader 2024–2027.

7.5 Risicomanagement

Het risicomanagement is in ontwikkeling. De adviseur veiligheid heeft een operationele inventarisatie opgesteld. Ook op het vlak van bedrijfsvoering zijn risico's in kaart gebracht. Er is gekozen voor tooling om het risicomanagementproces vast te leggen. In 2025 vindt verdere verbetering van het integraal risicomanagement plaats. ZGA streeft ernaar om eind 2025 NEN7510-compliant te zijn, waarmee informatiebeveiliging structureel wordt geborgd.

In 2024 heeft ZGA gericht maatregelen genomen om risico's te beperken. Zo wordt bij alle nieuwe medewerkers een pre-employment screening uitgevoerd, waarbij ID, VOG en diploma's worden geverifieerd met externe bronnen. Voor PNIL-medewerkers zijn hierop handmatige steekproeven gedaan en in nieuwe contracten met bureaus is monitoring uitdrukkelijk opgenomen. Voor 2025 zal monitoring op bevoegde en bekwame inzet geïntensiveerd worden.

8. Governance

8.1 Bestuur en toezicht

In 2024 is de overgang gemaakt van een collegiale raad van bestuur naar een eenhoofdige raad van bestuur. Het MT is tegelijkertijd versterkt met een derde zorgdirecteur. Jolanda Wakkerman is als interim bestuurder in mei gestopt. Mariska Tichem is vanaf 15 april 2024 bestuurder van Zorggroep Apeldoorn.

8.2 Ondernemingsraad

De ondernemingsraad bestaat uit 11 leden. De leden zijn afkomstig uit verschillende geledingen. Zo zijn er negen zetels voor de kiesgroep zorg en welzijn en vier zetels voor de overige diensten. De ondernemingsraad komt elke week bijeen en maandelijks vindt er een overleg met de bestuurder plaats. Deze overlegvergadering wordt gezamenlijk voorbereid door de raad van bestuur en het dagelijks bestuur van de ondernemingsraad. De ondernemingsraad werkt met commissies, die zich bezighouden met een bepaald onderwerp. De ondernemingsraad wordt ondersteund door de ambtelijk secretaris medezeggenschap.

Wendy Leenheer, voorzitter	Patrick Paalman, Vice-voorzitter	Robert van Dorp
Gea ter Smitten	Wilco Broekkamp	Anja ter Smitten
Evita de Jong	Margreet Rump	Joke Hofman
Sem van Ginkel	Dieneke Boek	

De OR leden op 31 december 2024

Uitgebrachte adviezen en instemmingen
In 2024 bracht de OR meerdere adviezen en instemmingen uit. Dat recht komt voort uit de Wet op de ondernemingsraden (WOR). Doel daarvan is dat de OR mee kan denken en invloed kan uitoefenen op belangrijke thema's in de organisatie. Steeds kijkt de OR daarbij naar de belangen van de organisatie én die van de achterban.

De volgende adviezen zijn uitgebracht:
- Richtinggevend strategisch kader 2024-2027
- Inrichten regionaal ANW-team
- RvT: profiel en benoeming lid RvT
- RvT: profiel en benoeming RvB
- Omvormen naar clusters

De OR heeft instemming verleend op de volgende verzoeken:
- BHV beleid
- Tijdelijke inzet vervangende bedrijfsarts
- Plan van aanpak Risico-inventarisatie en evaluatie
- Thuiswerkregeling
- Keuze methode MTO
- Programma van eisen Arbodiensten
- Uitbreiding contract met GIMD vanwege externe klachtencommissie personeel
- Klachtenregeling personeel
- MKSA-regeling: uitbreiding regeling verlof
- Keuze Arbodienst
- Instellen IBC commissie
- MKSA-regeling (geactualiseerd)
- Stimuleringspakket teambezetting op orde

8.3 Professionele Adviesraad

De professionele adviesraad (PAR) bestaat uit elf leden en de leden zijn afkomstig vanuit verschillende disciplines en locaties. Zo is brede vertegenwoordiging gewaarborgd.
De PAR wordt ondersteund door de ambtelijk secretaris medezeggenschap. Eenmaal per kwartaal vindt er overleg plaats tussen de raad van bestuur en de PAR. De vergaderingen worden gezamenlijk voorbereid door de raad van bestuur en het dagelijks bestuur van de PAR. Regelmatig wordt een thema uitgediept. Het overleg is constructief van aard en de aanbevelingen vanuit de PAR worden serieus genomen.
Ze maken onderdeel uit van het definitieve besluit. De PAR heeft een jaarplan opgesteld voor 2025.

Uitgebrachte adviezen
- Richtinggevend strategisch kader 2024 – 2027
- Omvorming naar clusters
- Inrichting regionaal ANW-team
- Jaarplan ZGA 2025

Marlies Sanders, Voorzitter	Conny Brouwer, Vice-voorzitter	Suzanne Damman
Stephan Herms	Bettine Schutte	Ilse Langevoort
Harmen van Dijk	Karin Musch	Niels Kraaijpoel

De PAR leden op 31 december 2024

8.4 Cliëntenraden

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

In 2024 is een nieuwe start gemaakt met de CCR en daaraan gekoppeld de LCR-en. Met een positieve insteek en in goede dialoog met de bestuurder. De CCR heeft een onafhankelijk voorzitter benoemd. Het blijft lastig nieuwe leden te vinden. Datzelfde geldt voor de LCR-en. De LCR van het Zonnehuis loopt goed. De LCR van Randerode vraagt nieuwe bemensing. En de LCR van Casa Bonita kent einde jaar één lid. Om zichzelf te promoten heeft de CCR de organisatie ‘Blijtanken’ aangeboden.

Op een aantal locaties stond een soort benzinepomp, waar iedereen een opbeurende en/of inspirerende boodschap kon tanken. Dit werd erg gewaardeerd door medewerkers.

Uitgebrachte adviezen en instemming

De volgende adviezen zijn uitgebracht:

- Jaarrekening van 2023
- RvT: profiel en benoeming raad van bestuur
- RvT: profiel en benoeming lid RvT
- Omvorming naar clusters
- Begroting 2025.

Er zijn geen instemmingsverzoeken geweest.

De CCR leden op 31 december 2024

Trudie van der Veen, onafhankelijk voorzitter

Sine van Toor

Henk Kuenen

De LCR leden op 31 december 2024.

Lokale Cliëntenraad Raad Casa Bonita

Henk Kuenen

Lokale Cliëntenraad Randerode

vacatures

Lokale Cliëntenraad Het Zonnehuis

Sine van Toor, voorzitter

Bea Kamphorst

Greet Beeltje

Tonnie Tamboer

Wim Engel

Lia Verschoor

Henrie Verschuur

De positiviteitstank werd aangevuld.

Soms heb je gewoon even een oppepper nodig. Daarom werden bezoekers en medewerkers van verschillende locaties verrast door een vrolijke pompbediende van Even Blijtanken geregeld door de CCR.

Iedereen kon kiezen uit verschillende 'brandstoffen': Opbeur95, ExcellentCompliment, U-Power en Adviezel. Met een koptelefoon op luisterden ze naar een optimistische boodschap – een compliment, een wijs advies of gewoon een bemoedigend woord. Dit leverde bij iedereen een glimlach op. Als blijvende herinnering kreeg iedereen een echte 'tankbon' mee, met wijze woorden om later nog eens te lezen. Een klein gebaar met een grote impact!

