

2023

Jaarverslag



DEEL I BESTUURSVERSLAG

1. Algemeen	4
1.1 Doelstelling, structuur en medezeggenschap	4
1.2 Kerngegevens.....	8
1.3 Samenwerkingsrelaties	8
1.4 Reflectie van de Raad van Bestuur op het gevoerde beleid	9
2. Financiële positie en resultaten.....	21
2.1 Resultaten.....	21
2.2 Financiële positie.....	21
3. Risico 's en onzekerheden	23
3.1 Zorgproces	23
3.2 Financiën	27
3.3 Personeel	30
3.4 ICT en informatieveiligheid	35
4. Financiële instrumenten en treasury	39
5. Governance	40
5.1 Algemeen.....	40
5.2 Bestuur.....	40
6. Maatschappelijke aspecten van ondernemen	42
6.1 Kwaliteit.....	42
6.2 Veiligheid gebouwen	46
6.3 Milieu en duurzaamheid	47
CO ₂ rapportage	50
6.4 Personeelsbeleid	51
7. Toekomstperspectief	54
7.1 Begroting	54
7.2 Investeringen	54
7.3 Ontwikkelingen die van invloed (kunnen) zijn op omzet en rentabiliteit	55
8. Verslag van de Raad van Toezicht.....	56
9. Financieel jaarverslag 2023	63
9.1 Jaarrekening.....	63
9.1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2023	63
9.1.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening 2023	64
9.1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht.....	65
9.1.4 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	66
9.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans	73
9.1.6 Overzicht langlopende schulden ultimo 2023	85
9.1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening.....	86
9.1.8 Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht	95
9.1.9 Enkelvoudige balans per 31 december 2023.....	96

9.1.10	Enkelvoudige winst- en verliesrekening SVRZ 2023	97
9.1.11	Grondslagen waardering en resultaatbepaling enkelvoudige jaarrekening..	98
9.1.12	Toelichting op enkelvoudige balans per 31 december 2023	99
9.1.13	Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening 2023.....	103
9.2	Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	105
9.3	Resultaatbestemming	105
9.4	Gebeurtenissen na balansdatum	105
9.5	Ondertekening door bestuurders en toezichthouders.....	106
9.6	Overige gegevens	107
9.6.1	Statutaire regeling resultaatbestemming.....	107
9.6.2	Controleverklaring	108
10.	Bijlagen.....	114
10.1	Lijst met gebruikte afkortingen	114
10.2	Bijlage: SVRZ Visie.....	116

1. Algemeen

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting voor Regionale Zorgverlening
Adres	Koudekerkseweg 143
Postcode	4335 SM
Plaats	Middelburg
Telefoonnummer	088-8871000
Nummer Kamer van Koophandel	41113281
E-mailadres	bestuurssecretariaat@svrz.nl
Internetpagina	www.svrz.nl

1.1 Doelstelling, structuur en medezeggenschap

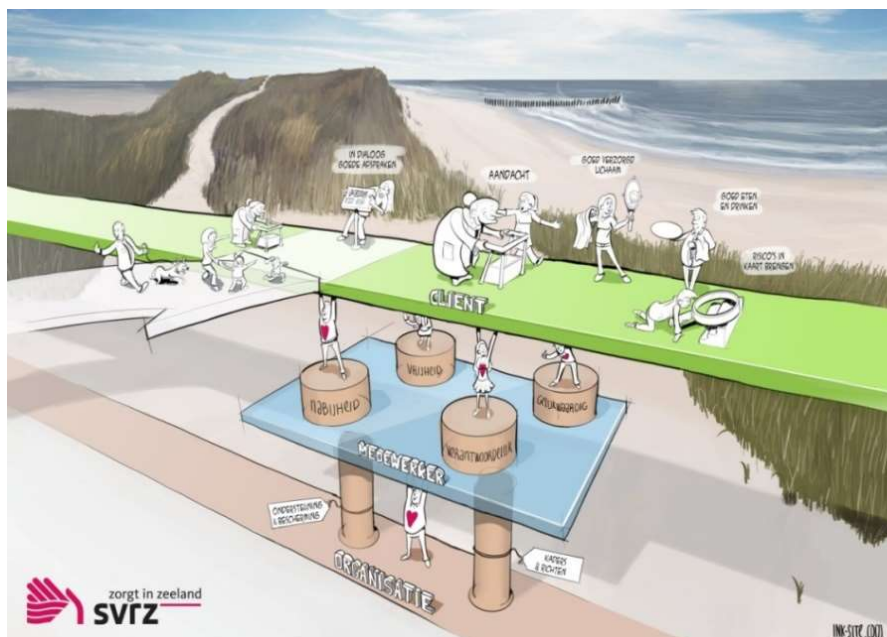
Doelstelling

SVRZ is een grote zorgorganisatie in Zeeland. We bieden alle vormen van ouderenzorg: van verpleeghuis tot dagbehandeling en van revalidatie tot ZorgThuis. Ook voor ergotherapie of activiteiten in een ontmoetingscentrum kan men bij ons terecht. SVRZ is expert in het begeleiden van mensen met complexe problematiek zoals Korsakov, Huntington en dementie op jonge leeftijd.

Ons handelen is, en onze activiteiten zijn erop gericht, om voor kwetsbare ouderen en mensen die al op jongere leeftijd worden geconfronteerd met ouderdomsproblematiek te zorgen. Samen met hen en hun naasten geven we invulling aan de voor hen belangrijke waarden in hun leven. Dat doen we elke dag weer opnieuw. Daarbij zien we onze kernwaarden (nabijheid, vrijheid, verantwoordelijkheid en gelijkwaardigheid) terug in onze prestaties en in het handelen van onze medewerkers. Onze missie luidt kernachtig:

“SVRZ zorgt in Zeeland”.

De doelstelling, missie en kernwaarden van SVRZ komen samen in de op waarden gebaseerde visie van SVRZ, die als referentiekader dient voor al onze beslissingen. Omdat een beeld vaak meer zegt dan duizend woorden, hebben we onze visie in een visietekening verbeeld¹. Op welke locatie en met welke doelgroep onze medewerkers ook werken, deze visie vormt het uitgangspunt van hun handelen:



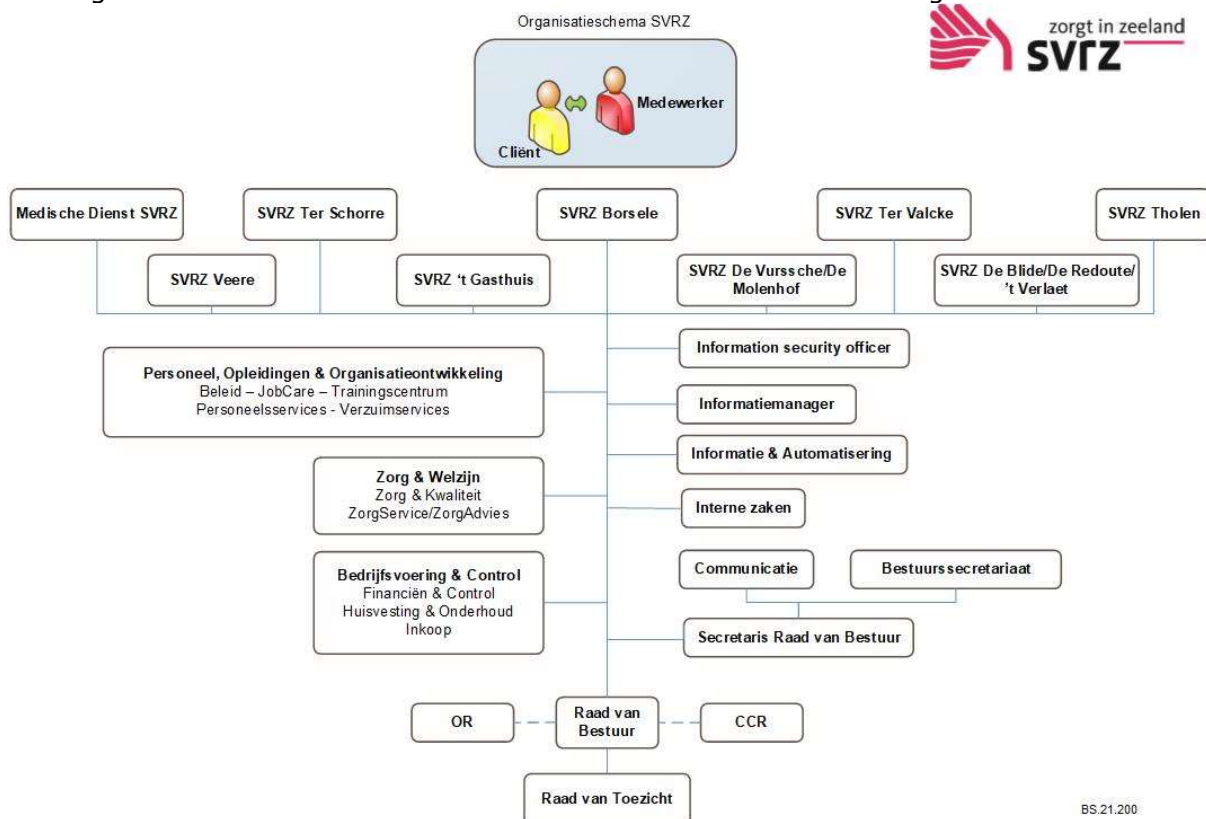
¹ Zie bijlage 1 voor een volledige beschrijving bij onze visietekening.

Structuur

SVRZ is een stichting en kent een besturingsmodel met een Raad van Bestuur en een Raad van Toezicht. De cliënt staat centraal in al onze processen. Onze medewerkers ondersteunen, samen met familie, naasten en vrijwilligers, het levenspad van de cliënt wanneer en waar dat nodig is.

De medewerkers in het primaire proces zijn werkzaam binnen de locaties en de medische dienst. De locaties worden aangestuurd door de locatiemanagers, de medische dienst door de manager medische dienst. Zij vallen hiërarchisch onder de Raad van Bestuur en worden inhoudelijk gevoed door drie stafdirecteuren. De staf ondersteunt en faciliteert de lijnorganisatie door het beschikbaar stellen van kaders en bij de vertaling daarvan naar de dagelijkse praktijk. De Raad van Bestuur geeft verder direct leiding aan: de information security officer, informatiemanager, informatie en automatisering, interne zaken en secretaris Raad van Bestuur. Met deze structuur borgen we dat alles wat we doen leidt tot toegevoegde waarde voor de cliënt.

Het organisatieschema van SVRZ ziet er in 2023 schematisch als volgt uit²:



Met oog op de toekomst en met als doel slagvaardig en flexibel te blijven, heeft SVRZ in 2023 voorbereidingen getroffen om met ingang van 2024 de organisatie en de besturingsstructuur aan te passen. Op pagina 16 is het nieuwe organogram per 1-1-2024 te vinden.

Medezeggenschap

Cliëntenraden

Elke (hoofd)locatie heeft een lokale cliëntenraad. In de lokale cliëntenraden zitten cliënten en familieleden van cliënten. Zij praten en denken mee over het beleid en over zaken die spelen binnen de locatie.

Naast de lokale cliëntenraden heeft SVRZ ook een centrale cliëntenraad (CCR). Deze raad bestaat uit de voorzitters van de lokale cliëntenraden en een onafhankelijk voorzitter.

Bij SVRZ vinden we het belangrijk om te weten wat onze cliënten echt belangrijk vinden. Daarom werken we bij SVRZ met een centrale cliëntenraad en lokale cliëntenraden.

Onderwerpen waar de CCR-advies of instemming over heeft gegeven in 2023:

Advies	Instemming
<ul style="list-style-type: none"> • Begroting SVRZ en Zeevesta 2023 • Jaarverslag en jaarrekening SVRZ en Zeevesta 2022 • Herinrichting organisatie SVRZ • Benoeming van zes zorgmanagers SVRZ • Benoeming managers facilitair voor de drie SVRZ-clusters • Benoeming teamleiders welzijn voor de drie SVRZ-clusters • Toetreding SVRZ tot coöperatie Zeeuwse Zorgcentrale 	<ul style="list-style-type: none"> • Wijziging bezoekersbeleid SVRZ • Tekstdeel jaarverslag 2022 • Rookvrije zorg • Wat doen we in de zorg rondom het levenseinde – lichaam ter beschikking wetenschap • Kwaliteitsverslag 2022 • Zorgplancyclus ZorgThuis • Zorgkaart Nederland geverifieerd meten • Niet meer meesturen zorgovereenkomst

Overige onderwerpen die in 2023 in de CCR aan de orde kwamen waren onder andere:

<ul style="list-style-type: none"> • De Zeeuwse Zorg Coalitie • De Zeeuwse Verbinding • Burger Beraad Zorg • Evaluatie temperatuurverlaging in de huizen • Toekomstgericht inrichten van zorgteams en inrichten deskundige schil om het team heen • Besturingsstructuur SVRZ • Aanpassing restaurantprijzen kleine kaart 2023 • Omvorming restaurant SVRZ De Vurssche • Zorgconcepten dementie en somatiek • Cliëntervaringsgesprekken • Week van de vrijwilligers • Inspectiebezoek IGJ-wijkverpleging • Zittingstermijnen cliëntenraadsleden • PGO (Persoonlijke Gezondheids Omgeving) 	<ul style="list-style-type: none"> • LSR-clëntenvertrouwenspersoon Wzd • Procedures dossiervoering, inzagerecht en vertegenwoordiger/contactpersoon • Procedure 'Zorg weigeren of beëindigen' • PREM • Evaluatie huidige reglementen Wmcz³ • Kwartaalrapportages • Commissie Ethiek inzake het bijwonen van uitvaarten en herdenkingsbijeenkomsten • Project keuze ECD • Onderzoek naar eenzaamheid bij verpleeghuiscliënten • Borgen van continuïteit van zorgmedewerkers en behandelaren • Samenwerking en taakherschikking binnen de Medische Dienst • Uitkomsten GRZ-onderzoek
--	---

Ondernemingsraad

SVRZ heeft een Ondernemingsraad (OR), bestaande uit 8 leden, die samen de ongeveer 3.500 medewerkers vertegenwoordigen. In 2023 had bijna iedere organisatorische eenheid, de gezamenlijke stafafdelingen en ZorgThuis een vertegenwoordiger in de Ondernemingsraad. De zetels in het servicecentrum en in Ter Valcke waren in 2023 helaas niet bezet.

2023 stond met name in het teken van de Transitie. De bestuurder heeft de ondernemingsraad vanaf de start in dit proces betrokken. Een ingrijpende verandering in

³ Wmcz = Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen.

een organisatiestructuur vereist een advies van de ondernemingsraad. De leden van de ondernemingsraad ontvingen van de bestuurder een adviesverzoek met betrekking tot de transitie. De ondernemingsraad heeft zich hierbij laten ondersteunen door twee externe partijen. Op verzoek van de ondernemingsraad is deze adviesaanvraag verdeeld in kleinere adviesaanvragen rondom de volgende onderwerpen:

- Het organogram
- De zorgteams en deskundigenschil
- De planning
- De secretariële ondersteuning
- Facilitaire dienst
- Beleidsondersteuning
- Medische dienst en BOA

De ondernemingsraad is zich bewust van de impact die de Transitie kan hebben op de medewerkers, maar is er aan de andere kant ook van overtuigd dat de voorgenomen verandering nodig is om in deze roerige tijden een gezonde en moderne organisatie te blijven. Mede om die reden heeft de ondernemingsraad aan de bestuurder een positief advies uitgebracht.

In 2023 is de ondernemingsraad betrokken geweest bij de sollicitatieprocedures van de Zorgmanagers en Teamcoaches. Leden van de ondernemingsraad hebben hierin, net als de leden van de cliëntenraad, een adviserende rol.

De Transitie heeft veel losgemaakt bij de medewerkers van SVRZ. De ondernemingsraad kreeg veel vragen en opmerkingen rondom dit onderwerp en heeft zich ingespannen om iedereen van een antwoord te voorzien. Maar ook andere zaken en ontwikkelingen binnen de organisatie vragen de aandacht van de ondernemingsraad. In 2023 stonden onder andere op de agenda:

Advies	Instemming
<ul style="list-style-type: none"> • Herbenoeming lid Raad van Toezicht • Aanpassing restaurant De Vurssche • Analyse GRZ door Accezz • Gezamenlijk digitaal leerplein • Nieuw ECD • Project Microsoft 365 • Toetreding coöperatie ZZC 	<ul style="list-style-type: none"> • Klachtenregeling werknemers⁴ • Vakantiebeleid; meer aandacht voor privé-werkbalans • Zomerbonus • Afspraken rondom resterende werktijd • Afspraken rondom kader werktijdenregeling • Verkorte overdrachtstijd • Aanstelling preventiemedewerker • Aanpassing regeling Bijzondere gebeurtenissen

Nog niet alle hierboven benoemde onderwerpen zijn afgerond. Sommige onderwerpen staan nog steeds op de agenda.

In 2023 hebben de leden van de ondernemingsraad zich tijdens 4 intensieve trainingdagen op locatie verdiept in communicatie, het reglement en convenant en de Wet op de ondernemingsraden (WOR).

De leden van de ondernemingsraad zijn ook regelmatig uitgenodigd deel te nemen aan projectgroepen en klankbordgroepen. Daarnaast hebben zij getracht aan alle bijeenkomsten die de bestuurder naar aanleiding van de Transitie georganiseerd had, deel te nemen.

⁴ Op voordracht van de ondernemingsraad heeft SVRZ 3 externe vertrouwenspersonen aangesteld.

Door de veranderende organisatiestructuur verandert ook de medezeggenschap. Eind 2024 zal de ondernemingsraad verkiezingen uitschrijven. Momenteel wordt er gewerkt aan het nieuwe convenant en reglement.

In 2024 is SVRZ nog steeds volop in de Transitie. Hierdoor, maar ook door andere onderwerpen die op de agenda komen, staat de ondernemingsraad weer veel werk te wachten. Net als in 2023 gaan zij hier weer met frisse moed tegenaan.

1.2 Kerngegevens

Kerngegevens	Aantal/bedrag
Cliënten WLZ per einde verslagjaar	
Aantal verblijfscliënten op basis van een ZZP/zorgprofiel	1.246
Aantal cliënten op basis van een Volledig Pakket Thuis	99
Cliënten Zvw per einde verslagjaar	
Aantal verblijfscliënten geriatrische revalidatiezorg (DBC)	71
Aantal verblijfscliënten eerstelijnsverblijf	26
Aantal cliënten op basis van wijkverpleging	643
Omzet WLZ-zorg in verslagjaar	
Omzet zorg op basis van een ZZP/zorgprofiel	147.994.000
Omzet zorg op basis van een Volledig Pakket Thuis	8.490.000
Omzet zorg overig WLZ	3.597.000
Totaal WLZ	160.081.000
Omzet Zvw-zorg in verslagjaar	
Omzet zorg geriatrische revalidatiezorg (DBC)	8.714.000
Omzet zorg eerstelijnsverblijf	2.421.000
Omzet zorg wijkverpleging	6.067.000
Omzet Geneeskundige Zorg voor Specifieke Patiëntgroepen (GZSP)	1.017.000
Omzet zorg overig Zvw	405.000
Totaal Zvw	18.624.000
Medewerkers	
Aantal medewerkers in loondienst einde verslagjaar (excl. uurloners)	2.983
Aantal FTE medewerkers in loondienst per einde verslagjaar	1.963

1.3 Samenwerkingsrelaties

SVRZ werkt samen met een groot aantal samenwerkingspartners. SVRZ doet dit om de continuïteit en kwaliteit van zorg voor kwetsbare ouderen in Zeeland te waarborgen en te verbeteren. Stakeholders waarmee we samenwerken binnen de zorg in Zeeland zijn andere zorgaanbieders op het terrein van ouderenzorg, thuiszorg, zorg aan mensen met lichamelijke of verstandelijke beperkingen, GGZ, ziekenhuizen, revalidatiecentra, huisartsen en paramedici in de eerstelijns zorg. Verder hebben we nauwe relaties met het zorgkantoor, zorgverzekeraars, gemeenten, welzijnsorganisaties, woningbouwcorporaties, onderwijsinstanties en regionale belangenorganisaties.

De regionale samenwerkingsverbanden waarin we participeren zijn:

- **De Zeeuwse Verbinding**
Samenwerkingsverband, waarin de zes grootste verpleeghuisorganisaties⁵ in Zeeland nauw samenwerken.
- **Consortium Zorg in Balans**
Voorheen het Netwerk Zorg, bestaande uit de brede groep VVT-organisaties in Zeeland en CZ Zorgkantoor.

⁵ Allévo, WVO Zorg, Zorgstroom, ZorgSaam, Zorggroep Ter Weel en SVRZ.

- **Zeeuwse Zorg Coalitie**

Om de zorg in Zeeland toegankelijk te houden en daarmee de leefbaarheid voor de Zeeuwen te borgen, heeft een groot aantal partijen de krachten gebundeld. Het belang van Zeeland staat voorop!

- **Zeeuwse Zorgschakels**

Een onafhankelijke stichting die zich inzet voor goede samenhangende ketenzorg op het terrein van dementie, palliatieve zorg, CVA en niet-aangeboren hersenletsel en transmurale ouderenzorg.

- **Viazorg**

Een stichting die is opgericht door Zeeuwse zorg- en welzijnsorganisaties met als hoofddoel: instroom, doorstroom en behoud van personeel in de zorg – en welzijnssector. Viazorg ondersteunt en adviseert de zorg- en welzijnsorganisaties op het gebied van arbeidsmarktvragestukken, mobiliteit, duurzame inzetbaarheid en imago.



Verder neemt SVRZ deel aan samenwerkingsprogramma's, zoals:



Rondom specifieke doelgroepen participeert SVRZ in:

- De Landelijke expertgroep Korsakov en het Landelijk Korsakov kenniscentrum
- De patiëntenvereniging van Parkinsonpatiënten
- Het Huntington Netwerk Nederland
- Het Kenniscentrum Dementie op jonge leeftijd
- Het Alzheimercafé
- De CVA-vereniging
- Het Afasiecentrum Zeeland
- De Oogvereniging Nederland

SVRZ is aangesloten bij drie kennisnetwerken (zie hoofdstuk 6 voor nadere toelichting):



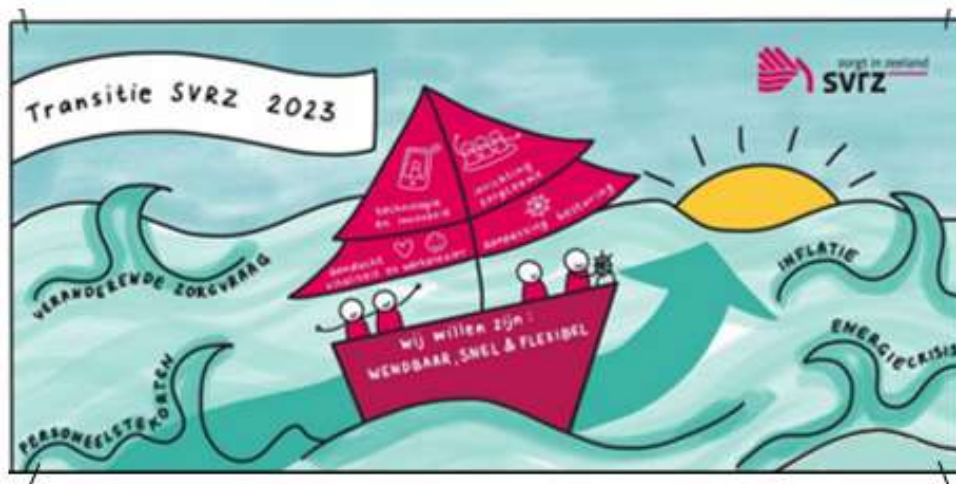
1.4 Reflectie van de Raad van Bestuur op het gevoerde beleid

Deze reflectie is tevens de directiebeoordeling.

2023 was opnieuw een jaar met veel uitdagingen, zowel in de zorgsector als daarbuiten. Inflatie en hogere prijzen, aangekondigde bezuinigingen (dalende tarieven) en langdurige onzekerheid daarover (eerst wel, toen deels niet), de veranderende zorgvraag, personeelstekorten, een fors ziekteverzuim, een kortgedingprocedure in het kader van

zorginkoop Wlz 2024, het indienen van de IZA aanvraag, de val van het kabinet, etcetera. SVRZ staat de komende jaren voor de opgave om de kwaliteit van zorg te behouden bij een toenemende zorgvraag, een toenemende zorgcomplexiteit en een dalend arbeidsaanbod, hierbij rekening houdend met het beschikbare financiële kader en de financierbaarheid van het zorgaanbod. De uitdagingen, onzekerheden en telkens veranderende (financiële) kaders vragen om een organisatie die flexibel is en snel kan schakelen.

In 2023 werd daarom een omvangrijke organisatietransitie voorbereid, die per 1-1-2024 wordt ingevoerd. Al in 2022 werd met deze voorbereidingen gestart. SVRZ wijzigt de organisatie van het primaire proces inclusief de diensten, activiteiten en organisatieonderdelen die daar direct ondersteunend aan zijn.



We zien SVRZ als een schip op zee, terwijl de hoge golven zorgen voor de nodige uitdagingen. Met behulp van de vier zeilen (aandachtsgebieden) zetten we de juiste koers richting de toekomst.

In de [meerjarenstrategie 2020-2025](#) hebben we een dubbele ambitie vastgelegd: *behouden van de leefbaarheid* en het *behouden van toegankelijke zorg* in Zeeland. Om dit te bereiken zien we vier belangrijke thema's (pijlers):

- A. We gaan meer samenwerken en duurzame relaties opbouwen met onze cliënten en hun naasten, onze medewerkers en netwerkpartners
- B. We gaan volop technologie, innovaties en ICT inzetten
- C. We gaan de flexibiliteit van onze organisatie en medewerkers vergroten
- D. We gaan op een duurzame manier gebruik maken van mensen en middelen

Ten aanzien van deze 4 onderwerpen is hierna aan de hand van enkele voorbeelden beschreven welke activiteiten in 2023 zoal werden ondernomen op dit gebied.

A. We gaan meer samenwerken en duurzame relaties opbouwen met onze cliënten en hun naasten, onze medewerkers en netwerkpartners

Cliënten

We organiseren familie- en mantelzorgbijeenkomsten. Tijdens de bijeenkomsten wordt met het sociale netwerk van de cliënten bijvoorbeeld gesproken over de mogelijkheden om te participeren in de zorg en of ondersteuning van hun naaste(n). Waar mogelijk wordt familie betrokken bij de dagelijkse zorg van hun dierbaren.

Er is regelmatig contact tussen persoonlijk begeleiders, behandelaren en de andere zorgmedewerkers en familieleden en mantelzorgers.

Familie helpt mee bij het opstellen van het levensverhaal. Bij onrust van cliënten wordt familie steeds meer ingezet waar mogelijk. Familie in de huiskamer blijft een terugkerend thema. Het lukt de meeste woningen goed om daarin maatwerk toe te passen.



Het betrekken van mantelzorgers in de zorg of ondersteuning heeft blijvende aandacht nodig. De 'ervaren samenwerking in de driehoek' (client/naaste/SVRZ) is onderdeel van de zorgplanevaluaties.

Samen met de collega VVT-organisatie worden er op het vlak van de bijzondere doelgroepen (laag volume hoog complex) afspraken gemaakt om gezamenlijk het aanbod voor deze groepen in Zeeland te realiseren (zie ook pagina 12 Consortium Zorg in Balans). Het gaat om Huntington, Gerontopsychiatrie+, Parkinson, Dementie met zeer ernstig probleemgedrag (DZEP), Korsakov en Jonge mensen met dementie.

Voor jonge mensen met dementie is er een regionaal overleg gestart met West-Brabant ter afstemming en concretiseren van een dekkend zorgaanbod-landschap. Voor Korsakov zijn voorbereidingen getroffen voor de visitatie van het REC in oktober. De ambulante-functie is verder ontwikkeld. Voor Huntington vinden overleggen plaats met Mijzo. Gerontopsychiatrie+ en Parkinson worden vanuit Ter Weel ontwikkeld. Voor DZEP wordt samengewerkt met Aafje.

Medewerkers

Multidisciplinair overleg

De zorgvraag van cliënten wordt steeds complexer. Een goede samenwerking tussen alle bij de zorg betrokken medewerkers (medische dienst, paramedici, psychologen, zorg en welzijn) is hierbij cruciaal. Hiervoor worden multidisciplinaire overleggen (MDO's) gehouden. Ook zijn medewerkers welzijn gekoppeld aan woningen als onderdeel van het zorgteam en sluiten psychologen en maatschappelijk werkers aan bij teams om casuïstiek met elkaar door te spreken en van elkaar te leren. Waar nodig sluiten ook andere specialisten of behandelaren aan.

Vrijwilligers

Vrijwilligers zijn een onmisbare schakel in de zorg bij SVRZ, ze zijn heel belangrijk voor ons en de cliënten. Om vrijwilligers te blijven vinden is er een SVRZ [vacaturebank voor vrijwilligers](#) gerealiseerd waarmee we beschikken over een online platform voor vacatures voor vrijwilligerswerk bij SVRZ. Potentiële vrijwilligers kunnen er snel en makkelijk op reageren. Ook kunnen ze op zoek naar vrijwilligerswerk dat bij hun interesse(s) past. In juni organiseerden we de jaarlijks terugkerende Week van de Vrijwilliger. Tijdens de Week van de Vrijwilliger bieden we onze vrijwilligers op alle locaties allerlei leuke en afwisselende activiteiten. Ook organiseren we in deze week ontmoetingen met mensen die graag vrijwilliger bij SVRZ willen worden.

Vrijwilligers zijn onmisbaar bij SVRZ. Zij maken het leven van onze cliënten iedere dag weer een beetje mooier.

Aanpak personeelstekort zorg / Deltaplan zorg en welzijn

SVRZ ondersteunt de ontwikkelingen op regionaal niveau die worden ingezet vanuit het Deltaplan zorg en welzijn en is hier actief bij betrokken (gezamenlijk digitaal leerplein, regionaal strategisch opleidings- en ontwikkelplan 2024 e.v., aandacht voor leerpaden). De ontwikkeling van een online platform Flex uitwisseling medewerkers & zzp inhuur loopt.

Aanvullend houdt SVRZ-ontwikkelingen m.b.t. (fiscale) wetgeving ZP-ers nauw in de gaten. Er is een gemeenschappelijk kader voor tariefstelling in Zeeuws verband is gerealiseerd.

Netwerkpartners

SVRZ werkt op meerdere gebieden samen met de diverse Zeeuwse zorgorganisaties en het onderwijsveld [zie paragraaf 1.3]. We schetsen hier enkele ontwikkelingen binnen deze samenwerkingsverbanden in 2023.

Zeeuwse Zorg Coalitie (ZZC)

Regioplan voor Zeeland:

De Zeeuwse Zorgcoalitie heeft een regionaal transformatieplan 2023-2030 opgesteld, dat dient als visie-/koersdocument voor de komende jaren: '[Regioplan Zeeuwse Zorg Coalitie 'Samen houden we Zeeland én de Zeeuwse zorg gezond'](#)'. In juni 2023 ontving de Zeeuwse Zorg Coalitie het Inwonerakkoord van het Burgerberaad Zorg Zeeland met concrete voorstellen vanuit inwoners. Het regioplan is hiermee verrijkt.



Gezamenlijke aanvraag IZA-transformatiemiddelen:

Er is door de ZZC een gezamenlijke IZA-aanvraag gedaan. Veel tijd is vervolgens besteed aan de beoordelingsfase in diverse thematafels met CZ, waarin dieper werd ingegaan op de verschillende onderdelen van de 8 onderwerpen, namelijk: passende zorg, toekomstbestendige huisartsenzorg, kerngezond, huidige acute zorg projecten, vermindering registratielast, Deltaplan, digitalisering, ZZC-ondersteuningsorganisatie. In de IZA-aanvraag zijn de aanvragen van SVRZ voor vermindering administratieve regeldruk en passende zorg wijkverpleging opgenomen, dit laatste samen met de VVT-instellingen uit de Zeeuwse Verbinding.

In maart en juni vonden twee brede bijeenkomsten plaats met de 62 deelnemers van de ZZC waar men in gesprek is gegaan over de invulling van de regiovisie tot 2030 en over de prioriteiten voor de korte termijn. Ook vond een aparte gezamenlijke bijeenkomst plaats met de Raden van Toezicht/Raden van Commissarissen.



Burgerberaad Zorg Zeeland:

Tijdens het Burgerberaad Zorg Zeeland hebben ambtenaren, politici en professionals in zorg, welzijn en onderwijs samen met inwoners nagedacht over de vraag: hoe organiseren we samen de zorg in Zeeland? Er is een inwonerakkoord gesloten en de publiekscampagne "Samen houden we Zeeland gezond" is gestart.

De Zeeuwse Verbinding (DZV)

De Zeeuwse Verbinding, bestaande uit de Zeeuwse ouderenzorg-organisaties Allévo, SVRZ, Ter Weel, WVO Zorg / Zorgstroom en ZorgSaam, heeft zich in 2023 bezig gehouden met o.a.:

IZA wijkfonds:

In het Integraal Zorg Akkoord (IZA) zijn afspraken gemaakt om te investeren in goede wijkverpleging. Dit wordt beschikbaar gesteld via het IZA-wijkfonds (€75 mln. totaal). In de vergadering van DZV is gesproken over de aanvraag uit het IZA wijkfonds door de Zeeuwse zorgaanbieders. Er werden twee aanvragen ingediend bij het IZA Wijkfonds:

- Vakinhoudelijke scholing voor de wijkverpleging (ingediend door Zorgstroom, namens Allévo, SVRZ, Zorgzaam en Zorgstroom). Met een divers scholingsaanbod beogen wij onze medewerkers te binden en te boeien. In samenwerking wordt door deze vier aanbieders van wijkverpleging een nascholingsaanbod georganiseerd. De scholingsonderwerpen hebben een relatie met de doelstellingen van het IZA.
- Virtuele thuiszorg - Langer zelfstandig thuis door inzet technologie (ingediend door SVRZ namens Allévo, WVO Zorg en SVRZ). Om inwoners langer en zelfstandig thuis te laten wonen, vereenzaming te verminderen en de druk op de professionele zorg te verlagen willen we cliënten aansluiten op het bestaande eHealth platform 'Virtuele Thuiszorg'. Daarnaast is het in stand houden van zelfredzaamheid een belangrijk doel. Een zelfredzame burger vraagt minder ondersteuning bij activiteiten van het dagelijks leven (ADL). De ambitie is om minimaal 60 cliënten (10% van alle cliënten in V&V) aangesloten te krijgen per december 2024.

Gezamenlijk Digitaal Leerplatform:

Er is bestuurlijk consensus bereikt over de inrichting van een gezamenlijk leerplatform. SVRZ heeft besloten hieraan deel te nemen, maar doet dit pas op een later moment in het proces omdat SVRZ al een eigen leerplatform heeft. Andere zorgorganisaties die nu nog geen leerplatform hebben, gaan al eerder gebruikmaken van dit gezamenlijke leerplatform dat ZorgWise is genoemd.

Taskforce Wonen & Zorg:

De ouderenzorgaanbieders bereiden samen met de provincie en de gemeentes werksessies voor waarin men wil toewerken naar een gezamenlijk uitvoeringsplan om alle lijnen rondom de opgave wonen & zorg voor ouderen (vanuit kick-offs, de woondeal en vanuit de gemeentes die een woonzorgvisie moeten opstellen) met elkaar te verbinden. Het idee hierachter is het voorkomen van parallelle stuur-/werkgroepen, de juiste mensen op de juiste plek te betrekken en elkaar te versterken in de gemeenschappelijke opgave. Bij de kick-offs en bij het Zeeuwse wooncongres is hier de basis voor gelegd.

Vorbereidingen om te komen tot één Zeeuwse Zorg Centrale:

In opdracht van de bestuurders in de Zeeuwse Verbinding en in aansluiting op het programma Zorg in Balans is een voorstel voor oprichting van een Zeeuwse Zorgcentrale (ZZC) uitgewerkt. De leden van de Zeeuwse Verbinding zijn akkoord met de voorgestelde juridische vorm (een coöperatie) en de voorgestelde governance van de ZZC. De ZZC wordt gerealiseerd door een integratie van stichting Maatje in Zeeland (alarmopvolging in Zeeland) met de zorgcentrale van stichting Allévo. Stichting Maatje in Zeeland wordt omgevormd tot een coöperatie waar de zes VVT-zorgorganisaties uit de Zeeuwse Verbinding lid van worden. De ZZC zet voor de komende jaren nadrukkelijk in op productontwikkeling op basis van zorginhoudelijke triage en technologische innovatie waarbij op Zeeuwse schaal wordt samengewerkt.