Jaarverslag raad van toezicht 2024

De raad van toezicht ziet dat ook in 2024 de cliënt centraal stond en heeft veel waardering voor de inzet van alle medewerkers en management daarin. Er is (weer) een goed bedrijfsresultaat behaald in 2024 en dat geeft ruimte voor de verdere ontwikkeling van Zorggroep Apeldoorn.

Werkwijze raad van toezicht

De raad van toezicht (RvT) van Zorggroep Apeldoorn is intern toezichthouder voor de organisatie. Er zijn geen andere juridische structuren waar deze RvT toezichthouder van is. De raad van toezicht houdt zich aan de Governance Code Zorg 2022 en vervult de vier rollen van een interne toezichthouder: de toezichthoudende rol, de rol van strategisch partner (klankbordrol), de werkgeversrol en de rol van ambassadeur. De RvT voert haar werkzaamheden uit door in ieder geval viermaal per jaar bijeen te komen in een raad van toezicht vergadering, met de raad van bestuur erbij. Waar nodig worden extra (onderlinge) vergaderingen ingelast. Soms vergadert de RvT dan ook via Teams. De RvT kent drie vaste commissies: een auditcommissie, een commissie kwaliteit en HR en een governancecommissie. De voorzitter van de RvT heeft eenmaal per maand contact met de RvB om actuele ontwikkelingen te bespreken. De voorzitter geeft het besprokene terug aan de RvT.

De RvT ontmoet in ieder geval eenmaal per jaar het managementteam, in een informele setting. Tweemaal per jaar is er een overleg van een delegatie van de RvT met respectievelijk de CCR en de OR (art. 24 vergadering). Jaarlijks is er een moment voor zelfevaluatie.

Uiteraard gaan de RvT leden ook op werkbezoek op de verschillende locaties van ZGA, in 2024 tweemaal en sluiten ze aan bij ZGA-bijeenkomsten als de winterborrel.

Terugblik

Het jaar 2024 was op bestuurlijk niveau een rustiger jaar dan de twee jaar daarvoor. Medio 2024 is Mariska Tichem de vaste bestuurder geworden. Er is afscheid genomen van Jolanda Wakkerman als interim bestuurder. Zij heeft de nodige rust gebracht in de organisatie. De RvT heeft de eigen rol in de verschilllende wisselingen in het bestuur 2022-2024 geëvalueerd.

De RvT was in 2023 al blij met het herstel van de cliëntmedezeggenschap dat heeft zich in 2024 ook laten zien met een vernieuwde positief ingestelde CCR. De RvT heeft de CCR al een paar maal gesproken.
De samenstelling van de RvT is eind 2024 weer op orde. Per 1 februari 2024 is Louk Oudenhoven toegetreden met de portefeuille Kwaliteit en HR. En per 1 oktober 2024 is Marjolein Bolt lid geworden met dezelfde portefeuille. Sinds medio 2021 is de RvT geheel vernieuwd.

In 2024 is zowel de WNT-klasse als de bezoldiging RvB als de honorering RvT opnieuw vastgesteld. De richtlijnen van de NVTZ waren hiervoor leidend. De samenwerking met de externe accountant verloopt naar wens.

De auditcommissie in 2024

De auditcommissie is van voorzitter gewisseld halverwege het jaar. Menno Riemersma is voorzitter en Douwe Lodewijk lid. De auditcommissie is voorzien van een reglement. De auditcommissie is vier keer bijeengekomen. Net als de afgelopen jaren heeft ook 2024 voor de Zorggroep Apeldoorn in het teken gestaan van de bestendiging van de financiële basis. Dit is nodig voor de financierbaarheid van de vastgoedopgave die er ligt.

Veel aandacht is besteed aan de gebiedsontwikkeling Randerode, die zowel qua proces als inhoud goed zijn geborgd in de organisatie. Ziektverzuim en PNIL blijven veel aandacht vragen vanwege de negatieve impact op het resultaat. De jaarrekening 2024 en de begroting 2025 zijn in de auditcommissie besproken en met een positief advies voorgelegd aan de raad van toezicht. Deloitte blijft ook het komend verslagjaar de accountant van ZGA.

De commissie kwaliteit en HR in 2024

De commissie kwaliteit en HR verkeerde in een overgangsfase. De voorzitter RvT heeft tijdelijk het voorzitterschap van de commissie waargenomen, tot de nieuwe voorzitter Louk Oudenhoven het overnam per 1 februari. Na het vertrek van lid Else Joustra, nam Marjolein Bolt het stokje over. De commissie is voorzien van een reglement. De commissie is viermaal bijeengekomen. De naam van de commissie is veranderd van commissie kwaliteit en veiligheid naar commissie kwaliteit en HR.
In 2024 is een aantal terugkerende onderwerpen besproken: invulling van BI, maandrapportages, MIC, MIM, calamiteiten (IGJ) en de kwaliteitsprojecten. Verder is er in algemene zin of als thema aandacht geweest voor de cliëntbeleving, het MTO, voortgang GRZ, invulling nieuwe CCR, het richtinggevend strategisch kader, regionale ANW, passende zorg, aanpak calamiteiten onderzoek, nieuwe arbodienst, gevolgen DBA en de WZD. Tevens is gesproken over: personeelskrapte, analyse zomerbezetting en roosteren. Bij elke vergadering zijn medewerkers, meestal MT leden, maar ook adviseurs uit de organisatie, aangeschoven om de commissie bij te praten. De vergadertijd is verlengd van 1,5 naar 2 uur vanwege de veelheid aan interessante en belangrijke onderwerpen.

De governancecommissie in 2024

De governancecommissie bestaat uit Douwe Lodewijk, voorzitter en Jeroen Collette. De commissie is voorzien van een reglement.
De commissie is viermaal bijeengekomen. In 2024 is een belangrijk onderwerp geweest het werven, selecteren, benoemen van de bestuurder en het evalueren van dit proces. Ook is een bestuursopdracht geschreven. De procedure voor herbenoemingen is herijkt en de toezichtsvisie, het toezichtskader en het toetsingskader is geupgraded. Daarnaast zijn de declaratie van de bestuurder aan bod geweest en was er aandacht voor de gevolgen en acties rondom de wet DBA.

Samenstelling 2024

In 2024 is Else Joustra afgetreden als lid RvT. Twee nieuwe leden zijn gestart: Louk Oudenhoven en Marjolein Bolt. Louk Oudenhoven is voorzitter van de commissie kwaliteit en HR en benoemd op bindende voordracht van de CCR. Marjolein Bolt is lid van dezelfde commissie. Bij de selectiegesprekken zijn bestuurder, MT en medezeggenschap betrokken.

Naam	Rollen	Datum (her) benoeming	Functie	Nevenfunctie
Jeroen Collette	- Voorzitter - Lid governance commissie	1 augustus 2021 (1e termijn)	- Interim bestuurder Zorgcentra de Betuwe - Trainer governance in de zorg NVTZ en Kennismiddagen - Regievoerder apotheek Albert Schweitzer Ziekenhuis Dordrecht - Coach zorgbestuurders in GGZ en verslavingszorg - Adviseur RvT in de verslavingszorg	- Voorzitter RvT Proflexcare Den Haag
Douwe Lodewijk	- Voorzitter governance commissie - Lid auditcommissie	1 juni 2022 (1e termijn)	Toezichthouder	- Lid RvT/lid AC WoonZorgcentra Haaglanden - Lid RvT/voorzitter AC Samenwerkende Vrijescholen Zuid- Holland - Lid RvT/voorzitter Jeugdbescherming Rotterdam Rijnmond
Menno Riemersma	Voorzitter auditcommissie	1 november 2022 (1e termijn)	Bestuurder bij HWW zorg Den Haag	Lid RvT Reade Amsterdam, voorzitter AC
Louk Oudenhoven	- Voorzitter commissie kwaliteit & HR - Op bindende voordracht CCR benoemd	1 februari 2024 (1e termijn)	Radioloog MRON /ZGT	Lid RvT Livio Enschede
Marjolein Bolt	- Lid commissie kwaliteit & HR	1 oktober 2024 (1e termijn)	Voorzitter raad van bestuur bij Jeugdhulp Friesland	Vice voorzitter/lid remuneratie commissie Tactus Verslavingszorg Eigenaar Xprncd Executive coaching, advies, bestuur en toezicht
vertrokken op 1 juli 2024				
Else Joustra	- Lid commissie kwaliteit en veiligheid - Op voordracht van CCR benoemd.	1 juli 2020 (2e termijn)	Specialist Ouderengeneeskunde bij Marga Klompé (SZMK)	nvt
vertrokken op 1 juni 2024				
Anne-Marie Journee	Trainee	15 november 2022	Directeur IJsselland RIBW Overijssel	nvt

Besluitenlijst RvT

Besluit datum 2024	
26 februari 2024	Goedkeuren richtinggevend strategisch kader 2024-2027
26 februari 2024	Benoeming Mariska Tichem als lid raad van bestuur per 15 april 2024
26 februari 2024	Vaststellen reglement commissie kwaliteit & HR
26 februari 2024	Vaststellen rooster van aftreden
21 mei 2024	Goedkeuren jaardocument 2023 (en decharge raad van bestuur)
21 mei 2024	Goedkeuren declaratiebeleid raad van bestuur
21 mei 2024	Goedkeuren uitgangspunten en beoordelingscriteria (uit het document financiële verkenning nieuwbouwscenario 2024)
21 mei 2024	Benoeming Deloitte als accountant voor de controle van de jaarrekening 2024
21 mei 2024	Vaststellen visie op toezicht bij ZGA
21 mei 2024	Vaststellen proces herbenoeming lid RvT
30 september 2024	Herbenoemen Deloitte als onze accountant
30 september 2024	Goedkeuren intentieovereenkomst met Ons Huis
30 september 2024	Benoemen Marjolein Bolt per 1 oktober 2024
30 september 2024	Vaststellen informatieprotocol
19 december 2024	Goedkeuren begroting 2025
19 december 2024	Goedkeuren WNT notitie 2025 incl. honorering RvT

Evaluatie

In april 2024 heeft de RvT de jaarlijkse evaluatie gehouden onder externe begeleiding van Pieter Wijnsma. De verbeterpunten zijn opgenomen in de jaaragenda. Uit deze collectieve evaluatie kwam naar voren, dat het goed zou zijn om ook een individuele evaluatie te houden. Dat heeft de RvT zelf gedaan. Alle leden alsook de RvB en de bestuurssecretaris hebben een set vragen ingevuld over het individuele functioneren en op basis daarvan heeft de voorzitter met de leden afzonderlijk een gesprek gehad. En de vice-voorzitter met de voorzitter. De tops en de tips zijn besproken. De resultaten zijn besproken in de RvT vergadering van april 2025. Ook is de werkvorm geëvalueerd.

De RvT heeft jaargesprekken gevoerd met de RvB leden, de vaste en de interim bestuurder.

Vooruitblik 2025

Voor 2025 staan belangrijke vraagstukken op de agenda. Zoals de vernieuwing en financiering van het vastgoed, met name Randerode. De RvT blijft aandacht houden voor de kwaliteit van zorg en het welzijn van bewoners en cliënten. De financiële huishouding is daarbij van groot belang, zeker wanneer de overheid weer bezuinigingen in de vvt sector doorvoert.

Jaarrekening 2024

Zorggroep Apeldoorn

zorggroepapeldoorn.nl

INHOUDSOPGAVE **Pagina**

11.1 Jaarrekening 2024

11.1.1	Balans per 31 december 2024	3
11.1.2	Winst- en verliesrekening over 2024	5
11.1.3	Kasstroomoverzicht over 2024	6
11.1.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	7
11.1.5	Toelichting op de balans per 31 december 2024	17
11.1.6	Mutatieoverzicht immateriële vaste activa	26
11.1.7	Mutatieoverzicht materiële vaste activa	27
11.1.9	Overzicht langlopende schulden ultimo 2024	28
11.1.10	Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2024	29
11.1.20	Vaststelling en goedkeuring	36

11.2 Overige gegevens

11.2.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	38
11.2.2	Nevenvestigingen	38

11.1.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2024

(na resultaatbestemming, bedragen x 1.000)

	Ref.		31-dec-24		31-dec-23
			€		€
ACTIVA					
Vaste activa					
Immateriële vaste activa	1				
Concessies, vergunningen en intellectuele eigendom		574		769	
Vooruitbetaald op immateriële vaste activa		250		225	
			823		993
Materiële vaste activa	2				
Bedrijfsgebouwen en terreinen		15.932		17.252	
Machines en installaties		2.949		2.957	
Andere vaste bedrijfsmiddelen		4.452		4.454	
Activa in uitvoering en vooruitbetalingen		139		843	
			23.472		25.506
Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	5		1.251		1.109
Vorderingen	6				
Op handelsdebiteuren		1.214		1.578	
Overige vorderingen		3.787		2.985	
			5.001		4.564
Liquide middelen	8		18.306		14.677
Totaal activa			48.853		46.849

11.1.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2024

(na resultaatbestemming, bedragen x 1.000)

	Ref.		31-dec-24		31-dec-23
			€		€
PASSIVA					
Eigen vermogen	9				
Stichtingskapitaal		523		523	
Bestemmingsfondsen		22.049		18.606	
Overige reserves		518		518	
			23.091		19.648
Voorzieningen	10				
Overige voorzieningen		4.114		3.644	
			4.114		3.644
Langlopende schulden	11				
Schulden aan banken		1.851		8.614	
Overige schulden		0		56	
			1.851		8.671
Kortlopende schulden	12				
Schulden aan banken		6.863		1.076	
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		2.629		3.672	
Belastingen en premies sociale verzekeringen		1.199		1.589	
Schulden terzake pensioenen		1.286		1.187	
Overige schulden		7.613		7.141	
Overige passiva		208		222	
			19.798		14.887
Totaal passiva			48.853		46.850

11.1.2 WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2024

(Bedragen x 1.000)

	Ref.		2024 €		2023 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN					
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	16				
Zorgverzekeringswet	16.1	13.270		13.253	
Wet langdurige zorg	16.2	82.294		75.707	
VWS en WLZ Subsidies	16.3	440		461	
			96.004		89.421
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	19		4.349		3.811
Netto omzet			100.352		93.232
Overige bedrijfsopbrengsten			0		0
Som der bedrijfsopbrengsten			100.352		93.232
BEDRIJFSLASTEN					
Uitbesteed werk en andere externe kosten	21	12.186		11.289	
Lonen en salarissen	22	45.749		42.714	
Sociale lasten	22	7.319		6.740	
Pensioenlasten	22	3.816		3.556	
Afschrijvingen op vaste activa	23	4.284		4.525	
Bijzondere waardevermindering van vaste activa	24	461		0	
Overige bedrijfskosten	26	23.338		21.574	
			97.154		90.398
Som der bedrijfslasten			97.154		90.398
BEDRIJFSRESULTAAT			3.199		2.834
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	27		542		161
Rentelasten en soortgelijke kosten	27		-297		-387
RESULTAAT VOOR BELASTINGEN			3.443		2.607
RESULTAAT NA BELASTINGEN			3.443		2.607