Consortium Zorg in Balans

Het Consortium Zorg in Balans bestaat uit de 14 VVT-organisaties in Zeeland en het CZ-zorgkantoor heeft zich o.a. bezig gehouden met:

- Vijfjarenplan transitieprogramma WLZ Zeeland.
- Wonen en Zorg in Zeeland:

De woonzorgopgave van Zeeland is in beeld. Het Consortium wil hiermee gezamenlijk komen tot een toekomstscenario voor de ouderenzorg dat het best aansluit bij de Zeeuwse behoefte. Op basis van de analyse en het toekomstscenario wordt per regio een plan van aanpak opgesteld en uitgevoerd hoe dit te realiseren tot 2040. Zeeland is hiervoor opgedeeld in 5 regio's: Tholen, de Bevelanden, Walcheren, Zeeuws-Vlaanderen en Schouwen-Duiveland. De stand van zaken per regio is in beeld gebracht en besproken.

- **Project Avond, nacht en weekend (ANW):**
Hoofddoel van het project is dat op gebied van (wijk)verpleegkundige zorg in avond, nacht en weekend wordt samengewerkt. Hierdoor is er iemand bereikbaar, zichtbaar waar de persoon zich bevindt en kan deze persoon ingezet worden (on geplande zorg). Er is een goede afstemming en samenwerking nodig tussen de (wijk)verpleegkundige zorg en de zorg geboden door de Specialist Ouderengeneeskunde en aanverwante functies. Er is een plan van aanpak voor dit project opgesteld. Medio november heeft de kick-off van het project plaatsgevonden. Conform de regioplanning is gestart met verkennen in regio de Bevelanden (incl. Noord-Beveland). Er is een regio-analyse uitgevoerd samen met Allévo. Momenteel worden de randvoorwaarden en richtlijnen verzameld.
- **Laag Volume Hoog Complex (LVHC) doelgroepen:**
Er wordt door de ouderenorganisaties samengewerkt in het bieden van zorg aan verschillende LVHC-doelgroepen (laag volume hoog complex) in Zeeland: Huntington, Gerontopsychiatrie+, Parkinson, Dementie met zeer ernstig probleemgedrag, Korsakov en Jonge mensen met dementie.
- **Herijking Centraal Aanmeldpunt Verplaatsingen (CAV):**
Het CAV bestaat nog steeds en is 24/7 bereikbaar voor ziekenhuizen en huisartsen in Zeeland om de opnames van cliënten in verpleeghuizen te versnellen. Er vond een herijking van het CAV plaats in 2023 tijdens een werkconferentie waar ook de ziekenhuizen en huisartsenorganisaties zijn aangesloten. Het CAV zal nu worden doorontwikkeld naar een zorg coördinatiecentrum ouderen.
- **Advance Care Planning (ACP):**
Met het project ACP is een beweging op gang gebracht. Steeds meer zorgorganisaties in Zeeland zijn serieus aan de slag met de structurele implementatie van ACP, maar we zijn nog niet waar we willen zijn. In DZV is een voorstel besproken ten aanzien van het stimuleren, faciliteren, monitoren en borgen van ACP in Zeeland.
- **Programma 'Over Morgen':**
Vanuit ActiZ werden we geïnformeerd over de theatervoorstelling over 'Zorg van Morgen' die in 2023 werd georganiseerd voor medewerkers van alle VVT-instellingen in Nederland om transitie in de zorg onder de aandacht te brengen. In het Consortium werd afgesproken de voorstellingen in Zeeland gezamenlijk aan te bieden voor de medewerkers van de 14 aangesloten VVT-instellingen. De organisatie ervan is gezamenlijk opgepakt (zie verder bij D. We gaan op een duurzame manier gebruik maken van mensen en middelen: Theatervoorstellingen 'Mag ik je kussen?').

B. We gaan volop technologie, innovaties en ICT inzetten

De belangrijkste ontwikkelingen op dit thema hebben te maken met de uitrol van leefcirkels, organisatie van nachtzorg, de uitrol van het gebruik van Microsoft365 en de voorbereidingen om te komen tot de keuze voor een nieuw Elektronisch Cliënt Dossier (ECD) / digitale werkomgeving voor de professional.

Digitale omgeving voor de zorgprofessional/ECD-keuze

Bij de keuze voor een nieuw ECD gaat het om het faciliteren en ondersteunen van verpleegkundigen, verzorgenden, welzijnsmedewerkers in de transformatie naar passende zorg en begeleiding. Het ECD is een middel om de transitie vorm te geven en te ondersteunen. Het gaat dus ook over mogelijkheden om te kunnen innoveren door middel van de juiste ondersteuning aan onze zorgprofessionals.

Er is een zorgvuldig proces doorlopen om tot de keuze te komen op basis van Best Value Procurement. Volgens vigerend beleid zijn klankbordgroepen samengesteld; één klankbordgroep zorg, één klankbordgroep welzijn en vrijwilliger en één klankbordgroep (para)medisch. De klankbordgroepen zijn betrokken bij het opstellen en aanscherpen van praktijkvoorbeelden (usecases) en bij de schriftelijke beoordeling van en vervolgens interviews met de leveranciers. Door stuurgroepleden, projectleden en klankbordgroepleden zijn de leveranciers beoordeeld. Eind november is besloten om met twee leveranciers een vervolgtraject te doorlopen waarbij in april 2024 een definitieve keuze zal worden gemaakt.

Leefcirkels

SVRZ is enkele jaren geleden gestart met de implementatie van leefcirkels. Er zijn leefcirkels uitgerold binnen verschillende SVRZ-locaties, waarmee cliënten zich veilig en verantwoord in vrijheid kunnen bewegen passend bij de behoefte en de fase van dementie. Om de implementatie van leefcirkels SVRZ-breed naar eenzelfde niveau te brengen heeft een centrale klankbordgroep in 2023 gezorgd voor de oplevering van sturing en kaders in de vorm van een leefcirkel implementatie-tijdlijn en een leefcirkel implementatie-toolbox. Deze worden gebruikt door de werkgroepen op locaties.



Commissie Ehealth en innovatie (CEI)

De CEI is in 2023 van start gegaan. Deze commissie ontwikkelt beleid en waarborgt de doelstellingen met betrekking tot innovatie en zorgtechnologie. De CEI monitort de voortgang. Vanuit de CEI wordt input gegeven voor bespreking van mogelijke opschaling dan wel verlenging van pilots, zoals de pilot van de Momo bedsense, Wolk heupairbag en de automatische medicijn dispenser Medido. In de CEI wordt informatie vanuit leveranciers gedeeld om ontwikkelingen binnen de sector en de markt te volgen en is er aandacht voor diverse subsidiestromingen, IGJ en toetsingskaders.

C. We gaan de flexibiliteit van onze organisatie en medewerkers vergroten

Vorbereidingen herinrichting organisatie

In onze Meerjarenstrategie is verwoord dat het onze ambitie is om meer slagvaardig en flexibel te worden. Om daar invulling aan te geven werd al in 2022 een traject opgestart om te onderzoeken op welke wijze de toekomstige inrichting van de organisatie daaraan ondersteunend kan zijn. Er werden uitgangspunten geformuleerd waaraan de toekomstige organisatie moet voldoen en die moeten leiden tot een flexibele en slagvaardige organisatie, zoals:

- Een kleiner managementteam;
- Heroverweging van de functie van stafdirectie;
- Organiseren WLZ-zorg op regionaal niveau;
- Eenduidige aansturing van specifieke doelgroepen (ZorgThuis, GRZ, LVHC);
- Aandacht voor ICT en innovatie.

Afgeleid van deze vertrekpunten en strategische uitgangspunten is het toekomstige organogram in grote lijnen geschetst en werd hierover advies gevraagd aan de Ondernemingsraad (hoofdlijnen besturingsstructuur). Voordat we tot een definitieve vaststelling van de gedetailleerd ingevulde organisatie-inrichting konden komen, was er nog een aantal thema's dat onderzocht moest worden. Vijf werkgroepen werden gevraagd om de volgende thema's te verdiepen:

1. Zorgteams van de toekomst,

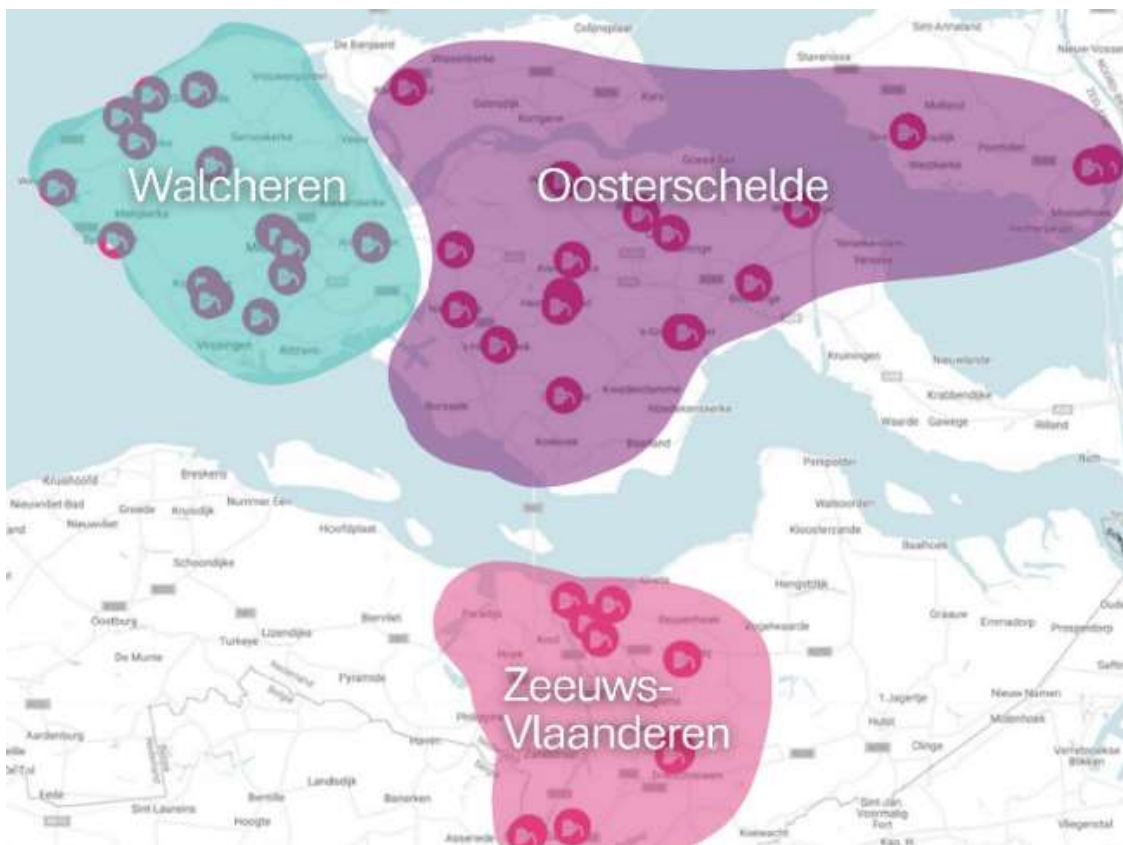
2. Inrichting facilitaire ondersteuning,
3. Positionering behandelaren,
4. Planning en
5. Vertaling beleid naar uitvoering.

De inzichten van de werkgroepen zijn gebruikt bij de definitieve besluiten en de voorbereiding op de implementatie.

In 2023 werden de verdere voorbereidingen getroffen voor implementatie van de herinrichting van de organisatie. Na een zorgvuldige voorbereiding door Raad van Bestuur en managementteam, ondersteunt door een extern veranderdeskundige en met input vanuit verschillende werkgroepen, werd een voorgenomen besluit genomen, waarna het medezeggenschapstraject volgde. Na advisering kon een definitief besluit worden genomen voor de herinrichting per 1-1-2024.

In het bestuursbesluit dat eind 2023 werd genomen zijn de wijzigingen per organisatieonderdeel en de personele impact uitgebreid beschreven. Het primaire proces zal worden ingericht in drie clusters WLZ met ieder een SVRZ-overstijgend aandachtsgebied, te weten:

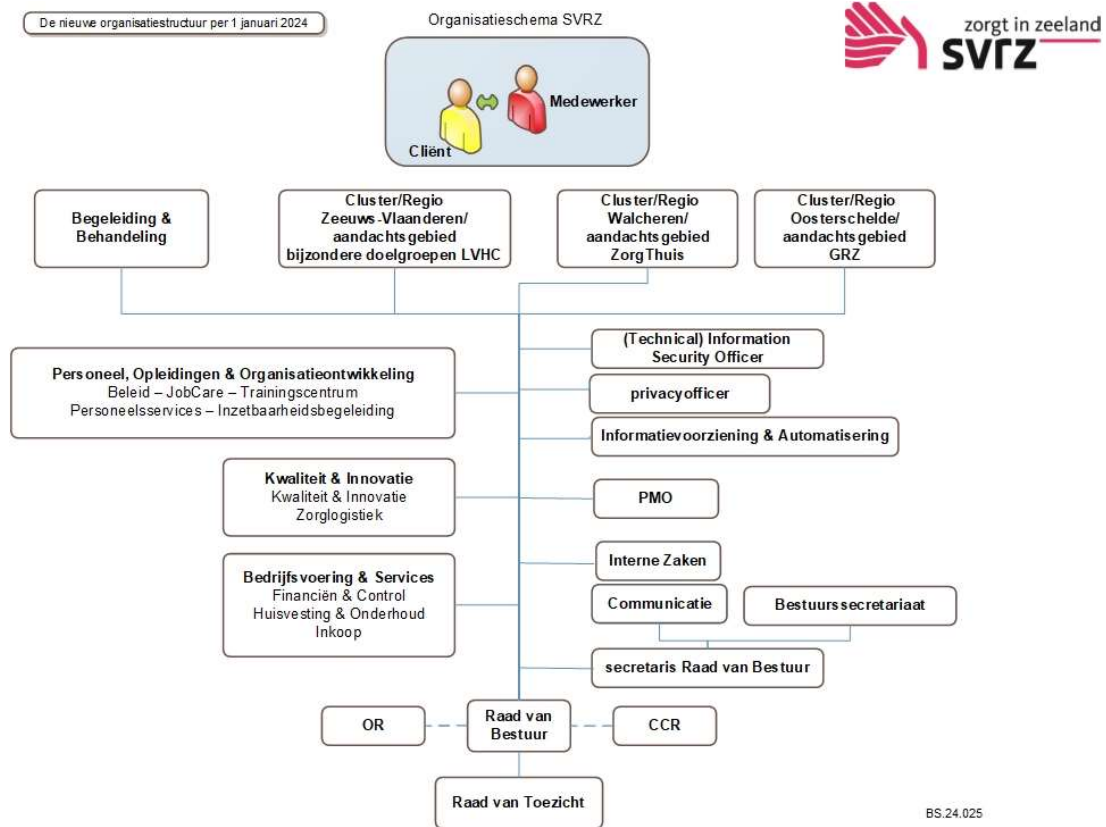
- Oosterschelde/GRZ,
- Zeeuws-Vlaanderen/LVHC,
- Walcheren/ZorgThuis en Welzijn



Naast deze drie clusters zal er ook een afdeling Begeleiding en Behandeling (B&B) ontstaan. Het bestuursbesluit beschrijft daarnaast o.a. de inrichting van de facilitaire ondersteuning, planning/roostering, welzijn en de beleidsondersteuning voor Personeel Opleidingen en Organisatieontwikkeling (PO&O) en Kwaliteit & Innovatie (K&I).

Het organogram SVRZ zoals dat van toepassing was in 2023 is te vinden op pagina 4.

Met ingang van 1-1-2024 ziet het nieuwe organogram van SVRZ er als volgt uit:



Nieuwe inrichting, nieuwe functies

In de nieuwe organisatiestructuur vervallen de functies van locatiemanager en manager Medische Dienst, en ontstaan de nieuwe functies clusterdirecteur, directeur Begeleiding & Behandeling (B&B) en zorgmanager. Verder zijn benamingen van reeds bestaande functies in lijn met de nieuwe functies aangepast: manager inkoop, manager algemene zaken, manager I&A en manager H&O. Op facilitair gebied zijn de facilitair manager en facilitair coördinator als nieuwe functie geïntroduceerd.

Vanwege hun benodigde betrokkenheid bij de invulling van andere functies in het organogram, die ontstaan door de aanpassing van de besturingsstructuur, zijn de clusterdirecteuren en directeur B&B per 1 juli 2023 benoemd. Vervolgens zijn zij betrokken bij de werving en selectie van de zorgmanagers, teamcoaches zorg, teamleiders welzijn, teamleiders B&B en de facilitair managers. Hiervoor is een zorgvuldige procedure gevolgd. De openstaande vacatures voor de nieuwe functies na de herinrichting werden opengesteld en vervuld.

De voorbereidingen op de implementatie zijn via een programma-aanpak vormgegeven. Meerdere werkgroepen zijn aan de slag gegaan met de implementatie op onderdelen als:

- Inrichting nieuwe OE-structuur (organisatie-eenheden);
- Huisvesting nieuwe functionarissen;
- Inrichting Zorgteams & Deskundige schil;
- Inrichting Planning & Roosteren;
- Begeleiding & Behandeling;
- Invulling van de beleidsondersteuning PO&O en K&I;
- Cultuurverandering en nieuwe werkwijzen;
- Uitwerking overlegstructuur en secretariële ondersteuning;
- Wijziging naamgeving en schrijfwijzer SVRZ.

D. We gaan op een duurzame manier gebruik maken van mensen en middelen

Mensen

Behoud en interne doorstroom medewerkers

Op dit terrein is het volgende ondernomen:

- Medewerkertevredenheidsonderzoek, eind 2022 uitgevoerd, is in 2023 teruggekoppeld;
- Inzicht in vertrekredenen:
Naar aanleiding van exit-gesprekken heeft een analyse plaatsgevonden, die is besproken. Belangrijkste factoren die hierbij naar voren komen zijn aandacht en waardering voor medewerkers als cruciaal voor het behoud van medewerkers. Ook onboarding speelt een rol.
- De formatieve inzet en opleidingstijd van leerlingen is herzien.
- Voorbereiding op en implementatie van gezamenlijk digitaal leerplein:
Implementatie is met aangesloten organisaties van start gegaan. SVRZ vervult een trekkende rol met betrekking tot content in het leerplein. Ook op gebied van privacy & security en I&A (systemen en koppelingen) is SVRZ nauw betrokken in projectgroepen. Verwachte implementatie voor SVRZ is 1-1-2025.
- Jaargesprekken:
In het kader van inzetbaarheid is het voorstel vanaf 2024 te werken met inzetbaarheidsgesprekken die minimaal 1x per jaar plaatsvinden. Dit alternatief is in december 2023 besproken, waarna de OR zal worden betrokken.

Werk-privé balans medewerkers en continuïteit van zorg door rust in roosters

Dit heeft in 2023 doorlopend aandacht gehad. De realiteit is dat door het hoge verzuim een beroep wordt gedaan op de vrije tijd van medewerkers. Belangrijk is dan om zorgondersteuning goed te bezetten om het verzuim op te kunnen lossen. We maken nog veel gebruik van ZZP'ers om roosters sluitend te krijgen. Om te zorgen voor continuïteit en kwaliteit wordt er gewerkt met periodecontracten voor ZZP'ers.

Het onderwerp is belegd bij de werkgroep planning en roostering in het kader van implementatie van de transitie/herinrichting van de organisatie. Na de transitie komen er drie planbureau's en zal een flexibele schil worden ingericht per regio. Dit moet tot verbetering leiden.

Aandacht voor takenpakket in relatie tot werkdruk van teamleiders

Er is onderzoek gedaan naar de (ervaren) werkdruk van teamleiders. De bevindingen zijn meegenomen in de herinrichting van de organisatie, waarbij de functie van teamcoach in de plaats gaat komen van de functie teamleider zorg. Optimale aandacht voor medewerkers heeft hierbij prioriteit. Planning, facilitaire zaken en roosterverstoringen zullen zo veel als mogelijk elders belegd worden.

Instandhouding nachtzorg

We streven ernaar gezamenlijke nachtzorg (met andere VVT-aanbieders) in alle SVRZ-regio's te realiseren. Daartoe zijn verschillende activiteiten ondernomen, zoals:

- Het project ANW is gestart vanuit het Consortium Zorg in Balans, gericht op de (wijk)verpleegkundige zorg in avond, nacht en weekend (zie op pagina 13)
- Samenwerking tussen SVRZ, SchutseZorg en Allévo in de nachtzorg op Tholen/St-Annaland. Met Allévo, Leliezorg en IrizZorg vinden overleggen plaats over samenwerking in de nacht in andere regio's.
- Er ligt een implementatieplan klaar voor gezamenlijke nachtzorg voor de SVRZ-locaties in Zeeuws-Vlaanderen ondersteund door zorgtechnologie. Dit is in 2023 voorbereid.
- Camera's worden ingezet in de gang van woningen dementie (pilot). We willen het gebruik van de camera verder finetunen en mogelijk uitbreiden. Verder zetten we de momo bedsense in op woningen dementie in samenwerking met het zorginnovatieplatform (ZITP).

Plan van aanpak ziekteverzuim

Omdat het ziekteverzuimpercentage binnen SVRZ hoger is dan de landelijke én Zeeuwse benchmark is het inzetbaarheidsbeleid herijkt en werd het plan van aanpak voor het ziekteverzuim vernieuwd [zie pagina 32, Risico's continuïteit personeel].

Vitaliteit Scan

Er is een Preventief Medisch Onderzoek uitgevoerd in de vorm van een aangeboden vitaliteitsscan. Alle medewerkers van SVRZ mochten gratis deelnemen aan de Vitaliteit Scan. Door mee te doen aan de Vitaliteit Scan kregen ze inzicht in een aantal belangrijke factoren op het gebied van hun gezondheid, leefstijl en werkvermogen. Dit kan een medewerker helpen om beter bewust te worden van de invloed van werk- en leefgewoontes op hun inzetbaarheid, nu én in de toekomst.

Theatervoorstelling 'Mag ik je kussen?'

Van 11 t/m 21 april speelde de theatervoorstelling 'Mag ik je kussen?' exclusief voor alle Zeeuwse zorgmedewerkers in het Scheldetheater Terneuzen en Theater de Mythe Goes. De voorstelling ging over de zorg van morgen. De SVRZ-medewerkers waren van harte welkom om, samen met collega's van SVRZ én andere Zeeuwse zorgorganisaties, bij een van deze theatervoorstellingen aanwezig te zijn. 653 medewerkers van SVRZ hebben de voorstelling bezocht.



Middelen

SVRZ doet mee aan Green Deal 3.0

SVRZ vindt het leveren van duurzame zorg erg belangrijk. Op dit moment draagt de zorgsector bij aan de klimaatcrisis en dat willen we natuurlijk zoveel mogelijk tegengaan. De zorgsector werkt daarom aan 'duurzame zorg' in de Green Deal. Deze Green Deal heeft SVRZ ondertekend.

We verminderen de milieubelasting van SVRZ door uitvoering van een masterplan energietransitie en door deelname aan het MilieuPlatformZorg. Er zijn energierenovaties uitgevoerd als onderdeel van een meerjarenplan om alle locaties te verduurzamen. Zo maken we de overstap van aardgas naar duurzaam opgewekte energie voor onze gebouwen. We gebruiken groene stroom en minimaliseren verspilling door energiezuinige en slim ingestelde LED-verlichting. Afvalstromen worden gescheiden.

SVRZ duurzaam op weg

We hebben ons elektrische wagenpark verder uitgebreid door zes bestelauto's die op diesel rijden te vervangen door elektrisch aangedreven bedrijfswagens. Daarmee komen we op 36 elektrische bedrijfsauto's bij SVRZ en zijn we duurzaam op weg naar CO2 neutraal.

Veranderd financieel kader: aankondiging bezuinigingen

Het Wlz-inkoopbeleid 2024-2026 dat op 1 juni 2023 werd gepubliceerd leidde direct tot grote zorgen. De financiële situatie voor verpleeghuisorganisaties dreigt onhoudbaar te worden als gevolg van een stapeling van maatregelen. Hoge inflatie, hoge huren en energiekosten, druk op de loonkosten (door cao-loonsverhoging) en de toename van personeel dat niet in loondienst is als gevolg van hoger verzuim en personeelskrapte. Daar bovenop komen forse besparingen als gevolg van het voorgenomen kabinetsbeleid. Een groot deel van de ActiZ-leden tekende bezwaar aan tegen het gepubliceerde inkoopbeleid. Ondanks alle oproepen en pogingen van ActiZ en haar leden om te komen tot passende financiële kaders en passend inkoopbeleid is er niets veranderd. 250 ouderenzorgorganisaties, waaronder SVRZ, besloten een kort geding aan te spannen tegen de zorgkantoren. De rechter heeft de ouderenzorgorganisaties op een groot aantal punten

niet in het gelijk gesteld. De zorgkantoren krijgen de ruimte om de voorgenomen inkoopprocedures voort te zetten. De rechter is van oordeel dat de zorgkantoren wel voldoende duidelijk aangetoond hebben waarom het reële tarieven zijn. SVRZ acht een vervolg van juridische procedure (bodemprocedure of hoger beroep) niet kansrijk en accepteert de uitspraak in het kort geding. We blijven investeren in de goede relatie met het zorgkantoor en richten ons op het maken van goede meerjarenafspraken.

Er is een inschatting gemaakt van de mogelijke financiële gevolgen voor SVRZ. De planning voor de begroting 2024 is aangepast, omdat erop te veel vlakken sprake was van onduidelijkheid en onzekerheid om op zinvolle wijze voorbereidingen te kunnen starten. De begroting 2024 werd eind december vastgesteld.

2. Financiële positie en resultaten

2.1 Resultaten

Over 2023 is een positief financieel resultaat behaald van € 4.002.000.

Binnen de bedrijfsvoering wordt door SVRZ onderscheid gemaakt naar enerzijds de reguliere exploitatie en anderzijds de huisvestingscomponent.

Voor de reguliere exploitatie geldt dat alle hiervoor beschikbare middelen ook daadwerkelijk ingezet worden voor zorg en er derhalve sprake is van een begroot resultaat van nul. De realisatie over 2023 m.b.t. de reguliere exploitatie zag er financieel negatiever uit, en eindigde op - € 835.000. Het hoge ziekteverzuim zorgde voor een grote en kostbare vervangingsopgave, waarbij deze vervanging noodzakelijkerwijs ook nog vaak via de inhuur van (duurdere) ZZP'ers diende te gebeuren.

Op de huisvestingscomponent wordt door SVRZ wel een positief resultaat begroot en gerealiseerd. Dit resultaat is voor een belangrijk deel toe te schrijven aan de goede vermogenspositie van SVRZ, een leningenportefeuille met een gemiddeld lage rentevoet en een door de oplopende rente in 2023 gestegen rentevergoeding over het saldo liquide middelen.

Door de Raad van Bestuur kan worden besloten om het positieve resultaat op de huisvestingscomponent deels aan te wenden voor incidentele posten (tot maximaal 50%). Hierbij kan gedacht worden aan zorgvernieuwingsprojecten, scholingstrajecten en tijdelijke frictiekosten.

Bovenstaande kan voor 2023 als volgt in beeld worden gebracht:

<u>Financieel resultaat SVRZ (incl. Zeevesta)</u>	Jaarrekening
<u>Het resultaat is als volgt verdeeld:</u>	2023
Reguliere exploitatie	-835
Huisvesting	7.880
Opbrengstreservering t.b.v. toekomstig onderhoud	22
Resultaat	<u>7.067</u>
Incidentele uitgaven t.l.v. huisvestingsresultaat	<u>-3.065</u>
Resultaat	4.002

In '9.1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening' zal nader worden ingegaan op de belangrijkste financiële ontwikkelingen over 2023.

2.2 Financiële positie

Het eigen vermogen is in het verslagjaar 2023 als gevolg van het gerealiseerde positieve financiële resultaat met € 4.002.000 gestegen, van € 94.203.000 ultimo 2022 naar € 98.205.000 ultimo 2023.

Binnen het eigen vermogen wordt door SVRZ onderscheid gemaakt naar "vrij" vermogen (RAK, reserve kapitaal, risicoreserve + algemene reserve) en vermogen waar reeds een benoemde bestemming op rust. De financiële positie wordt binnen SVRZ beoordeeld door het vrij vermogen uit te drukken in een percentage van de bedrijfsopbrengsten.

SVRZ heeft als beleid geformuleerd dat een vrij vermogen van minimaal 30% aanwezig moet zijn. Ultimo 2023 bedraagt het vrije vermogen van SVRZ 51,6% in percentage van de bedrijfsopbrengsten. Bij onverwachte tegenvallers kan het vermogen echter snel dalen. Het vergelijkend percentage over 2022 bedraagt 52,1%. De daling van het percentage wordt met name veroorzaakt door de gestegen omzet. Met name door de indexatie van de tarieven als gevolg van de hoge inflatie, stijgt de omzet harder dan het Eigen Vermogen.

Liquiditeit	2023	2022
Vlottende activa	61.872	54.180
Kortlopende schulden	36.914	33.152
Liquiditeit	167,61%	163,43%
Solvabiliteit	2023	2022
Eigen Vermogen	98.205	94.203
Balanstotaal	226.763	223.847
Solvabiliteit	43,31%	42,08%
DSCR	2023	2022
Netto resultaat	4.002	651
Buitengewone baten en lasten		
Financiële baten en lasten	<u>427</u>	<u>1.494</u>
Bedrijfsresultaat	4.429	2.145
Afschrijvingen	13.214	12.831
Operationale lease	<u>766</u>	<u>658</u>
Afschrijvingen + oper.lease	<u>13.980</u>	<u>13.489</u>
EBITDA	18.409	15.634
Rentelasten	1.529	1.494
Aflossing langlopende schulden	4.623	4.688
Operational lease	<u>766</u>	<u>658</u>
	6.918	6.840
DSCR	<u>2,66</u>	<u>2,29</u>

Door de huisbankier (BNG) wordt als minimale norm voor de solvabiliteit 20% gehanteerde en als minimale norm voor de DSCR 1,3. Uit bovenstaande blijkt dat aan deze normen wordt voldaan. De kasstroom uit operationele activiteiten was toereikend om hieruit de aflossingen op de leningen te voldoen.

Ook door het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ) worden aan het eigen vermogen bepaalde eisen gesteld. Bij de periodieke beoordeling van de risicofactoren is één van deze factoren de omvang van het weerstandsvermogen. Een weerstandsvermogen boven 20% wordt als voldoende gezien. Dit weerstandsvermogen wordt in samenhang met andere aspecten gezien.

3. Risico's en onzekerheden

3.1 Zorgproces

In onze visie is de aandacht voor risico's opgenomen als één van de vijf uitgangspunten voor goede zorg. De cliënt maakt, goed geïnformeerd, een eigen risicoafweging. SVRZ probeert risico's te minimaliseren. Maar we zijn ons ervan bewust dat we nooit alle risico's weg *kunnen* nemen, omdat cliënten van SVRZ tot de groep zeer kwetsbare mensen behoren. We *willen* ook niet alle risico's wegnemen, omdat dit soms ten koste gaat van de kwaliteit van leven of de kwaliteit van zorg. Als het gaat over vrijheid en veiligheid speelt de wens en overtuiging van de cliënt of zijn vertegenwoordiger een leidende rol.

Met onderstaande risicoanalyses, impactbepaling en beheersmaatregelen proberen wij de kans dat risico's ongewenste gevolgen hebben te minimaliseren en de consequenties zo veel mogelijk te beperken.

Risico op uitbraken van infecties

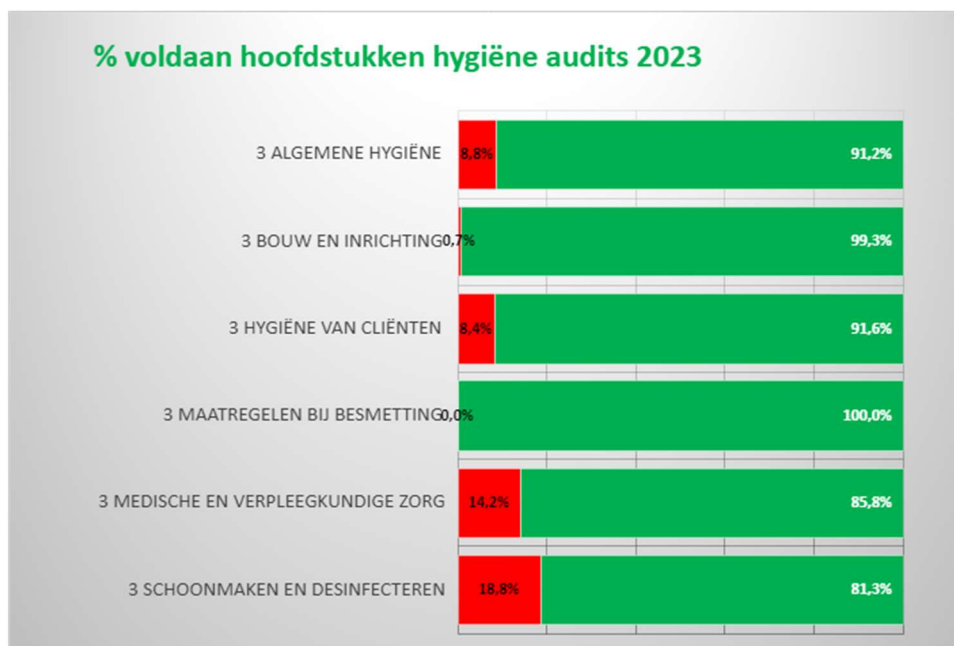
Infectieziektes, zoals COVID-19, NORO en influenza zijn potentieel gevaarlijk voor de kwetsbare cliëntenpopulatie van SVRZ. Door ons goed voor te bereiden op uitbraken, het (tijdig) treffen van preventieve maatregelen en door continue aandacht voor hygiënisch werken, wordt ingezet op het tot een minimum beperken van de negatieve gevolgen.

Beheersmaatregelen

In 2023 hebben cliënten die daarvoor toestemming hebben gegeven vaccinaties ontvangen in het kader van de COVID-19 boostercampagne en/of de griep. Per eind december 2023 is ruim 75% van de cliënten COVID-19 gevaccineerd. Hiernaast heeft 73% van de cliënten afgelopen najaar de griepvaccinatie ontvangen. Het aantal medewerkers en vrijwilligers die via SVRZ een griepvaccinatie hebben ontvangen ligt met 348 iets lager dan vorig jaar (381).

In 2023 heeft de GGD in alle woningen/units waar cliënten verblijven hygiëne-HACCP audits uitgevoerd, wat heeft geleid tot 36 auditrapporten. De audits die de GGD uitvoert betreft een combinatie van hygiëneonderwerpen en voedselveiligheid.

Samenvatting hygiëne auditresultaten:

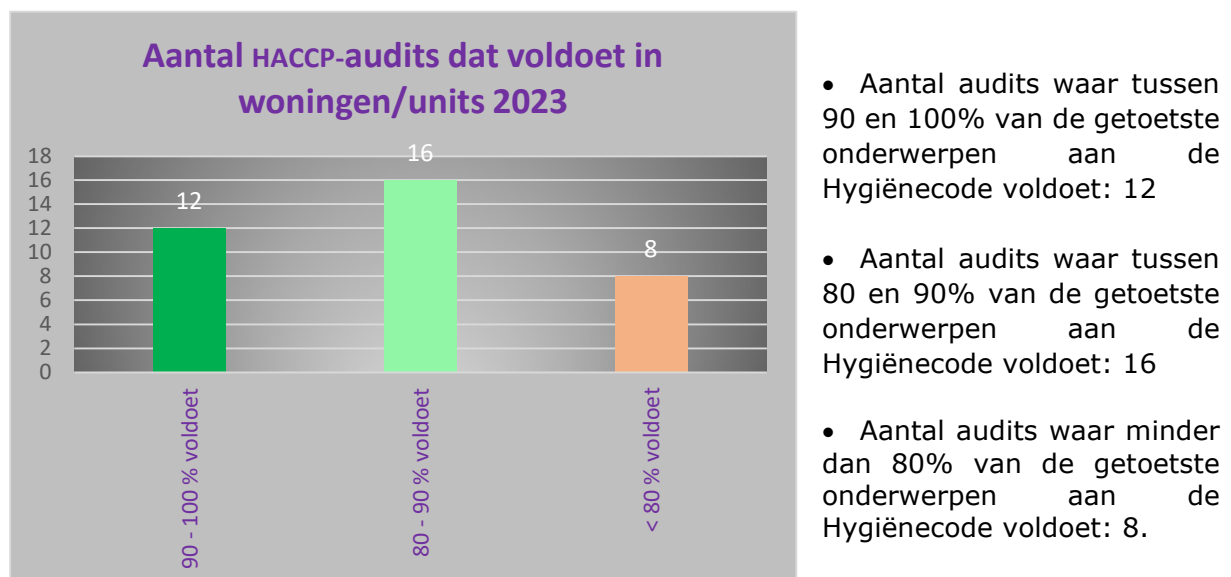


Overall scoort SVRZ (behoorlijk) goed op de diverse, onderzochte onderdelen. In 2023 is de auditmethodiek op het onderdeel 'werken met de handen op orde' aangepast. Werken met de handen op orde houdt in dat men voldoet aan de voorwaarden met betrekking tot het niet dragen van hand- en polssieraden en werken met op de juiste wijze verzorgde nagels. Op dit specifieke onderdeel voldoet 92% van de geauditeerde medewerkers. De auditoren hebben hiervoor de handen van 370 medewerkers beoordeeld. De pilot die in 2022 op drie locaties werd gehouden, toonde een positieve toename in bewustwording. In 2023 is, een jaar na de pilot, een effectmeting uitgevoerd. Al met al was niet alleen de pilot een succes, maar ook de blijvende gedragsverandering voornamelijk ten aanzien van hand- en polssieraden. Met name bereikt door het wedstrijdement en de bewustwording van de medewerkers. In 2024 zal SVRZ doorgaan met deze *'Heel gewoon, handen schoon!'* campagne.