RESULTAATBESTEMMING

(Bedragen x 1.000)

	2024		2023	
	Toevoeging €	Onttrekking €	Toevoeging €	Onttrekking €
Bestemmingsfondsen	3.443	0	2.607	0
RESULTAAT NA BELASTINGEN	3.443	0	2.607	0

11.1.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2024

(Volgens de indirecte methode, bedragen x 1.000)

	Ref.		2024		2023
			€		€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			3.199		2.834
Aanpassingen voor:					
Afschrijvingen en overige waardeveranderingen	23		4.837		4.570
Mutaties voorzieningen	10		469		229
Veranderingen in werkkapitaal:					
Mutatie operationale vorderingen	6	-437		965	
Mutatie onderhanden projecten	5	-142		-63	
Mutatie operationele schulden	12	-611		694	
			-1.190		1.596
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			7.315		9.230
Ontvangen interest	27	542		161	
			542		161
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			7.857		9.391
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investeringen immateriële vaste activa	1	-266		-1.034	
Investeringen materiële vaste activa	2	-2.637		-2.816	
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	7		0	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-2.896		-3.851
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Aflossing langlopende schulden	11	-970		-1.308	
Aflossing overige schulden	11	-57		-54	
Betaalde interest	27	-304		-375	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-1.331		-1.736
Mutatie geldmiddelen			3.629		3.804
Stand geldmiddelen per 1 januari	8		14.677		10.873
Stand geldmiddelen per 31 december	8		18.306		14.677
Mutatie geldmiddelen	34		3.629		3.804

11.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

11.1.4.1 Algemeen

Activiteiten

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

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

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2024, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2024.

Groepsverhoudingen

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

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

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

Algemene grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

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

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

Continuïteit van de activiteiten

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Vanuit financieel oogpunt is deze continuïteit geborgd door continueren van de huidige bezettingsgraad, zorgzwaarte en beschikbare medewerkers. Voor 2025 is een positief resultaat begroot met een netto marge van 3,0%. Begin 2025 ontwikkelen de resultaten zich conform begroting. Hiermee blijven de financiële resultaten op het gewenste niveau conform meerjarenbegroting. De cashflow is positief en hiermee verbetert de uitgangspositie van ZGA e.o. zich voor haar eigen ontwikkeling.

11.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Aandachtpunten grondslagen van waardering

In 2024 zijn de uitgangspunten voor de tarieven gedurende het jaar aangepast door politiek- en juridisch ingrijpen. Zo was er het amendement Dobbe waarin de bezuinigingen gedurende 2024 werden teruggedraaid en de jurispridentie over de hoogte van het Wlz richttarief welke tevens tot een aanpassing leidde. Beide aanpassingen hebben een positieve impact gehad op het resultaat van ZGA. Per 2025 is de NHC-korting alsnog doorgevoerd en voor 2026 staat er op dit moment een bezuiniging gepland. In combinatie met een eventueel nieuwbouwprogramma is er aanvullende aandacht voor de aanloopkosten nieuwbouw, deze zijn voorzichtigheidshalve in 2024 volledig ten laste van het resultaat gebracht. Uitsluitsel over bouw, begroting 2026 en financiële positie vind na vasstellen jaarrekening 2024 pas plaats.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Alle de hieronder vermelde regelingen zijn financieel verwerkt in de jaarrekening 2023/2024.

- Wet Langdurige Zorg (2023/2024)
- Zorgverzekeringswet (2023/2024)
- Wet Maatschappelijke Ondersteuning en Jeugdwet (2023/2024)

Oordelen en schattingen

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

Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten (zoals vorderingen en schulden) als afgeleide financiële instrumenten (derivaten) verstaan.
In de toelichting op de onderscheiden posten van de balans wordt de reële waarde van het betreffende instrument toegelicht als die afwijkt van de boekwaarde. Indien het financiële instrument niet in de balans is opgenomen, wordt de informatie over de reële waarde gegeven in de toelichting onder punt 13.

Immateriële vaste activa

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

11.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Materiële vaste activa

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

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

Materiële vaste activa in aanbouw worden gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs en indien van toepassing verminderd met bijzondere waardeverminderingen. De vervaardigingsprijs bestaat uit materiaalkosten, directe arbeidskosten, een toerekenbaar deel van de indirecte productiekosten en de rente op schulden over het tijdvak dat aan de vervaardiging van het actief kan worden toegerekend.
Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

De bedrijfsgebouwen, terreinvoorzieningen, machines en installaties van locatie Randerode worden vanaf 1 januari 2021 versneld afgeschreven tot 31 december 2025. Reden is het vastgestelde strategische huisvestingsplan waarin is opgenomen dat Randerode per 1 januari 2026 een nieuw te bouwen pand betrekt. Verwachting is dat na het vaststellen van de jaarrekening 2024 in een definitieve overeenkomst met de ontwikkelaar een planning wordt opgenomen. Indien goedkeuring (RvT) en besluit met ondertekening (RvB) op dit document tot stand komt, zal de afschrijvingstermijn en de relatie in de andere in RJ 121 genoemde onderdelen opnieuw worden beoordeeld. Voor 2024 is het huidige standpunt gecontinueerd bij gebrek aan een andere betrouwbare schatting van de gebruikshorizon.

Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

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

Vorderingen

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

11.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Liquide middelen

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

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

Eigen vermogen

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

Stichtingskapitaal

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

Bestemmingsfondsen

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

Algemene en overige reserves

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

Aan het bestemmingsfonds Reserve aanvaardbare kosten wordt het verschil tussen de werkelijke kosten en de aanvaardbare kosten van Wlz-zorg toegevoegd of onttrokken.
Het bestemmingsfonds kan alleen worden aangewend voor zorg die valt onder de Wet langdurige zorg, de Zorgverzekeringswet, de Wet maatschappelijke ondersteuning en/of de Jeugdwet.
Deze beperking is opgenomen in de Beleidsregel bekostigingscyclus Wlz van de Nederlandse Zorgautoriteit.

Voorzieningen

Algemeen

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

Discontering vindt plaats op basis van een disconteringsvoet voor belastingen die zowel de actuele marktrente als de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting weergeeft. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3,25% (2023 3,25%).

11.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Regeling vervroegd uittreden

Aan werknemers die voldoen aan de cumulatieve voorwaarden zoals opgenomen in hoofdstuk 7.3.2 van de cao VVT 2022-2024 betaalt Zorggroep Apeldoorn e.o. na het sluiten van een vastellingsovereenkomst met die werknemers maandelijkse bruto uitkeringen (gebaseerd op het laatstverdiende salaris, geïndexeerd en niet meer dan de RVU-drempelvrijstelling van € 2.182 in 2024) tot aan het bereiken van de AOW-leeftijd. De cao-regeling loopt van 1 september 2021 tot en met 31 december 2025, met een uitkeringsperiode tot uiterlijk 31 december 2028.

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

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

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

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

Voorziening jubileumverplichtingen

De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkering en gratificaties bij pensionering. De berekening is gebaseerd op de gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3,25% (2023 3,25%). De voorziening is overwegend langlopend van aard.

Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voorzover deze na 31 december 2024 vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar. Transitievergoedingen bij ontslag zijn hierin meegenomen. De voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde omdat de tijdswaarde niet materieel is.