Voor de voedselveiligheid (HACCP) audits maakt SVRZ gebruik van twee externe partijen, de GGD voor alle woningen/units waar cliënten verblijven en Micro Analyse Zeeland (MAZ) voor de restaurants, restaurantkeukens en winkels.

Om meer inzicht in de diverse processen van voedselveiligheid te krijgen heeft de GGD op verzoek van SVRZ in 2023 uitgebreider ge-audit dan voorgaande jaren.

Samenvatting HACCP auditresultaten woningen/units⁶:



Op het gebied van voedselveiligheid laten de auditresultaten ook een overwegend mooie score zien. 28 van de 36 audits voldoen voor meer dan 80% aan de norm.

De onderwerpen die verbetering behoeven betreffen de omgang met koelkasten en vriezers, het werkproces van frituren, het tijdig vervangen van de snijplanken, de omgang met ovens en magnetrons, bekendheid over de termen met betrekking tot houdbaarheid en het feit dat veel medewerkers de e-learning niet hebben gevolgd. Daarnaast valt op dat veel vrijwilligers onvoldoende bekend zijn met de HACCP-regels.

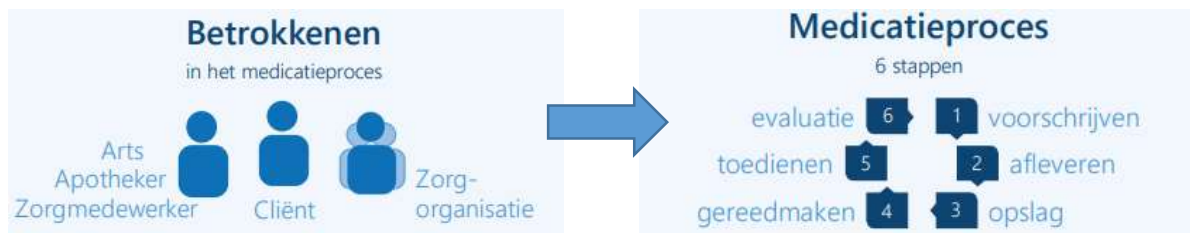
Naast de door de GGD uitgevoerde audits, heeft Micro Analyse Zeeland (MAZ) 14 audits op basis van de hygiëncode voor de voedingsverzorging in Zorginstelling en Defensie uitgevoerd. De gesignaleerde verbeterpunten zijn door MAZ vastgelegd in een actielijst behorend bij het auditrapport en direct voorgelegd aan de betreffende teamleider Facilitair

⁶ Op basis van de Hygiëncode voor voedingsverzorging in woonvormen.

SVRZ registreert uitbraken en besmettingen bij het Meldpunt voor Uitbraken Infectieziekten en BRMO (MUIZ). In totaliteit hebben er 26 unieke meldingen plaatsgevonden in 2023. In 14 gevallen ging het om COVID-19, 6 keer om een influenza-/luchtweginfectie, 5 keer om gastro-enteritis en 1 keer om scabiës.

Risico op medicatiefouten

In het medicatieproces zijn veel verschillende personen betrokken en er zijn veel stappen in het proces. Dit vergroot de kans op fouten. En dit kan leiden tot gezondheidsschade. Omdat de cliëntenpopulatie van SVRZ overwegend bestaat uit kwetsbare, oudere mensen die vaak meerdere (risicovolle) medicatie gebruiken, staat medicatieveiligheid hoog in het vaandel. Bij medicatieveiligheid gaat het om alle activiteiten die gericht zijn op het juist voorschrijven, afleveren, opslaan, gereed maken en gebruiken van medicijnen.



Beheersmaatregelen

In de loop der jaren zijn er al de nodige processen opgestart en ingericht om de medicatieveiligheid (blijvend) te optimaliseren. De afgelopen periode zijn de volgende concrete acties en projecten uitgevoerd:

- Het elektronische toedieningsregistratie (ETDR) is geïmplementeerd. Daarnaast is er een dashboard ETDR waarin teamcoaches dubbele controles, tijdig delen van medicatie en het geven van verkeerde medicatie kunnen monitoren.
- De e-learning Medicatieveiligheid en leernetwerkbijeenkomsten voor kwaliteit ambassadeurs/experts⁷ werden als waardvol ervaren.
 - o Het advies voor 2024 omvat het volgende:
 - Continuering van de jaarlijkse leernetwerkbijeenkomsten voor de kwaliteit ambassadeurs. Voor 2024 staat het onderwerp coaching op de agenda
 - Continuering van de e-learning Medicatieveiligheid. En het aanbieden van doelgroep gerichte e-learning rond medicatieveiligheid, (Dementie, Somatiek en Psychiatrie)
 - Organiseren van jaarlijkse teamgerichte themabijeenkomsten rond medicatieveiligheid, waarin de resultaten uit dashboard ETDR besproken worden in relatie tot gemaakte medicatie fouten.
- Voor meer eigen regie van de ZorgThuis-cliënt, minder medicatiefouten en minder benodigde zorgmomenten is de geautomatiseerde medicijndispenser Medido in gebruik genomen. Dit rollen we verder uit in 2024.

Ook in 2023 heeft de apotheek Scheldezoom diverse interne audits op onze locaties uitgevoerd. Deze audits zijn gebaseerd op de thermometer van het Instituut Veilige Medicatie en de principes van de Veilige Medicatie. De uitkomsten van deze audits zijn op de locaties gebruikt voor het opstellen en uitvoeren van verbeterplannen.

Risico op incidenten en calamiteiten

Bij SVRZ lopen wij een stukje mee op het levenspad van de cliënt. Die route gaat zowel over bekend als over onbekend terrein. Onverwachte gebeurtenissen zijn onderdeel van de dagelijkse praktijk, die bij het leven horen. En dat is prima. Als SVRZ willen we wel voorkomen dat een onverwachte gebeurtenis, die betrekking heeft op de kwaliteit van zorg, tot (ernstige) schade bij de cliënt zal (kunnen) leiden. Daarom vragen wij de

⁷ Dit zijn alle coördinerend- en senior verpleegkundigen.

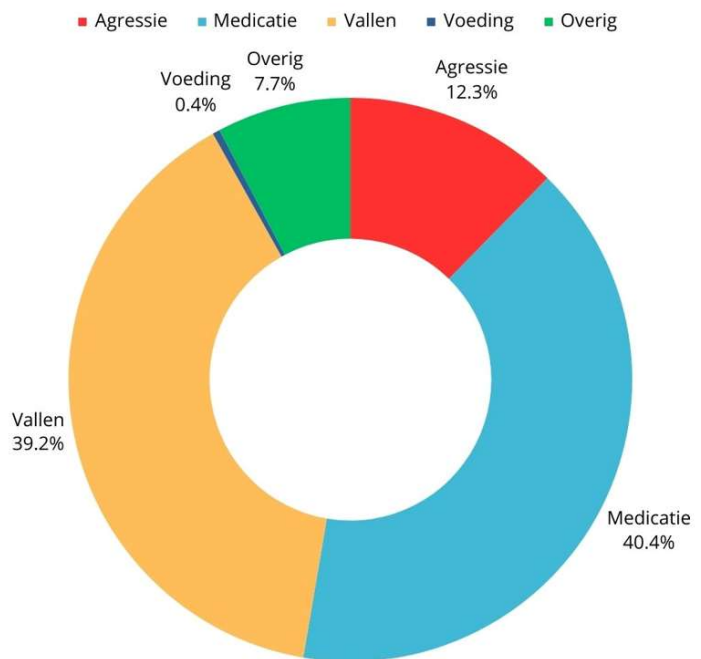
medewerkers om consequent, open en eerlijk melding te maken van alle (bijna) incidenten om hier vervolgens met elkaar van te leren voor de toekomst.

Beheersmaatregelen

Meldingen Incidenten Cliënten (MIC) worden door de zorgmedewerkers vastgelegd in MijnCaress, het Elektronisch Cliënt Dossier (ECD). Door de medische dienst en het team behandeling, ondersteuning en advies (BOA) wordt, sinds eind 2022, een MIC-registratie vastgelegd in Ysis, het ECD van de behandelaren.

In totaliteit zijn er 4.277 incidenten geregistreerd in 2023. Dit is een toename van 20% ten opzichte van 2022. Een mogelijke verklaring hiervoor wordt gevonden in de toegenomen bereid tot het doen van meldingen als gevolg van de continue aandacht voor kwaliteitsverbetering.

In de figuur hiernaast is de procentuele verdeling van de meldingen naar categorie weergegeven. Evenals voorgaande jaren vormen Medicatie(fouten), Vallen en Agressie de top 3. De aandacht voor medicatie is op pagina 24 uitvoerig beschreven. Ten aanzien van vallen en agressie worden ook de nodige procesverbeteringen ingezet. Denk bijvoorbeeld aan de pilot met Wolk heupairbag en het aanbieden van scholingen op gebied van omgaan met onbegrepen gedrag.



SVRZ heeft in 2023 twee calamiteitenmeldingen gedaan bij de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). In beide gevallen hebben we onderzoek gedaan aan de hand van de PRISMA methode en verbeterpunten geformuleerd. De IGJ was akkoord met het rapport en het plan van aanpak.

In 2023 is een groep beleidsadviseurs en staffunctionarissen geschoold in het doen van incidentanalyse en is een start gemaakt met evaluatie van alle documenten die betrekking hebben om incidenten en calamiteiten.

Risico met gevolgen voor de cliënttevredenheid

In de relatie cliënt (en zijn naasten) - organisatie - medewerker is er per definitie sprake van afhankelijkheid van de cliënt als hulpvrager. Cliënten van SVRZ zijn vanwege hun leeftijd en ziekte of aandoening extra kwetsbaar. Het risico is aanwezig dat cliënten hun onvrede of klachten niet goed durven te uiten, vanwege hun afhankelijkheid van de zorgverlening.

Beheersmaatregelen

De afgelopen jaren heeft SVRZ veel aandacht besteed aan de ontwikkeling van luistervaardigheden bij medewerkers. Aanvullend op de gesprekken die zorgmedewerkers dagelijks voeren met cliënten, voeren speciaal hiervoor opgeleide medewerkers op gestructureerde wijze cliënt ervaringsgesprekken. Op deze wijze gaan wij in dialoog met cliënten en luisteren wij naar hun ervaringen met onze zorg- en dienstverlening. Daarnaast meten we ook op verschillende manieren de cliënttevredenheid. Hierover kunt u meer lezen in paragraaf 6.1.

Bij SVRZ vinden we het belangrijk dat cliënten in gelijkwaardigheid een klacht bespreekbaar kunnen maken bij medewerkers. Dat medewerkers naar cliënten luisteren en samen proberen tot een goede oplossing te komen. De klachtenregeling van SVRZ voldoet aan de voorgeschreven werkwijze vanuit de Wet Kwaliteit, klachten en geschillen in de zorg. Soms is het nodig om hiervoor een onafhankelijk persoon in te schakelen. SVRZ had in 2023 twee onafhankelijke klachtenfunctionarissen gecontracteerd. Zij hebben dit jaar 53 klachten van cliënten in behandeling genomen. Aandacht is het onderwerp waar de meeste klachten betrekking op hadden. Verantwoordelijkheid is de kernwaarde van SVRZ waar de meeste klachten betrekking op hadden. Naar aanleiding van de klachten zijn er bemiddelingsgesprekken gevoerd en nieuwe afspraken gemaakt.

Bij de Geschillencommissie zijn in 2023 twee geschillen behandeld. Het eerste geschil is een klacht over de medische zorg en welzijn op een locatie. Deze klacht is niet ontvankelijk verklaard. Het tweede geschil is een klacht over onvoldoende informatie van de gewijzigde medicatie tijdens het verblijf. Deze klacht is ongegrond verklaard.

3.2 Financiën

De zorgfinanciering is de afgelopen jaren flink veranderd. Voor zorg gefinancierd vanuit de Zorgverzekeringswet moeten we afzonderlijke afspraken maken met veel verschillende zorgverzekeraars. Daardoor neemt het risico op niet-gefinancierde zorg toe. Voor de afspraken vanuit de Wmo bestaat een afhankelijkheid van verschillende gemeenten, die verschillende contracten en werkwijzen hanteren. Dit alles brengt onzekerheid met zich mee. Het vroegtijdig in overleg gaan met financiers en voldoen aan de contractuele voorwaarden is zeer belangrijk om deze onzekerheid en het risico op niet-gefinancierde zorg in te perken.

Risico zorgcontractering langdurige zorg

We hebben te maken met uiteenlopende af te sluiten contracten met allerlei verschillende partijen. Al deze partijen hebben een eigen overlegcircuit en eigen inkooptrajecten met verschillende contract- en kwaliteitseisen. Dat maakt het erg ingewikkeld. Belangrijk risico is dat onder- en overschrijdingen van de afgesproken volumes tussen al deze verschillende contracten niet substitueerbaar zijn. Dit betekent dat er een risico is dat zorg wordt verleend en daarmee kosten worden gemaakt, die vervolgens niet kunnen worden gedeclareerd.

Beheersmaatregelen

Door een stringente bewaking en monitoring van de contractenmatrix wordt getracht dit risico te beheersen. Naast beheersing van de productie bij dreigende overschrijding van afgesproken volumes is tijdig in overleg treden met uitvoerende partijen hierbij belangrijk.

Risico door ZFP-financiering

De inkomsten van een zorgorganisatie zijn afhankelijk van de zorgzwaarte van cliënten. Voor elk zorgzwaartepakket geldt een afzonderlijk tarief. Een wijziging in de ZFP-mix heeft een direct financieel gevolg.

Beheersmaatregelen

De ontwikkeling van de ZFP-mix wordt nauwlettend gevolgd en de productieafspraken worden gedurende het jaar hierop afgestemd.

Kleinschalig wonen

Verder is de wijze van financieren in relatie tot kleinschalig wonen, dat breed binnen SVRZ is doorgevoerd, een aandachtspunt. Het grootste deel van de kosten wordt bepaald door de personele inzet. Bij kleinschalig georganiseerde zorg zijn de aanpassingsmogelijkheden hierin zeer beperkt. Er is immers altijd een minimale personele bezetting op de woning nodig, ook als er minder cliënten of cliënten met een minder complexe zorgvraag wonen.

Qua exploitatie is de mogelijkheid tot aanpassing dus beperkt. Wel is het zo dat door het extramuraliseren van de lage ZZP's het risico kleiner is geworden.

Beheersmaatregelen

Vanuit het oogpunt van bedrijfsvoering is het voor SVRZ belangrijk dat groepswoningen beschikken over ruimte voor extra bezetting. Dit geeft dan weer een buffer in de exploitatie (meer inkomsten bij dezelfde kosten). Bij bepaalde somatische doelgroepen in de centra voor zorg en revalidatie, zoals reactivering, revalidatie of palliatieve zorg ligt bovenstaande anders. Daar kan op basis van een behandelplan een bijpassende personele inzet worden ingepland. Hier bestaat dus een meer directe relatie tussen de kosten en de zorgzwaarte. Verder wordt getracht om een optimale inzet van personeel te bereiken, door gebruik te maken van technologie en innovatie.

Risico als gevolg van normering van kapitaallasten

Vanaf 2018 is een systeem waarbij een integraal tarief per bezette plaats geldt als vergoeding voor de kapitaallasten volledig ingevoerd. De bezettingsgraad van een locatie bepaalt dus mede de vergoeding van de kapitaallasten. In 2024 vindt een herijking van de NHC-tarieven plaats, wat een tariefdaling tot gevolg heeft.

Beheersmaatregelen

SVRZ beschikt over een businessplan waarin de bestaande activa en toekomstige investeringen bij diverse scenario's zijn doorgerekend. Zelfs bij het slechtste scenario behoudt SVRZ een gezonde financiële positie die voldoet aan de eisen die het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ) en de financiers daaraan stellen.

Risico beschikbaarheid financiering

Door de toegenomen risico's in de zorgfinanciering is de beschikbaarheid van financiering niet meer vanzelfsprekend. Dit kan een risico vormen voor de continuïteit van de organisatie.

Beheersmaatregelen

Zoals hiervoor reeds is beschreven, beschikt SVRZ over een businessplan waarin de bestaande activa en toekomstige investeringen bij diverse scenario's zijn doorgerekend. Voor de financiering van de exploitatie worden liquiditeiten aangehouden ter hoogte van circa twee maanden omzet, om een eventuele wijziging in de bevoorschottingssystematiek op te kunnen vangen. Verder is een ongeborgde financieringsfaciliteit met de BNG afgesloten voor de periode 2021 t/m 2027.

Risico van budgetoverschrijdingen en financiële verslaggeving

Door langdurige en grote budgetoverschrijdingen kan de financiële continuïteit van de organisatie in gevaar komen. En daarmee de continuïteit van de zorgverlening.

Door het niet goed beheersen van de processen kan het risico worden gelopen op een onjuiste financiële verantwoording.

Beheersmaatregelen

Het risico van budgetoverschrijdingen en een onjuiste financiële verantwoording ondervangen we door een goede planning- en controlcyclus. De planning- en controlcyclus begint met het formuleren van de hoofdpunten van het beleid voor het komende jaar op basis van het meerjarenbeleidsplan van SVRZ. Bij het bepalen van de uitgangspunten houden we rekening met interne en externe ontwikkelingen. Per locatie worden businessplannen voor de exploitatie opgesteld. Gedurende het jaar rapporteren we maandelijks over productie, opbrengsten, ziekteverzuim, personele inzet/kosten en materiële kosten. Waar nodig vindt bijsturing plaats. Na afloop van het jaar leggen alle locaties verantwoording af door middel van het opstellen van een exploitatieoverzicht. De verschillen tussen de laatste managementinformatie en de jaarverantwoording analyseren

en verklaren we per locatie en in totaal. SVRZ consolideert de opgestelde verantwoordingen per locatie. Dit resulteert in de jaarrekening van SVRZ.

Risico's ten gevolge van de 45-jaar-regeling

In de CAO is sinds twee jaar de "Regeling vervroegd uittreden na 45 jaar" opgenomen. Deze regeling heeft een grote financiële impact. De huidige regeling staat open tot 31 december 2025. Nog niet duidelijk is of na 2025 deze regeling nog voortgezet zal gaan worden binnen de CAO.

Beheersmaatregelen

Het grootste deel van de financiële last voor de werknemers die gebruik kunnen, en naar verwachting zullen, maken van de regeling die openstaat tot 31 december 2025, is reeds verwerkt in de jaarrekening. Zodra duidelijkheid ontstaat omtrent het al dan niet voortzetten van deze regeling, zal de eventuele financiële impact hiervan in beeld gebracht worden.

Risico door samenwerkingsverbanden

In 2022 en 2023 werd binnen de WLZ gewerkt met een regionaal differentiatiebudget dat beschikbaar was voor regionale knelpunten en Zeeuws brede zorgvernieuwingsinitiatieven. De Zeeuwse ouderenzorgorganisaties maakten gezamenlijke afspraken over de besteding van deze gelden en legden dit vast in de uitvoeringsagenda "Zorg in Balans".

Vanaf 2024 komt dit regionale differentiatiebudget te vervallen en kunnen zorgaanbieders op basis van ingediende plannen aanspraak maken op "eigen" tariefopslagen voor bewegingen en doelen (0,3%) en inzet technologie (0,1%). SVRZ heeft inmiddels bericht ontvangen van het Zorgkantoor dat het op basis van de ingediende plannen de maximale opslagen van in totaal 0,4% zal ontvangen voor 2024. Binnen de begroting 2024 van SVRZ wordt het hiermee gemoeide bedrag volledig toegewezen aan de Begeleiding en Behandeling voor de knelpunten m.b.t. de medische waarneemgroepen en voor het opleiden van extra medisch personeel.

Voor 2023 is regionaal overeengekomen dat over de besteding van het differentiatiebudget Zeeuws brede afspraken worden gemaakt via de uitvoeringsagenda Consortium Zorg in Balans. Door SVRZ zijn voor 2023 vooral posten met betrekking tot de Medische Dienst gedeclareerd (voor 2023 ruim € 1.000.000). Ook de kosten van het Centraal Actiecentrum Verplaatsingen (CAV), voor 2023 € 409.000, zijn hier ondergebracht. De budgetten worden beheerd door ViaZorg, niet door de afzonderlijke zorginstellingen.

Tussentijds werden de aanpassingen op deze budgetten door ViaZorg niet altijd gecommuniceerd en zeker niet tijdig. Voorts geldt dat de afspraken met ViaZorg omtrent de kassiersfunctie niet schriftelijk zijn vastgelegd en door de gehanteerde administratieve procedures binnen het Consortium Zorg in Balans, gaat er veel tijd overheen alvorens declaraties door ViaZorg worden betaald. Het risico ontstond hierdoor dat overschrijdingen niet betaald werden en voor rekening van SVRZ kwamen. Voorts is tot november 2023 onduidelijk geweest door wie SVRZ zou worden betaald, terwijl er al circa € 1 miljoen aan kosten was gemaakt door SVRZ. Door deze combinatie van factoren was een behoorlijk financieel risico ontstaan. In december 2023 is duidelijkheid ontstaan met betrekking tot de kassiersfunctie en begin 2024 zijn de door SVRZ gedeclareerde bedragen tot en met het vierde kwartaal 2023 ontvangen, waarmee het risico afgewend is.

Binnen het Consortium Zorg in Balans is inmiddels de afspraak gemaakt om te komen tot het verkorten van de doorlooptijd tot betaling van declaraties en facturen. Dit gebeurt door de kassier te vragen om te bevoorschotten o.b.v. de bespreking en accordering van de kwartaalrapportage in het consortium en door goedkeuring van declaratie en facturen per mail door de gedelegeerd opdrachtgever. De formele handtekening op de notulen van het bestuursoverleg van het Consortium en de handtekening van de voorzitter van het consortium op declaraties en facturen volgen na de eerstvolgende consortiumvergadering.

Beheersmaatregelen

De tariefopslagen voor 2024 hebben we vanaf 2024 zelf afgesproken met het zorgkantoor en lopen dus niet meer via het Consortium Zorg in Balans en ViaZorg. De begrote kosten van het CAV lopen nog wel via het Consortium Zorg in Balans en ViaZorg en bedragen voor 2024 € 426.000. Vanaf 2024 zijn voor het CAV-afspraken gemaakt met ViaZorg. 50% moet gedekt worden in de Zorg in Balans begroting en 50% zal worden gedekt door de Zorgverzekeraars. Nakoming van deze afspraken behoeft op dit moment nog wel de nodige aandacht en monitoring.

3.3 Personeel

De uitdagingen met betrekking tot de inzet van personeel blijven onverminderd groot. De volgende drie hoofd risico's zijn daarbij te onderscheiden:

1. Risico's met betrekking tot kwantiteit
2. Risico's met betrekking tot kwaliteit
3. Risico's met betrekking tot continuïteit

Hieronder wordt er op eenieder van de risico's kort ingegaan.

Risico's kwantiteit personeel

De krapte op de arbeidsmarkt is groot en prognoses laten zien dat dit de komende jaren alleen maar groter zal worden. Dit geldt voor heel Nederland maar zeker voor de provincie Zeeland, waar de vergrijzing groot is. Het aantal inwoners van 80 jaar en ouder zal in de komende 10 jaar met de helft toenemen. Ook in de groep 66-80 jaar is een stijging te zien. Parallel daaraan neemt het aantal personen jonger dan 65 jaar af en daarmee neemt ook de omvang van de beschikbare beroepsbevolking de komende jaren af (bron: Provincie Zeeland, ABF Research). Personeel om de verschillende zorgfuncties in te vullen is schaars. Dit geldt niet langer alleen voor hoogopgeleide specialisten zoals verpleegkundig specialist, specialist ouderengeneeskunde en GZ-psycholoog maar ook voor andere functies zoals verzorgende IG en verpleegkundige. De krapte op de arbeidsmarkt is daarnaast ook zichtbaar bij personeel in staf- en ondersteunende functies. Werving van geschikt personeel blijft daarom op alle terreinen een belangrijk aandachtspunt.

Beheersmaatregelen

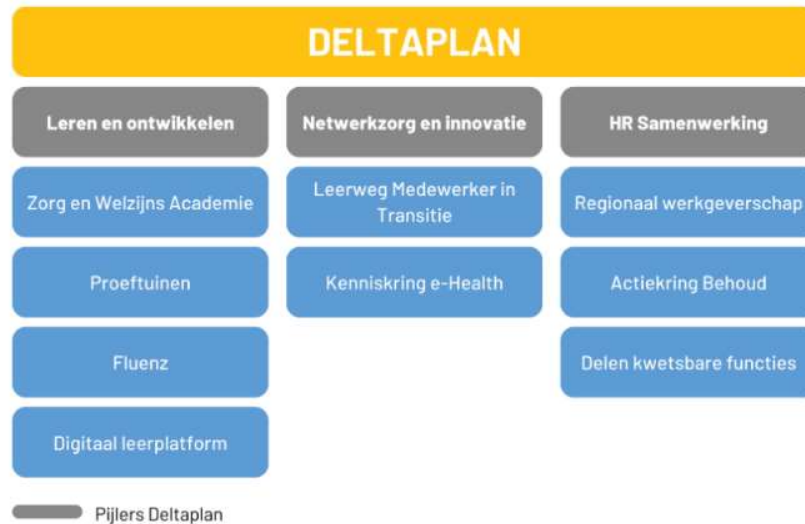
In reactie op het knelpunt van de beschikbaarheid van goed zorgpersoneel op alle niveaus zijn maatregelen genomen voor nog meer diversificatie van de instroom van personeel. Dit wordt gecombineerd met gerichte bij- en omscholingsprogramma's en loopbaanbegeleiding. Medewerkers die nog niet volledig voldoen aan de door SVRZ gestelde opleidingseisen, kunnen daarmee toch aangenomen worden op openstaande vacatures en zich binnen een redelijke termijn kwalificeren voor het zelfstandig begeleiden van cliënten of zelfstandig functioneren binnen een woning.

Op verschillende locaties van SVRZ is de inzet van zogenaamde 'zorgtalenten' voortgezet en is op deze manier potentieel uit de arbeidsmarkt in Zeeland benut. Medewerkers zonder specifieke zorgachtergrond maar met talent en hart voor de zorg zijn uitgenodigd om met ons mee op talentenreis te gaan. Middels open hiring en verschillende trainingen zijn deze nieuwe zorgtalenten klaargestoomd om ingezet te worden in de zorg. Op deze manier hoopt SVRZ nieuwe medewerkers op een andere manier door te laten groeien naar verschillende functies in de zorg.

De instroom via de BBL-leerweg blijft onverminderd een belangrijke basis voor de toekomst. Het aantal nieuwe leerlingen dat instroomt is een cruciale factor als het gaat om het invullen van vacatures en daarmee het aanleveren van nieuwe medewerkers. Daar hangt een goed werk- en leerklimaat mee samen om leerlingen te behouden (de achterdeur sluiten). De positie van het leren en ontwikkelen in de organisatie levert daarmee een belangrijke bijdrage aan de oplossing voor het vraagstuk rond de veranderingen op de arbeidsmarkt en onderwijs. SVRZ is een erkend leer-werkbedrijf. Samen met MBO-, HBO-

en universitaire opleidingsinstituten kunnen wij zelf onze zorgmedewerkers opleiden vanaf mbo-niveau 2 tot aan specialist ouderengeneeskunde.

In 2023 is verder gebouwd aan het samenwerkingsverband met de zorgorganisaties in Zeeland die samen werken in het "Deltaplan Arbeidsmarkt zorg en welzijn Zeeland" met als doel gezamenlijk op te trekken in de aanpak van Zeeuwse arbeidsmarktproblemen.



De ontwikkeling van een gezamenlijk digitaal leerplein is daarbij in 2023 het belangrijkste speerpunt geweest. Bij dit project 'ZorgWise Zeeland' is SVRZ actief betrokken, zowel bij de inhoud van de modules in de digitale leeromgeving vanuit het Trainingscentrum als bij de ondersteuning op ICT-gebied en veiligheid van informatie en privacy.

In aanvulling op de samenwerking binnen Zeeland is het belangrijk dat SVRZ als individuele werkgever goed gepositioneerd is en blijft op de arbeidsmarkt. De afdeling JobCare is voortdurend bezig om SVRZ goed in beeld te brengen bij potentiële medewerkers. Zowel on- als offline heeft SVRZ een gerichte en moderne arbeidsmarktbenadering en -aanpak.

Het risico van vacatures binnen de Medische Dienst en de vakgroep Psychologen wordt verminderd door veel te investeren in het opleiden van de benodigde specialisten. Voor het opleiden van GZ-psychologen wordt samengewerkt met Emergis, voor het opleiden van klinisch neuropsychologen is in 2023 een opleidingstraject voorbereid samen met ADRZ en Kempenhaeghe dat in 2024 start. Verder heeft SVRZ een goede externe profilering van de medische dienst. SVRZ participeert in verschillende landelijke en regionale netwerken, o.a. platform Medisea en regionale capaciteitsraming vanuit het programma duurzame medische zorg (VWS). Daarnaast zijn er intensieve contacten met de verschillende bureaus die tijdelijke invulling kunnen geven aan opvallende vacatures.

Sinds 2021 is voor de artsen en specialisten ouderengeneeskunde toegewerkt naar het scheiden van de reguliere dagdienst en de avond-, nacht- en weekenddienst. Voor de avond-, nacht- en weekenddiensten wordt een externe zzp-pool samengesteld. Deze pool is aangevuld met artsen in opleiding die, in verband met hun opleiding, ANW-diensten moeten doen en met (basis)artsen uit de reguliere SVRZ-bezetting die ook ANW-diensten willen werken.

Naast een actieve en opvallende benadering van de arbeidsmarkt om nieuwe medewerkers te werven, is het van belang om ook aandacht te hebben voor behoud van het bestaande personeel. Om de interne mobiliteit te bevorderen is in 2022 het loopbaanportaal ingezet. Medewerkers kunnen in dit programma zelf nagaan wat hun talenten zijn en inzicht krijgen in mogelijke beroepen en opleidingen. Ook is het mogelijk om bij JobCare een loopbaanonderzoek aan te vragen. Vanaf 2023 is ook loopbaancoaching beschikbaar

gesteld voor medewerkers om zo medewerkers nog beter te kunnen begeleiden bij eventuele vervolgstappen in hun loopbaan bij SVRZ.

Om te anticiperen op de groeiende kloof tussen beschikbaarheid van personeel en toenemende zorgvraag en zorgcomplexiteit is in 2023 een organisatietransitie bij SVRZ in gang gezet waarbij voorbereidingen zijn getroffen om de organisatie anders en efficiënter in te richten en op een andere manier samen te werken tussen afdelingen, functies en medewerkers. Het werkgebied van SVRZ is daarbij onderverdeeld in drie clusters: Walcheren, Oosterschelderegio en Zeeuws-Vlaanderen. Alle medische en paramedische functies zijn samengevoegd in Begeleiding & Behandeling. Ieder cluster wordt aangestuurd door een clusterdirecteur, aangevuld met twee zorgmanagers die zich bezighouden met de aansturing van de zorg en zorgteams in het kader van de WLZ en van een specifieke doelgroep per cluster: ZorgThuis en welzijn, geriatrische revalidatie zorg (GRZ) en de doelgroepen laag volume hoog complex (LVHC). Zorgmanagers spelen een belangrijke rol in de zichtbaarheid en aanwezigheid vanuit het management op de locaties en geven leiding aan de teamcoaches zorg. De teamcoaches worden zo veel mogelijk ingezet voor coaching, begeleiding en aansturing van de zorgmedewerkers waarbij administratieve taken en verantwoordelijkheden ten aanzien van planning en roostering en facilitaire zaken elders belegd zijn. Aandacht voor de medewerkers staat daarbij centraal.

De clusters en Begeleiding & Behandeling worden gefaciliteerd en ondersteund door per cluster ingerichte planbureaus en beleidsadviseurs en beleidsmedewerkers op het gebied van kwaliteit en innovatie (K&I) en personeel, organisatieontwikkeling en opleidingen (PO&O). De belangrijkste doelen van de organisatietransitie zijn het vergroten van de flexibiliteit en wendbaarheid van SVRZ, uniformiteit over de gehele organisatie heen en het realiseren van meer slagvaardigheid.

Parrallel daaraan zal de samenstelling van de zorgteams de komende jaren veranderen. Vanuit de werkgroep 'zorgteams van de toekomst' zijn scenario's ontwikkeld hoe de samenstelling van de zorgteams eruit kan komen te zien en waarbij de basisteams worden aangevuld met een deskundige en flexibele schil. Ook het werken met rompbeschrijvingen en specifieke rollen die medewerkers kunnen vervullen is daarbij geïntegreerd. Vanaf 2024 zal door middel van pilots met de nieuwe samenstelling ervaring worden opgedaan in de praktijk en kan worden beoordeeld of dit voorziet in het omgaan met de krapte op de arbeidsmarkt en de inzet van anders en lager opgeleid personeel.

Risico's kwaliteit personeel

De beschikbaarheid van de juiste kennis en ervaring op de juiste plek in het zorgproces is door SVRZ geïdentificeerd als kwaliteitsrisico. Dit heeft betrekking op de benodigde kennis in de zorgteams en ook op de binnen SVRZ beschikbare specialistische kennis die benodigd is. Door de krapte op de arbeidsmarkt wordt het steeds moeilijker om vacatures in te vullen en is binnen sommige locaties gewerkt met de inzet van zorgtalenten. Omdat deze medewerkers niet of onvoldoende zijn opgeleid voor een functie in de zorg en/of geen ervaring hebben met bepaalde bekwaamheden kunnen deze medewerkers niet vanaf het begin en niet vanzelfsprekend ingezet worden op dezelfde taken en verantwoordelijkheden als hun collega's die daarvoor wel opgeleid zijn. Dit brengt risico's ten aanzien van de kwaliteit van zorg met zich mee. Daarnaast is het een risico dat medewerkers, als gevolg van een grote gewenste flexibiliteit, te maken kunnen krijgen met andere cliëntgroepen of andere zorgconcepten dan waar zij ervaring mee hebben.

Beheersmaatregelen

Om te waarborgen dat de gevraagde kennis beschikbaar is op de momenten dat dit nodig is in de zorg, wordt gezorgd door een steeds grotere deskundige schil rond het team te formeren van hoogopgeleide deskundigen zoals verpleegkundigen, hygiëne kwaliteitsmedewerkers, verpleegkundig specialisten en andere specialisten. Met behulp van deze groep kan de kennistransfer, het leren in de praktijk, goed vorm krijgen. De beschikbaarheid van specialistische kennis die regelmatig, maar niet frequent benodigd is,

wordt geborgd door het positioneren van expertiseteams die SVRZ-breed ingezet kunnen worden. Voor de laag volume, hoog complexe zorg zijn binnen de Zeeuwse Verbinding afspraken gemaakt over inzet en behoud van expertise.

Vanzelfsprekend hoort het aanbieden van up-to-date vakkennis ook bij de beheersmaatregelen op dit vlak. Het Trainingscentrum voorziet hierin door het aanbieden van gerichte interne scholing of het bemiddelen naar externe aanbieders van opleidingen en trainingen. Parallel daaraan wordt ook steeds meer modulair opgeleid. We bedoelen hiermee dat we de opleiding opdelen in modules die met een certificaat worden afgesloten en die eventueel gestapeld kunnen worden tot kwalificatieniveaus. Medewerkers kunnen zich hierdoor in korte tijd bekwamen in bijvoorbeeld voorbehouden risicovolle handelingen zoals het werken met tilliften of verstrekken van medicatie. Dit maakt het behalen van succes laagdrempeliger en positieve ervaringen dragen bij aan het werkplezier. Voor alle zorgopleidingen vanaf niveau 2 tot en met niveau 4 steekt SVRZ in op modulair opleiden.

Om het succes van opleiding en ontwikkeling verder te vergroten en daardoor de kwaliteitsrisico te beperken is het van belang om maatwerk toe te passen en te kijken naar individuele medewerkers. Dit om de kans op uitval tijdens opleidingstrajecten te verminderen. De ervaring binnen SVRZ leert dat medewerkers allemaal individuen zijn met eigen behoeften en voorkeuren en leerstijlen. Dat maakt dat wanneer je inzet op slechts een manier van leren (e-learning of klassikaal) volgens verplichte leerpaden je een groot deel van de medewerkers niet zult bereiken. Dit vraagt om aanpassing van die visie. Concrete voorbeelden die bij SVRZ worden toegepast zijn de verschuiving van een scholingscatalogus naar leerpaden, meten van het resultaat en effectiviteit van scholingsinterventies, meer eigen regie van medewerkers en uitgaan van intrinsieke motivatie bij het volgen van opleidingen en training.

Om ervoor te zorgen dat er meer aandacht is voor de zorgmedewerkers en hun behoefte aan ontwikkeling is er vanuit de organisatietransitie voor gekozen om teamcoaches zo veel mogelijk vrij te maken voor de aansturing, coaching en begeleiding van hun teams. Door de inrichting van planbureaus hoeven teamcoaches zich minder bezig te houden met roosterverstoringen en planning en roosters in het algemeen. De teamcoaches kunnen als eerste signalen oppakken die medewerkers of leerlingen aangeven ten aanzien van functioneren, kwaliteit van zorg en gaan in gesprek met de zorgmedewerkers over wat zij nodig hebben in de vorm van opleiding, training of coaching.

In de SVRZ meerjarenstrategie 2020-2025 zijn vier thema's benoemd die leidend voor SVRZ zijn. Voor wat betreft het thema: Meer samenwerken met netwerkpartners zijn het regionaal strategisch opleidingsplan en de oriëntatie op een Zeeuwsbreed digitaal leerplein concrete voorbeelden van een intensievere samenwerking met andere zorgorganisaties. In 2023 is definitief het besluit genomen dat SVRZ deelneemt aan het gezamenlijke digitale leerplein ZorgWise Zeeland en vertegenwoordigd is in werkgroepen op het gebied van content, automatisering en informatiebeveiliging en bescherming van persoonsgegevens.

Risico's continuïteit personeel

Verzuim als gevolg van ziekte beschouwt SVRZ als het grootste risico voor de continuïteit qua inzetbaarheid van het personeel. Ondanks dat de impact van Covid-19 in 2023 minder groot was dan in de daaraan voorafgaande jaren, bleef het ziekteverzuim met gemiddeld 10,6% in 2023 hoger dan de sector (8,95%). Dit, in combinatie met het relatief grote aantal oudere medewerkers, maakt dat hier sprake is van een reëel risico op continuïteit van zorg gerelateerd aan het rondkrijgen van de roosters.

Beheersmaatregelen

Voor de beheersing van dit risico is het verzuimbeleid van SVRZ in 2021 reeds omgevormd naar een vitaliteit- en inzetbaarheidsbeleid. In 2022 heeft de implementatie hiervan plaatsgevonden en dit heeft een vervolg gekregen in 2023. Belangrijk onderdeel van de implementatie was de campagne Vitaliteit & Inzetbaarheid "Goede zorg begint bij jezelf".

Via deze campagne en via trainingen op locatie is getracht om iedereen op de hoogte brengen van dit vitaliteit- en inzetbaarheidsbeleid.

In het kader van vitaliteit en inzetbaarheid zijn in 2023 twee keer per jaar voor alle locaties evaluatiemomenten ingepland met de locatiemanager, manager PO&O, bedrijfsarts, personeelsfunctionaris, teamleider verzuimservice en re-integratiefunctionaris. In deze overleggen werden de inzetbaarheidsplannen per cluster geëvalueerd en werd aan de hand van analyses op verzuimcijfers en de PDCA-cyclus bijgestuurd waar nodig. Een concreet voorbeeld daarbij is het sturen op frequent verzuim, het structureel voeren van frequent verzuimgesprekken en vastleggen van een verslag om hiermee tijdig signalen op te vangen en langdurig ziekteverzuim te voorkomen. Gedurende 2023 heeft dit geresulteerd in een afname van het gemiddeld aantal verzuimmeldingen per medewerker per jaar van 1,65 (2022) naar 1,38.

Ziekteverzuim is als prioriteit opgenomen in terugkerende overleggen waaronder het SVRZ MT en de LGO's op de locaties. In het vierde kwartaal van 2023 is vanuit de afdeling Verzuimservice een voorstel ontwikkeld om de focus nog nadrukkelijker te verleggen van verzuim naar inzetbaarheid met een andere rol voor het team Verzuimservice. De functienaam van de re-integratiefunctionaris is aangepast naar inzetbaarheidsadviseur en daar waar de re-integratiefunctionaris vaak pas in beeld kwam als een medewerker al een jaar ziek was, wordt de inzetbaarheidsadviseur al preventief ingezet ter voorkoming van uitval of in het begin van het ziekteverloop. Inzetbaarheidsbegeleiding is verder geprofessionaliseerd door diplomering van een van de medewerkers als arbeidsdeskundige en de afdeling als geheel speelt een proactieve rol bij het ondersteunen van de teamcoaches op het gebied van duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Aanvullend is in het vierde kwartaal van 2023 gestart met de inzet van de praktijkondersteuner bedrijfsarts die naast de bedrijfsarts laagdrempelig en gemakkelijk benaderbaar is voor leidinggevenden en waar casuïstiek aan voorgelegd kan worden zonder dat of voordat er sprake is van (medisch) verzuim.

Aansluitend bij de nieuwe organisatie-inrichting vanuit de transitie en aandacht voor de medewerkers worden aan leidinggevenden trainingen aangeboden op het gebied van 'Taak en relatie' en 'Verbindende communicatie' om binnen hun team(s) het goede gesprek aan te gaan over zaken als professionele identiteit en aandacht voor (behoud van) werk/privé balans. Gelet op het veelvuldig voorkomen van psychisch ziekteverzuim is in 2023 hieraan de training 'Zin en onzin van psychisch verzuim' toegevoegd.

Op het gebied van arbeidsomstandigheden, gezondheid, veiligheid, welzijn op het werk, vitaliteit en inzetbaarheid, heeft de commissie Gezondheid, Vitaliteit en Arbeidsomstandigheden (GVA), zich in 2022 onder andere bezig gehouden met het bewaken van de voortgang van uitvoering van de Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) op de locaties, de advisering met betrekking tot de werkwijze van ergonomisch verantwoorde zorg rondom cliënten met obesitas, de advisering rondom toetsing van de bekwaamheid van medewerkers in het werken met tilliften, de advisering ten aanzien van gevaarlijke/gezondheid schadelijke stoffen en handdesinfectans. Ook heeft de GVA-commissie zich beziggehouden met de signalering rondom arbeidsrisico's voor zzp'ers en de advisering ten aanzien van de aanpassing van de werkwijze veiligheidsrondes SVRZ.

De inzet van zzp'ers wordt hierboven reeds genoemd en is een onderdeel van de flexibele schil die benodigd is voor continuïteit van de zorg. In 2023 is de inkoop en administratie van zzp'ers verder geprofessionaliseerd vanuit het zzp-loket. Dit zorgt ervoor dat:

- a) de kwaliteit van de instroom van zzp'ers is gewaarborgd,
- b) er grip is op de overeenkomsten, kosten en afspraken die worden gemaakt met intermediairs en zzp'ers, en
- c) er beter zicht is op de mate waarin zzp'ers worden ingezet binnen de organisatie.

Hiermee wordt invulling gegeven aan het 'Afsprakenkader zzp'ers', wat een uitkomst is van het Deltaplan Zeeland, werkgroep Behoud.

Naast de organisatie van een flexibele schil beschikt SVRZ over een zorgcontinuïteitsrooster in geval van een mogelijk direct continuïteitsrisico.

Om de continuïteit in het weekend en op feestdagen te waarborgen wordt sinds medio 2022 gewerkt met overplannen of met beschikbaarheidsdiensten, zodat bij uitval wegens ziekte snel vervanging beschikbaar is. Medewerkers die niet overpland zijn of geen beschikbaarheidsdienst hebben, hoeven daarmee niet gestoord te worden op hun vrije dag. Dit komt het herstelvermogen ten goede en hiermee wordt invulling gegeven aan het recht vanuit de cao om niet altijd bereikbaar te hoeven zijn. De effectiviteit van het werken met beschikbaarheidsdiensten is in het eerste en vierde kwartaal van 2023 geëvalueerd. Belangrijkste conclusies zijn daarbij dat ondanks de aandachtspunten de locaties die werken met de beschikbaarheidsdiensten dit in 2024 wensen te continueren en dat het een passende manier is om invulling te geven aan flexibiliteit en het recht om niet bereikbaar te hoeven zijn. Wel is het essentieel dat aan alle afspraken die zijn gemaakt rondom de beschikbaarheidsdiensten en randvoorwaarden die zijn opgesteld wordt voldaan. Het betreft hier o.a. een correcte registratie in de systemen, bekendheid van de afspraken bij medewerkers planning en rekening houden met bijzondere situaties zoals bij re-integratie of bij speciale evenementen.

Om de continuïteit ook gedurende de zomerperiode te kunnen waarborgen is gewerkt met een 'zomerbonus' waarbij zorgmedewerkers die bereid waren om extra te werken buitenom hun contracturen of hun rooster een bonus ontvingen in de vorm van een cadeaubon per gewerkte dienst. De evaluatie die vervolgens heeft plaatsgevonden heeft laten zien dat er nog verfijning nodig is in de regeling, maar dat het toekennen van de zomerbonus op sommige locaties in aanzienlijke mate heeft bijgedragen om de roosters ook in de zomerperiode rond te krijgen met behulp van eigen medewerkers.

Een belangrijke beheersmaatregel voor de langere termijn betreft de toepassing van technologische vernieuwingen die bij kunnen dragen aan de kwaliteit van de zorg en tegelijkertijd helpen met de beheersing van het kwantitatieve personeelsrisico. Het verbeteren van de vaardigheden van medewerkers op het gebied van werken met (nieuwe) technologie is daarbij noodzakelijk.

3.4 ICT en informatieveiligheid

SVRZ streeft naar het inzetten van betrouwbare technologische innovaties voor het leveren en ondersteunen van nog betere zorg waar mogelijk. Cliënten die van SVRZ zorg ontvangen moeten erop kunnen vertrouwen dat er op een zorgvuldige, transparante en integere wijze met hun informatie wordt omgegaan. Drie aspecten zijn daarbij van vitaal belang: de juistheid, beschikbaarheid én vertrouwelijkheid van informatie.

Voortdurende aandacht voor deze aspecten bij het inzetten van technologie en ICT stelt SVRZ in staat om de privacy van cliënten zo goed mogelijk te waarborgen, tijdig de juiste zorginhoudelijke beslissingen te kunnen nemen en de informatievoorziening te beschermen tegen verstoring door hackers en andere kwaadwillenden.

Informatiebeveiliging & privacy

In 2023 is de aandacht voor informatiebeveiliging & privacy bij SVRZ onverminderd groot geweest. De structurele aanpak en doorlopende cyclus voor risicobeheersing wordt aangestuurd vanuit het informatiebeveiligingsmanagementforum (IBMF). Vanuit gezamenlijke risicoanalyse worden maatregelen voor het beschermen van informatie getroffen, geprioriteerd en toegepast met oog voor een goede balans tussen werkbaar zorg en informatieveiligheid. Bij nieuwe initiatieven voor de inzet van zorgtechnologie wordt

altijd de afweging gemaakt tussen bruikbaarheid en werkbaarheid, privacy van de gebruikers en informatieveiligheid.

In december 2023 heeft de periodieke NEN7510-audit voor informatiebeveiliging in de zorg plaats gevonden. Deze audit toetst in hoeverre SVRZ aantoonbaar voldoet aan deze norm en waar verbeterpunten zijn. Het voldoen aan de NEN7510 laat zien hoe medewerkers omgaan met privacygevoelige informatie, borgt de ontwikkeling en continuïteit van SVRZ voor gegevensverwerking en toont aan dat SVRZ betrouwbaar en integer omgaat met de cliëntgegevens.

Met verschillende preventieve en detectieve maatregelen beschermt SVRZ structureel haar ICT-omgeving. Zo wordt de omgeving van SVRZ continu gescand op ongeautoriseerde toegang en maandelijks gescand op eventuele kwetsbare apparatuur. Daarnaast maakt SVRZ gebruik van een up to date antivirus oplossing. Door het laten uitvoeren van een attack en penetration test door een ethical hacker hebben we bevestigd gekregen dat de getroffen preventieve en detectieve maatregelen adequaat zijn om de ICT-omgeving van SVRZ te beschermen.

Ook voor de menselijke kant van informatiebeveiliging is structureel veel aandacht, onder andere met de jaarlijkse phishing test onder alle medewerkers. Die was dit jaar extra lastig gemaakt door gebruik te maken van spearphishing. Medewerkers ontvingen een mail met gepersonaliseerde informatie, zoals naam, functie en arbeidsduur met het verzoek om deze gegevens in het HR-systeem van SVRZ te controleren en waar nodig aan te vullen.

Van de 3.810 ontvangers hebben 2.342 medewerkers de phishingmail geopend (61% van de ontvangers). 361 medewerkers hebben vervolgens op de link in de e-mail geklikt maar geen credentials ingevuld op de inlogwebsite (9% van de ontvangers). 918 medewerkers hebben én op de link in de e-mail geklikt én hierna ook hun credentials ingevuld op de inlogwebsite (24% van de ontvangers).

Uit een benchmark van alle phishingresultaten van de aanbieder van de test blijkt dat ongeveer 20% van de ontvangers op een link klikt. Medewerkers van SVRZ scoorden in deze test relatief hoger, wat dus een negatief resultaat is. De resultaten laten zien dat, hoe persoonlijker een e-mail is, hoe eerder (vaker) medewerkers op de link klikten en credentials deelden.

Een ander aspect uit de bewustwordingscampagne uit 2021 dat een permanente plek heeft gekregen is aandacht voor het 'clean desk, clear screen'-beleid tijdens de terugkerende veiligheidsrondes die op locaties worden uitgevoerd door preventiemedewerkers. De ervaring is dat hier zeker aandacht voor is. Daar waar teams beschikken over een aparte kantooruimte was de deur afgesloten op het moment dat de medewerkers niet op de kantoren aanwezig waren en was de computer uitgezet. Soms wordt er nog wel eens een lijstje met wachtwoorden of telefoonnummers en emailadressen van bijvoorbeeld coördinerend verpleegkundigen aangetroffen of een scherm dat open staat, maar dat is incidenteel.

Op het leerplein zijn diverse e-learning modules beschikbaar, waarin medewerkers meer kunnen leren over informatiebeveiliging & privacy, datalekken en mobiel werken.

Ondanks alle maatregelen zijn phishing, spoofing, smishing en datalekken niet altijd te voorkomen. In 2023 zijn 50 meldingen van (een vermoeden van) een incident gedaan ten opzichte van 62 meldingen in 2022. Daarvan is 6 keer een melding gedaan bij de Autoriteit Persoonsgegevens.

Opvallend is de relatief forse daling ten opzichte van vorig jaar. Dit kan wijzen op een hogere awareness en oplettendheid. Het kan ook wijzen op een verminderde alertheid om

(een vermoeden van) phishing of een inbreuk in verband met persoonsgegevens ook daadwerkelijk te melden. Een meerjarige awarenesscampagne vanaf 2024 zal deze alertheid naar verwachting (verder) verhogen.

Informatievoorziening & Automatisering

Een stabiele en betrouwbare ICT-infrastructuur is van wezenlijk belang. De basis daarvoor was al op orde door een dubbel uitgevoerd ICT-platform en redundante verbindingen naar locaties. In 2023 is hier verder aan gebouwd door de toegang tot internet en redundantie op het gebied van zorgalarmering en telefonie te verbeteren.

De beweging naar SaaS-applicaties en diensten is een belangrijke trend. Eind 2022 heeft SVRZ haar visie over deze beweging gevat in haar Cloud Strategie, die de strategische richting voor de komende jaren omkadert. Naast richting voor het optimaal benutten van het potentieel van Cloud technologie is er in de strategie aandacht voor de toenemende afhankelijkheid van internet, leveranciersbeheer en Cloud-specifieke informatiebeveiligings-risico's. Passend binnen die strategie is in 2023 gestart met de migratie van officeapplicaties en data naar de cloud met als doel een digitale werkplek in de Microsoft 365 cloud te realiseren voor toekomstbestendig samenwerken en hybride werken binnen en buiten SVRZ.



In 2023 zijn alle printers vervangen door 'Follow You' printers. Met een eigen PIN-code kan een medewerker bij iedere printer afdrucken en scannen. Dit maakt het eenvoudiger en verbetert de informatiebeveiliging.

De SVRZ-medewerker is ook in 2023 toenemend mobiel en flexibel, waarbij het altijd beschikbaar hebben van de juiste informatie op de juiste plek in het zorgproces belangrijker dan ooit is. Een goed voorbeeld is de registratie van de toediening van geneesmiddelen op een smartphone voor cliënten zonder behandeling. Dit is gestart in Zeeuws-Vlaanderen en wordt in 2024 verder uitgerold.

Welke apparatuur past bij welke functie is vastgelegd in de werkplekmatrix ICT-apparatuur. Laptops en tablets worden daarbij voorzien van beveiligingsmaatregelen waaronder authenticatie en versleuteling, voor het beschermen van informatie indien er onverhoopt sprake is van verlies of diefstal.

Smartphones worden uitgegeven en geïnstalleerd vanuit onze Mobile Device Management software, waarmee wordt voorzien in effectief, beheer, veilig configuratie en ondersteuning aan medewerkers op afstand.

Om medewerkers te assisteren bij de software die SVRZ gebruikt, is Permento geïntroduceerd. Dit is een online handleiding die geraadpleegd kan worden zonder dat een medewerker eerst naar een extern programma moet om de handleiding op te zoeken of naar de helpdesk moet bellen.

Met het SVRZ-inlogportaal hebben medewerkers de mogelijkheid vanuit de thuissituatie of onderweg op een veilige manier te verbinden met het SVRZ netwerk. Een faciliteit die onmisbaar is geworden in onze dynamische organisatie.

Samenvattend

Op ICT vlak zijn we flexibeler en mobieler dan ooit in het faciliteren van onze organisatie, waarbij we de ingeslagen weg aan de hand van de Cloud strategie op een bewuste en weloverwogen manier verder zullen volgen. De doorlopende samenwerking tussen Information Security Privacy Compliance Officer, Technical Information Security Officer, Functionaris Gegevensbescherming, Informatiemanager en de afdeling Informatievoorziening & Automatisering is daarachter de drijvende kracht.

4. Financiële instrumenten en treasury

SVRZ heeft als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om tussentijdse rentefluctuaties te beheersen. Dit mede gezien de risico's die hiermee gepaard gaan. Jaarlijks stelt SVRZ een langetermijn-vermogensplanning op. Deze vermogensplanning geeft zicht op de verwachte ontwikkeling van het eigen vermogen en bevat ook een kasstroomprognose voor de lange termijn.

Maandelijks stellen we een liquiditeitsplanning voor de komende twaalf maanden op. Aan de hand van deze planning bewaakt SVRZ haar liquiditeit.

Het beleid van SVRZ is om het huidige vermogen in stand te houden zoals het nu is. De interne norm voor het vrije vermogen in percentage van de omzet stellen we op minimaal 30%. Als beleid hanteert SVRZ verder dat geen (relatieve) vermogensopbouw plaatsvindt ten laste van het ZZP-budget. Dit betekent dat het volledige ZZP-budget beschikbaar is voor de zorgexploitatie en dat er geen reservering voor onvoorzien of vermogensopbouw in mindering wordt gebracht. Het voordeel op kapitaallasten gebruikt SVRZ voor koopkrachtbehoud van het eigen vermogen en, indien mogelijk, maximaal 50% voor niet-structurele wensen in het kader van de begroting (additioneel).

5. Governance

5.1 Algemeen

De bestuursstructuur van SVRZ voorziet in een Raad van Toezicht en een Raad van Bestuur. De verantwoordelijkheidsverdeling tussen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur is vastgelegd in [de statuten van de stichting](#) en in [het reglement Raad van Toezicht](#) en [het reglement Raad van Bestuur](#) de Raad van Bestuur. SVRZ hanteert de Zorgbrede Governancecode van de brancheorganisaties in de zorg.

Sinds 2017 (geüpdatet in 2021) is het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg en sinds 2018 is het Kwaliteitskader wijkverpleging van kracht en geeft SVRZ hier invulling aan.

5.2 Bestuur

SVRZ kent, sinds september 2022, een tweehoofdige Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur heeft de taak om SVRZ te besturen, onder toezicht van de Raad van Toezicht. Dit met inachtneming van de inhoud van de statuten van de stichting en de kaders in het reglement van de Raad van Bestuur en de Kwaliteitskaders Verpleeghuiszorg, Wijkverpleging en Geriatrische revalidatiezorg.

Samenstelling Raad van Bestuur per 31 december 2023



Mevr. D.A. Bras-Louwerse
bestuurder



Dhr. D. de Rijke
bestuurder

Nevenfuncties

- Vertegenwoordiger ouderenzorg in Beleidsteam Zorg Zeeland
- Lid Consortium Zorg in Balans (ViaZorg)
- Lid Bestuurdersoverleg Gebruikersvereniging mijnCaress
- Lid Bestuurdersoverleg Academische Werkplaats Ouderen Tranzo. Tevens lid Raad van Toezicht leerstoel Ouderen van prof. dr. Katrien Luijckx (tot moment van hoogleraarschap Mw. Luijckx in loop van 2023)
- Lid van de kernvertegenwoordiging Zeeuwse Zorg Coalitie en voorzitter projecten Integrale Ouderenzorg
- Lid De Zeeuwse Verbinding
- Vertegenwoordiger VVT Zeeland in AB ROAZ

Nevenfuncties

- Lid Raad van Toezicht Mondia Scholengemeenschap en lid Auditcommissie Mondia;
- Lid Bestuurdersoverleg UKON
- Lid stuurgroep Academische Werkplaats Ouderen Zeeland
- Lid Dagelijks Bestuur Zeeuwse Zorgschakels
- Voorzitter De Zeeuwse Verbinding
- Lid Deltaplan Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn

Accreditatie

De heer de Rijke is sinds 1 september 2022 lid geworden van de NVZD, de beroepsvereniging voor bestuurders in de zorg, onder de voorwaarde dat hij binnen twee jaar na het moment dat hij bestuurder bij SVRZ is geworden het accreditatietraject zal hebben doorlopen, tot en met het accreditatiegesprek. Mevrouw Bras is reeds in het accreditatieregister opgenomen.

Bezoldiging

De Raad van Toezicht stelt de honorering van de Raad van Bestuur vast. Deze is binnen SVRZ gebaseerd op de kaders van de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). SVRZ is volgens de klasse-indeling WNT ingedeeld in klasse V. De honorering van de huidige bestuurders valt binnen de WNT. In overeenstemming met de WNT is de honorering van de bestuurders opgenomen in de jaarrekening. Jaarlijks wordt door de Raad van Toezicht een resultaatgesprek gevoerd met de bestuurders. Dit vindt plaats op basis van de jaarlijks vastgestelde prestatieafspraken tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur.

In 2023 zijn aan de Raad van Bestuur de volgende onkostenvergoedingen betaald:

Betaalde onkostenvergoedingen 2023

Studie/bijbscholing
Representatie
Onbelaste reiskostenvergoeding (dhr. de Rijke rijdt in privéauto)
Totaal onkostenvergoedingen 2023

D.A. Bras	D. de Rijke
€ 1.550	€ 1.382
€ 341	
	€ 1.468
€ 1.891	€ 2.850

6. Maatschappelijke aspecten van ondernemen

6.1 Kwaliteit

Cliëntervaringen resultaten

SVRZ vindt het belangrijk om te horen wat de ervaringen van cliënten zijn met de zorg en ondersteuning die ze van SVRZ ontvangen. Op basis hiervan kunnen wij onze zorg- en dienstverlening verder verbeteren.

SVRZ streeft ernaar eens per 2 jaar met alle **intramurale cliënten** die permanent bij SVRZ verblijven een cliëntervaringsgesprek te houden. In 2023 zijn er 597 gesprekken gevoerd door de hiervoor opgeleide gespreksleiders. De resultaten die hieruit zijn gekomen, worden met de teams besproken in een teamoverleg. De gespreksleiders schrijven voorafgaand aan deze terugkoppeling een verslag met de hoofdlijnen van de gesprekken. Dit verslag wordt gedeeld met de teamleider. De cliënten waarmee de



gesprekken zijn gevoerd waren het meest tevreden over de verzorging. 99% van de cliënten gaf aan altijd of meestal hierover tevreden te zijn. Het minst tevreden waren de cliënten over de algemene aandacht. Desalniettemin was 65% hier alsnog altijd tot meestal tevreden over.

In het najaar van 2023 hebben alle gespreksvoerders een trainingdag gehad waarbij de narratieve benadering centraal stond. De trainingdag is verzorgd door het

Trainingscentrum van SVRZ. Hierbij kregen de gespreksvoerders training over hoe ze verdiepende vragen kunnen stellen, om de verhaallijn duidelijker en sterker te krijgen. Bij de narratieve benadering gaat het erom dat het vertellen van een verhaal een vorm is van actie richting de verandering. Er vindt een reconstructie plaats op basis van herkenning en erkenning door het stellen van de juiste vragen. Hiermee wordt de verhaallijn gemaakt. De verhaallijn wordt dikker en rijker door er dieper op in te gaan of door een aspect uit te pakken waardoor er een nieuwe verhaallijn ontstaat. Tijdens de training werden ook ervaringen uitgewisseld over het voeren van de cliëntervaringsgesprekken. Op basis van wat hierover naar boven kwam, is een evaluatiemoment gepland. Uit deze evaluatie is o.a. naar voren gekomen dat de gespreksvoerders behoefte hebben om 1 of 2 maal per jaar gefaciliteerd worden om ervaringen uit te wisselen.

SVRZ vraagt aan alle cliënten die bij ons **revalidatiezorg** hebben ontvangen naar hun ervaringen over onze zorg- en dienstverlening. Naast een algemene waardering worden vragen gesteld over de informatieverstrekking, het revalidatieproces en het verblijf. In 2023 zijn er 626 revalidatietrajecten geweest. Hiervan hebben 339 revalidatiecliënten hun ervaringen over de revalidatie bij SVRZ met ons gedeeld. Dit is een respons van 54%. De Net Promoter Score (NPS)⁸ voor het jaar 2023 is 44.

Er hebben in 2023 228 cliënten **Eerstelijns Verblijf (ELV)** zorg ontvangen bij SVRZ. Het gemiddelde cijfer voor de ELV bedraagt 8,7. De gemiddelde NPS voor het jaar 2022 is 50.

Tevens meten wij de ervaringen van cliënten die gebruik maken van de **eerstelijns fysiotherapie** en **logopedie** van SVRZ. Dit doen wij met behulp van een PREM. Dit is

⁸ De Net Promoter Score wordt berekend als het verschil tussen het percentage Promoters en Criticasters. De NPS zelf wordt niet uitgedrukt als een percentage maar als een absoluut getal, dat zich ergens tussen -100 en +100 situeert. Een NPS die boven de nul uitkomt wordt als goed gezien, een score boven de 50 als excellent.

een korte digitale vragenlijst die wordt aangeboden bij de laatste behandeling of wanneer sprake is van chronische problemen na zes weken. Het gemiddelde rapportcijfer voor fysiotherapie was in 2023 een 8,6 (n= 17) en voor logopedie was dit in 2023 een 9,2 (n= 12).

In 2023 is voor **ZorgThuis** uitvraag gedaan met behulp van een PREM. In totaal zijn er 619 vragenlijsten uitgereikt via de zorgmedewerkers. In totaal zijn er 347 vragenlijsten geretourneerd. De NPS was 62 en het gemiddelde rapportcijfer was 8,68. Van cliënten die hiervoor toestemming hebben gegeven, is de beoordeling doorgestuurd naar Zorgkaart Nederland.

In 2023 zijn er 136 beoordelingen (gemiddelde waardering: 8,7) op Zorgkaart geplaatst. Hiervan kwamen er 110 waarderingen voort uit het PREM onderzoek ZorgThuis. Verder zijn er (slechts) 18 beoordelingen voor de intramurale locaties geplaatst en 8 voor de GRZ, waarvan 3 voor een specialist. Van de waarderingen van de intramurale locaties waren 4 beoordelingen tussen 0-6, 3 beoordelingen tussen 7-8 en 11 beoordelingen van 9 en hoger. Voor deze categorie komt daarmee de NPS score uit op 44,0.

Laag volume, hoog complexe zorg

'Laag volume hoog complex' is de verzamelnaam voor kleine, specifieke groepen cliënten met een complexe zorgvraag. Om voor deze cliënten de kwaliteit van zorg te kunnen (waar)borgen, is een goede regionale én landelijke zorg- en kennisinfrastructuur van belang. Binnen de Zeeuwse Verbinding is in 2021 afgesproken om het gehele aanbod voor Korsakov, DZEP, Huntington, Jonge mensen met dementie (JD), Gerontopsychiatrie en Parkinson verder af te stemmen en te ontwikkelen naar landelijke normen. Hiervoor zijn in 2023 de nodige stappen gezet. Onderstaand per doelgroep een korte statusupdate.



Syndroom van Korsakov

Sinds eind 2012 biedt SVRZ-locatie Ter Poorteweg zorg en behandeling aan cliënten met het syndroom van Korsakov. In 2022 is locatie Ter Poorteweg officieel erkend en operationeel als regionaal expertisecentrum (REC) Korsakov. Op deze locatie zijn zes woningen, met in totaal ruimte voor 42 cliënten, en een activiteitencentrum. In 2023 is voor het REC Korsakov de tussentijdse visitatie positief afgerond en is het onderdeel 'ambulante zorg' verder ingericht.

Dementie en Zeer Ernstig Probleemgedrag (DZEP)

SVRZ heeft al een aantal jaar een divers aanbod voor DZEP-cliënten. Naast langdurig verblijf is er een afdeling die zich richt op kortdurende interventies. Het gaat hier om crisissituaties. Deze afdeling is verder ontwikkelt en gaat samenwerken met een Regionaal Expertise Centrum. Voor de DZEP heeft een projectgroep de voorbereidingen getroffen voor een professionaliseringsslag; resocialisatieafdeling en start consultatieteam. Daarnaast is gestart met de heroverweging van de huidige inrichting 'Zorgpad probleemgedrag'.



Huntington

De Huntingtonpoli blijkt voor SVRZ om meerdere redenen lastig te continueren. Het (te) lage aantal cliënten is daar mede debet aan. Maar ook landelijke ontwikkelingen en het ontbreken van een (gespecialiseerd) behandelaar spelen een belangrijke rol. SVRZ is hierdoor afhankelijk van het Doelgroep expertisecentrum (DEC) van Mijzo. Het afgelopen jaar zijn de voorbereidingen getroffen om te komen tot afspraken van contract tot procesinrichting.



Jonge mensen met dementie:

Met locatiemanagers, teamleider en de Medische Dienst is gekeken naar de huidige status en de gewenste ontwikkelingen voor de toekomst. Als verplichting vanuit het lidmaatschap van het kenniscentrum heeft een



student van EUR een nulmeting gedaan voor het PREZO-keurmerk. In het advies zijn verbeter en aandachtspunten opgenomen ter voorbereiding op de audit. Tevens zijn er voorbereidingen getroffen voor leefmilieus die in 2024 gerealiseerd worden.

Voor de doelgroepen *Gerontopsychiatrie* en *Parkinson* kan SVRZ gebruikmaken van de regionale kennis- en expertise(centra) die ondergebracht zijn bij Zorggroep Ter Weel.



Onderzoek en innovatie

Onderzoek

SVRZ is aangesloten bij drie kennisnetwerken: de Academische Werkplaats Ouderenzorg Zeeland (AWOZ), het Universitair Netwerk Ouderenzorg Nijmegen (UKON) en de Academische Werkplaats voor Ouderen van TRANZO.

In 2023 heeft de Onderzoeks- en Wetenschapscommissie twee kenniscafés georganiseerd: één over mantelzorg en één over delier. In 2023 was SVRZ weer betrokken bij meerdere wetenschappelijke onderzoeken, waaronder het implementatieonderzoek "Dedicated werkwijze", gericht op het verbeteren van de palliatieve zorg aan mensen met dementie. En er lopen twee promotie onderzoeken, die worden uitgevoerd door SVRZ-professionals. Eén onderzoek gaat over eenzaamheid en de andere naar het implementeren van een methode om effectief te communiceren in acute situaties in het verpleeghuis: de SBAR-methode.

Dit jaar heeft een onderlinge visitatie plaatsgevonden vanuit UKON. SVRZ heeft Tante Louise gevisiteerd en wij zijn door de zorggroep Elde Maasduinen gevisiteerd. De feedback die wij kregen was dat onze Onderzoeks- en Wetenschapscommissie slagvaardig, voortvarend en enthousiast is en dat we goede netwerkers zijn.

Tenslotte heeft SVRZ meegewerkt aan de organisatie van een regionale werksessie door UKON en Tranzo over de verbinding tussen wetenschap, mbo-onderwijs en de dagelijkse praktijk. Wij hebben een presentatie gegeven over de Zeeuwse Praktijkroute.

Innovatie

In 2023 hebben we grote stappen gezet in het verder professionaliseren van het Innovatieplatform (ZITP). Deze lijn trekken we door in 2024. Het Innovatieplatform heeft een stabiele groep deelnemers. Het komende jaar zal deze groep inhoudelijk verder worden begeleid in het uitvoeren van kwalitatief goede en valideerbare pilots. De basis hiervoor is in 2023 gelegd. Daarnaast zal het Innovatieplatform meer zichtbaarheid krijgen, zowel intern als extern. Een vereiste hiervoor is de aandacht voor sociale innovatie, de organisatie in zijn geheel ontwikkelen om innovatie te omarmen. Om het Innovatieplatform inhoudelijk verder te ontwikkelen en dit vervolgens binnen SVRZ gestalte te geven, zal de samenwerking met onder andere de Hogeschool Zeeland en Anders Werken in de Zorg nog verder geïntensiveerd worden.

De commissie eHealth en innovatie SVRZ heeft als voornaamste taak om initiatieven te toetsen aan de lange termijn doelen van SVRZ om zodoende de organisatie in zijn geheel de juiste kant op te krijgen. Door personele wijzigingen is de samenstelling van de commissie in 2023 gewijzigd. De taakopdracht wordt geëvalueerd Q1 van 2024.



Vanuit Subsidie ontwikkeling wijkverpleging (SOW) is gestart met gebruik van de Thuisleefwijzer; met als doel zorgmedewerkers meer bewust te maken van inzet hulpmiddelen en technologie.

In 2023 is het gebruik van de Thuisleefwijzer gekoppeld aan het gebruiken van de zgn. Zelfredzaamheidskoffer. In deze koffer zitten diverse materialen om de zelfredzaamheid van cliënten te bevorderen. Iedere regio beschikt over minstens 1 koffer, die met hulp vanuit Medipoint is samengesteld. Er is een proces opgesteld waarmee een zorgmedewerker op eenvoudige wijze het hulpmiddel kan inzetten bij de cliënt. Medipoint ondersteunt de cliënt vervolgens bij de aanvraag en/of het regelen van de vergoeding. Voor de implementatie is gewerkt met een SET subsidie.

Eerder is vanuit Subsidieregeling Ondersteuning Wijkverpleging (SOW) onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om de administratieve lasten binnen de thuiszorg te verlagen. In de laatste fase van dit onderzoek is vastgesteld en bepaald wat anders kunnen inrichten en/of afschaffen binnen de processen. Deze input is in 2023 meegenomen in de (selectie)gesprekken over het nieuw te kiezen ECD. Daarnaast heeft dit ertoe geleid dat de zorgplancyclus ZorgThuis geëvalueerd en bijgesteld is. Tot slot hebben, in het verlengde hiervan, de kwaliteitsmedewerkers samen met F&C ook de screeningstools op elkaar zijn afgestemd.

De verantwoording voor zowel de SOW als de SET subsidie voor deze ontwikkeling zijn ingediend in 2023.

In oktober 2023 zijn twee afgevaardigden vanuit SVRZ gaan deelnemen aan een training in het kader van het project "(Ont)regel de Zorg". Veel regels worden namelijk niet alleen bepaald door overheidsinstanties, maar ontstaan ook binnen organisaties zelf. Doel van de training is (blijvend) kritisch en selectief te kijken naar het nut en de noodzaak van de binnen de zorg toe te passen regels om waar mogelijk de administratieve lasten voor zorgmedewerkers te verlagen. De training heeft ons doen inzien dat we op een aantal onderdelen de zorg mogelijk kunnen ontregelen, waardoor we tijd overhouden voor andere zaken. Bijvoorbeeld extra investeren in de zorg aan de cliënt. Dit zal in 2024 verder opgepakt en uitgewerkt worden.