Langlopende en kortlopende schulden

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

11.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Leasing

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

Financiële leases

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

Operationele leases

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

Netto-omzet

Algemeen

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

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

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

11.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Zorgverzekeringswet

Zorggroep Apeldoorn e.o. heeft uit hoofde van de zorgcontractering met zorgverzekeraars afspraken gemaakt over de zorgverlening. Daarbij is een inschatting gemaakt van de verwachte realisatie van deze contractafspraken. Met de uitkomsten van deze analyse is rekening gehouden bij de bepaling van de opbrengstverantwoording. De getekende contracten met de zorgverzekeraars zijn daarbij leidend.
De opbrengsten worden verantwoord naar rato van de verrichte prestaties, gebaseerd op de gerealiseerde en gesloten zorgproducten in het boekjaar en de mutatie in de waarden van het onderhanden werk uit hoofde van DBC-zorgproducten.
Bij de omzetbepaling wordt rekening gehouden met een nuancering in verband met contractuele zorgplafonds en doelmatigheidsbeoordeling door de zorgverzekeraars. Plafondmonitoring is inmiddels structureel ingericht en minder een issue. Voor de ontwikkeling van doelmatigheid is ZGA nog afhankelijk van de cijfers van de zorgverzekeraar. Voor 2024 is op basis van ervaringscijfers rekening gehouden met een terugbetaling van een doelmatigheidsopslag die is gecontracteerd.

Opbrengsten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

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

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

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

Personele kosten

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

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

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

11.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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

Ontslagvergoedingen

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

Pensioenen

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

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

De jaarlijkse opbouw van de pensioenaanspraken bedraagt 25,8% (2023 25,8%) van het pensioengevend salaris dat is gebaseerd op het brutoloon minus een franchise ad € 15.816 (2023 € 14.714). Het pensioengevend salaris is gemaximeerd op € 137.800 (2023 € 128.810). De jaarlijkse premie die voor rekening komt van de werkgever bedraagt 12,90% (2023 12,90%) van het pensioengevend salaris. De hoogte van de premie wordt jaarlijks vastgesteld door het bestuur van het bedrijfstakpensioenfonds op basis van de dekkingsgraad en verwachte rendementen.

11.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Als gevolg van de invoering van de Wet toekomst pensioenen wordt de pensioenregeling van Zorg en Welzijn aangepast, deze nieuwe regeling zal naar verwachting 1 januari 2026 ingaan. Het Pensioenfonds voor Zorg en Welzijn wil gedurende de transitieperiode de soepeler regels voor indexatie toepassen. Voorwaarde daarvoor is het indienen van een overbruggingsplan. Het pensioenfonds heeft het overbruggingsplan (voor de periode 2024 tot 2026) op 1 juli 2024 ingediend bij De Nederlandsche Bank.

De dekkingsgraad van Zorg en Welzijn bedraagt ultimo 2024 volgens opgave van het fonds 109,2%. In het overbruggingsplan is afgesproken dat verhoging van de pensioenen in 2025 alleen kan plaatsvinden als de dekkingsgraad hoger is dan 110%.

Op basis van het uitvoeringsreglement heeft Zorggroep Apeldoorn bij een tekort in het fonds geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen anders dan door hogere toekomstige premies. Zorggroep Apeldoorn heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Deelnemers met geboortejaren 1959 tot en met 1995 zullen (gedeeltelijk) gecompenseerd worden voor de nadelige effecten van de transitie. Afhankelijk van de dekkingsgraad op 1 januari 2026 gebeurt dit in één keer vanuit het collectieve vermogen. Mocht dit niet mogelijk zijn, dan kan het Pensioenfonds voor Zorg en Welzijn de toekenning spreiden over maximaal tien jaar en wordt het deel van de compensatie dat niet kan worden gefinancierd uit het collectieve vermogen gefinancierd uit de premie. Mochten deze compensatiebetalingen in het kader van de overgang naar een nieuw pensioenstelsel, voor zover deze niet afhankelijk zijn van voortzetting van het dienstverband, leiden tot lasten voorZorggroep Apeldoorn, zullen die op dat moment in het resultaat worden verwerkt en in de balans worden opgenomen in een voorziening.

Financiële baten en lasten
De financiële baten en lasten betreffen van derden ontvangen (te ontvangen) en aan derden en betaalde (te betalen) interest.

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

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

Uitgangspunten Sociaal Domein
Bij het bepalen van de Wmo-omzet heeft de instelling de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gevolgd zoals hiervoor opgenomen. In de praktijk kan het lang duren voordat de geleverde Wmo-zorg in een kalenderjaar definitief wordt afgerekend door de gemeenten. Hierdoor is er onzekerheid over het vergoeden van overproductie en kunnen gemeenten geleverde zorg ter discussie stellen, waardoor deze mogelijk niet wordt vergoed.
De raad van bestuur heeft deze mogelijke effecten naar beste weten geschat en verwerkt in deze jaarrekening waar mogelijk en wijst op het resterende inherente risico terzake dat kan leiden tot nagekomen financiële effecten in 2025 of later.

11.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

11.1.4.4 Grondslagen van segmentering

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

11.1.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangen interest is opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde intrest is opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

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

11.1.4.6 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

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

11.1.4.7 Grondslagen WNT

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

11.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

1. Immateriële vaste activa

De specificatie is als volgt:	31-dec-24 €	31-dec-23 €
Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	574	769
Vooruitbetaald op immateriële vaste activa	250	225
Totaal immateriële vaste activa	823	993

Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:	2024 €	2023 €
Aanschafwaarde	1.516	482
Cumulatieve afschrijvingen	523	247
Boekwaarde per 1 januari	992	235
Bij: investeringen	266	1.034
Af: afschrijvingen	436	276
Aanschafwaarde	1.782	1.516
Cumulatieve afschrijvingen	959	523
Boekwaarde per 31 december	823	993

Toelichting:
Vooruitbetaald op immateriële vaste activa betreft vooruitbetalingen op project Afas en Immateriëke vaste activa in uitvoering. Voor een nadere specificatie van het verloop van de immateriële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 11.1.6. De investering betreft voornamelijk de verdere implementatie van de cloudgang. Verder wordt er jaarlijks geïnvesteerd in ERP en datamanagement oplossingen.De jaarlijkse toerekening van kosten aan de juiste periode inzake Vooruitbetaling op immateriële vaste activa zijn verantwoord onder de Overige bedrijfskosten.

2. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:	31-dec-24 €	31-dec-23 €
Bedrijfsgebouwen en terreinen	15.932	17.252
Machines en installaties	2.949	2.957
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	4.452	4.454
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	139	843
Totaal materiële vaste activa	23.472	25.506

Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:	2024 €	2023 €
Aanschafwaarde	75.137	74.661
Cumulatieve afschrijvingen	49.631	47.560
Boekwaarde per 1 januari	25.506	27.101
Bij: investeringen	2.373	2.701
Af: afschrijvingen	3.890	4.244
Af: financial lease	50	51
Af: bijzondere waardeverminderingen	461	0
Bij: afschrijvingen geheel afgeschreven activa	14.824	2.225
Af: terugname geheel afgeschreven activa	14.824	2.225
Af: desinvesteringen	7	0
Aanschafwaarde	62.679	75.137
Cumulatieve afschrijvingen	39.207	49.631
Boekwaarde per 31 december	23.472	25.506