In 2023 is, in samenwerking met Medimo, gestart met ETDR in de ZorgThuis teams en bij de teams die zorgdragen voor cliënten met verblijf zonder behandeling. Er is een opschalings- en implementatiesubsidie via ZonMw gehonoreerd, waarmee ondersteuning is ingekocht vanuit het instituut voor verantwoord medicijngebruik (IVM). De verantwoording voor deze subsidie wordt gedaan in Q1 van 2024.

Het project Samen Beslissen met kwetsbare ouderen is in 2023 afgerond met een slotbijeenkomst, waarbij vertegenwoordigers vanuit alle betrokken organisaties⁹ aanwezig waren inclusief het ZorgInstituut. De verantwoording (zowel inhoudelijk als financieel) moet in 2024 gedaan worden.

Levensverhaal/BRIM¹⁰

Het levensverhaal van de cliënt vormt de rode draad in de visie van SVRZ, waarin het belang van het kennen van cliënten naar voren komt. Het project Levensverhaal / BRIM (dat medio 2022 is afgesloten) was erop gericht om de bewustwording van het belang van



het kennen van de cliënt en zijn levensverhaal te vergroten. Vanaf 2023 kunnen medewerkers informatie over het levensverhaal op twee vaste plaatsen in mijnCaress vastleggen: in het zorgplan onder de zorgvraag 'mijn Levensverhaal' en in de vragenlijst 'mijn Levensverhaal'. In alle zorgplannen is 'mijn levensverhaal' inmiddels een vast onderdeel en maakt het zodoende deel uit van de zorgplanevaluaties. In 34% van de zorgplannen is het levensverhaal van de cliënt opgenomen. De binnen

⁹ Zeeuwse ZorgSchakels, WVO zorg, ZorgSaam en SVRZ.

¹⁰ BRIM staat voor Betekenisvolle Rollen In de Maatschappij.

SVRZ ontwikkelde BRIM-training is door 47 medewerkers gevolgd in 2023. Tevens heeft SVRZ voor het UKON een Webinar verzorgd met als titel: *Hoe goed ken jij de mens voor wie je zorgt?*

Project Management Office (PMO)

Het PMO ondersteunt het managementteam (MT) en projecten van SVRZ (opdrachtgevers, projectleiders en projectteamleden) bij projectmatig werken. Hiervoor zijn diverse instrumenten samengebracht in een toolbox die gebruikt kan worden door onder andere projectleiders. Denk hierbij aan format projectvoorstel, format projectvoortgang etc. Daarnaast is er een projectendashboard ontwikkeld. Dit alles is bedoeld om het projectmatig werken te vereenvoudigen en te structureren.

In 2023 werd een en ander verder ontwikkeld. Op het projectdashboard staan nu alleen SVRZ-brede projecten vermeld. Het projectendashboard en het inzicht in projecten en de verschillende fases werden in het eerste halfjaar van 2023 verder verfijnd en vraagt nog verdere aandacht in 2024. In de tweede helft van 2023 ging veel aandacht uit naar de transitieprojecten. Hiervoor werd een programmamanager transitie aangesteld die nauw samenwerkt met het PMO. In een wekelijks afstemmoment met het directieteam SVRZ werden steeds de transitieprojecten besproken.

Moreel beraad

Om medewerkers beter te ondersteunen in het omgaan met morele dilemma's heeft SVRZ het instrument moreel beraad ingevoerd. In 2023 hebben er 14 moreel beraden plaatsgevonden binnen SVRZ. Thema's van moreel beraad variëren, maar hebben vaak raakvlakken met de toenemende complexiteit van de zorg en toenemende gedragsproblematiek van cliënten. Voorbeelden van waarden die tijdens de moreel beraden werden uitgediept zijn: veiligheid, waardigheid, verantwoordelijkheid, welzijn, erkenning en gezien worden.

Prezo care audit

In het voorjaar van 2023 vond de PREZO Care audit plaats voor de Wlz zorg in Zeeuws-Vlaanderen, de Oosterschelde regio en Walcheren. Voor alle regio's heeft SVRZ opnieuw het PREZO Care keurmerk behaald.

Belangrijke resultaten uit de audit zijn:

- cliënten zijn heel tevreden over de zorg- en dienstverlening van SVRZ;
- ondanks dat medewerkers een hoge werkdruk ervaren, werken zij nog steeds met veel plezier;
- medewerkers zijn betrokken en bevlogen en er is sprake van een open cultuur;
- de betrokkenheid van vrijwilligers is groot;
- binnen de organisatie groeit het bewustzijn dat welzijn en welbevinden zeker zo belangrijk zijn als zorg.



In het najaar van 2023 vond de tussentijdse audit plaats voor ZorgThuis en GRZ. Ook deze tussentijdse audits zijn met positief resultaat afgerond.

6.2 Veiligheid gebouwen

Op het gebied van gebouwveiligheid en bedrijfszekerheid zijn een aantal projecten deels of geheel gerealiseerd in 2023. Het betreft de volgende zaken:

Brandveiligheid

Voor de intramurale SVRZ-locaties heeft de jaarlijkse inspectiecertificering plaatsgevonden voor de brandveiligheidsinstallaties en het inspectiecertificaat is opnieuw behaald voor 35 zorglocaties. Voor één locatie (De Molenhof) vindt een her-inspectie plaats in het eerste kwartaal van 2024, n.a.v. de inpandige verbouwingen.

Legionella beheer

Conform het vastgestelde legionellabeleid hebben per locatie periodieke monsternames plaatsgevonden. De meeste besmettingen die voorkwamen waren lage besmettingen waarvoor geen meldingsplicht bij de overheid bestaat. Besmettingen boven de geldende norm zijn gemeld bij de overheid. Dit betreft de minder gevaarlijke legionella variant (non-pneumophila). In voorkomende gevallen zijn adequate maatregelen getroffen volgens de geldende regelgeving om besmetting van personen te voorkomen.

Veiligheid elektrische installaties

In 2023 zijn op een aantal locaties de vaste elektrische installaties en arbeidsmiddelen gekeurd volgens het periodieke inspectieschema (steekproeven op basis van NEN-systematiek). Er zijn geen elektrische installaties afgekeurd. Hiermee voldoen de elektrische installaties van SVRZ aan de geldende eisen.

6.3 Milieu en duurzaamheid

SVRZ wil duurzaamheid verder ontwikkelen en borgen in de bedrijfsvoering van de organisatie. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is belangrijk binnen SVRZ en vormt een vaste waarde voor de bedrijfsvoering. Duurzaamheid hoort daar nadrukkelijk bij en maakt onderdeel uit van de visie van SVRZ.

In 2023 zijn projecten gerealiseerd en acties uitgevoerd volgens het milieubeleidsplan 2021-2025 ter voorbereiding op certificering volgens de Milieuthermometer van het Milieuplatform Zorgsector.

Green Deal Zorg 3.0

SVRZ vindt het leveren van duurzame zorg erg belangrijk. Op dit moment draagt de zorgsector bij aan de klimaatcrisis en dat willen we natuurlijk zoveel mogelijk tegengaan. De zorgsector werkt daarom samen aan 'duurzame zorg' in de Green Deal.

De Green Deal heeft vijf doelen:

- Gezondheid bevorderen van cliënten en medewerkers
- Bewustwording en kennis vergroten over de impact van het klimaat op de zorg en andersom
- Het verminderen van CO₂-uitstoot
- Meer focussen op duurzaam (materiaal)gebruik
- Verminderen van milieubelasting door medicatie(gebruik)

De Green Deal Zorg 3.0 is in december 2022 door SVRZ ondertekend. SVRZ committeert zich daarmee aan de doelstellingen uit de Green Deal die aansluiten op de eigen doelstellingen volgens het milieubeleidsplan.

Duurzaamheid gebouwen

Naar aanleiding van het SVRZ-milieubeleidsplan en de daarbij behorende concrete acties, is een masterplan voor de energietransitie van SVRZ vastgesteld in 2020. Volgens dit masterplan energietransitie worden jaarlijks projecten begroot en gerealiseerd.

In het masterplan zijn de hoofdlijnen voor de doelstellingen van de energietransitie van de SVRZ-locaties weergegeven en uitgewerkt in concrete plannen met een inschatting van de benodigde investeringen en planning. Het masterplan geeft inzicht in de opgave van de energietransitie voor de periode 2020 tot 2030. SVRZ heeft met dit masterplan de doelstelling om voor 2030 alle eigen gebouwen volledig gasloos te maken en over te schakelen op groene stroom en daarmee de CO₂-uitstoot naar nul te brengen.

In 2023 zijn in dit kader meerdere energietransitie projecten met elektrische warmtepompinstallaties gerealiseerd. De SVRZ locaties De Molenhof en Clasinestraat draaien nu volledig op elektrische warmtepompen en zijn van het gas af. Verder hebben we in 2023 volgens planning 4 groepswoningen van SVRZ Ter Schorre gasloos gemaakt. Bij locatie 't Gasthuis is een nieuwe warmtepomp geplaatst en is een nieuwe luchtbehandelingskast met warmteterugwinning geplaatst.

Er zijn zonnepanelen voor groepswoningen van SVRZ op de gemeenschappelijke daken van locaties Tulpstraat en Waterwel geplaatst. Een aantal projecten in het kader van het masterplan energietransitie zijn voorbereid in 2023. Dit betreft o.a. de locaties Ambachtsveld en Kranesteyn waarvoor in 2023 opdracht voor uitvoering is verstrekt. Verder is DUMAVA-subsidie verkregen voor de energietransitie in De Kraayert en het Trainingscentrum SVRZ. Daarnaast zijn er nog diverse energietransitie-projecten in voorbereiding gegaan voor start realisatie in 2024. Deze projecten betreffen vooral warmtepompinstallaties, LED verlichting en zonnepanelen.



Informatieplicht Energiemaatregelen en EED energie-audit

Aan de Informatieplicht Energiemaatregelen 2023 is voldaan voor 40 SVRZ locaties. De gevraagde informatie over uitvoering en planning van de verplichte energiemaatregelen is tijdig opgesteld met behulp van de CO₂ reductietool van het MilieuPlatformZorg. Deze CO₂ reductietool vormt de basis voor de nieuwe ronde EED energie-audits in 2024.

Kopieerapparatuur

In 2023 zijn we SVRZ-breed overgeschakeld op nieuwe copiers (230 stuks in totaal). Het nieuwe machinepark verbruikt 75% minder energie dan het vorige.

Duurzame brandstof noodstroomaggregaten

In 2023 is de dieselbrandstof van alle 8 stuks noodstroomaggregaten vervangen door de duurzame biobrandstof HVO100 (hydrotreated vegetable oil). De noodstroomaggregaten hebben moderne dieselmotoren, die geschikt zijn voor deze biobrandstof en daarmee 89% minder CO₂ uitstoten. Daarmee voorkomen we bij periodiek testen van noodstroom en tijdens stroomonderbrekingen het verbruik van fossiele brandstoffen.



Duurzame mobiliteit

In 2023 is het elektrische wagenpark verder uitgebreid ter vervanging van bedrijfswagens op fossiele brandstoffen. Per eind 2023 rijden er 38 elektrische bedrijfsauto's van SVRZ. Afgezien van 12 (rolstoel)bussen (waar nog geen goed alternatief voor beschikbaar is) omvat het SVRZ-wagenpark nog 14 personen- en bestelauto's die op fossiele brandstof rijden. Het is de planning om in 2024 verder te gaan met het vervangen van fossiele brandstofauto's door elektrische bedrijfswagens of daar waar de actieradius een te grote beperking blijkt, vervangen door hybride auto's.

Het aantal laadpalen op SVRZ-locaties is nog verder uitgebreid met 3 laadpalen voor de bedrijfsauto's. Daarmee komt het totaal aantal laadpalen voor de bedrijfswagens van SVRZ eind 2023 op 21 stuks met 41 laadplekken.

Voor medewerkers en bezoekers zijn op 8 locaties openbare laadpalen voorzien. In 2023 zijn voor locaties Ter Poorteweg en 't Gasthuis openbare laadpalen aangevraagd. Deze gaan in voorjaar 2024 in gebruik. Dan zijn er 20 openbare laadplekken voor personeel en bezoekers op eigen terreinen van SVRZ.

In 2023 is veel gebruik gemaakt van beeldscherm vergaderingen om dienstreizen en reistijd te beperken. Ook wordt er gebruik gemaakt van de ICT-voorzieningen door kantoormedewerkers om thuis te kunnen werken. Dit draagt eraan bij dat het aantal kilometers dienstreizen en woon-werkverkeer en daarmee de CO₂ uitstoot wordt beperkt. Wel zien we in 2023 een toename van het aantal gedeclareerde kilometers dienstreizen met ca. 75.000 km (+12%). Waarschijnlijk betreft dit een correctie naar een te verwachten niveau, na de scherpe daling in de coronaperiode.

Afval

Alle afvalstromen zijn per locatie in kaart gebracht en er is vanuit het Facilitair Overleg een werkgroep samengesteld om de afvalverwijdering conform de richtlijnen van Milieu Thermometer Zorg af te handelen. Dit wordt in 2024 verder opgepakt. Inzameling van afval is op de grote SVRZ-locaties goed geregeld. Alle voorkomende afvalstromen worden op een professionele manier ingezameld, zodat alle afval op een milieuverantwoorde manier wordt afgevoerd. Bij de kleinschalige locaties ligt dit anders, omdat men daar deels op afvalinzameling van de gemeente is aangewezen. Voor een groot deel zijn we hier afhankelijk van de manier waarop het in de betreffende gemeente is geregeld.

In Q4 van 2023 is een start gemaakt met het op twee hoofdlocaties structureel inzamelen van PD en gratis afvoer van PD (Plastic en Drankkartons) via Afval Goed Geregeld (een initiatief van Afvalfonds Verpakkingen en Nedvang). Sommige kleine locaties deden dat al (afhankelijk van de betreffende gemeente). De pilot is goed verlopen. Nu afgelopen december het inschrijfloket hiervoor blijvend open is gegaan zal dit over alle locaties van SVRZ worden uitgerold.

Koffiebekers

In Q4 van 2023 hebben we afscheid genomen van de kartonnen koffiebekers. Dit betekent dat we nu een duurzaam alternatief hebben als vervanging van 125.000 koffiebekers op jaarbasis.



Schoonmaakmiddelen

In het kader van Milieu Thermometer Zorg is vanuit Facilitair een werkgroep opgestart om aan de richtlijnen en verplichtingen m.b.t. reiniging van ruimten en sanitair te voldoen. Dit wordt in 2024 verder uitgewerkt t.b.v. de milieucertificering.

Voor bijna alle binnen SVRZ gebruikte schoonmaakmiddelen is inmiddels een duurzaam alternatief beschikbaar. Deze omzetting zal in de loop van 2024 worden afgerond.

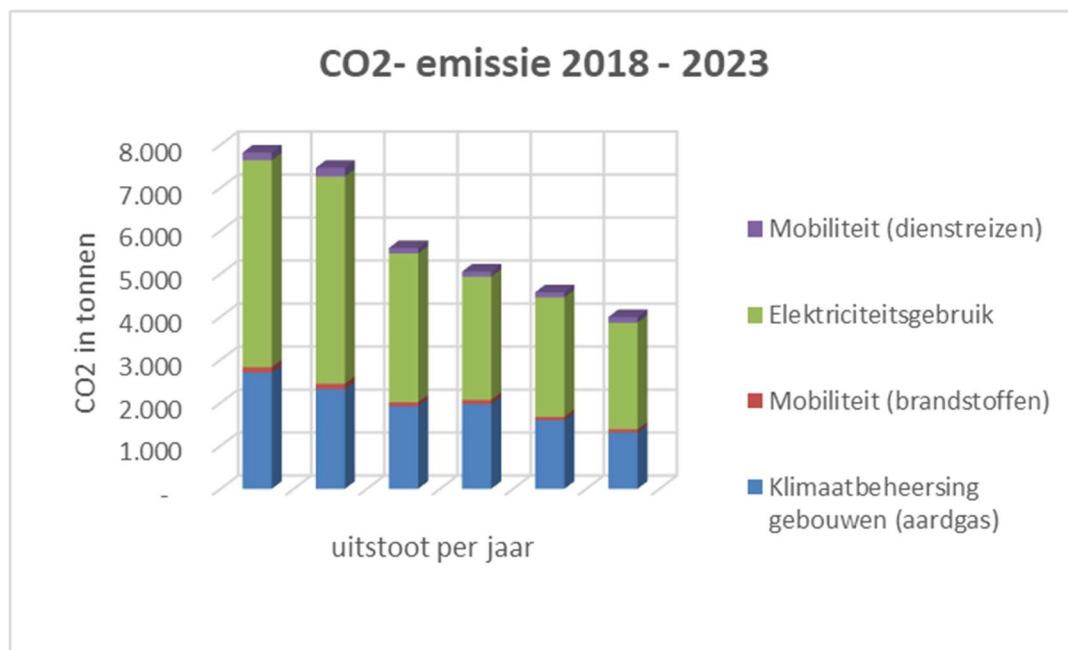
Leveranciers

Er wordt bij leveranciers onveranderd aandacht gevraagd om met duurzame verbeteringen op het gebied van materiaal, verpakkingen en logistiek te komen. Dat heeft o.a. geresulteerd in duurzamere balpennen, duurzame keuzes m.b.t. kerstgeschenk, duurzame schoonmaakmiddelen, verdichting van Jumbo-routes, energiezuinigere AD-systemen, etc.

CO₂ rapportage

Een belangrijke doelstelling uit het milieubeleidsplan van SVRZ is het omlaag brengen van de CO₂ footprint. In het kader van de klimaatcrisis is dit feitelijk het belangrijkste.

Onderstaande tabel geeft de CO₂-emissie per energiestroom weer voor 2018 t/m 2023.



Doelstelling in het milieubeleidsplan is om in 2025 de uitstoot met 50% te reduceren en uiterlijk in 2030 een emissiereductie van 95% te realiseren t.o.v. referentiejaar 2018. De uitstoot is in 2023 met 12,6% verlaagd t.o.v. het voorgaande jaar. Er is 17,9% minder gas verbruikt t.o.v. 2022 door energietransitie-projecten en energemaatregelen.

Tabel Jaarverslag 2023						
CO ₂ emissie SVRZ per energiestroom (totaaloverzicht)						
Energiestroom	CO ₂ -Emissie 2018 (in tonnen)	CO ₂ -Emissie 2019 (in tonnen)	CO ₂ -Emissie 2020 (in tonnen)	CO ₂ -Emissie 2021 (in tonnen)	CO ₂ -Emissie 2022 (in tonnen)	CO ₂ -Emissie 2023 (in tonnen)
Klimaatbeheersing gebouwen (aardgas)	2.704	2.319	1.921	1.973	1.596	1.307
Mobiliteit (brandstoffen)	123	126	91	96	79	77
Elektriciteitsgebruik	4.813	4.818	3.460	2.862	2.776	2.477
Mobiliteit (dienstreizen)	178	202	128	121	120	135
Totaal	7.819	7.465	5.600	5.052	4.571	3.996
Vershil t.o.v. voorgaand jaar (in ton CO ₂)	--	-354	-1.865	-548	-481	-575
Vershil t.o.v. voorgaand jaar (in % CO ₂)	--	-4,5%	-25,0%	-9,8%	-9,5%	-12,6%
Vershil t.o.v. referentiejaar 2018 (in ton CO ₂)	-	-354	-2.219	-2.767	-3.248	-3.823
Vershil t.o.v. referentiejaar 2018 (in % CO ₂)	0,0%	-4,5%	-28,4%	-35,4%	-41,5%	-48,9%

Emissies per energiestroom per jaar

De zonnepanelen op 23 daken hebben in 2023 ruim 1,7 miljoen kWh opgewekt en voorzien daarmee in circa 21,5% van het elektriciteitsverbruik. Het netto energieverbruik per jaar is 1.169.625 kWh lager dan in 2018 (-15,8%). Het bruto elektriciteitsverbruik is t.o.v. 2018 toegenomen met 615.662 kWh (+8,3%), door het forse aantal geïnstalleerde nieuwe elektrische warmtepompen ter vervanging van de gasgestookte cv-installaties. Het gasverbruik is daarmee op jaarbasis met circa 802.000 Nm³ afgenomen ten opzichte van 2018. Dit is een afname van ruim 56%.

SVRZ ligt met een emissiereductie van **48,9%** in 5 jaar tijd goed op schema om haar ambitieuze doelstellingen daadwerkelijk te realiseren. De doelstelling om een emissiereductie van 50% t.o.v. 2018 te behalen in 2025 is al nagenoeg behaald in 2023.

6.4 Personeelsbeleid

Deskundige medewerkers zorgen voor kwaliteit van zorg

Doorlopend blijven ontwikkelen van de medewerker, het team en de organisatie is cruciaal om goede zorg te kunnen blijven bieden. Vanuit kennis en professionaliteit de relatie aangaan met de cliënten. Passend bij de visie van SVRZ waarbij medewerkers aandacht hebben voor de cliënt, niet als patiënt maar als mens, voor zijn relaties en voor collega's. We willen een narratieve organisatie zijn, die werkt vanuit zorgconcepten. Met een strategisch opleidingsplan als basis krijgt praktijkleren, waar de cliënt een duidelijke plaats in inneemt, verder vorm en komt er meer ruimte voor rolbewustzijn, leren, (zelf)reflectie, feedback en teambuilding.

Als uitgangspunten bij scholing en ontwikkeling van medewerkers geldt:

- We benutten de talenten van medewerkers binnen de organisatie. (H)erkennen deze talenten, geven ruimte om te groeien en zetten ze binnen de organisatie in waar ze het hardste nodig zijn. Hierbij kijken we niet (alleen) naar opleidingen, maar juist ook naar drijfveren, talenten en vaardigheden die mensen hebben en op welke manier die ingezet kunnen worden.
- We scholen en instrueren op de momenten dat de kennis nodig is. Op die manier onthouden medewerkers de informatie beter en wordt het direct in de praktijk toegepast. Praktijkleren maakt ook dat niet alleen de vaardigheid of kennis centraal staat, maar ook alle zaken er omheen zoals ethische vragen, reacties en gevoelens van cliënten en familieleden en de praktische uitvoerbaarheid in een woning.
- Specifieke aandacht gaat uit naar scholingen op het gebied van
 - 1) de ziekte en zorgvraag van de cliëntendoelgroep waar medewerkers mee te maken hebben (zoals dementie, het syndroom van Korsakov, diabetes);
 - 2) welzijn;
 - 3) voeding en koken;
 - 4) onbegrepen gedrag en vrijheidsbevordering;
 - 5) communicatie en leiderschap.
- Leren van elkaar werkt meerdere kanten op. Medewerkers vergroten kennis en inzicht, leren kennis overdragen en feedback geven. De zelfreflectie wordt groter en er ontstaat teamspirit en werkplezier. Dit wordt ondersteund door het creëren van ruimte voor overdracht, cliëntbesprekingen, interviews, moreel beraad, coaching on the job, meelopen op andere afdelingen of bij andere organisaties en de mogelijkheid tot inzet van Video Interventie in de Ouderenzorg, cliëntervaringsgesprekken, BRIM en workshops teamgeluk.
- Onder de titel *Teamleiders in Leiderschap* is een gevarieerd leeraanbod samengesteld voor leidinggevenden en stafmedewerkers zoals personeelsfunctionarissen, beleidsadviseurs, verpleegkundig specialisten en anderen. In dit programma wordt aansluiting gezocht bij de strategie van SVRZ, de kernwaarden, en de visie op leren en ontwikkelen van SVRZ. Het 'leren in en van de praktijk' volgens de methode 'onderzoekend leren' is hiervan de belangrijkste. Thema's die aan de orde komen zijn visie, personeel en kwaliteit, budget en planning, zorginnovatie, zorg, welzijn en kwaliteit.

Inzetbaarheid van medewerkers

Meer medewerkers is nooit een doel op zich, maar altijd een middel om onze visie te kunnen realiseren. Het jaar 2023 heeft in het teken gestaan om de omslag in denken te maken van 'voldoende medewerkers' naar 'anticiperen op de krapte in de arbeidsmarkt en minder beschikbaar personeel'. In 2023 is door de organisatietransitie ingezet op een andere manier van werken, slimmer, efficiënter, flexibeler en slagvaardiger met aandacht voor de medewerkers en het nemen van eigen verantwoordelijkheid. We bereiden ons voor om in de toekomst met minder medewerkers meer cliënten te kunnen helpen, terwijl we zien dat de zorgzwaarte en zorgcomplexiteit toeneemt. We werken rondom dit traject ook samen met collega-organisaties onder andere in het programma "Deltaplan arbeidsmarkt zorg en welzijn Zeeland".

Uitgangspunten die van belang zijn bij dit thema:

- Medewerkers worden vooral ingezet om meer individuele aandacht voor cliënten en welzijnsactiviteiten te realiseren. We zien hier een verschuiving van zorg naar welzijn of ook welbevinden genoemd. Hier is veel behoefte aan bij cliënten en tegelijkertijd ontlast dit ook de zorgmedewerkers. Bovendien hoeft deze individuele aandacht niet altijd gegeven te worden door een medewerker met een zorgdiploma. Hier gaat het vooral om drijfveren, talenten, vaardigheden en levenservaring. Het werven van de zogenaamde 'zorgtalenten' is verder voortgezet. Medewerkers zonder specifieke zorgachtergrond maar met talent en hart voor de zorg worden ingezet en intern verder opgeleid voor het werken in de zorg. Op deze manier wordt het potentieel uit de arbeidsmarkt in Zeeland benut. Ook wordt er gebruik gemaakt van een andere vorm van werven van personeel. Kandidaten worden niet direct afgewezen, maar er wordt met hen gekeken of er ergens anders in de organisatie een geschikte plek is, ondersteund door (capaciteits)testen en loopbaancoaching voor personeel wat al bij SVRZ in dienst is.
- Vernieuwende benadering van de arbeidsmarkt. We zoeken naar medewerkers die de zorgmedewerkers kunnen ontlasten, boren nieuwe doelgroepen aan zoals mannen, studenten en mensen met een ander vak, maken het (financieel) aantrekkelijk om bij SVRZ te werken en we leiden meer mensen op. Er wordt ook gekeken naar vrijwilligers en de inzet van mantelzorgers.
- Focus ligt niet alleen op het verkrijgen van nieuwe medewerkers, maar verschuift steeds meer naar het behoud van huidige medewerkers. Hierbij geldt dat er aandacht moet zijn voor ontwikkel-, scholings- en doorgroeimogelijkheden, fijne teams, prettige en veilige cultuur, een goede werk/privé balans, waardering voor het werk en de getoonde flexibiliteit, voorkomen van ziekte en voldoende vakantiemogelijkheden en plezier in het werk.
- Er wordt goed nagedacht over het tijdstip wanneer extra medewerkers ingezet worden. Planning en roostering zijn essentieel voor de beleving van werk-privébalans van medewerkers. Hierbij denken we aan dagelijkse piekmomenten, maar ook aan momenten gedurende het leven van cliënten die om extra aandacht vragen. Bijvoorbeeld direct na de start van de zorg of in de laatste dagen voordat iemand sterft. Dit betekent heldere afspraken over roosters en voorkeuren, planning waarbij op een langere periode vooruit geanticipeerd wordt en een flexibele schil die snel kan worden ingezet.
- Verschuiving van reactieve inzet op ziekteverzuim naar proactieve benadering ten aanzien van inzetbaarheid van medewerkers. Door het aangaan van het 'goede gesprek' met de medewerker, door aandacht te hebben voor behoeften en ontwikkelwensen van medewerkers en tijdig signalen op te pakken als het minder goed gaat kunnen preventieve maatregelen worden ingezet, intern, maar ook extern vanuit aanbieders van de vitaliteitsboog.

Optimaliseren van administratieve processen en informatieveiligheid

Daar waar 2022 in het teken stond van de verdere implementatie van de personele administratie in AFAS, is dit in 2023 verder geprofessionaliseerd en uitgebreid. Periodiek vindt overleg plaats tussen betrokken PO&O onderdelen en AFAS-beheer en worden prioriteiten gesteld ten aanzien van verdere verbetering van de processen. Met AFAS zijn de administratieve werkzaamheden overzichtelijk en efficiënt ondergebracht in één programma. In 2023 is o.a. het preventiedossier in AFAS geïntroduceerd wat aansluit bij de focus op inzetbaarheid van de medewerkers en ondersteunen diverse signaleringen vanuit de systemen het aandacht geven aan medewerkers bij bijzondere gebeurtenissen zoals dienstjubilea of pensionering.

Zoals in de meerjarenvisie van SVRZ is benoemd, zorgt meer gebruik maken van ICT en innovatie voor een flexibelere en wendbare organisatie en medewerkers.

De medewerker heeft zelf meer invloed op de snelheid van het administratieve proces dankzij AFAS. Ook voor de leidinggevende en de afdeling Personeelsservices zorgt AFAS voor efficiëntere werkprocessen en een vermindering van de foutmarges.

7. Toekomstperspectief

7.1 Begroting

GECONSOLIDEERDE BEGROTING SVRZ

(Bedragen x 1.000,- Euro)	Begroting 2024
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	
Zorgverzekeringswet	19.347
Wet Langdurige Zorg	168.048
Subsidie op grond van regeling als bedoeld in de kaderwet VWS-subsidies	615
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverl.	<u>15</u>
	188.025
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	<u>7.564</u>
Netto omzet	<u>195.589</u>
Som der bedrijfsopbrengsten	
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	3.228
Lonen en salarissen	117.675
Sociale lasten	18.427
Pensioenlasten	10.089
Afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa	14.505
Overige bedrijfskosten	<u>28.049</u>
Som der bedrijfslasten	<u>191.973</u>
	3.616
Rentelasten en soortgelijke kosten	<u>774</u>
	774
Resultaat SVRZ	<u>2.842</u>

Een belangrijk aandachtspunt in de begroting is het hoge ziekteverzuim. Hiervoor zijn in de begroting 2024 extra middelen gereserveerd bovenop hetgeen al in de locatiebegrotingen is opgenomen. In de locatiebegrotingen wordt structureel rekening gehouden met 10% ziekteverzuim, uitgezonderd locatie Veere (7,5%) en locatie Ter Valcke (11,0%).

Daarnaast is in 2024 nog aanvullend een bedrag gereserveerd voor ziekteverzuim van bijna € 1,7 mln. Bij deze reservering is het uitgangspunt dat dit incidenteel zal zijn.

7.2 Investerings

SVRZ is voornemens de volgende investeringen de komende jaren te doen:

Omschrijving	In gebruik per	Investering	t/m 2023 reeds geïnvesteerd	Investering 2024 en verder
Masterplan energietransitie 2024		4.419.000	128.000	4.291.000
Masterplan energietransitie 2025-2029	2025-2029	10.772.000		10.772.000
Ter Schorre verbouw en energierenov groeps	2021-2025	7.780.000	4.261.000	3.519.000
Renovatie groepswohnungen Ter Valcke	2024-2025	3.400.000	31.000	3.369.000
Totaal investeringen SVRZ		26.371.000	4.420.000	21.951.000

De kleinere investeringen voor de instandhouding en investeringen in inventaris, automatisering en auto's zijn in bovenstaand overzicht buiten beschouwing gelaten.

SVRZ financiert deze bouwprojecten tijdens de bouw met eigen middelen. Ter waarborging van voldoende liquide middelen is met de BNG een faciliteit afgesproken van € 15 miljoen voor de jaren 2021 tot en met 2027. De omvang van deze faciliteit loopt geleidelijk af. De resterende omvang van deze faciliteit bedraagt per ultimo 2023 € 11 miljoen. Indien nodig kan van de faciliteit gebruik worden gemaakt.

7.3 Ontwikkelingen die van invloed (kunnen) zijn op omzet en rentabiliteit

Een aantal ontwikkelingen, die in dit jaarverslag deels al zijn benoemd, kan invloed hebben op onze omzet en rentabiliteit. We lichten ze hieronder kort toe.

Door de verdere vergrijzing zal het totaal aantal ouderen met een zware hulpvraag (vanaf ZZP 5) in de toekomst toenemen. Er wordt daarom een tekort aan verpleeghuisplaatsen verwacht. Daarnaast wordt ook een tekort aan zorgpersoneel voorzien. Het tekort aan zorgpersoneel kan uiteindelijk een neerwaarts effect op de omzet hebben. Hiervoor zijn vernieuwende oplossingen nodig, die in samenwerking met collega-organisaties in de regio ontwikkeld worden, zoals binnen de Zeeuwse Zorg Coalitie en bij het Deltaplan. Ook inzet van technologie kan een oplossing bieden voor het dreigende personeelstekort.

Zoals ook in de achterliggende periode het geval was, vormt de versnippering in financieringsvormen een belangrijk risico. Doordat er geen substitutie tussen de verschillende financieringsstromen mogelijk is (en binnen één financieringsstroom ook niet tussen de verschillende verzekeraars), ontstaat het risico dat een overschrijding bij de ene financieringsstroom of verzekeraar niet verrekend mag worden met een onderschrijding bij een andere financieringsstroom of verzekeraar. Dit kan dus leiden tot niet-gefinancierde zorg en daarmee kan dit een neerwaarts effect hebben op de rentabiliteit.

In de zorg is al geruime tijd sprake van schaarste op de arbeidsmarkt. Deze schaarste, en een hoger ziekteverzuim, leiden ertoe dat meer een beroep gedaan moet worden op zzp'ers. Dit brengt hogere kosten met zich mee en heeft daarmee een neerwaartse impact op de rentabiliteit.

Met name het blijvend hoge ziekteverzuim is een toenemend punt van zorg.

8. Verslag van de Raad van Toezicht


Samenstelling Raad van Toezicht

Per 1 januari 2023 bestond de Raad van Toezicht uit zeven personen: een voorzitter, een vicevoorzitter en vijf leden. De leden van de Raad van Toezicht zijn niet in dienst van SVRZ. Zij hebben geen hoofd- en nevenfuncties die tot belangenverstrengeling kunnen leiden met hun functie in de Raad van Toezicht. Alle leden zijn woonachtig in Zeeland, het werkgebied van SVRZ.


	Hoofdfunctie gepensioneerd
Dhr. J.M. Geluk <i>Voorzitter</i>	Nevenfuncties <ul style="list-style-type: none">• Voorzitter Advies Commissie Schade Grondwater (bezoldigd)• Voorzitter van de Stichting Vrienden van het nationaal Watersnoodmuseum
1^e benoeming 1 oktober 2017	RvT-commissies <ul style="list-style-type: none">• Remuneratie-commissie (lid)
2^e benoeming 1 oktober 2021	Aftredend 1 oktober 2025

	Hoofdfunctie Strategisch adviseur
Dhr. A.P. de Buck <i>vice-voorzitter</i>	Nevenfuncties n.v.t.
1^e benoeming 1 januari 2019	RvT-commissies <ul style="list-style-type: none">• Remuneratie-commissie (voorzitter)
2^e benoeming 1 januari 2023	Aftredend 1 januari 2027

	Hoofdfunctie Secretaris-directeur Waterschap Scheldestromen
Dhr. J. Daane <i>lid</i>	Nevenfuncties n.v.t.
1^e benoeming 1 oktober 2017	RvT-commissies <ul style="list-style-type: none">• Auditcommissie (voorzitter)
2^e benoeming 1 oktober 2021	Aftredend 1 oktober 2025

		<p>Hoofdfunctie Advocaat</p> <p>Nevenfuncties n.v.t.</p> <p>RvT-commissies</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remuneratie-commissie (lid)
<p>Mevr. J.E.S. de Rechter <i>lid</i></p>		
<p>1^e benoeming 1 februari 2019</p>	<p>2^e benoeming 1 februari 2023</p>	<p>Aftredend 1 februari 2027</p>

		<p>Hoofdfunctie Managementconsultant in de zorgsector (van Es Radhakishun Consulting) Apotheker (Boots apotheken)</p> <p>Nevenfuncties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lid raad van commissarissen Rabobank Zeeuwse Delta (bezoldigd) <p>RvT-commissies</p> <ul style="list-style-type: none"> • Commissie Kwaliteit & Veiligheid (voorzitter)
<p>Mevr. F.S. van Es - Radhakishun <i>lid (op bindende voordracht CCR)</i></p>		
<p>1^e benoeming 1 maart 2020</p>		<p>Aftredend 1 maart 2024 (herbenoembaar)</p>

		<p>Hoofdfunctie Assistant Professor in Biomedical and Life Science - University College Roosevelt, Middelburg</p> <p>Arts Maatschappij en Gezondheid en ethicus.</p> <p>Nevenfuncties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lid Commissie van Toezicht Autoriteit Diergeneesmiddelen (Utrecht) <p>RvT-commissies</p> <ul style="list-style-type: none"> • Commissie Kwaliteit & Veiligheid (lid)
<p>Mevr. B.O. Rump <i>lid</i></p>		
<p>1^e benoeming 1 augustus 2020</p>		<p>Aftredend 1 augustus 2024 (herbenoembaar)</p>



Dhr. E.F. de Ruijsscher
lid

Hoofdfunctie

CEO H4A

Nevenfuncties

- Lid Raad van Toezicht HZ, University of Applied Sciences. lid van de Audit commissie en commissaris bij vennootschappen HZ
- Voorzitter RvC NewCo Leeuw BV per 1/11/2023
- Commissaris bij ZAO (Zeeuwse Asfalt Onderneming) BV
- Voorzitter VNO-NCW Zeeland

RvT-commissies

- Auditcommissie (lid)

1^e benoeming

1 juni 2022

Aftredend

1 juni 2026 (herbenoembaar)

Rooster van aftreden

De afspraken met betrekking tot zittingstermijn liggen vast in de statuten en het reglement van de Raad van Toezicht. Elk lid wordt benoemd voor een periode van vier jaar. Een volgens rooster aftredend lid is volgens de statuten eenmaal meteen herbenoembaar, maar dit vindt niet automatisch plaats. Een tussentijds benoemd lid van de Raad van Toezicht neemt op het rooster van aftreden de plaats van zijn voorganger in. Een tussentijds benoemd lid van de Raad van Toezicht is tweemaal herbenoembaar.

Toezichthouden

Voor goede zorg zijn goed bestuur en goed toezicht belangrijke voorwaarden. Met de toezichtvisie (-kader en toetsingskader) geeft de Raad van Toezicht (RvT) duidelijkheid voor de Raad van Bestuur (RvB) en stakeholders over de vraag waarom zij toezicht houdt, wat voor resultaten zij voor ogen heeft, voor en namens wie zij dat doet en wat zij verstaat onder goed toezicht.

Vergaderingen

De Raad van Toezicht had in 2023 op basis van het vergaderschema zes reguliere vergaderingen. Bij elk van deze vergaderingen was de Raad van Bestuur aanwezig. Drie keer was een lid van de Raad van Toezicht verhinderd.

Onderwerpen waaraan statutaire goedkeuring werd verleend:

- Grondverkoop SVRZ De Vurssche aan SBWA.
Dit betreft een groenstrook van circa 95 m2 aan de Rooseveltlaan te Axel;
- Gewijzigde planning begroting 2024;
- Jaarverslag en jaarrekening 2022 SVRZ en Zeevesta;
- Begroting 2023 SVRZ en Zeevesta;
- Treasurystatuut;
- Actualisatie van gehanteerde disconteringsvoet;
- Procuratieregeling.

Onderwerpen waarover een besluit werd genomen:

- Vaststelling resultaatafspraken RvB;
- Besluit herbenoeming mevrouw de Rechter en de heer de Buck (tweede termijn);
- Vaststelling WNT-klasse indeling SVRZ conform WNT richtlijn/kader;
- Vaststelling topfunctionarissen SVRZ;
- Vaststelling beoordeling en salaris(perspectief) RvB (op 2 februari 2024);

- Vaststelling geëvalueerde fraude risicoanalyse 2023;
- Vaststelling nieuw reglement Remuneratiecommissie;
- Vaststelling verantwoordingsverslagen RvT-commissies 2022;
- Thema's RvT 2024;
- Keuze extern begeleider t.b.v. zelfevaluatie van de Raad van Toezicht;
- Positief advies over investeringsvoorstel nachtzorg Zeeuws-Vlaanderen.

Andere belangrijke bespreekpunten, waarbij (zo nodig) inhoudsdeskundigen aanwezig waren:

- Personeel (inzetbaarheid en vitaliteit, samenstelling zorgteams en samenwerking);
- Aanpak ziekteverzuim;
- Herinrichting organisatie 2024;
- Strategische koers SVRZ / (Herijking) strategie t.a.v. schaalvergroting en Volledig Pakket Thuis;
- Risico-analyse;
- Doelgroepbenadering (businesscases LVHC en bijzondere doelgroepen)
- SVRZ in (Zeeuwse) samenwerkingsrelaties; Zeeuwse Zorg Coalitie (ZZC), IZA-aanvraag ZZC; De Zeeuwse Verbinding;
- Volgen wet- en regelgeving / compliance;
- Vernieuwde toezichtvisie - toezichtkader Raad van Toezicht;
- Werkbezoek Raad van Toezicht aan diverse SVRZ-locaties.

Informatievoorziening

De Raad van Toezicht ontvangt en bespreekt structureel o.a. de volgende informatie:

- Managementinformatie;
- Kwartaalrapportages (dashboard en jaarplanvoortgang);
- Voortgangsrapportage van de bestuurder;
- Verslagen van de overlegvergaderingen met de Ondernemingsraad en de Centrale Cliëntenraad;
- Updates over de organisatietransitie SVRZ (intranetberichtgeving)

Commissies van de Raad van Toezicht

Auditcommissie

Deze commissie bestaat uit twee leden van de Raad van Toezicht. Ultimo 2023 betrof dit de heren Daane (voorzitter) en De Ruijsscher. Aan het overleg neemt ook een van de bestuurders en de stafdirecteur Bedrijfsvoering & Control deel. De auditcommissie heeft als belangrijkste taak het adviseren van de Raad van Toezicht op financieel gebied, waardoor de RvT adequaat toezicht kan houden op het financiële beleid en beheer van SVRZ. De commissie vergaderde in 2023 driemaal. De verslagen van deze vergaderingen werden integraal verstrekt aan de Raad van Toezicht.

Jaarlijks terugkerende bespreekpunten zijn het accountantsverslag, jaarverslag (jaarrekening) en begroting van SVRZ en Zeevesta. De Auditcommissie geeft hierover advies aan de Raad van Toezicht, alvorens deze ze goedkeurt. In 2023 werd de begroting 2024 in de Auditcommissie besproken, maar de goedkeuring van de begroting vond pas plaats in de RvT-vergadering van 2 februari 2024.

Ook worden jaarlijks de volgende onderwerpen besproken, zo ook in 2023: businessplan (om inzichtelijk te maken hoe de vermogenspositie zich ontwikkelt op lange termijn en of er leningen moeten worden aangetrokken), actualisatie van de gehanteerde disconteringsvoet in het businessplan, treasury-informatie, investeringen begroting, langetermijnhuisvestingsplan (LTHP) en de geëvalueerde frauderisicoanalyse inclusief resultaten risicoanalyse informatiebeveiliging.

Verder werd in 2023 de geactualiseerde beschrijving van de administratieve organisatie en interne controle (AO/IC) en procuratieregeling besproken en de benchmark overhead

SVRZ. Tot slot evalueerde de Auditcommissie zich. Het evaluatieverslag van de Auditcommissie is gedeeld met de Raad van Toezicht.

Remuneratiecommissie

Deze commissie bestaat uit drie leden van de Raad van Toezicht. Ultimo 2023 betrof dit de heer De Buck (voorzitter), de heer Geluk en mevrouw De Rechter. Mw. Van Es was lid tot en met 12 mei, mw. De Rechter vanaf 29 september 2023. De stafdirecteur Personeel, Opleidingen & Organisatieontwikkeling ondersteunt deze commissie. De remuneratiecommissie vergaderde in 2023 tweemaal en droeg zorg voor (de voorbereiding van) de voortgangsgesprekken en de resultaatgesprekken met de leden van de Raad van Bestuur. De verslagen van de vergaderingen werden integraal verstrekt aan de Raad van Toezicht.

Door de commissie werd een procesbeschrijving opgesteld en vastgesteld voor de plannings- en beoordelingscyclus Raad van Bestuur door de Raad van Toezicht. Deze procesbeschrijving wordt nauwkeurig gevolgd/toegepast. Het reglement van de remuneratiecommissie werd herzien en door de RvT opnieuw vastgesteld. Verder werden in de commissie jaarlijks terugkerende onderwerpen voorbereid zoals de vaststelling van de WNT-klasse-indeling van SVRZ, de topfunctionarissen SVRZ conform WNT en de salarissen van de leden van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht.

In 2022 werd besloten de bezoldiging voor de RvT-leden m.i.v. 1 januari 2023 aan te passen. Aanleiding tot deze heroverweging van dit besluit per 1 januari 2023 is de verzwaring binnen de organisatie veroorzaakt door: het groter worden van de organisatie waarmee het van klasse IV naar V is gegaan, het complexer worden van de verpleeghuiszorg, de uitbreiding van de RvB met de komst van een tweede bestuurder en het meer samenwerken met andere zorginstellingen in Zeeland met interne en externe ontwikkelingen. Dit leidt tot een intensivering van het toezicht houden die voor een verhoogde werklust zorgen.

De vergoeding is aangepast waarmee deze overeenkomst met de meeste vergelijkbare zorginstellingen. Elke lid neemt plaats in maximaal 1 commissie. Vigerende kaders zijn en blijven de basis: het totale budget op de begroting is maximaal 52% maximale bezoldiging in WNT-klasse V. Dit betekent een toename naar 6,9% per lid, voor de voorzitter naar 10,4% van die bezoldiging met een jaarlijkse indexering volgend de indexering bezoldiging bestuurder.

Met deze vergoeding blijft de Raad van Toezicht ruimschoots binnen de maatschappelijke kaders. Om ervoor te zorgen dat de bezoldiging actueel blijft en niet (noch positief, noch negatief) uit de pas gaat lopen met collega-instellingen keert de vergoeding van de RvT jaarlijks terug op de agenda.

Commissie Kwaliteit & Veiligheid

Deze commissie bestaat uit twee leden van de Raad van Toezicht: ultimo 2023 betrof dit mevrouw van Es (voorzitter) en mevrouw Rump. Aan de vergaderingen neemt ook een van de bestuurders en de stafdirecteur Zorg & Welzijn deel. Deze commissie adviseert de Raad van Toezicht en toetst vanuit de Raad van Toezicht de wijze waarop de Raad van Bestuur invulling geeft aan kwalitatief goede en veilige zorg. De commissie heeft in 2023 viermaal vergaderd.

Aandachtspunten waren: ontwikkelingen op het vlak van innovatie en technologie in de zorgprocessen, risico's gerelateerd aan toegenomen zorgzwaarte en personeelskrapte, dialoog met de Medische Dienst over zorgteams van de toekomst en taakdifferentiatie, ontwikkelingen binnen Zorg Thuis, evaluatie van incidenten en infectiepreventie, en het voldoen aan interne en externe kwaliteitsnormen.

Relatie met de medezeggenschapsorganen OR en CCR

De Raad van Toezicht ontvangt, ter informatie, de verslagen van de overlegvergaderingen tussen de Raad van Bestuur en de Ondernemingsraad (OR) en de verslagen van de overlegvergaderingen tussen de Raad van Bestuur en de Centrale Cliëntenraad (CCR). Jaarlijks vindt er tussen zowel de OR en de Raad van Toezicht als de CCR en de Raad van Toezicht een lunch plaats waarbij informeel met elkaar wordt gesproken over actuele onderwerpen. Delegaties van de Raad van Toezicht hebben ook in 2023 overlegvergaderingen van zowel de OR als de CCR bijgewoond. In het kader van de voorbereiding van de resultaatgesprekken met de leden van de Raad van Bestuur is er, vanuit de remuneratiecommissie, contact met delegaties van zowel OR als CCR. Verder hebben de voorzitter van de Raad van Toezicht en de voorzitter van de commissie Kwaliteit en Veiligheid regelmatig (informeel) contact met de voorzitter van de CCR.

Overige overleggen/bijeenkomsten

De RvT heeft op 9 maart een studiebijeenkomst gehouden, waarbij ook de Raad van Bestuur aanwezig was. De bijeenkomst stond in het teken van het gezamenlijk verdiepend bespreken van de strategische koers van SVRZ, wat dit betekent voor de herinrichting van de organisatie en voor de positionering van SVRZ in de samenwerkingsrelaties.

Theatervoorstellingen "Mag ik je kussen" over zorg voor morgen: Van 11 t/m 21 april 2023 speelde de theatervoorstelling 'Mag ik je kussen?' voor alle zorgmedewerkers van de 14 VVT-instellingen in Zeeland in het Scheldetheater Terneuzen en Theater de Mythe Goes. Deze voorstellingen werden ook door RvT-leden bijgewoond om zicht te krijgen op de uitdagingen waar de maatschappij en dus ook SVRZ voor staat.

Op 6 september 2023 vond een bijpraatsessie plaats voor toezichthouders van de deelnemers aan de Kernvertegenwoordiging van de Zeeuwse Zorgcoalitie.

Op 7 november hebben enkele RvT-leden een netwerkbijeenkomst van het Consortium Zorg in Balans bijgewoond met leden vanuit de andere raden van toezicht. Thema van de bijeenkomst was het toezicht houden op netwerken en samenwerkingsverbanden.

Er vonden werkbezoeken plaats door de Raad van Toezicht-leden op 1 november 2023, met als doel een meer gelaagd beeld te krijgen van de organisatie. Elke toezichthouder liep een dagdeel mee op een SVRZ-locatie, zich daarbij richtend op enkele vooraf gekozen onderwerpen, om daar een beter beeld van te krijgen. De oogst van de werkbezoeken werd met elkaar gedeeld in een bijeenkomst van de RvT, waarbij ook de betreffende locatiemanagers, het hoofd medische dienst, stafdirecteuren PO&O, Bedrijfsvoering en Zorg&Welzijn en de Raad van Bestuur aanwezig waren. Zij luisteren naar de bevindingen van de toezichthouders en reageren daarop, met als doel ervan te leren en de zorgverlening verder te verbeteren.

Er werden interne bijeenkomsten bijgewoond met OR en CCR.

Governance en Professionalisering

Op basis van het programma 'Goed Toezicht', waarin werd vastgesteld dat accreditatie nog niet de norm is voor toezichthouders, maar er wel al sprake dient te zijn van professionalisering (onder andere via scholing) wordt er jaarlijks een overzicht opgesteld van de gevolgde scholing (bij erkende en externe organisaties) per lid. In september 2023 heeft de Raad van Toezicht een zelfevaluatie gehouden.

Onkostenvergoeding

In 2023 zijn aan de leden van de Raad van Toezicht de volgende onkostenvergoedingen betaald:

<u>Onkostenvergoedingen</u>	J. Geluk	J. Daane	A. de Buck	J. de Rechter	F. van Es	B. Rump	E de Ruijsscher
Representatie	€ 200						
Reiskosten	€ 257	€ 180		€ 374			
Totaal	€ 457	€ 180	€ 0	€ 374	€ 0	€ 0	€ 0

9. Financieel jaarverslag 2023

9.1 Jaarrekening

9.1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2023

na resultaatbestemming

(Bedragen x € 1.000)

ACTIVA	Toelichting	31-12-2023	31-12-2022
Vaste activa			
<i>Immateriële vaste activa</i>	1		
Concessies, vergunningen en intellectuele eigendom	667	667	1.037
			1.037
<i>Materiële vaste activa</i>	2		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	113.592	115.728	
Machines en installaties	38.765	40.292	
Andere vaste bedrijfsmiddelen	9.941	9.958	
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa	1.401	1.865	
		163.699	167.843
<i>Financiële vaste activa</i>	3		
Overige vorderingen	525	787	
		525	787
Vlottende activa			
<i>Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten</i>	4		120
<i>Vorderingen</i>	5		
Op handelsdebiteuren	1.505	1.860	
Overige vorderingen	4.309	7.174	
Overlopende activa	4.246	4.132	
		10.060	13.166
<i>Liquide middelen</i>	6	51.812	40.894
Totaal		226.763	223.847
PASSIVA			
Groepsvermogen	7		
Bestemmingsfonds(en)	92.756	89.083	
Overige reserves	5.449	5.120	
		98.205	94.203
Voorzieningen	8		
Overige	12.321	12.636	
		12.321	12.636
Langlopende schulden	9		
Schulden aan banken	79.523	84.148	
Overige schulden	0	0	
Overige passiva	-200	-292	
		79.323	83.856
Kortlopende schulden	10		
Schulden aan banken	4.533	4.531	
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	4.601	3.517	
Belastingen en premies sociale verzekeringen	4.854	4.485	
Schulden ter zake van pensioenen	5.169	5.185	
Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	290		
Overige schulden	15.413	13.787	
Overige passiva	2.054	1.647	
		36.914	33.152
Totaal		226.763	223.847

9.1.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening 2023

(Bedragen x € 1.000)	2023		2022	
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening				
Zorgverzekeringswet	18.624		18.407	
Wet langdurig zorg	160.081		151.544	
Subsidie op grond van regeling als bedoeld in de kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurige zorg	1.127		1.176	
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverl.	15		44	
		179.847		171.171
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		9.826		8.838
Netto omzet		189.673		180.009
Som der bedrijfsopbrengsten		189.673		180.009
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	9.051		9.379	
Lonen en salarissen	109.394		105.407	
Sociale lasten	17.207		17.106	
Pensioenlasten	8.837		8.853	
Afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa	13.214		12.831	
Overige bedrijfskosten	27.541		24.288	
Som der bedrijfslasten		185.244		177.864
		4.429		2.145
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-1.102		-72	
Rentelasten en soortgelijke kosten	1.529		1.566	
		427		1.494
Resultaat SVRZ		4.002		651
RESULTAATBESTEMMING ¹				
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	<i>toevoeging</i>	<i>onttrekking</i>	<i>toevoeging</i>	<i>onttrekking</i>
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	3.636		3.213	
Bestemmingsfonds geormerkt vermogen Zeefunda				762
Algemene reserves	305		310	
Bestemmingsfonds niet geormerkt vermogen Zeefunda				2.118
Onderhoudsreserve	22		22	
Legaten	37			
Reserve giften en donaties	2			14
	4.002	0	3.545	2.894
	0	<-	-2.894	<-
	4.002		651	

¹ In 2022 is Stichting Zeefunda geliquideerd, waarbij het resterende vermogen in zijn totaliteit aan SVRZ is geschonken. De voor 2022 gepresenteerde resultaten zijn inclusief de resultaten van Stichting Zeefunda, waarbij schenkingen van Zeefunda aan SVRZ leiden tot enerzijds een vermogensonttrekking (bij Zeefunda) en anderzijds een vermogenstoevoeging (bij SVRZ).

9.1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

<i>(volgens de indirecte methode)</i>	<i>Toelichting</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
<i>(bedragen in € 1.000)</i>			
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		4.429	2.145
Aanpassingen voor :			
- afschrijvingen en ov. waardeverminderingen	13.215		12.251
- mutaties voorzieningen	<u>-315</u>	12.900	<u>1.154</u>
			13.405
Veranderingen in werkkapitaal:			
- operationele vorderingen	2.906		4.214
- onderhanden projecten	410		-76
- operationele schulden	3.180		5.263
		<u>6.496</u>	<u>9.401</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		23.825	24.951
Ontvangen interest	1.077		-26
		<u>1.077</u>	<u>-26</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		24.902	24.925
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings in immateriële vaste activa	-80		-352
Desinvesteringen in immateriële vaste activa			
Investerings in materiële vaste activa	-8.312		-11.518
Desinvesteringen materiële vaste activa	0		496
Investerings in overige financiële activa	487		-406
Desinvesteringen in overige financiële activa			
		<u>-7.905</u>	<u>-11.780</u>
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-7.905	-11.780
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Ontvangsten uit langlopende schulden	0		0
Aflossingen langlopende schulden	-4.623		-4.688
Betaalde interest	-1.456		-1.683
Overige mutaties eigen vermogen			
		<u>-6.079</u>	<u>-6.371</u>
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-6.079	-6.371
Mutatie geldmiddelen		<u>10.918</u>	<u>6.774</u>

9.1.4 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

9.1.4.1 Algemeen en grondslagen voor opstellen van de jaarrekening

Algemeen

De Stichting voor Regionale Zorgverlening (SVRZ) is statutair (en feitelijk) gevestigd te Middelburg, Koudekerkseweg 143, en is geregistreerd onder KvK-nummer 41113281. De activiteiten van de Stichting voor Regionale Zorgverlening bestaan voornamelijk uit het bieden van zowel intra- als extramurale verpleging en verzorging.

Groepsverhoudingen

De geconsolideerde jaarrekening heeft betrekking op de Stichting voor Regionale Zorgverlening en Stichting Zeevesta. Stichting voor Regionale Zorgverlening is groepshoofd.

Een overzicht van de gegevens vereist op grond van art. 2:414 BW is onderstaand opgenomen:

Naam:	Statutaire zetel	Hoofdactiviteit
Stichting Zeevesta	Middelburg	a. het (doen) leveren, bemiddelen en faciliteren van diensten, gerelateerd aan wonen, zorg en welzijn in de meest brede zin van het woord; b. het verkrijgen, beheeren, exploiteren, bezwaren en vervreemden van goederen, daaronder begrepen registergoederen, zomede het beleggen van vermogen; c. het ter leen verstrekken of doen verstrekken van gelden, zomede het ter leen opnemen of doen opnemen van gelden; d. het verrichten van al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn.

Grondslagen voor de consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening van Stichting voor Regionale Zorgverlening zijn de financiële gegevens verwerkt van de tot de groep behorende stichtingen en andere rechtspersonen en vennootschappen waarop een overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend of waarover de centrale leiding wordt gevoerd. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van Stichting voor Regionale Zorgverlening.

De financiële gegevens van de groepsmaatschappijen en de andere in de consolidatie betrokken rechtspersonen en vennootschappen zijn volledig in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen onder eliminatie van de onderlinge verhoudingen en transacties. Belangen van derden in het vermogen en in het resultaat van groepsmaatschappijen zijn afzonderlijk in de geconsolideerde jaarrekening tot uitdrukking gebracht.

In de Stichting Maatje in Zeeland te Middelburg (KvK-nummer: 41113907) is geen overheersende zeggenschap; deze is buiten de consolidatie gebleven.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2023, dat geëindigd is op balansdatum 31 december 2023.

Algemene grondslagen voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld 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.

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

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.

Primaire financiële instrumenten

Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost van de 'Grondslagen voor de waardering van activa en passiva'.

Afgeleide financiële instrumenten

SVRZ heeft geen afgeleide financiële instrumenten (derivaten), geen financiële instrumenten die deel uitmaken van een handelsportefeuille en geen gekochte leningen en obligaties.

9.1.4.2 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Algemeen

Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd. Presentatie vindt plaats in eenheden van € 1.000,-.

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd op het bedrag van de bestede kosten, verminderd met 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 van de balans is gespecificeerd. De verwachte gebruiksduur en de afschrijvingsmethode worden aan het eind van elk boekjaar opnieuw beoordeeld.

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 en haar groepsmaatschappijen, 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.

Financiële vaste activa

De onder de financiële vaste activa opgenomen overige vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

Het onderhanden werk uit hoofde van DBC's/DBC-zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de opbrengstwaarde. SVRZ bepaalt het onderhanden werk op basis van [het tussentijds afgeleide product (huidige opbrengstwaarde) / de te verwachten eindproducten (verwachte opbrengstwaarde)]. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's / DBC-zorgproducten die ultimo boekjaar openstonden. Op het onderhanden werk worden de voorschotten die ontvangen zijn van zorgverzekeraars in mindering gebracht.

In het boekjaar gerealiseerde projectopbrengsten worden als onderdeel van de netto-omzet in de winst-en-verliesrekening verwerkt. Projectkosten worden verwerkt naar de aard van de kosten.

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.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde. Indien middelen niet ter vrije beschikking staan, dan wordt hiermee bij de waardering rekening gehouden.

Voorzieningen

Overige voorzieningen:

Indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, worden de overige voorzieningen gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de betreffende verplichtingen af te wikkelen.

Discontering vindt plaats op basis van een disconteringsvoet die zowel de actuele markttrente als de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting weergeeft. Indien het effect van de tijds waarde van geld niet materieel is, worden de overige voorzieningen gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Tenzij anders vermeld, worden de overige voorzieningen gewaardeerd tegen de contante waarde.

Voorziening jubilea:

De voorziening voor jubilea betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen inclusief gratificaties bij pensionering. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3,2% (2022: 2,5%).

Voorziening voor regeling vervroegd uittreden:

De 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, maar nog wel verwachten te gaan doen; 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 en verwachten te doen.

De voorziening betreft de beste schatting van de uit deze regeling voortvloeiende kosten, zijnde de toekomstige uitkeringen en eventuele pseudo-eindheffing bij overschrijding van de RVU-drempelvrijstelling.

Hierbij wordt rekening gehouden met deelnamekansen, de ingangsdatum van de uitkeringen, de uitkeringsduur en blijfkansen. Discontering vindt plaats tegen een disconteringsvoet die de actuele markttrente weergeeft van 3,2% (2022: 2,5%).

Voorziening voor arbeidsongeschiktheid:

De voorziening voor arbeidsongeschiktheid is gevormd voor de op balansdatum bestaande verplichtingen tot doorbetaling van de lonen en salarissen (inclusief werkgeverslasten) van het per balansdatum naar verwachting voor langere tijd arbeidsongeschikte personeel dat naar verwachting niet (volledig) zal terugkeren in het arbeidsproces. De voorziening is gevormd voor de contante waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid, voor zover deze na balansdatum vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar [en derde jaar] en voor de eventueel verschuldigde transitievergoeding. De voorziening is gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Aan arbeidsongeschikt personeel betaalde bedragen worden ten laste van deze voorziening gebracht.

Voorziening verlieslatende contracten:

De voorziening verlieslatende contracten wordt gevormd indien de onvermijdbare kosten om aan de contractuele verplichtingen van de overeenkomst te voldoen de verwachte voordelen uit de overeenkomst overtreffen. Vóórdat een voorziening voor verlieslatende contracten wordt getroffen, wordt eerst vastgesteld of sprake is van een bijzondere waardevermindering (RJ 121 Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa) van de bij de overeenkomst betrokken activa.

De voorziening wordt gevormd op basis van nominale waarde. Het contant maken van deze voorziening wijkt niet materieel af van de nominale waarde.

Voorziening WGA-hiaatverzekering inlooppremie:

In de CAO 2022-2023 zijn afspraken gemaakt mbt een verplichte hiaatverzekering, met terugwerkende kracht tot maart 2020. Er is een voorziening gevormd voor de inhaalpremie over de periode maart 2020 – december 2022. Het exacte bedrag van de inlooppremie afhankelijk is van het pensioengevend salaris in de komende jaren tot en met 2027. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3,2%.

Voorziening SVRZ in transitie

De voorziening SVRZ in transitie is gevormd voor de op balansdatum bestaande verplichtingen als gevolg van de transitie van SVRZ. De voorziening wordt gevormd op basis van nominale waarde. Het contant maken van deze voorziening wijkt niet materieel af van de nominale waarde.

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. Schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs (nominale waarde). De aflossingsverplichtingen voor het komende jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

9.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

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.

Zorgverzekeringswet

SVRZ 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 schadelastjaren tot en met 2021 zijn definitief afgewikkeld met de zorgverzekeraars.

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.

Exploitatiesubsidies

Exploitatiesubsidies hebben betrekking op gesubsidieerde uitgaven en worden ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht in het jaar ten laste waarvan de gesubsidieerde uitgaven komen. Exploitatiesubsidies worden verwerkt zodra er redelijke zekerheid is dat aan de gestelde subsidievoorwaarden wordt voldaan en de subsidie daadwerkelijk zal worden verkregen. Exploitatiesubsidies worden gepresenteerd onder de 'overige bedrijfsopbrengsten'.

Lonen en salarissen

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 (sabbatical leave, gratificaties e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een last uit hoofde van gratificaties wordt 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.

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 het resultaat gebracht.

Pensioenlasten

SVRZ heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Deze regeling wordt onder het Nederlandse pensioenstelsel gefinancierd door afdrachten aan bedrijfstakpensioenfondsen Zorg en Welzijn. Deelname aan Zorg en Welzijn is verplicht gesteld in de collectieve arbeidsovereenkomst waaronder SVRZ 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% van het pensioengevend salaris dat is gebaseerd op het brutoloon minus een franchise ad € 14.714 (2022 € 13.343). Het pensioengevend salaris is gemaximeerd op € 128.810 (2022 € 114.866). De jaarlijkse premie die voor rekening komt van de werkgever bedraagt 12,9% 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.

De dekkingsgraad van Zorg en Welzijn bedraagt ultimo februari 2024 volgens opgave van het fonds 111,4%.

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

9.1.4.4 Grondslagen van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen.

Ontvangen interest wordt opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde interest wordt opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

Transacties waarbij geen ruil van geldmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, worden niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betalingen van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasecontract worden onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten gepresenteerd als aflossingen van schulden voor het aflossingsbestanddeel en als betaalde interest voor het interestbestanddeel.

9.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

ACTIVA

1 Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:

(* € 1.000)	Concessies, vergunningen en intellectuele eigendommen	TOTAAL
Verkrijgings-/vervaardigings- prijs per 1 januari 2023	1.957	1.957
Cumulatieve afschrijvingen en overige waardeverminderingen per 1 januari 2023	<u>-920</u>	<u>-920</u>
Boekwaarde 1 januari 2023	1.037	1.037
Aanschaffingen	80	80
Afschrijvingen	-450	-450
Afgestoten activa/desinvesteringen:		
- aanschafwaarde	-58	-58
- afschrijvingen	<u>58</u>	<u>58</u>
Boekwaarde 31 december 2023	<u>667</u>	<u>667</u>
Verkrijgings-/vervaardigings- prijs per 31 december 2023	1.979	1.979
Cumulatieve afschrijvingen en overige waardeverminderingen per 31 december 2023	<u>-1.312</u>	<u>-1.312</u>
Boekwaarde 31 december 2023	<u>667</u>	<u>667</u>
afschrijvingspercentages	20%-50%	

Deze investeringen betreffen automatiseringsprogrammatuur.

2 Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:

Materiële vaste activa (* € 1.000)	bedrijfs gebouwen en -terreinen	machines en installaties	andere vaste bedrijfs- middelen	vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa	TOTAAL
Verkrijgings-/vervaardigings- prijs per 1 januari 2023	174.837	95.511	22.596	1.865	294.809
Cumulatieve afschrijvingen en overige waardeverminderingen per 1 januari 2023	-59.109	-55.219	-12.638		-126.966
Boekwaarde 1 januari 2023	115.728	40.292	9.958	1.865	167.843
Aanschaffingen	3.250	3.347	2.488	-464	8.621
Afschrijvingen	-4.967	-4.874	-2.505		-12.346
Afgestoten activa/desinvesteringen:					
- aanschafwaarde	-809	0	-3.469		-4.278
- afschrijvingen	390	0	3.469		3.859
Boekwaarde 31 december 2023	113.592	38.765	9.941	1.401	163.699
Verkrijgings-/vervaardigings- prijs per 31 december 2023	177.278	98.858	21.615	1.401	299.152
Cumulatieve afschrijvingen en overige waardeverminderingen per 31 december 2023	-63.686	-60.093	-11.674	0	-135.453
Boekwaarde 31 december 2023	113.592	38.765	9.941	1.401	163.699
Afschrijvingspercentages	0-10%	10-25%	10-33%		

De investeringen in de materiële vaste activa betreffen met € 1.756.000 verbouw groepswooningen Ter Schorre, € 437.000 vervangen dakbedekkingssysteem 20 woningen Ter Schorre en € 1.049.000 projecten masterplan energietransitie. De overige investeringen betreffen kleinere posten.

De desinvesteringen betreft de desinvesteringen op vervangen onderdelen door het toepassen van de componentenbenadering (€ 418.000).

In 2018 is een hypothecaire inschrijving van € 115,4 miljoen gevestigd ten gunste van de Bank Nederlandse Gemeenten, welke als zekerhedenagent optreedt namens het Waarborgfonds voor de Zorgsector, de Nederlandse Waterschapsbank, de Rabobank en de Bank Nederlandse Gemeenten.

De materiële vaste activa welke als zekerheid zijn gesteld hebben een boekwaarde van € 143 miljoen.

3 Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt weer te geven:

Financiële vaste activa

(* € 1.000)	Overige vorderingen	TOTAAL
Boekwaarde 1 januari 2023	1.318	1.318
Mutaties naar kortlopend	-1.318	-1.318
Aankopen, verstrekte leningen, vorderingen	831	831
Boekwaarde 31 december 2023	831	831
Waarvan binnen 1 jaar vervalt	306	306
	525	525

Het hier opgenomen saldo heeft betrekking op de terugvordering van de verwachte te betalen transitievergoedingen in 2025 voor langdurig zieken.

4 Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

Onderhanden werk uit hoofde van DBC's	31-12-2023	31-12-2022
Onderhanden werk DBC's Geriatrische RevalidatieZorg	779	531
Af: ontvangen voorschotten	-1.069	-411
Totaal onderhanden werk	-290	120
Gepresenteerd onder de kortlopende schulden	290	
	0	120

In de post Baten uit zorgverzekeringswet in de winst-en-verliesrekening is een bedrag van € 8.714.000 (2022: € 7.624.000) inzake opbrengsten uit onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten verantwoord.

5 Vorderingen

	31-12-2023		31-12-2022	
	Totaal	> 1 jr	Totaal	> 1 jr
Handelsdebiteuren	1.505		1.860	
Overige:				
Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	1.608		1.383	
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	0		3.165	
Vorderingen op zorgverzekeraars	1.573		1.725	
Vorderingen uit hoofde van differentiatie/transitieregeling	422		260	
Vordering op Stichting Maatje in Zeeland	82		90	
Overige vorderingen	624	211	551	153
Overlopende activa	4.246		4.132	
	10.060	211	13.166	153

Debiteuren

Het saldo van de post debiteuren bedroeg per ultimo februari 2024 nog circa € 53.000.

Nog te factureren omzet DBC's

Inmiddels zijn alle in 2023 beëindigde DBC's gefactureerd.

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot	2023	2022	Totaal
(*€ 1.000)			
Saldo per 1 januari		3.165	3.165
Bij/af : financieringsverschil boekjaar	160.082		160.082
Bij/af : correcties voorgaande jaren		-1	-1
Bij/af : betalingen/ontvangsten	-160.213	-3.164	-163.377
Saldo per 31 december	<u>-131</u>	<u>0</u>	<u>-131</u>
Stadium van vaststelling	a	c	

a = interne berekening

b = overeenstemming met zorgkantoor

c = definitieve vaststelling Nza

Het financieringsverschil in het boekjaar kan als volgt gespecificeerd worden:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten WLZ-zorg (excl.subsidies)	160.082	151.544
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	160.213	148.379
Financieringsverschil in het boekjaar	<u>-131</u>	<u>3.165</u>

Vorderingen op zorgverzekeraars

In de vorderingen op zorgverzekeraars zijn de vorderingen inzake wijkverpleging, eerstelijnsverblijf, extramurale behandeling, GZSP en eerstelijns (para)medische zorg opgenomen. Deze vordering is lager dan voorgaand jaar door de vorderingen inzake de compensatie meerkosten Covid-19 in boekjaar 2022.

Vordering uit hoofde van differentiatiemiddelen

Deze vordering is per ultimo februari 2024 geheel afgewikkeld.

Overige vorderingen

Onder de overige vorderingen is onder meer opgenomen:

- een vordering op personeelsleden ad circa € 328.000 uit hoofde van het Meerkeuze-systeem arbeidsvoorwaarden (2022: € 415.000).
- Te verrekenen vakantietoeslag als gevolg van het onder dezelfde systematiek brengen van de vakantietoeslag-berekening bij de diverse locaties ad € 15.000. Deze post wordt verrekend als de betreffende personeelsleden uit dienst treden.
- Vordering WGA € 37.000.
- Vordering op UWV inzake betaald ouderschapsverlof € 86.000.
- Vordering op gemeentes inzake WMO € 157.000

Overlopende activa

De overlopende activa zijn te splitsen in vooruitbetaalde bedragen ad € 1.882.000 en nog te ontvangen bedragen ad € 2.364.000. In de post nog te ontvangen bedragen is onder meer opgenomen de nog te ontvangen transitievergoedingen van het UWV voor langdurig zieken (€ 548.000), de nog te ontvangen opbrengst met betrekking tot opleidingssubsidies (€ 260.000), subsidie uit sectorplanplus (€ 1.049.000).

Voor een bedrag van € 82.000 (2022: € 90.000) hebben de vorderingen betrekking op vorderingen op de verbonden partij Maatje in Zeeland.

6 Liquide middelen

(*€ 1.000)	<u>31-12-2023</u>	<u>31-12-2022</u>
Bankrekeningen	51.760	40.850
Kassen	52	44
Totaal	<u>51.812</u>	<u>40.894</u>

De bankrekeningen betreffen met name tijdelijk overtollige middelen die zijn uitgezet op bankrekeningen welke vrij opneembaar zijn. De kredietfaciliteit bij de BNG bedraagt per ultimo 2023 € 11 miljoen.

PASSIVA

7 Groepsvermogen

Het geconsolideerde groepsvermogen is als volgt samengesteld:

(* € 1.000)	31-12-2023	31-12-2022
Bestemmingsfondsen	92.756	89.083
Overige reserves	5.449	5.120
Totaal groepsvermogen	98.205	94.203

	31-12-2023	31-12-2022
SVRZ enkelvoudig	93.741	90.015
Stichting Zeevesta	4.464	4.188
	98.205	94.203

Het geconsolideerd resultaat toekomend aan de rechtspersoon is gelijk aan het totaalresultaat.