11.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

Toelichting:
De bedrijfsgebouwen, terreinvoorzieningen, machines en installaties van locatie Randerode worden vanaf 1 januari 2021 versneld afgeschreven tot 31 december 2025. Reden is het vastgestelde strategische huisvestingsplan waarin is opgenomen dat Randerode per 1 januari 2026 een nieuw te bouwen pand betrekt. Verwachting is dat na het vaststellen van de jaarrekening 2024 in een definitieve overeenkomst met de ontwikkelaar een planning wordt opgenomen. Indien goedkeuring (RvT) en besluit met ondertekening (RvB) op dit document tot stand komt zal de afschrijvingstermijn en de relatie in de andere in RJ 121 genoemde onderdelen opnieuw worden beoordeeld. Voor 2024 is het huidige standpunt gecontinueerd bij gebrek aan een andere betrouwbare schatting van de gebruikshorizon.
Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 11.1.7.
De materiële vaste activa dienen als onderpand voor schulden aan kredietinstellingen en als garantie voor leningen die zijn geborgd via het Waarborgfonds voor de Zorg (WFZ). Zorggroep Apeldoorn en omstreken heeft zich verbonden niet zonder voorafgaande toestemming van het WFZ onroerende goederen die zijn gefinancierd met geborgde leningen te vervreemden of met een ander zakelijk recht te bezwaren.

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

De specificatie is als volgt:	**31-dec-24**	**31-dec-23**
	€	€
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	1.838	1.696
Af: ontvangen voorschotten	-587	-587
Totaal onderhanden werk (gepresenteerd onder de vlottende activa)	1.251	1.109

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

Stroom DBC's / DBC-zorgproducten	**Gerealiseer-de kosten en toegereken-de winst**	**Af: verwerkte verliezen**	**Af: ontvangen voorschotten**	**Saldo per 31-dec-24**
	€	€	€	€
Onderhanden werk DBC's GRZ	1.838	0	587	1.251
Totaal (onderhanden werk)	1.838	0	587	1.251

11.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

6. Vorderingen

De specificatie is als volgt:	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
Vorderingen op debiteuren	1.214	1.578
Overige vorderingen:		
Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	845	958
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	1.048	586
Vorderingen uit hoofde van transitieregeling	483	694
Vorderingen uit hoofde van subsidies	614	-40
Vooruitbetaalde bedragen	42	128
Nog te ontvangen bedragen	502	396
Vorderingen uit hoofde van WMO en Wijkverpleging	0	1
Overige vorderingen	254	263
Totaal debiteuren en overige vorderingen	5.001	4.564

Toelichting:
De vorderingen uit hoofde van financieringstekort is 462K hoger ten opzichte van 2023 door met name een claim tarief meerzorg van 199K waar nog geen overeenstemming is bereikt. In de vergelijkende cijfers 2023 is een herrubricering gedaan onder vorderingen op debiteuren en nog te factureren omzet DBC's van 886K vanwege een onjuiste presentatie.

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot

	2023	2024	totaal
	€	€	€
Saldo per 1 januari	586	0	586
Financieringsverschil boekjaar		1.048	1.048
Correcties voorgaande jaren	0	447	447
Betalingen/ontvangsten	-586	-447	-1.033
Subtotaal mutatie boekjaar	-586	1.048	462
Saldo per 31 december	0	1.048	1.048
Stadium van vaststelling (*)	c	a	

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	1.048	586
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	0	0
	1.048	586

* a= interne berekening
b= overeenstemming met zorgkantoren
c= definitieve vaststelling NZa

11.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar	2024	2023
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	82.275	76.196
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	81.227	75.610
Totaal financieringsverschil	1.048	586

8. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
Bankrekeningen	18.305	14.676
Kassen	1	1
Totaal liquide middelen	18.306	14.677

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

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

11.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

9. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
Stichtingskapitaal	523	523
Bestemmingsfondsen	22.050	18.607
Overige reserves	518	518
Totaal eigen vermogen	23.091	19.648

Kapitaal

Het verloop over 2024 is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-24	Resultaat-bestemming	Onttrekking	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-24
	€	€	€	€	€
Stichtingskapitaal	523	0	0	0	523
Totaal kapitaal	523	0	0	0	523

Bestemmingsfondsen

Het verloop over 2024 is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-24	Resultaat-bestemming	Onttrekking	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-24
	€	€	€	€	€
Reserve Aanvaardbare Kosten	18.607	3.443	0	0	22.050
Totaal bestemmingsfondsen	18.607	3.443	0	0	22.050

Overige reserves

Het verloop over 2024 is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-24	Resultaat-bestemming	Onttrekking	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-24
	€	€	€	€	€
Algemene reserve	518	0	0	0	518
Totaal overige reserves	518	0	0	0	518

Stichtingskapitaal

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

Bestemmingsfondsen

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

Overige reserves

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

Toelichting:
Zie toelichting Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

11.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

10. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-24	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Oprenting en verandering	Saldo per 31-dec-24
	€	€	€	€	€	€
- Regeling vervroegd uittreden	658	622	340	0	0	940
- Jubileumverplichtingen	880	236	79	98	0	939
- Langdurig zieken	2.107	2.392	792	1.472	0	2.235
Totaal voorzieningen	3.644	3.250	1.211	1.570	0	4.114

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:	**31-dec-24**
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	2.719
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	1.395
hiervan > 5 jaar	591

Toelichting:
Regeling vervroegd uittreden en Jubileumverplichtingen zijn opgenomen conform de CAO VVT.
De berekeningswijze van de voorzieningen zijn gehandhaafd.
De toename van 282K in de voorziening RVU wordt veroorzaakt door medewerkers die deelnemen aan de regeling maar niet waren voorzien. De toename van 60K in de voorziening Jubileumverplichtingen wordt veroorzaakt door hogere salariskosten (CAO-verhoging). De toename van 128K in de voorziening langdurig zieken wordt veroorzaakt door een hoger aantal langdurig zieken en hogere salariskosten (CAO-verhoging)

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

De specificatie is als volgt:	**31-dec-24**	**31-dec-23**
	€	€
Schulden aan banken	1.851	8.615
Overige schulden	0	56
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	1.851	8.671

Het verloop is als volgt weer te geven:	**2024**	**2023**
	€	€
Stand per 1 januari	9.697	11.058
Af: aflossingen schulden aan banken	970	1.308
Af: aflossingen financial lease	56	53
Stand per 31 december	8.671	9.697
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar (opgenomen onder kortlopende schulden)	6.820	1.026
Stand langlopende schulden per 31 december	1.851	8.671

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

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	6.820	1.026
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	1.851	8.671
hiervan > 5 jaar	370	740

11.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

Reële waarde langlopende schulden

Bedragen x € 1.000,-	31-dec-24 Boekwaarde	31-dec-24 Reële waarde	31-dec-23 Boekwaarde	31-dec-23 Reële waarde
	€	€	€	€
Langlopende schulden	8.671	8.498	9.697	8.725

Toelichting:
Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage overzicht langlopende schulden.
De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.
De reële waarde wordt berekend door het contant maken van aflossings- en renteverplichtingen tegen de huidige hypothacaire marktrente (tussen de 4,0% en 4,5%) op een tienjaars lening. Er zijn bij deze financieringen geen andere verplichtingen dan betalingen van rente en aflossing.