Bestemmingsfondsen

Het verloop van de bestemmingsfondsen in 2023 is als volgt:

(* € 1.000)	Bestemmings- fonds aanvaardbare kosten	Bestemmings- fonds procesoptimali satie	Bestemmings- fonds Legaten	Totaal 2023
Stand per 1 januari	88.878	177	28	89.083
Mutaties vanuit resultaatbestemming:				
- Toevoeging	3.636	0	37	3.673
Overige mutaties	177	-177		0
Stand per 31 december	92.691	0	65	92.756

Het verloop van de bestemmingsfondsen in 2022 is als volgt:

(* € 1.000)	Bestemmings- fonds aanvaardbare kosten	Bestemmings- fonds procesoptimali satie	Bestemmings- fonds Legaten	Totaal 2022
Stand per 1 januari	86.427	177	28	86.632
Mutaties vanuit resultaatbestemming:				
- Toevoeging	2.451			2.451
Overige mutaties				0
Stand per 31 december	88.878	177	28	89.083

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

- Bestemmingsfonds Reserve aanvaardbare kosten:
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.
- De legaten zijn bestemd voor aanwending in de zorg voor de betreffende locaties.
- Het bestemmingsfonds procesoptimalisatie is toegevoegd aan de RAK.

Overige reserves

Het verloop van de post overige reserves is als volgt:

(* € 1.000)	2023	2022
Stand per 1 januari volgens jaarrekening	5.120	6.920
Winstverdeling boekjaar	329	318
resultaat Zeefunda tlv reserve niet geoormerkt vermogen		-2.118
Stand per 31 december	<u>5.449</u>	<u>5.120</u>

De overige reserves zijn als volgt samengesteld:

(* € 1.000)	2023	2022
reserve kapitaal	727	727
Bestemmingsreserve onderhoud	143	121
Reserve giften en donatie	92	90
Reserve welzijn Borsele	13	13
Risicoreserve	10	-19
Zeevesta algemene reserve	<u>4.464</u>	<u>4.188</u>
	<u>5.449</u>	<u>5.120</u>

Het onder de overige reserves opgenomen kapitaal is opgebouwd uit stortingen, donaties, resultaten en andere onttrekkingen vanaf de oprichting van de stichting. Sinds 1973 worden de exploitatiesaldi van de SVRZ-instellingen (exclusief woningensector) in de zogenaamde reserve aanvaardbare kosten (zie bestemmingsfondsen) verantwoord.

8 Voorzieningen

(* € 1.000)	<u>31-12-2023</u>	<u>31-12-2022</u>
Overige voorzieningen	<u>12.321</u>	<u>12.636</u>
	<u>12.321</u>	<u>12.636</u>

Het verloop van de post overige voorzieningen is als volgt:

(* € 1.000)	Boekwaarde 1-1-2023	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Oprenting en verandering disconterings voet	Boekwaarde 31-12-2023
Jubilea	1.425	261	-139	0	-70	1.477
Loondoorbetaling tijdens ziekte	4.693	3.746	-2.402	-1.719	0	4.318
RVU na 45 dienstjaren	5.613	186	-600	-224	55	5.030
WGA-hiaatverzekering inlooppremie	512	107	-116		-8	495
SVRZ in transitie		772				772
Verlieslatend contract	393		-164			229
	<u>12.636</u>	<u>5.072</u>	<u>-3.421</u>	<u>-1.943</u>	<u>-23</u>	<u>12.321</u>

Als gevolg van de van toepassing zijnde regelgeving zoals opgenomen in de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving hoofdstuk 271, is een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen opgenomen ad € 1.477.000 en een voorziening voor loondoorbetaling tijdens ziekte ad € 4.318.000. In de voorziening loondoorbetaling tijdens ziekte is tevens de verschuldigde transitievergoeding begrepen. De terugvordering van deze transitievergoedingen bij het UWV is opgenomen onder de financiële vaste activa en kortlopende activa.

Als gevolg van de in de CAO opgenomen regeling vervroegde uittreding na 45 dienstjaren, is een voorziening gevormd voor de verwachte verplichtingen in de komende jaren.

In de CAO 2022-2023 zijn afspraken gemaakt mbt een verplichte WGA-hiaatverzekering. De inlooppremie voor de verzekering voor de periode maart 2020-december 2022 bedraagt 0.12% van het pensioengevend salaris gedurende 5 jaar, en komt voor rekening van de werkgever. Voor deze premie is een voorziening getroffen.

Als gevolg van de transitie bij SVRZ is een voorziening gevormd voor de verwachte verplichtingen in de komende jaren.

Voor een aantal zorginfrastructuurprojecten is de huurverplichting niet gekoppeld aan de financiering. In verband met het vervallen van de regeling voor de financiering van deze projecten is voor de huurverplichtingen waarvan de contracten nog niet opgezegd kunnen worden een voorziening verlieslatende contracten opgenomen ad € 229.000.

9 Langlopende schulden

De langlopende schulden zijn als volgt opgebouwd:

	<u>31.12.2023</u>		<u>31.12.2022</u>	
	Rentevoet		Rentevoet	
(* € 1.000)	%	(* € 1.000)	%	
Schulden aan banken	79.523	1,63%	84.148	1,66%
Overige passiva	-200		-292	
	<u>79.323</u>		<u>83.856</u>	

Van het totaalbedrag aan langlopende schulden heeft een bedrag van € 55.949.000 (2022: € 65.564.000) een resterende looptijd van langer dan 5 jaar.

De verplichtingen die binnen 1 jaar vervallen ter hoogte van € 4.533.000 (2022: € 4.531.000) zijn onder de kortlopende schulden verantwoord.

Voor een overzicht van de langlopende schulden aan banken wordt verwezen naar toelichting 9.1.6.

Voor leningen tot een bedrag per balansdatum groot € 83.189.000 (2022: € 87.769.000) is een deel van de onroerende zaken met een boekwaarde van € 143.000.000 (2022: € 147.000.000) hypothecair verbonden.

De reële waarde van de leningen is als volgt in beeld te brengen:

(bedragen *€ 1.000)	boekwaarde <u>31-12-2023</u>	reële waarde <u>31-12-2023</u>
Waarde langlopende leningen	84.148	79.884

De reële waarde van de langlopende schuld is geschat door de contante waarde van de leningen te berekenen aan de hand van een geschatte rendementscurve, passend bij de looptijden van de geldende contracten, aan het einde van het jaar. De reële waarde is lager doordat de leningen een vaste rentestructuur hebben waarbij de huidige marktrente hoger is dan de contractueel afgesproken rente.

Het verloop van de overige langlopende schulden en overige langlopende passiva is als volgt:

	<u>Overige passiva</u>	<u>Totaal</u>
	(* € 1.000)	(* € 1.000)
Boekwaarde per 1 januari 2023	-292	-292
Mutaties:		
Aflossingen	<u>92</u>	<u>92</u>
Boekwaarde per 31 december 2023	<u><u>-200</u></u>	<u><u>-200</u></u>
Waarvan looptijd korter dan 1 jaar		onder kortlopende vorderingen
Waarvan looptijd langer dan 1 jaar, korter dan 5 jaar	-125	-125
Waarvan looptijd langer dan 5 jaar	-75	-75

De overige passiva hebben betrekking op disagio met betrekking tot langlopende leningen en waarborgsommen.

10 Kortlopende schulden

	<u>31-12-2023</u>	<u>31-12-2022</u>
Schulden aan banken:		
Aflossingen komend jaar op langlopende leningen	4.533	4.531
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	4.601	3.517
Belastingen en premies sociale verzekeringen	4.854	4.485
Schulden ter zake van pensioenen	5.169	5.185
Onderhanden DBC's en DBC zorgproducten	290	
Overige schulden:		
Reservering vakantietoeslag	3.596	3.511
Reservering vakantiedagen	7.758	7.792
Reservering balansbudget	1.618	410
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	131	
Overige schulden	2.310	2.074
Overige passiva	<u>2.054</u>	<u>1.647</u>
	<u>36.914</u>	<u>33.152</u>

Per ultimo februari 2024 staat er van de post schulden aan leveranciers nog € 117.000 open.

Voor een toelichting op de schulden uit hoofde van financieringsoverschot wordt verwezen naar de toelichting onder overige vorderingen (punt 5).

In de overige passiva is een vooruitontvangen RVU-subsidie € 452.000 (ten behoeve van energie-renovatie) en een IZA-subsidie wijkverpleging € 151.000 begrepen, welke komend jaar aangewend en/of terugbetaald gaan worden. Verder zijn hieronder begrepen nog te factureren bedragen inzake bouwprojecten ad € 395.000.

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

11 Financiële instrumenten

SVRZ 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 instelling verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende vordering.

Renterisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage gedurende een langere periode. Er wordt spreiding aangebracht in de vervaldata van de rentevastperiode, zodat het renterisico geminimaliseerd wordt. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. SVRZ heeft als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om tussentijdse rentefluctuaties te beheersen. Dit mede gezien de risico's die hiermee gepaard gaan.

Liquiditeitsrisico en kasstroomrisico

Periodiek worden liquiditeitsbegrotingen opgesteld. Door tussentijdse monitoring en eventuele bijsturing worden liquiditeitsrisico's beheerst. Hierbij wordt uitgegaan van het aanhouden van een liquiditeitspositie ter hoogte van 2 maanden bevoorschotting. Ter waarborging van voldoende liquide middelen is met de BNG een faciliteit afgesproken welke geleidelijk afloopt in de periode 2021 tot en met 2027. De faciliteit bedraagt per ultimo 2023 € 11 miljoen.

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van de verpleeggeden zijn geconcentreerd bij één grote verzekeraar (CZ Zorgkantoren). Deze verzekeraar opereert binnen de haar door de NZa toegewezen contracteerruimte. Het kredietrisico is derhalve minimaal.

12 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Verplichtingen

Obligoverplichting Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ)

SVRZ heeft op grond van artikel 17, lid 2 van het Reglement van Deelneming Stichting WfZ de verplichting tot het verstrekken van een renteloze lening aan het WfZ, het obligo, ingeval het risicovermogen van het WfZ minder dan het garantieniveau bedraagt (0,25% van de som van de door WfZ geborgde schuldrestanten uit hoofde van geldleningen per 31 december van het laatst verstreken kalenderjaar). Het obligo bedraagt voor SVRZ ultimo 2023 maximaal € 2.122.000 hetgeen overeenkomt met 3,0% van het geborgd schuldrestant ultimo 2023.

Macrobeheersinstrument

Het Macrobeheersinstrument (Mbi) kan door de minister van VWS worden ingezet om overschrijdingen van het macrokader zorg in verschillende subsectoren terug te vorderen bij zorgaanbieders. Jaarlijks wordt door de NZa ambtshalve een Mbi-omzetplafond vastgesteld. Tevens wordt door de NZa jaarlijks een omzetplafond per zorgaanbieder vastgesteld, welke afhankelijk is van de realisatie van het Mbi-omzetplafond van alle zorgaanbieders 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.

Over 2023 kan het Macrobeheersinstrument in theorie worden ingezet, al lijkt die kans gering. Het besluit hierover is bij het opmaken van de jaarrekening 2023 nog niet bekend. Hierdoor is SVRZ niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de eventueel uit het Mbi voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Daarom is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans per 31 december 2023.

Investeringsverplichtingen

SVRZ is voor een bedrag van € 2.235.000 (2022: € 1.391.000) verplichtingen aangegaan voor bouwprojecten.

Huurverplichtingen

Het jaarlijks bedrag van met derden aangegane huurverplichtingen van onroerende zaken bedraagt voor het komende jaar € 103.000, voor de komende 5 jaar € 273.000 en daarna € 541.000. De resterende looptijd van de huurcontracten varieert tussen de 1 en 21 jaar.

45-jaar-regeling

Werknemers kunnen gebruik maken van de 45-jaar-regeling uit de CAO. Hiertoe dient men 45 jaar gewerkt te hebben in de sector Zorg & Welzijn, waarvan op het moment van aanvraag minimaal vijf jaar onder de cao VVT. Van deze 45 jaar moet men minimaal 20 jaar werkzaam geweest zijn in een zwaar beroep. Voor de werknemers die hebben aangegeven hiervoor in aanmerking te willen komen en aan de voorwaarden voldoen, is deze verplichting in de balans verwerkt.

De overige werknemers kunnen tot 31 december 2025 in aanmerking komen indien zij voldoen aan de voorwaarden. Bij het opstellen van de jaarrekening 2023 bestaat nog geen inzicht in de omvang van deze verplichting, waardoor deze verplichting niet tot uitdrukking is gebracht in de balans per 31 december 2023.

9.1.6 Overzicht langlopende schulden ultimo 2023

Nummer	Gedigever	Afsluit- datum	Oorspronke- lijke schuld	Nominale/ effectieve vorm	rente- rente %	renterisco argedeekt m.b.v. hedge- instrument	Loop- tijd	Reste-renteer- looptijd / ziering per uit bij (2023)	(in Euro's)		Schuld per 31-12-2022	name geld 2023	Schuld per 31-12-2023	aflossing 2023	aflossing 2024	Restschuld 31-12-2023 > 1 jaar	lossing wijze	Gestelde zekerheid
									Restschuld 5 jaar 31-12-2028	Schuld over 31-12-2028								
71290097	BNG	2-12-2011	4.546.800,00	0,195 % vast	nee		8	2-12-2031	454.680	1.364.040,00	1.212.480,00	151.560,00	151.560,00	1.060.920,00	linear	Borging Wfz		
71290126	BNG	1-10-2010	7.147.039,00	-0,101 % vast	nee		21	1-10-2031	1.021.006	3.063.017,08	2.722.681,92	340.335,16	340.335,16	2.382.346,76	linear	Borging Wfz		
71290105	BNG	1-9-2009	3.473.039,80	-0,132 % vast	nee		31	1-10-2029	1.298.860	1.976.526,66	1.863.582,26	112.944,40	112.944,40	1.750.637,86	linear	Borging Wfz		
71290107	BNG	1-11-2001	4.310.800,00	0,222 % vast	nee		30	3-11-2031	1.401.010	2.047.630,00	1.939.860,00	107.770,00	107.770,00	1.832.090,00	linear	Borging Wfz		
71290113	BNG	15-10-2002	5.500.000,00	2,610 % vast	nee		40	15-10-2032	1.925.000	2.750.000,00	2.612.500,00	137.500,00	137.500,00	2.475.000,00	linear	Borging Wfz		
71290114	BNG	31-3-2003	436.763,41	1,100 % vast	nee		25	15-10-2025	0	104.823,14	87.352,60	17.470,54	17.470,54	69.882,06	linear	Borging Wfz		
71290120	BNG	17-12-2012	2.000.000,00	0,872 % vast	nee		40	17-12-2027	950.000	1.250.000,00	1.200.000,00	50.000,00	50.000,00	1.150.000,00	linear	Borging Wfz		
71290122	BNG	1-8-2004	1.826.751,00	2,120 % vast	nee		40	1-8-2024	730.701	1.504.713,08	1.416.671,00	83.333,00	83.333,00	1.333.338,00	linear	Cementegarant		
71290127	BNG	1-10-2010	2.500.000,00	3,820 % vast	nee		30	1-7-2028	1.000.006	1.000.003,00	6.666.670,00	333.333,00	333.333,00	6.333.337,00	linear	Hypotheek onr. goed		
1290129	BNG	1-7-2013	10.000.000,00	2,190 % vast	nee		15	1-12-2024	3.466.667	4.766.666,67	4.500.000,00	216.666,67	216.666,67	4.333.333,33	linear	Borging Wfz		
1290130	NWB	1-12-2014	6.500.000,00	1,416 % vast	nee		30	21-12-2024	5.333.333	7.333.333,33	7.000.000,00	333.333,33	333.333,33	6.666.666,67	linear	Borging Wfz		
1290131	NWB	1-12-2014	10.000.000,00	1,416 % vast	nee		30	21-12-2025	3.400.000	4.600.000,00	4.400.000,00	200.000,00	200.000,00	4.200.000,00	linear	Borging Wfz		
1290132	BNG	15-10-2015	6.000.000,00	1,290 % vast	nee		30	22-11-2026	4.500.000	6.000.000,00	5.750.000,00	250.000,00	250.000,00	5.500.000,00	linear	Borging Wfz		
1290134	BNG	1-11-2016	7.500.000,00	0,450 % vast	nee		30	23-11-2026	525.000	675.000,00	650.000,00	25.000,00	25.000,00	625.000,00	linear	Borging Wfz		
1290137	BNG (762)	21-12-2009	1.000.000,00	4,340 % vast	nee		40	26-12-2029	550.000	700.000,00	675.000,00	25.000,00	25.000,00	650.000,00	linear	Borging Wfz		
1290138	BNG(645)	2-8-2010	1.000.000,00	3,960 % vast	nee		40	27-2-8-2028	550.000	700.000,00	675.000,00	25.000,00	25.000,00	650.000,00	linear	Borging Wfz		
1290139	BNG (226)	10-1-2011	825.000,00	4,650 % vast	nee		33	21-10-2044	387.500	537.500,00	512.500,00	25.000,00	25.000,00	487.500,00	linear	Borging Wfz		
1290140	BNG (724)	11-7-2011	1.500.000,00	4,650 % vast	nee		30	18-11-7-2041	650.000	950.000,00	900.000,00	50.000,00	50.000,00	850.000,00	linear	Borging Wfz		
1290141	BNG (725)	10-10-2011	1.500.000,00	4,730 % vast	nee		30	18-10-10-2041	650.000	950.000,00	900.000,00	50.000,00	50.000,00	850.000,00	linear	Borging Wfz		
1290142	NWB	5-12-2011	5.000.000,00	4,820 % vast	nee		40	18-5-12-2041	2.166.667	3.166.666,65	2.999.999,98	166.666,67	166.666,67	2.833.333,31	linear	Borging Wfz		
1290143	BNG (848)	31-10-2012	1.350.000,00	2,610 % vast	nee		30	19-1-11-2032	630.000	900.000,00	855.000,00	45.000,00	45.000,00	810.000,00	linear	Borging Wfz		
1290144	BNG (621)	16-7-2013	1.350.000,00	3,160 % vast	nee		30	19-16-7-2027	630.000	900.000,00	855.000,00	45.000,00	45.000,00	810.000,00	linear	Borging Wfz		
1290145	BNG	1-7-2013	2.000.000,00	1,050 % vast	nee		15	11-10-2029	800.000	1.600.000,00	1.466.666,67	133.333,33	133.333,33	1.333.333,33	linear	Hypotheek onr. goed		
1290146	BNG tbv Z	1-7-2013	5.000.000,00	1,370 % vast	nee		15	11-11-2029	3.500.000	4.500.000,00	4.333.333,33	166.666,67	166.666,67	4.166.666,67	linear	Hypotheek onr. goed		
	Zeevesta:		92.286.193,21						35.970.429	59.639.923,61	56.528.342,08	3.111.581,53	3.111.581,53	53.416.760,55				
1.	BNG	17-9-2007	7.400.000,00	2,219 % vast	nee		30	14-17-9-2032	2.220.000	3.700.000,20	3.453.333,52	246.666,68	246.666,68	3.206.666,84	linear	Borging Wfz		
3.	BNG	1-10-2010	9.000.000,00	3,820 % vast	nee		30	17-nvt	3.600.000	5.400.000,00	5.100.000,00	300.000,00	300.000,00	4.800.000,00	linear	Borging Wfz		
4.	BNG	1-11-2011	6.000.000,00	0,222 % vast	nee		30	18-3-11-2031	2.600.000	3.800.000,00	3.600.000,00	200.000,00	200.000,00	3.400.000,00	linear	Borging Wfz		
5.	BNG	1-2-2012	14.000.000,00	0,405 % vast	nee		30	19-1-2-2032	6.533.333	9.333.333,30	8.866.666,63	466.666,67	466.666,67	8.399.999,96	linear	Borging Wfz		
6.	NWB	1-12-2014	2.000.000,00	1,416 % vast	nee		30	21-1-12-2024	1.066.667	1.466.666,67	1.400.000,00	66.666,67	66.666,67	1.333.333,33	linear	Borging Wfz		
7.	BNG	15-10-2015	5.000.000,00	1,290 % vast	nee		30	22-15-10-2025	2.833.333	3.833.333,33	3.666.666,67	166.666,67	166.666,67	3.500.000,00	linear	Borging Wfz		
8.	BNG	1-11-2016	2.000.000,00	0,450 % vast	nee		30	23-1-11-2026	1.200.000	1.600.000,00	1.533.333,33	66.666,67	66.666,67	1.466.666,67	linear	Borging Wfz		
	TOTAAL		137.666.193,21						20.053.333	29.133.333,50	27.620.000,15	1.513.333,35	1.513.333,35	26.106.666,80				
									56.023.763	88.773.257,11	84.148.342,23	4.624.914,88	4.624.914,88	79.523.427,35				
	Gemiddelig Gemiddeld rendementpercentage								1,63%									

9.1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	<u>2023</u>	<u>2022</u>
Zorgverzekeringswet	18.624	18.407
Wet langdurig zorg	160.081	151.544
Subsidie op grond van regeling als bedoeld in de kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurige zorg	1.127	1.176
Overige baten beroeps- of bedrijfsmatige zorgverl.	15	44
	<u>179.847</u>	<u>171.171</u>

<u>Zorgverzekeringswet</u>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
Geriatrische RevalidatieZorg (GRZ)	8.714	7.624
Eerstelijnsverblijf (ELV)	2.421	3.526
Wijkverpleging	6.067	5.961
Eerstelijns paramedische zorg	313	313
Opbrengsten obv innovatie-experiment Huntington	78	111
Geneeskundige Zorg voor Specifieke Patiëntgroepen (GZSP)	1.017	868
Opbrengst medische verklaring WZD	14	4
Totaal baten zorgverzekeringswet	<u>18.624</u>	<u>18.407</u>

De baten "Zorgverzekeringswet" zijn in 2023 met € 217.000 (=1.2%) gestegen t.o.v. 2022. Te benoemen zaken/ontwikkelingen:

- De opbrengsten eerstelijnsverblijf 2022 hebben voor € 472.000 betrekking op de Provinciale Covid Unit in 't Gasthuis. Deze Covid-voorziening was het grootste deel van 2022 in gebruik als eerste opvanglocatie in Zeeland voor Covid-cliënten die per direct ergens geplaatst dienden te worden.
- In 2023 is er voor het eerst ook via de afspraken voor eerstelijnsverblijf een ZVW-bijdrage ontvangen (€ 110.000) voor de via het CAV ingevulde regionale coördinatie-functie voor Zeeland.
- In 2023 is ten opzichte van 2022 sprake van hogere GRZ- en lagere ELV-opbrengsten. In het CZ-zorginkoopbeleid 2024 staat over GRZ en ELV terug te lezen: *"ELV hoog complex en GRZ schuren qua inhoud dicht tegen elkaar aan en kenmerken zich door haalbare revalidatiedoelstellingen. In de praktijk zijn ELV en GRZ communicerende vaten die nogal eens zorgen voor een grijs gebied."*
- De stijging van de GZSP-omzet met € 149.000 (=17%) zal zeker ook een relatie hebben met het groeiende aantal thuiswonende ouderen met complexe problematiek.

Wet langdurige zorg	2023	2022
Regulier budget intramurale cliënten met zorg en verblijf	147.994	135.457
Regulier budget cliënten Volledig Pakket Thuis	8.490	7.980
Regulier budget cliënten Modulair Pakket Thuis	1.956	1.449
Compensatie meerkosten i.v.m. Covid-19		5.839
Extra budget dure geneesmiddelen	148	168
Extra budget individuele meerzorg	864	50
Extra budget expertisecentrum Korsakov	630	601
Correctie WLZ-budget voorgaande jaren	-1	
Totaal baten Wet langdurige zorg	160.081	151.544

De baten "Wet langdurige zorg" zijn in 2023 met € 8.537.000 (=5,6%) gestegen t.o.v. 2022. Te benoemen zaken/ontwikkelingen:

- De toename van de intramurale omzet met € 12.537.000 (= +9,3%) heeft voor € 8.797.000 (= +6,5%) betrekking op de tariefaanpassing c.q. indexering 2023 en voor € 3.740.000 (= +2,3%) op een combinatie van een hoger aantal intramurale WLZ-clieñten (+20; van gemiddeld 1.261 naar 1.281) en een hogere zorgzwaarte (binnen de ZZP-mix vooral minder 4VV en meer 7VV).
- De toename van de omzet Volledig Pakket Thuis met € 510.000 is vrijwel geheel toe te wijzen aan de tariefaanpassing c.q. indexering 2023. Het gemiddeld aantal VPT-clieñten is in 2023 licht afgenomen; van gemiddeld 108,1 in 2022 naar 107,4 in 2023.
- De omzet Modulair Pakket Thuis is in 2023 toegenomen met € 507.000 (= +35%). Voor alle via het MPT aan te bieden onderdelen geldt dat er in 2023 sprake is van een hoger aantal geleverde uren (schoonmaak, verpleging, begeleiding en persoonlijke verzorging) en dagdelen (dagbesteding/dagbehandeling).
- Voor 2022 gold nog een Covid-compensatie voor meerkosten binnen de WLZ. De compensatie kende twee te onderscheiden componenten, namelijk enerzijds door SVRZ ingediende en onderbouwde WLZ-meerkosten voor € 5.453.000 en anderzijds een via de nacalculatie lopende generieke energiecompensatie ad € 386.000.
- Het extra budget voor individuele meerzorg is in 2023 enorm toegenomen (van € 50.000 in 2022 naar € 864.000 in 2023). SVRZ heeft binnen 't Gasthuis te Middelburg een specifieke DZEP-afdeling (Dementie en Zeer Ernstig Probleemgedrag). Alle toegekende individuele meerzorg-budgetten hebben betrekking op probleemgedrag en veruit het grootste deel van het budget betreft cliëñten die verblijven op de DZEP-afdeling in 't Gasthuis.
- Vanaf 2022 worden voor SVRZ Ter Poorteweg als Regionaal Expertisecentrum Korsakov extra middelen ontvangen.

<u>Subsidie op grond van regeling als bedoeld in de kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurige zorg</u>		
	<u>2023</u>	<u>2022</u>
Subsidie Stagefonds zorg	380	820
Subsidie SectorplanPlus	407	320
Subsidie eOverdracht	119	30
Subsidie Persoonlijke GezondheidsOmgeving (PGO)	69	6
Subsidie langer thuis wonen	13	
Subsidie stimuleringsregeling e-Health thuis	7	
IZA-subsidie	27	
Subsidie Ondersteuning Wijkverpleging (SOW)	48	
Subsidie Behoud langdurig zieke medewerkers (VWS)	26	
Bijdrage med.vervolgopleiding GZ-psycholoog (Wlz)	31	
	<u>1.127</u>	<u>1.176</u>

De VWS-subsidies hebben hoofdzakelijk betrekking op subsidiestromen voor opleidings-trajecten: Stagefonds zorg (€ 380.000) en SectorplanPlus (€ 407.000).

Daarnaast zijn er in 2023 een flink aantal "thematische" subsidiestromen van geringere omvang de revue gepasseerd (o.a. eOverdracht, PGO, e-Health thuis, ...). Het grootste deel van deze subsidies is ingezet voor externe consultants en ICT-bedrijven.

Vanaf 2023 heeft SVRZ een opleidingserkenning voor de vervolgopleiding tot GZ-psycholoog toegewezen gekregen en worden er op basis van deze erkenning ook voor het eerst subsidiegelden ontvangen.

Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	2023	2022
Opbrengsten WMO	3.194	2.975
Overige dienstverlening	5.216	4.286
Subsidies vanwege provincies en gemeenten	306	289
Overige subsidies	591	622
Overige opbrengsten	519	666
Totaal overige bedrijfsopbrengsten	<u>9.826</u>	<u>8.838</u>

Opbrengsten WMO

De toename van de WMO-opbrengsten met € 219.000 (= +7,4%) is vrijwel volledig toe te schrijven aan de reguliere tariefaanpassing c.q. indexering voor 2023.

Overige dienstverlening

De opbrengsten "overige dienstverlening" zijn ten opzichte van 2022 met € 930.000 (=21.7%) gestegen. Deze stijging wordt veroorzaakt door:

- Vanaf 2022 wordt er op Zeeuws niveau een projectbegroting "Zorg in Balans" gemaakt. De Zeeuwse ouderenzorgaanbieders maken binnen deze projectbegroting in gezamenlijkheid afspraken over aan te pakken regionale knelpunten. Financiering loopt via een centrale kassiersfunctie, waarbij het beschikbare regionaal differentiatiebudget en transitie-middelen de achterliggende financieringsbronnen zijn. Door SVRZ worden ook een aantal regionale knelpunten opgepakt, zoals o.a. het opleiden van extra medisch personeel, het in de lucht houden van medische waarneemgroepen buiten kantooruren en invulling geven aan het Centraal Actiecentrum Verplaatsingen (CAV). Voor SVRZ is onder de rubriek "Overige dienstverlening" in 2023 een bedrag van € 1.460.000 verantwoord voor "Zorg in Balans"-projecten (tegenover € 787.000 in 2022; een toename derhalve van € 673.000).
- Een stijging van de opbrengsten in de diverse restaurants van SVRZ met € 213.000. In 2022 speelde Covid-19 nog een rol en dat was in 2023 ook met betrekking tot de opening van de restaurants gelukkig niet meer het geval.

Subsidies vanwege provincies en gemeenten

De van gemeenten ontvangen bedragen betreffen vooral welzijnssubsidies en in mindere mate ook loonkostensubsidies.

Overige subsidies

De binnen deze rubriek verantwoorde subsidie Praktijkleren bedraagt € 515.000 voor 2023 tegenover € 482.000 in 2022.

Daarnaast werden in 2023 subsidiebedragen ontvangen van opleidingsinstituten voor in totaal € 113.000. Deze bedragen zijn bedoeld voor de door SVRZ ingevulde praktijk- en werkbegeleiding voor opleidingen tot verpleegkundig specialist en physician assistant.

Tot slot zijn onder de overige subsidies ook de - vanwege de gestegen elektriciteitsprijzen - in 2023 terugbetaalde SDE-subsidies over voorgaande jaren verantwoord ad € 37.000.

Overige opbrengsten

Binnen deze rubriek worden onder andere de opbrengsten voor verhuur van ruimten/gebouwen, evenementen en telefonie verantwoord.

Bedrijfslasten	2023	2022
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	9.051	9.379
Lonen en salarissen	109.394	105.407
Sociale lasten	17.207	17.106
Pensioenlasten	8.837	8.853
Afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa	13.214	12.831
Overige bedrijfskosten	27.541	24.288
Totaal bedrijfslasten	<u>185.244</u>	<u>177.864</u>

<u>Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten</u>	2023	2022
Personeel niet in loondienst	<u>9.051</u>	<u>9.379</u>
Totaal kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	<u>9.051</u>	<u>9.379</u>

Binnen de zorg- en behandeldiensten wordt noodzakelijkerwijs nog steeds vaak een beroep gedaan op personeel niet in loondienst. De kosten voor personeel niet in loondienst zijn in 2023 ten opzichte van 2022 wel met € 328.000 gedaald.

Deze daling kan hoofdzakelijk worden toegeschreven aan de Provinciale Covid-Unit die in 2022 nog operationeel was in 't Gasthuis en waar in dat jaar voor € 536.000 aan extern zorgpersoneel is ingezet.

<u>Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten</u>	2023	2022
Lonen en salarissen	109.394	105.407
Sociale lasten	17.207	17.106
Pensioenlasten	8.837	8.853
Totaal lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	<u>135.438</u>	<u>131.366</u>
<u>Gemiddeld aantal medewerkers (in f.t.e.'s)</u>	<u>2.106</u>	<u>2.135</u>

De post "lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten" is ten opzichte van 2022 met € 4.072.000 (=3,1%) toegenomen.

Deze per saldo stijging kan op hoofdlijnen als volgt worden toegelicht:

- De in de CAO VVT afgesproken loonsverhogingen van 3,25% per 1 maart 2022, 3,00% per 1 maart 2023 en 5,00% per 1 oktober 2023 leiden in 2023 tot een stijging van de personele kosten met ongeveer € 5,6 miljoen.
- De daling van het aantal medewerkers leidt in 2023 tot een daling van de personele kosten met ongeveer € 1,9 miljoen.
- Een stijging in 2023 in verband met de dotatie aan de reorganisatievoorziening SVRZ in transitie ad € 772.000.
- Hogere kosten in 2023 voor gezondheidszorg/-begeleiding medewerkers (€ 255.000)
- Lagere kosten in 2023 voor dotaties aan de personeelsvoorzieningen: Loondoorbetaling bij ziekte, RVU na 45 dienstjaren, WGA-inlooppremie en Jubileumuitkeringen (in totaal - € 923.000).

<u>Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa</u>	2023	2022
Immateriële vaste activa	450	433
Materiële vaste activa	12.764	12.398
Totaal afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa	<u>13.214</u>	<u>12.831</u>

Afschrijvingen immateriële vaste activa

Binnen deze rubriek worden afschrijvingen op software-investeringen verantwoord.

Afschrijvingen materiële vaste activa

Voor de afschrijvingskosten op materiële vaste activa geldt dat er per saldo ten opzichte van 2022 sprake is van een kostenstijging met € 366.000 (3,0%).

<u>Overige bedrijfskosten</u>	2023	2022
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	7.476	6.891
Algemene kosten	7.470	7.116
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	4.935	4.367
Onderhoud en energiekosten	6.894	5.256
Huur en leasing	766	658
Totaal overige bedrijfskosten	<u>27.541</u>	<u>24.288</u>

Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten

Ten opzichte van 2022 is sprake van een kostenstijging van € 585.000 (=8,5%).

De kosten van voeding stijgen daarbij het hardst, hetgeen enerzijds aan de hoge inflatie is toe te schrijven en anderzijds aan het feit dat de restaurants in 2023 geen last meer hebben van Covid-19 en daardoor weer hogere omzetten kunnen genereren.

Algemene kosten

Ten opzichte van 2022 is sprake van een kostenstijging van € 354.000 (=5,0%).

Het bedrag ad € 354.000 is precies ook het bedrag dat in 2023 is betaald aan een extern adviesbureau ten behoeve van een transitietraject voor de GRZ-afdelingen van SVRZ. De mening dat GRZ-tarieven op dit moment te laag en niet kostendekkend zijn wordt breed gedeeld en de verwachting is dat er vanaf 2025 ook een opwaartse bijstelling door de NZa van deze tarieven komt. Daarnaast zijn binnen SVRZ de huidige exploitatieverliezen op de GRZ niet acceptabel en is een neerwaartse bijstelling van het kostenniveau door met name een lagere inzet van zorgpersoneel noodzakelijk. Vanaf eind 2023 is er geleidelijk aan gestart met een lagere zorginzet op de GRZ-afdelingen en in de loop van 2024 zal de beoogde kostenbesparing steeds verder worden geëffectueerd.

Patiënt- en bewonersgebonden kosten

Ten opzichte van 2022 is sprake van een kostenstijging met € 568.000 (=13,0%).

De kosten voor geneesmiddelen stijgen ten opzichte van 2022 met € 175.000 (=9,6%).

Voor het grootste deel is de kostenstijging toe te schrijven aan alle sterk in prijs gestegen andere middelen en materialen die worden ingezet en gebruikt bij de directe cliëntenzorg.

Onderhoud en energiekosten

De kosten van onderhoud stijgen ten opzichte van 2022 met € 271.000 (=8,2%), terwijl de kosten voor energie met maar liefst € 1.367.000 (=69,7%) zijn gestegen.

Net als alle andere bedrijven en particulieren is ook SVRZ in 2023 geconfronteerd met een explosieve stijging van de prijzen van gas en elektriciteit.

Huur en leasing

De toename van de kosten huur en leasing met € 108.000 houdt vooral verband met:

- kosten voor huur van specialistische bedden, matrassen en tilliften (+ € 66.000)
- kosten voor huur/leasing printers (inclusief gemaakte afdrucken; + € 56.000)

Financiële baten lasten	<u>2023</u>	<u>2022</u>
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-1.102	-72
Rentelasten en soortgelijke kosten	<u>1.529</u>	<u>1.566</u>
Totaal financiële baten en lasten	<u><u>427</u></u>	<u><u>1.494</u></u>

De (per saldo) rentelasten zijn ten opzichte van 2022 met € 1.067.000 (=71%) gedaald.

Deze daling houdt voornamelijk verband met:

- veel hogere rentebaten door vooral een sterke stijging van de rente in 2023, maar ook door een toename van de omvang van de liquide middelen (van € 41 miljoen per ultimo 2022 naar € 52 miljoen per ultimo 2023).
- lagere rentelasten door enerzijds een daling van het gemiddelde rentepercentage van de leningenportefeuille (van gemiddeld 1,66% in 2022 naar 1,64% in 2023) en anderzijds een daling van de gemiddelde omvang van de leningenportefeuille (van € 92 miljoen in 2022 naar € 87 miljoen in 2023).