12.Kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
Schulden aan banken:		
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	6.820	1.026
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	2.629	3.672
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.199	1.589
Schulden terzake van pensioenen	1.286	1.187
Overige schulden:		
Nog te betalen salarissen, reservering vakantiegeld en -dagen	5.867	5.878
Overige nog te betalen kosten	1.746	1.263
Rente	43	50
Vooruitontvangen opbrengsten:		
Vooruitontvangen bedragen	208	222
Totaal overige kortlopende schulden	19.798	14.887

11.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ALGEMEEN

13. Financiële instrumenten

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

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

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

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

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

Meerjarige verplichtingen	**betaalbaar binnen 1 jaar**	**betaalbaar 1-5 jaar**	**betaalbaar na 5 jaar**	**Totaal €**
	€	€	€	€
Huur	2.659	9.835	5.942	18.436
Operationele lease	62	132	0	194
Meerjarige financiële verplichtingen	276	851	0	1.127
Investeringsverplichtingen	345	0	0	345
Totaal meerjarige verplichtingen	3.342	10.818	5.942	20.102

Huurverplichtingen (bedragen x € 1)
Zorggroep Apeldoorn en omstreken huurt diverse zorglocaties met een resterende looptijd variërend van 1 tot 15 jaar.
De maandelijkse kosten voor 2025 bedragen in totaal € 222k.

Operational lease (bedragen x € 1)
De operationele-leaseobjecten betreffen TV's en Electrische auto's. De belangrijkste bepalingen uit deze operationele lease overeenkomsten zijn:

	Auto's (2023 en 2024)
- looptijd overeenkomst	60 maanden
- maandelijkse kosten	€ 4,7k

Meerjarige financiële verplichtingen (bedragen x € 1)
De meerjarige financiële verplichtingen betreft een contract voor dienstverlening op het gebied van ICT.
De maandelijkse kosten voor 2025 bedragen € 23k.

Investeringsverplichtingen (bedragen x € 1)
De investeringsverplichtingen betreft een getekende offerte voor schilderwek en de aanschaf van medische inventaris en verpleegbedden.
De kosten bedragen € 345k.

11.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ALGEMEEN

Waarborgfonds voor de zorgsector
Het obligo op de door het Waarborgfonds voor de Zorgsector verstrekte borgstellingen bedraagt maximaal 3% van de restantschuld van de geborgde leningen (€ 2.220.000).

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

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

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

11.1.6 MUTATIEOVERZICHT IMMATERIELE VASTE ACTIVA

	Concessies, vergunningen en intellectuele eigendom	Vooruitbetaling op het project Afas	Totaal
	€	€	€
Stand per 1 januari 2024			
- aanschafwaarde	1.247	270	1.516
- cumulatieve afschrijvingen	478	45	523
Boekwaarde per 1 januari 2024	769	225	993
Mutaties in het boekjaar			
- investeringen	149	117	266
- afschrijvingen	344	92 *	436
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0
- terugname bijz. waardeverminderingen	0	0	0
- terugname geheel afgeschreven activa			
aanschafwaarde	365	0	365
cumulatieve afschrijvingen	365	0	365
- desinvesteringen			
aanschafwaarde	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-195	25	-170
Stand per 31 december 2024			
- aanschafwaarde	1.031	387	1.417
- cumulatieve afschrijvingen	457	137	594
Boekwaarde per 31 december 2024	574	250	823
Afschrijvingspercentage	33%	33%	

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

11.1.7 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs-gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs-middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Financial Lease	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2024						
- aanschafwaarde	58.179	7.167	8.695	843	253	75.137
- cumulatieve afschrijvingen	40.927	4.210	4.291	0	203	49.631
Boekwaarde per 1 januari 2024	17.252	2.957	4.404	843	50	25.506
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	715	579	949	130	0	2.373
- Herclassificatie	337	36	0	373	0	0
- afschrijvingen	2.372	624	894	0	50	3.940
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	461	0	461
- *terugname geheel afgeschreven activa*						
aanschafwaarde	14.012	159	654	0	0	14.824
cumulatieve afschrijvingen	14.012	159	654	0	0	14.824
- *desinvesteringen*						
aanschafwaarde	0	0	7	0	0	7
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
per saldo	0	0	7	0	0	7
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-1.320	-9	48	-704	-50	-2.035
Stand per 31 december 2024						
- aanschafwaarde	45.220	7.623	8.983	600	253	62.679
- cumulatieve afschrijvingen	29.288	4.675	4.531	461	253	39.207
Boekwaarde per 31 december 2024	15.932	2.949	4.452	139	0	23.472
Afschrijvingspercentage	2%, 2,5%, 5% en 10%	5% en 10%	10%, 12,5%, 20% en 33%	0,0%	Annuïtair	

11.1.9 Overzicht langlopende schulden ultimo 2024

Leninggever	Afsluit-datum	Hoofdsom	Totale loop-tijd	Werke-lijke-rente	Rente-vorm	Effec-tieve rente	Einde rentevast-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	Restschuld 31 december 2024 > 1 jaar	Gestelde zekerheden
		€		%		%		€	€	€	€	€			€	€	
Bank Ned. Gemeenten	14-jun-10	7.400.000	20	3,50%	Vast	3,50%	14-jun-30	2.590.000	0	370.000	2.220.000	370.000	6	Lineair	370.000	1.850.000	Waarborgfonds voor de zorg
Rabobank International	15-jun-15	12.000.000	20	3,40%	Vast	3,40%	1-okt-25	7.050.000	0	600.000	6.450.000	0	1	Lineair + 6,0M aflossing op datum 1-10-2025.	6.450.000	0	Eerste hypotheek op al het in bezit zijnde onroerend goed, pro rata t.b.v. Rabobank, Wfz en gem. Apeldoorn. Eerste pandrecht op alle roerende zaken, mede t.b.v. het Wfz. Negatieve pledge, positieve pledge, pari passu & no further indebtness. Debt ratio ad. 1,4. Solvabiliteitsratio ad. 25%
BNP Parisbas	15-jan-20	253.221	5	5,49%	Variabel	5,49%	15-dec-24	56.446	0	56.446	0	0	0	Annuïtair	0	0	-
Totaal								**9.696.446**	**0**	**1.026.446**	**8.670.000**	**370.000**			**6.820.000**	**1.850.000**	

11.1.10 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

BATEN

16. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De specificatie is als volgt:	**2024**	**2023**
	€	€
16.1 Zorgverzekeringswet	13.270	13.253
16.2 Wet langdurige zorg	82.294	75.707
Totaal	95.564	88.960

Toelichting:

In de post 'Opbrengsten zorgverzekeringswet' is een mutatie op onderhanden DBC's begrepen van € +/+ 142.000 (2023: € +/+ 80.000).
De opbrengsten wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz zijn hoger en worden volledig veroorzaakt door hogere tarieven van de Zorgkantoren.

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

De specificatie is als volgt:	**2024**	**2023**
	€	€
Stagefonds	235	182
Praktijkleren	205	279
Totaal	440	461

19 Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

Opbrengsten Wmo	1.126	1.030
Overige zorgprestaties	166	188
Subsidies vanwege Provincies en gemeenten (exclusief Wmo en Jeugdwet)	519	-92
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	19	156
Overige dienstverlening	425	131
Vergoeding voor huur onroerend goed	1.544	1.519
Maaltijden	3	2
Diverse verstrekkingen	371	360
Waskosten cliënten	30	275
Overige bedrijfsopbrengsten	146	242
Totaal	4.349	3.811

Toelichting:
De toename bij Subsidies heeft betrekking op een hogere afrekening voor Sector Plan Plus dan voorzien.

De toename bij overige dienstverlening heeft betrekking op hogere opbrengsten van de Behandeldienst en opbrengsten voor het Verpleegkundig Team Apeldoorn.