Resultaat en resultaatbestemming

(Bedragen x € 1.000)

RESULTAATBESTEMMING¹

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	<u>2023</u>		<u>2022</u>	
	<i>toevoeging</i>	<i>onttrekking</i>	<i>toevoeging</i>	<i>onttrekking</i>
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	3.636		3.213	
Bestemmingsfonds geormerkt vermogen Zeefunda				762
Algemene reserves	305		310	
Bestemmingsfonds niet geormerkt vermogen Zeefunda				2.118
Onderhoudsreserve	22		22	
Legaten	37			
Reserve giften en donaties	2			14
	<u>4.002</u>	<u>0</u>	<u>3.545</u>	<u>2.894</u>
	<u>0</u>	<u><-</u>	<u>-2.894</u>	<u><-</u>
	<u><u>4.002</u></u>		<u><u>651</u></u>	

¹ In 2022 is Stichting Zeefunda geliquideerd, waarbij het resterende vermogen in zijn totaliteit aan SVRZ is geschonken. De voor 2022 gepresenteerde resultaten zijn inclusief de resultaten van Stichting Zeefunda, waarbij schenkingen van Zeefunda aan SVRZ leiden tot enerzijds een vermogensonttrekking (bij Zeefunda) en anderzijds een vermogenstoevoeging (bij SVRZ).

Wet normering topinkomens (WNT)

Het bezoldigingsmaximum in 2023 voor SVRZ is € 223.000 (bezoldigingsklasse V; 12 punten).

De bezoldiging van de Raad van Bestuur die over 2023 in het kader van de WNT verantwoord dient te worden, is als volgt:

	D.A. Bras	D. de Rijke
Functiegegevens	Bestuurder SVRZ	Bestuurder SVRZ
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris ?	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking ?	ja	ja
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 207.835	€ 171.393
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 15.165	€ 15.083
Totaal bezoldiging	€ 223.000	€ 186.476
Individueel WNT-maximum 2023 (o.b.v. klasse V)	€ 223.000	€ 223.000
<u>Gegevens 2022</u>		
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 31/12	1/9 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 184.008	€ 51.027
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 13.555	€ 4.487
Totaal bezoldiging 2022	€ 197.563	€ 55.514
Individueel WNT-maximum 2022 (o.b.v. klasse V)	€ 216.000	€ 72.000

De bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht is als volgt:

	J. Geluk	J. Daane	A. de Buck	J. de Rechter	F. van Es	B. Rump	E de Ruijsscher
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functie-vervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging 2023	€ 23.363	€ 15.564	€ 15.461	€ 15.658	€ 15.461	€ 15.461	€ 15.461
Individueel WNT-maximum 2023	€ 33.450	€ 22.300	€ 22.300	€ 22.300	€ 22.300	€ 22.300	€ 22.300
<u>Gegevens 2022</u>							
Aanvang en einde functie-vervulling in 2022	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/6 - 31/12
Bezoldiging 2022	€ 12.791	€ 8.414	€ 9.348	€ 8.414	€ 9.348	€ 8.414	€ 4.908
Individueel WNT-maximum 2022	€ 32.400	€ 21.600	€ 21.600	€ 21.600	€ 21.600	€ 21.600	€ 12.600

SVRZ heeft de beleidsregels toepassing WNT als normenkader bij het opmaken van deze jaarrekening gehanteerd.

Honoraria accountant

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
De honoraria van de accountant zijn als volgt:		
1. Controle van de jaarrekening	€ 84.700	€ 86.300
2. Overige controlewerkzaamheden (w.o. productieverantwoordingen)	€ 25.300	€ 22.700
3. Fiscale advisering		
4. Niet controle-diensten		
	<u>€ 110.000</u>	<u>€ 109.000</u>

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

In de kosten van 2022 zijn extra controlewerkzaamheden begrepen met betrekking tot Covid-19.

9.1.8 Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht

Onder de investeringen in materiële vaste activa zijn alleen de investeringen opgenomen waarvoor in 2023 geldmiddelen zijn opgeofferd.

liquide middelen 31-12-2022	40.894	34.120
balansmutatie geldmiddelen in 2023	<u>10.918</u>	<u>6.774</u>
liquide middelen 31-12-2023	51.812	40.894

De aanwezige geldmiddelen per 31-12-2023 zijn allen vrij beschikbaar.

9.1.9 Enkelvoudige balans per 31 december 2023 na resultaatbestemming

(* € 1.000)

ACTIVA	Toelichting	31-12-2023	31-12-2022
Vaste activa			
<i>Immateriële vaste activa</i>	1		
Concessies, vergunningen en intellectuele eigendom		<u>667</u>	<u>1.037</u>
		667	1.037
<i>Materiële vaste activa</i>	2		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		108.406	110.542
Machines en installaties		38.765	40.292
Andere vaste bedrijfsmiddelen		9.941	9.958
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		<u>1.401</u>	<u>1.865</u>
		158.513	162.657
<i>Financiële vaste activa</i>	3		
Overige vorderingen		<u>525</u>	<u>787</u>
		525	787
Vlottende activa			
<i>Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten</i>	4		120
<i>Vorderingen</i>	5		
Op handelsdebiteuren		1.505	1.860
Overige vorderingen		4.309	7.174
Overlopende activa		<u>4.246</u>	<u>4.132</u>
		10.060	13.166
<i>Liquide middelen</i>	6	56.145	45.390
Totaal		<u><u>225.910</u></u>	<u><u>223.157</u></u>
PASSIVA			
Stichtingsvermogen	7		
Bestemmingsfonds(en)		92.756	89.083
Overige reserves		<u>985</u>	<u>932</u>
		93.741	90.015
Voorzieningen	8		
Overige		<u>12.321</u>	<u>12.636</u>
		12.321	12.636
Langlopende schulden	9		
Schulden aan banken		53.417	56.528
Overige schulden		28.564	30.276
Overige passiva		<u>-106</u>	<u>-175</u>
		81.875	86.629
Kortlopende schulden	10		
Schulden aan banken		3.043	3.041
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		4.601	3.517
Belastingen en premies sociale verzekeringen		4.854	4.485
Schulden ter zake van pensioenen		5.169	5.185
Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten		290	
Overige schulden		17.962	15.687
Overige passiva		<u>2.054</u>	<u>1.962</u>
		37.973	33.877
Totaal		<u><u>225.910</u></u>	<u><u>223.157</u></u>

9.1.10 Enkelvoudige winst- en verliesrekening SVRZ 2023

(Bedragen x € 1.000)	2023		2022	
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening				
Zorgverzekeringswet	18.624		18.407	
Wet langdurig zorg	160.081		151.544	
Subsidie op grond van regeling als bedoeld in de kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurige zorg	1.127		1.176	
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverl.	15		44	
		179.847		171.171
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		9.826		11.684
Netto omzet		189.673		182.855
Som der bedrijfsopbrengsten		189.673		182.855
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	9.051		9.379	
Lonen en salarissen	109.394		105.407	
Sociale lasten	17.207		17.106	
Pensioenlasten	8.837		8.853	
Afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa	13.214		12.831	
Overige bedrijfskosten	27.533		24.252	
Som der bedrijfslasten		185.236		177.828
		4.437		5.027
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-1.102		-72	
Rentelasten en soortgelijke kosten	1.813		1.853	
		711		1.781
Resultaat SVRZ		3.726		3.246
RESULTAATBESTEMMING ¹				
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	<i>toevoeging</i>	<i>onttrekking</i>	<i>toevoeging</i>	<i>onttrekking</i>
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	3.636		3.213	
Bestemmingsfonds geormerkt vermogen Zeefunda				
Algemene reserves	29		25	
Bestemmingsfonds niet geormerkt vermogen Zeefunda				
Onderhoudsreserve	22		22	
Legaten	37			
Reserve giften en donaties	2			14
	3.726	0	3.260	14
	0	<-	-14	<-
	3.726		3.246	

¹ In 2022 is Stichting Zeefunda geliquideerd, waarbij het resterende vermogen in zijn totaliteit aan SVRZ is geschonken. De voor 2022 gepresenteerde resultaten zijn inclusief de resultaten van Stichting Zeefunda, waarbij schenkingen van Zeefunda aan SVRZ leiden tot enerzijds een vermogensonttrekking (bij Zeefunda) en anderzijds een vermogenstoevoeging (bij SVRZ).

9.1.11 Grondslagen waardering en resultaatbepaling enkelvoudige jaarrekening

Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld volgens de bepalingen van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW).

Voor de algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening, de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat, alsmede voor de toelichting op de onderscheiden activa en passiva en de resultaten, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening, voor zover hierna niet anders wordt vermeld.

9.1.12 Toelichting op enkelvoudige balans per 31 december 2023

Balans

1 Immateriële vaste activa

Hiervoor wordt naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening verwezen.

2 Materiële vaste activa

De materiële vaste activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:

<u>Materiële vaste activa</u> (* € 1.000)	<u>bedrijfs gebouwen en -terreinen</u>	<u>machines en installaties</u>	<u>andere vaste bedrijfs- middelen</u>	<u>vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa</u>	<u>TOTAAL</u>
Verkrijgings-/vervaardigings- prijs per 1 januari 2023	169.651	95.511	22.596	1.865	289.623
Cumulatieve afschrijvingen en overige waardeverminderingen per 1 januari 2023	-59.109	-55.219	-12.638	0	-126.966
Boekwaarde 1 januari 2023	110.542	40.292	9.958	1.865	162.657
Aanschaffingen	3.250	3.347	2.488	-464	8.621
Afschrijvingen	-4.967	-4.874	-2.505	0	-12.346
Afgestoten activa/desinvesteringen:					
- aanschafwaarde	-809	0	-3.469	0	-4.278
- afschrijvingen	390	0	3.469	0	3.859
Boekwaarde 31 december 2023	<u>108.406</u>	<u>38.765</u>	<u>9.941</u>	<u>1.401</u>	<u>158.513</u>
Verkrijgings-/vervaardigings- prijs per 31 december 2023	172.092	98.858	21.615	1.401	293.966
Cumulatieve afschrijvingen en overige waardeverminderingen per 31 december 2023	-63.686	-60.093	-11.674	0	-135.453
Boekwaarde 31 december 2023	<u>108.406</u>	<u>38.765</u>	<u>9.941</u>	<u>1.401</u>	<u>158.513</u>
Afschrijvingspercentages	0-10%	10-25%	10-33%		

Op basis van de criteria in RJ292 zijn vanaf jaarrekening 2010 de gehuurde panden waarvan de huurovereenkomsten zijn aan te merken als Financial lease, geactiveerd onder de materiële vaste activa. SVRZ is derhalve geen juridisch eigenaar van deze geactiveerde, gehuurde activa. De huurcontracten van de betreffende activa hebben een looptijd van langer dan 5 jaar.

3 Financiële vaste activa

Hiervoor wordt naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening verwezen.

4 Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

Hiervoor wordt naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening verwezen.

5 Vorderingen

Hiervoor wordt naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening verwezen.

6 Liquide middelen

(*€ 1.000)	<u>31-12-2023</u>	<u>31-12-2022</u>
Bankrekeningen	56.093	45.346
Kassen	52	44
Totaal	<u>56.145</u>	<u>45.390</u>

De bankrekeningen betreffen met name tijdelijk overtollige middelen die zijn uitgezet op bankrekeningen welke vrij opneembaar zijn.

7 Eigen vermogen

Het eigen vermogen is als volgt samengesteld:

(* € 1.000)	<u>31-12-2023</u>	<u>31-12-2022</u>
Bestemmingsfondsen	92.756	89.083
Overige reserves	<u>985</u>	<u>932</u>
Totaal groepsvermogen	<u>93.741</u>	<u>90.015</u>

Aansluiting eigen vermogen en resultaat enkelvoudig - geconsolideerd:

	<u>31-12-2023</u>	<u>31-12-2022</u>
SVRZ enkelvoudig	93.741	90.015
Stichting Zeevesta	<u>4.464</u>	<u>4.188</u>
Geconsolideerd vermogen/resultaat	<u>98.205</u>	<u>94.203</u>

Het verschil tussen het geconsolideerde vermogen en resultaat en het enkelvoudige vermogen en resultaat betreft het vermogen en resultaat van de in de consolidatie betrokken stichting Zeevesta. Voor een verdere toelichting hierop wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

8 Voorzeningen

Hiervoor wordt naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening verwezen.

9 Langlopende schulden

Onder de langlopende schulden worden de door SVRZ aangetrokken onderhandse geldleningen verantwoord. Aflossing vindt plaats op lineaire basis.

Daarnaast worden hier de financiële verplichtingen verantwoord met betrekking tot huurovereenkomsten van activa, die als financial lease zijn aan te merken. De langlopende verplichting inzake deze huurovereenkomsten bedraagt per ultimo 2023 € 28.564.000, waarvan € 21.716.000 een looptijd heeft van meer dan 5 jaar. De verplichting met betrekking tot het komende jaar (€ 1.712.000) is verantwoord onder kortlopende schulden.

De langlopende schulden zijn als volgt opgebouwd:

	31.12.2023		31.12.2022	
	<u>(* € 1.000)</u>	<u>Rentevoet %</u>	<u>(* € 1.000)</u>	<u>Rentevoet %</u>
Schulden aan banken	53.417	1,73%	56.528	1,72%
Overige schulden:				
- Verplichtingen financial lease	28.564	0	30.276	0
Overige passiva	-106		-175	
	<u>81.875</u>		<u>86.629</u>	

	<u>Schulden banken</u>	<u>Overige schulden</u>	<u>Overige passiva</u>	<u>Totaal</u>
	<u>(* € 1.000)</u>	<u>(* € 1.000)</u>	<u>(* € 1.000)</u>	<u>(* € 1.000)</u>
Boekwaarde per 1 januari 2023	56.528	30.276	-175	86.629
Mutaties:				
Aflossingen	-3.111	-1.712	69	-4.754
Boekwaarde per 31 december 2023	<u>53.417</u>	<u>28.564</u>	<u>-106</u>	<u>81.875</u>
Waarvan looptijd korter dan 1 jaar		onder kortlopende vorderingen		
Waarvan looptijd langer dan 1 jaar, korter dan 5 jaar	17.447	6.848	-86	24.209
Waarvan looptijd langer dan 5 jaar	35.970	21.716	-20	57.666

10 Kortlopende schulden

Deze post kan als volgt worden gespecificeerd:

	<u>31-12-2023</u>	<u>31-12-2022</u>
Schulden aan banken:		
Aflossingen komend jaar op langlopende leningen	3.043	3.041
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	4.601	3.517
Belastingen en premies sociale verzekeringen	4.854	4.485
Schulden ter zake van pensioenen	5.169	5.185
Onderhanden DBC's en DBC zorgproducten	290	
Overige schulden:		
Reservering vakantietoeslag	3.596	3.511
Reservering vakantiedagen	7.758	7.792
Reservering balansbudget	1.618	410
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	131	
Overige schulden	4.859	3.974
Overige passiva	<u>2.054</u>	<u>1.962</u>
	<u>37.973</u>	<u>33.877</u>

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

Onder de overige schulden is een schuld aan stichting Zeevesta begrepen van € 964.000.

11 Niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen

Obligoverplichting Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ)

SVRZ heeft op grond van artikel 17, lid 2 van het Reglement van Deelneming Stichting WfZ de verplichting tot het verstrekken van een renteloze lening aan het WfZ, het obligo, ingeval het risicovermogen van het WfZ minder dan het garantieniveau bedraagt (0,25% van de som van de door WfZ geborgde schuldrestanten uit hoofde van geldleningen per 31 december van het laatst verstreken kalenderjaar). Het obligo bedraagt voor SVRZ ultimo 2023 maximaal € 1.293.000 hetgeen overeenkomt met 3,0% van het geborgd schuldrestant ultimo 2023.

Door het WfZ worden SVRZ en Stichting Zeevesta gezamenlijk als één deelnemende rechtspersoon behandeld. SVRZ en Stichting Zeevesta hebben zich ten behoeve van elkaar hoofdelijk medeschuldenaar gesteld jegens WfZ voor de geborgde geldleningen.

Voor de overige niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

9.1.13 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening 2023

Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	2023	2022
Zorgverzekeringswet	18.624	18.407
Wet langdurig zorg	160.081	151.544
Subsidie op grond van regeling als bedoeld in de kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurige zorg	1.127	1.176
Overige baten beroeps- of bedrijfsmatige zorgverl.	15	44
	<u>179.847</u>	<u>171.171</u>
<u>Zorgverzekeringswet</u>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
Geriatrische RevalidatieZorg (GRZ)	8.714	7.624
Eerstelijnsverblijf (ELV)	2.421	3.526
Wijkverpleging	6.067	5.961
Eerstelijns paramedische zorg	313	313
Opbrengsten obv innovatie-experiment Huntington	78	111
Geneeskundige Zorg voor Specifieke Patiëntgroepen (GZSP)	1.017	868
Opbrengst medische verklaring WZD	14	4
Totaal baten zorgverzekeringswet	<u>18.624</u>	<u>18.407</u>
<u>Wet langdurige zorg</u>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
Regulier budget intramurale cliënten met zorg en verblijf	147.994	135.457
Regulier budget cliënten Volledig Pakket Thuis	8.490	7.980
Regulier budget cliënten Modulair Pakket Thuis	1.956	1.449
Compensatie meerkosten i.v.m. Covid-19	0	5.839
Extra budget dure geneesmiddelen	148	168
Extra budget individuele meerzorg	864	50
Extra budget expertisecentrum Korsakov	630	601
Correctie WLZ-budget voorgaande jaren	-1	
Totaal baten Wet langdurige zorg	<u>160.081</u>	<u>151.544</u>
<u>Subsidie op grond van regeling als bedoeld in de kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurige zorg</u>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
Subsidie Stagefonds zorg	380	820
Subsidie SectorplanPlus	407	320
Subsidie eOverdracht	119	30
Subsidie Persoonlijke GezondheidsOmgeving (PGO)	69	6
Subsidie langer thuis wonen	13	
Subsidie stimuleringsregeling e-Health thuis	7	
IZA-subsidie	27	
Subsidie Ondersteuning Wijkverpleging (SOW)	48	
Subsidie Behoud langdurig zieke medewerkers (VWS)	26	
Bijdrage med.vervolgopleiding GZ- psycholoog (Wlz)	31	
	<u>1.127</u>	<u>1.176</u>

Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	2023	2022
Opbrengsten WMO	3.194	2.975
Overige dienstverlening	5.216	4.286
Subsidies vanwege provincies en gemeenten	306	289
Overige subsidies	591	622
Overige opbrengsten	519	3.512
Totaal overige bedrijfsopbrengsten	<u>9.826</u>	<u>11.684</u>

Bedrijfslasten	2023	2022
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	9.051	9.379
Lonen en salarissen	109.394	105.407
Sociale lasten	17.207	17.106
Pensioenlasten	8.837	8.853
Afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa	13.214	12.831
Overige bedrijfskosten	27.534	24.252
Totaal bedrijfslasten	<u>185.237</u>	<u>177.828</u>

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	2023	2022
Immateriële vaste activa	450	433
Materiële vaste activa	12.764	12.398
Totaal afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa	<u>13.214</u>	<u>12.831</u>

Overige bedrijfskosten	2023	2022
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	7.476	6.891
Algemene kosten	7.462	7.080
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	4.935	4.367
Onderhoud en energiekosten	6.894	5.256
Huur en leasing	766	658
Totaal overige bedrijfskosten	<u>27.533</u>	<u>24.252</u>

Financiële baten lasten	2023	2022
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-1.102	-72
Rentelasten en soortgelijke kosten	1.813	1.853
Totaal financiële baten en lasten	<u>711</u>	<u>1.781</u>

(Bedragen x € 1.000)

RESULTAATBESTEMMING ¹

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2023		2022	
	toevoeging	onttrekking	toevoeging	onttrekking
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	3.636		3.213	
Bestemmingsfonds geormerkt vermogen Zeefunda				25
Algemene reserves	29			
Bestemmingsfonds niet geormerkt vermogen Zeefunda				22
Onderhoudsreserve	22			
Legaten	37			
Reserve giften en donaties	2			14
	<u>3.726</u>	<u>0</u>	<u>3.260</u>	<u>14</u>
	0	<-	-14	<-
	<u>3.726</u>		<u>3.246</u>	

9.2 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

Het bestuur van de Stichting voor Regionale Zorgverlening heeft de jaarrekening 2023 vastgesteld in de vergadering van 4 april 2024.

De Raad van Toezicht van de Stichting voor Regionale Zorgverlening heeft de jaarrekening 2023 goedgekeurd in de vergadering van 17 mei 2024.

9.3 Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in de resultatenrekening.

9.4 Gebeurtenissen na balansdatum

-

9.5 Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

Raad van Bestuur

Mevrouw D.A. Bras - Louwerse, bestuurder

De heer D. de Rijke, bestuurder

Raad van Toezicht

De heer J.M. Geluk, voorzitter

De heer A.P. de Buck, vice-voorzitter

De heer J. Daane

Mevrouw J.E.S. de Rechter

Mevrouw F.S. van Es-Radhakishun

Mevrouw B.O. Rump

De heer E. de Ruijsscher

9.6 Overige gegevens

9.6.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald, conform artikel 2 lid 4, dat indien sprake is van winst, deze ten behoeve van de doelstelling van de stichting zal worden aangewend, of ten behoeve van een algemeen maatschappelijk doel.

9.6.2 Controleverklaring



Deloitte Accountants B.V.
Park Veldzicht 25
4336 DR Middelburg
Postbus 7056
4330 GB Middelburg
Nederland
Tel: 088 288 2888
www.deloitte.nl

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de raad van toezicht van Stichting Voor Regionale Zorgverlening

Verklaring over de in het Jaarverslag 2023 opgenomen jaarrekening 2023

Ons oordeel

Wij hebben de in het Jaarverslag 2023 opgenomen jaarrekening 2023 (onderdelen 9.1 tot en met 9.5 van het Jaarverslag 2023, hierna: jaarrekening) van Stichting Voor Regionale Zorgverlening te Middelburg gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Voor Regionale Zorgverlening op 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW) en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

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

De basis voor ons oordeel

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

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

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

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Deloitte Accountants B.V. is ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel te Rotterdam onder nummer 24362853. Deloitte Accountants B.V. is een zogenoemde affiliate van Deloitte NSE LLP en maakt onderdeel uit van het internationale netwerk van Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

2405EECD69/LK/1

Controle-aanpak frauderisico's

Wij hebben risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang op de jaarrekening die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in Stichting Voor Regionale Zorgverlening en haar omgeving, de componenten van het interne-beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingproces en de wijze waarop de raad van bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne-beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan. Wij constateren dat Stichting Voor Regionale Zorgverlening beschikt over een geformaliseerde frauderisicoanalyse.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne-beheersingssysteem geëvalueerd en in het bijzonder de frauderisicoanalyse. Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van interne-beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

Op basis van deze werkzaamheden en het in de controlestandaarden veronderstelde risico, hebben wij een frauderisico geïdentificeerd met betrekking tot het doorbreken van interne-beheersingsmaatregelen door het management. Onze controlewerkzaamheden ten aanzien van dit frauderisico zijn gericht op een evaluatie van de opzet en de implementatie van de relevante interne-beheersingsmaatregelen om dit risico te beperken. Daarnaast zijn door ons de volgende gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd gericht op het risico van het doorbreken van interne-beheersingsmaatregelen door het management:

- Het evalueren van de oordeelsvormingen en veronderstellingen van het management bij het maken van de in de financiële overzichten opgenomen schattingen zoals voorzieningen.
- Het beoordelen van significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsvoering van de entiteit.
- Het toetsen of specifieke journaalboekingen en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de jaarrekening zijn aangebracht aanvaardbaar zijn.

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die een aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Wij hebben kennis genomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij de bestuurder en de raad van toezicht.

Hieruit volgden geen signalen van fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

Controle-aanpak naleving van wet- en regelgeving

Wij hebben een algemeen inzicht verworven in het wet- en regelgevingskader dat van toepassing is op de stichting door inlichtingen in te winnen bij leden van de raad van bestuur en de medewerkers en het lezen van notulen.

Voor zover materieel voor de gerelateerde financiële overzichten, hebben wij op basis van onze risicoanalyse, en rekening houdende met dat het effect van niet-naleving van wet- en regelgeving aanzienlijk varieert, wet- en regelgeving overwogen inzake het belastingrecht, specifieke regelgeving voor financiering van de zorgverlening en subsidievoorwaarden, en deze in het kader van de vereisten van de RojW aangemerkt als wet- en regelgeving met een directe invloed op de jaarrekening.

Wij hebben voldoende en geschikte controle-informatie verkregen omtrent het naleven van de bepalingen van die wet- en regelgeving die gewoonlijk wordt geacht van directe invloed te zijn op de jaarrekening.

Daarnaast is Stichting Voor Regionale Zorgverlening onderworpen aan overige wet- en regelgeving waarvan de gevolgen van niet naleving een van materieel belang zijnde invloed kunnen hebben op de jaarrekening, bijvoorbeeld ten gevolge van boetes of rechtszaken.

Onze verantwoordelijkheid is beperkt tot het uitvoeren van gespecificeerde controlewerkzaamheden ter bevordering van het identificeren van niet-naleving van wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de jaarrekening. Onze werkzaamheden ter bevordering van het identificeren van gevallen van niet-naleving van overige wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de jaarrekening, zijn beperkt tot:

- De raad van bestuur en, in voorkomend geval, de raad van toezicht vragen of de stichting dergelijke wet- en regelgeving naleeft.
- De eventuele correspondentie met de desbetreffende vergunningverlenende of regelgevende of toezichthoudende instanties inspecteren.

Uiteraard zijn wij gedurende de controle alert op indicaties van (vermoedens) van niet-naleving van wet- en regelgeving.

Ten slotte hebben wij een schriftelijke bevestiging verkregen dat alle bekende gevallen van niet-naleving of vermoede niet-naleving van wet- en regelgeving, ons ter kennis zijn gebracht.

Controle-aanpak continuïteit

De raad van bestuur heeft de jaarrekening opgemaakt uitgaande van de continuïteit van het geheel van de werkzaamheden voor de periode van 12 maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening. Onze werkzaamheden om de continuïteitsbeoordeling van de raad van bestuur te evalueren omvatten onder andere:

- Overwegen of de continuïteitsbeoordeling van de raad van bestuur alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van onze controle kennis hebben en de raad van bestuur bevragen over de belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten.
- Nagaan of de raad van bestuur gebeurtenissen of omstandigheden heeft geïdentificeerd die gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de entiteit om haar continuïteit te handhaven (hierna: continuïteitsrisico's).
- Evalueren van de voor 2023 begrote operationele resultaten en daaraan gerelateerde kasstromen en van de verwachtingen voor het jaar 2024 rekening houdend met ontwikkelingen in de branche en onze kennis uit de controle.

- Het analyseren van de financiële positie per ultimo boekjaar en ten opzichte van voorgaand jaar op indicatoren die kunnen duiden op significante continuïteitsrisico's. De financiële ratio's van de stichting zoals deze zijn opgenomen op pagina 21 van het Jaarverslag 2023 zijn een belangrijk onderdeel van deze analyse.
- Het inwinnen van inlichtingen van de raad van bestuur over zijn kennis van significante continuïteitsrisico's na de periode van de door de raad van bestuur verrichte continuïteitsanalyse.

Op basis van deze procedures hebben wij geen bevindingen met betrekking tot het vermogen van de entiteit om haar continuïteit te handhaven.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

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

Verklaring over de in het Jaarverslag 2023 opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het Jaarverslag 2023 andere informatie, die bestaat uit:

- Het bestuursverslag.
- Het verslag van de raad van toezicht.
- De overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.
- Alle informatie bevat die op grond van de RojW is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten van de RojW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de RojW.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

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

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

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

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.

2405EECD69/LK/5

- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de zorgaanbieder.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de zorgaanbieder haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een zorgaanbieder haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

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

Rotterdam, 17 mei 2024

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: J.W. van Asten RA

2405EECD69/LK/6

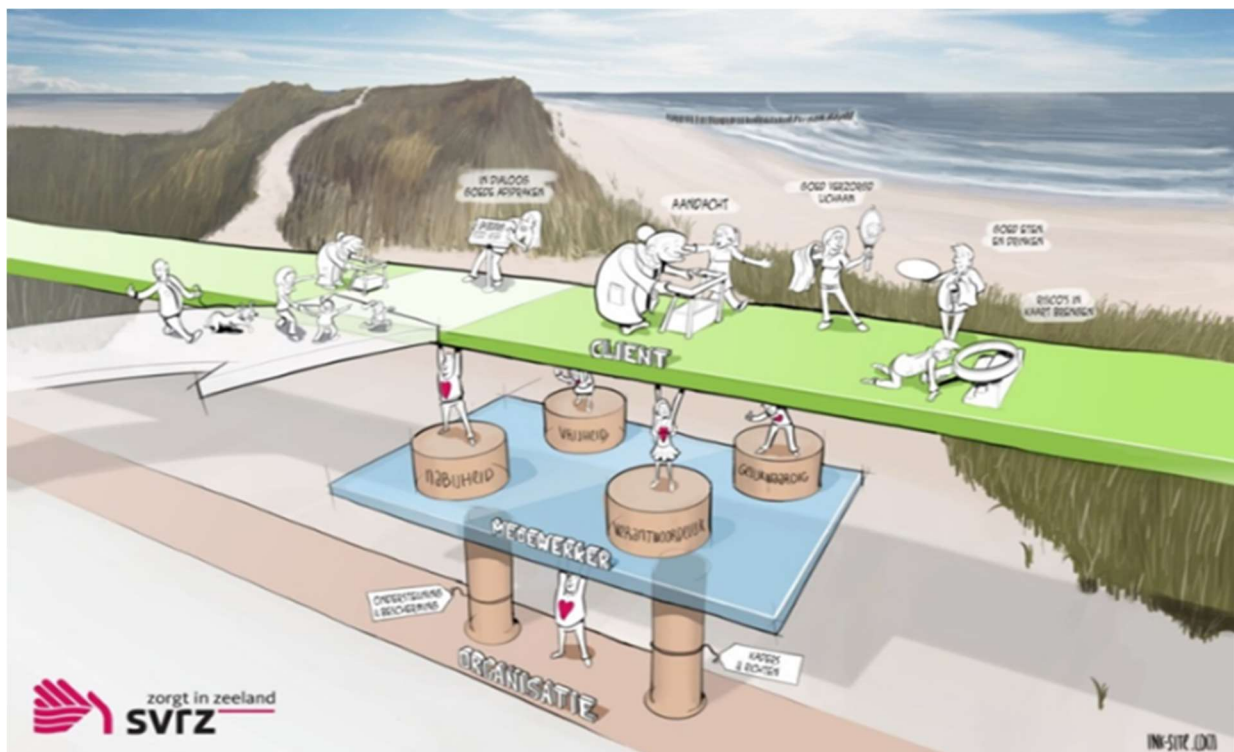
10. Bijlagen

10.1 Lijst met gebruikte afkortingen

ACP	Advanced Care Planning
ADL	Algemeen Dagelijkse Levensverrichtingen
ANW-dienst	Avond-, nacht- en weekenddienst
AWOZ	Academische Werkplaats Ouderenzorg Zeeland
B&B	Begeleiding & Behandeling
BBL	Beroepsbegeleidende Leerweg
BRIM	Betekenisvolle Rollen in de Maatschappij
BRMO	Bijzonder resistente micro-organismen
CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst
CAV	Centraal Actiecentrum Verplaatsingen
CCR	Centrale Cliëntenraad
CEI	Commissie Ehealth en Innovatie
CVA	Cerebrovasculair accident
DBC	Diagnose Behandeling Combinatie
DEC	Doelgroep Expertisecentrum
DSCR	Debt Service Coverage Ratio
DUMAVA	Duurzaam Maatschappelijk Vastgoed
DZV	De Zeeuwse Verbinding
DZEP	Dementie en Zeer Ernstig Probleemgedrag
ECD	Elektronisch Cliëntendossier
ETDR	Elektronische Toedienregistratie
ELV	Eerstelijnsverblijf
FTE	Full Time Equivalent
GGD	Gemeentelijke gezondheidsdienst
GGZ	Geestelijke Gezondheidszorg
GRZ	Geriatrische Revalidatiezorg
GVA	Gezondheid, Vitaliteit en Arbeidsomstandigheden
GZ-psycholoog	Gezondheidszorgpsycholoog
GZSP	Geneeskundige Zorg voor Specifieke Patiëntgroepen
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
ICT	Informatie & Communicatie Technologie
IGJ	Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd
IVM	Instituut Verantwoord Medicijngebruik
IZA	Integraal Zorgakkoord
K&I	Kwaliteit & Innovatie
LGO	Leidinggevenden overleg
LSR	Landelijk steunpunt (mede)zeggenschap
LVHC	Laag Volume Hoog Complex
MDO	Multidisciplinair Overleg
MIC	Melding Incidenten Cliënten
MPT	Modulair Pakket Thuis
MUIZ	Meldpunt Uitbraken Infectieziekten
NPS	Net Promotor Score
NVZD	Nederlandse Vereniging Zorg Directeuren
NZa	Nederlandse Zorgautoriteit
OR	Ondernemingsraad
PGO	Persoonlijke gezondheidsomgeving
PMO	Project Management Office
PO&O	Personeel Opleidingen & Organisatieontwikkeling
PREM	Patiënt Reported Experience Measure
RAK	Reserve Aanvaardbare Kosten
REC	Regionaal Expertisecentrum
RI&E	Risico Inventarisatie & Evaluatie

RJ	Raad voor de Jaarverslaggeving
ROAZ	Regionaal Overleg Acute Zorgketen
RojW	Regeling openbare jaarverantwoording WMG
RvT	Raad van Toezicht
SaaS	Software as a Service
SBAR-methode	Situation, Background, Assessment, Recommendation
SDE	Stimulering Duurzame Energieproductie
SOW	Subsidieregeling Ondersteuning Wijkverpleging
UKON	Universitair Kennisnetwerk Ouderenzorg Nijmegen
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
Verenso	Vereniging van specialisten in ouderengeneeskunde (voorheen NVVA)
VPT	Volledig Pakket Thuis
VVT	Verpleeg- en Verzorgingshuizen en Thuiszorg
VWS	Volksgesondheid Welzijn en Sport
WfZ	Waarborgfonds voor de Zorgsector
WGA	Regeling werkhervatting gedeeltelijk arbeidsgeschikten
Wlz	Wet langdurige zorg
WMCZ	Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen
WMO	Wet Maatschappelijke Ondersteuning
WNT	Wet Normering Topinkomens
WOR	Wet op de Ondernemingsraden
Wzd	Wet zorg en dwang
ZITP	Zorginnovatieplatform
Zvw	Zorgverzekeringswet
ZZC	Zeeuwse Zorg Coalitie
ZZP	Zorgzwaartepakket
ZZP'er	Zelfstandige zonder personeel

10.2 Bijlage: SVRZ Visie



Het groene pad op de tekening is het levenspad van de cliënt¹¹. Wanneer een cliënt bij SVRZ komt, heeft hij¹² al een heel leven achter de rug. Een leven waarin hij allerlei ervaringen heeft opgedaan en waarin hij omringd is door familie, vrienden en mantelzorgers en waarin hij van betekenis is (geweest) voor anderen. Deze geschiedenis maakt de cliënt tot de persoon die hij nu is. Wanneer de cliënt bij SVRZ komt, lopen wij een stukje mee in zijn leven.

Bij SVRZ maken we samen goede afspraken en komen die ook na. De cliënt ervaart dat we echte aandacht voor hem hebben. We dragen zorg voor een verzorgd lichaam en goed eten en drinken. We brengen de risico's voor de cliënt in kaart en maken daar samen met hem afwegingen en vervolgens afspraken over zodat de best passende zorg verleend kan worden.

Onze deskundige medewerkers ondersteunen, samen met familie en naasten, het levenspad van de cliënt wanneer en waar dat nodig is. En ondersteunen de cliënt bij het maken van keuzes. Hoe ze dat doen verschilt per cliënt. Maar één ding is altijd hetzelfde: onze medewerkers hebben hart voor de cliënt, hart voor de zorg en passie voor hun werk. Kernwaarden die onze medewerkers typeren zijn: nabijheid, vrijheid, verantwoordelijkheid en gelijkwaardigheid.

Om te zorgen dat onze medewerkers goede kwaliteit kunnen leveren, biedt SVRZ als organisatie bescherming en ondersteuning. Daarnaast hebben we duidelijke kaders die onze medewerkers richting geven.

¹¹ Daar waar in de beschrijving van de visie cliënt staat, wordt de cliënt en zijn sociale netwerk bedoeld.

¹² Daar waar *hij* staat, kunt u ook *zij* lezen.