De lagere opbrengst waskosten cliënten en lagere overige opbrengsten hebben betrekking op de rechtstreekse facturering aan cliënten door wasserij in 2024 en niet meer door tussenkomst van ZGA in 2023.

11.1.10 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

21. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

De specificatie is als volgt:	**2024**	**2023**
	€	€
Personeel niet in loondienst	12.186	11.289
Totaal	12.186	11.289

Toelichting:
De post Personeel niet in loondienst is € 900.000 hoger dan 2023 door een hoog ziekteverzuim en krapte op de arbeidsmarkt.

22. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

De specificatie is als volgt:	**2024**	**2023**
	€	€
Lonen en salarissen	45.749	42.714
Sociale lasten	7.319	6.740
Pensioenpremies	3.816	3.556
Totaal personeelskosten	56.884	53.010
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's):	894	918
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	894	918
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0

Toelichting:
Op de regel “lonen en salarissen” is een bedrag vermeld ad € 3.249.897 (2023 € 2.125.348) inzake dotaties voorzieningen en € 1.569.573 (2023 € 24.000) inzake vrijval voorzieningen.

23. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:	**2024**	**2023**
	€	€
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	344	231
- materiële vaste activa	3.940	4.294
Totaal afschrijvingen	4.284	4.525

24. Bijzondere waardevermindering van vaste activa

De specificatie is als volgt:	**2024**	**2023**
	€	€
Bijzondere waardevermindering van:		
- materiële vaste activa	461	0
Totaal	461	0

Toelichting:
De bijzondere waardevermindering materiële vaste activa heeft betrekking op ontwerpkosten voor nieuwbouw in de periode 2021-2023.

11.1.10 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

26. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:	2024	2023
	€	€
Andere personeelskosten	2.465	2.066
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	6.217	6.391
Algemene kosten	4.982	4.118
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	3.407	3.221
Onderhoud en energiekosten	3.531	3.162
Huur en leasing	2.737	2.615
Dotaties en vrijval voorzieningen	0	0
Totaal overige bedrijfskosten	23.338	21.574

Toelichting:
De Andere personeelskosten zijn € 400.000 hoger door hogere kosten voor preventieve gezondheidszorg. De onderhoud en energiekosten zijn € 369.000 hoger ten opzichte van 2023 door hogere energieprijzen.
Dotaties/vrijval voorzieningen zien toe op personele voorzieningen en zijn daarom onder lonen en salarissen opgenomen.

Honoraria accountant	2024	2023
	€	€
1 Controle van de jaarrekening	85	80
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. productieverantwoordingen)	68	44
3 Fiscale advisering (waaronder WNT)	196	78
4 Niet-controlediensten	0	0
Totaal honoraria accountant	349	202

Toelichting:
De in de tabel vermelde honoraria hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2024 (2023) en overige (fiscale adviserings)werkzaamheden ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2024 (2023) zijn verricht. De gepresenteerde kosten zijn inclusief BTW.

11.1.10 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

27. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:	**2024**	**2023**
	€	€
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	542	161
Subtotaal financiële baten	542	161
Rentelasten	-296	-383
Rentelasten financial lease	-1	-4
Subtotaal financiële lasten	-297	-387
Totaal financiële baten en lasten	245	-227

Toelichting:
De rentebaten zijn ten opzichte van 2023 met 381K gestegen door een overeengekomen rentetarief op de betaalrekening met de huisbankier in Q4 van 2023.

32. Transacties met verbonden partijen

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

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

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

34. Samenstelling geldmiddelen

	€	€
Liquide middelen per 31 december 2023	14.677	
Effecten per 31 december 2023	0	
Geldmiddelen per 31 december 2023		14.677
Balansmutatie geldmiddelen in 2024		3.629
Liquide middelen per 31 december 2024	18.306	
Effecten per 31 december 2024	0	
Geldmiddelen per 31 december 2024		18.306

30. WNT-verantwoording 2024 Zorggroep Apeldoorn en omstreken

De WNT is van toepassing op Zorggroep Apeldoorn en omstreken. Het voor Zorggroep Apeldoorn en omstreken toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2024 € 214.000. Zorggroep Apeldoorn en omstreken is ingedeeld in klasse IV van de Regeling sectorale bezoldigingsnorm topfunctionarissen zorg en jeugd. (11 punten).

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

Gegevens 2024		
bedragen x € 1	**M. Tichem**	**J. Wakkerman**
Functiegegevens	Bestuurder	Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2024	15/04 - 31/12	01/01 - 21/05
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000	0,945
Dienstbetrekking?	Ja	Nee
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	140.683	75.000
Beloningen betaalbaar op termijn	11.494	0
Subtotaal	*152.178*	*75.000*
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	152.607	78.476
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	152.178	75.000
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t. N.v.t.	N.v.t. N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2023		
bedragen x € 1	**M. Tichem**	**J. Wakkerman**
Functiegegevens	-	-
Aanvang en einde functievervulling in 2023	-	-
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	-	-
Dienstbetrekking?	-	-
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0
Subtotaal	*0*	*0*
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	0	0
Bezoldiging	0	0

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

Gegevens 2024		
bedragen x € 1	**J. Wakkerman**	
Functiegegevens	Bestuurder	
Kalenderjaar	2024	2023
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	-	23/01 - 31/12
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	-	12
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	-	1.240
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	221	212
Maxima op basis van de normbedragen per maand	0	311.400
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€ 262.880	
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)		
Bezoldiging in de betreffende periode	0	186.000
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	186.000	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	
Bezoldiging	**186.000**	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2024			
bedragen x € 1	**J.M.J. Collette**	**D. Lodewijk**	**L. Oudenhoven**
Functiegegevens	Voorzitter	Vicevoorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/02 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	24.600	21.400	15.692
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	32.100	21.400	19.587
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	24.600	21.400	15.692
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t. N.v.t.	N.v.t. N.v.t.	N.v.t. N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2023			
bedragen x € 1	**J.M.J. Collette**	**D. Lodewijk**	**L. Oudenhoven**
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	-
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	-
Bezoldiging			
Bezoldiging	24.600	20.500	0
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	30.750	20.500	0

Gegevens 2024			
bedragen x € 1	**E.B. Joustra**	**M. Riemersma**	**M. Bolt**
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 30/06	01/01 – 31/12	01/10 – 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	8.200	17.120	4.280
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	10.642	21.400	5.379
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	8.200	17.120	4.280
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t. N.v.t.	N.v.t. N.v.t.	N.v.t. N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2023			
bedragen x € 1	**E.B. Joustra**	**M. Riemersma**	**M. Bolt**
Functiegegevens	Lid	Lid	-
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	-
Bezoldiging			
Bezoldiging	16.400	16.400	0
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.500	20.500	0

11.1.20 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Zorggroep Apeldoorn en omstreken heeft de jaarrekening 2024 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 27 mei 2025.

De raad van toezicht van de Stichting Zorggroep Apeldoorn en omstreken heeft de jaarrekening 2024 goedgekeurd in de vergadering van 27 mei 2025.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 11.1.2.

Gebeurtenissen na balansdatum

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

Ondertekening door bestuurder en toezichthouders

M. Tichem
Raad van Bestuur

J.M.J. Collette
Raad van Toezicht

D. Lodewijk
Raad van Toezicht

M. Riemersma
Raad van Toezicht

L. Oudenhoven
Raad van Toezicht

M. Bolt
Raad van Toezicht

11.2 OVERIGE GEGEVENS

11.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

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

11.2.2 Nevenvestigingen

Zorggroep Apeldoorn e.o. heeft 16 nevenvestigingen.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant