



Zonnehuisgroep Noord

Bestuursverslag 2023



Inhoudsopgave

| | |
|--|-----------|
| Voorwoord | 6 |
| 1. Strategie en beleid | 7 |
| 1.1 Onze missie | 7 |
| 1.2 Strategie en jaarplan 2023..... | 7 |
| 2. Medewerkers | 9 |
| 2.1 In- en uitstroom | 9 |
| 2.2 CAO | 9 |
| 2.3 Duurzame inzetbaarheid | 10 |
| 2.4 Medewerkerstevredenheid..... | 10 |
| 2.5 Grootschalig opleiden | 11 |
| 2.6 Vrijwilligers | 11 |
| 3. Zorg dichtbij, thuis of op locatie | 12 |
| 3.1 Zorgaanbod | 12 |
| 3.2 Financiering van de zorg | 13 |
| 4. Kwaliteit | 14 |
| 4.1 Kerncijfers cliënten | 14 |
| 4.2 Kwaliteitsmanagementsysteem | 14 |
| 4.3 Cliënttevredenheid | 15 |
| 4.4 Melden van incidenten met cliënten..... | 17 |
| 4.5 Klachtenfunctionaris cliënten | 18 |
| 5. Organisatie | 19 |
| 5.1 Algemene identificatiegegevens | 19 |
| 5.2 Organogram..... | 19 |
| 5.3 Overzicht locaties..... | 20 |
| 5.4 Raad van toezicht | 20 |
| 5.5 Samenstelling en taken raad van bestuur en managementteam.... | 21 |
| 5.6 Governancecode zorg | 21 |
| 5.7 Organisatiecultuur..... | 21 |
| 5.8 Maatschap Eemsdelta | 21 |
| 5.9 Medezeggenschap | 22 |
| 6. Bedrijfsvoering | 23 |
| 6.1 Plan – do – check – act..... | 23 |
| 6.2 Interne beheersing van processen en procedures | 23 |
| 6.3 Risicobeheersing | 24 |
| 6.4 Financiële en juridische risico's | 24 |
| 6.5 Financiële instrumenten | 27 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 6.6 | Privacy en informatiebeveiliging | 27 |
| 7. | Duurzaamheid | 29 |
| 7.1 | CO2 reductie | 29 |
| 7.2 | Hergebruik inventaris | 29 |
| 7.3 | Voedsel | 30 |
| 7.4 | Verspil geen pil! | 30 |
| 7.5 | Nieuwbouw | 31 |
| 7.6 | Duurzame inzetbaarheid personeel | 31 |
| 8. | Innovatie | 32 |
| 8.1 | Toekomstbestendige woonomgeving | 32 |
| 8.2 | Zorgvernieuwing | 32 |
| 8.3 | Duurzaam personeelsbeleid | 33 |
| 8.4 | Subsidies | 33 |
| 9. | Financiën | 34 |
| 9.1 | Kerncijfers | 34 |
| 9.2 | Analyse van het financieel resultaat | 35 |
| 9.3 | Vermogenspositie en liquiditeit | 35 |
| 9.4 | Kasstromen en financieringsbehoeften | 36 |
| 9.5 | Investeringen | 36 |
| 9.6 | Continuïteitsveronderstelling | 36 |
| 9.7 | Maatschap Eemsdelta | 37 |
| 10. | Toekomstparagraaf | 38 |

Voorwoord

In dit bestuursverslag kijken we terug op alles wat we hebben gerealiseerd in 2023.

We zijn het jaar voortvarend van start gegaan met nieuwe projecten die zich richten op activiteiten die een effect hebben voor medewerkers. Zoals grootschalig opleiden en duurzame inzetbaarheid. De medewerker op 1 dus.

Aan het begin van het jaar werd ook duidelijk dat de ouderenzorg onevenredig financieel gekort zou worden. Wat ik aan het begin van het jaar niet had verwacht en wat ook zeker niet in ons jaarplan stond is dat we actie hebben gevoerd. Met een brandbrief, petitie, aangekondigde rechtszaken en een demonstratie in Den Haag in de eerste week van september hebben de noordelijke verpleeghuisorganisaties geprotesteerd tegen de voorgenomen kortingen van het kabinet op de langdurige zorg. Ook de zorgkantoren kregen een dagvaarding in de bus omdat het nieuwe inkoopbeleid onvoldoende rekening hield met specifieke omstandigheden in onze regio en gestegen kosten. Tot nu toe is een deel van de voorgenomen kortingen teruggedraaid, maar dit betekent niet dat de problemen daarmee zijn verdwenen. Het is niet voldoende. We zien wél dat actievoeren helpt. We komen op voor onze cliënten, medewerkers en onze mooie sector. Nederland mag zich meer bewust worden van de waarde die de ouderenzorg toevoegt. En als die op het spel staat, dan laten wij van ons horen!

De gevolgen van de krapte op de arbeidsmarkt worden steeds zichtbaarder. Het is steeds vaker lastig om vacatures in te vullen. Dat is ook zichtbaar in het noodzakelijkerwijs inzetten van personeel niet in loondienst om de zorg te kunnen verlenen die nodig is. Ook in de zorgondersteuning zien we dat de realisatie van projecten vertraging oploopt door personele wisselingen en tekorten. In 2023 zijn we dan ook begonnen met het aanscherpen van onze strategie: hoe zorgen we ervoor dat we de zorg anders organiseren zodat de mensen die het het meest nodig hebben deze zorg ook krijgen?

De financiële druk op de organisatie maakt dat we nog strakker en bewuster op het financiële resultaat hebben gestuurd. Enerzijds op kostenreductie, maar ook op slimmer en efficiënter organiseren zodat zorgmedewerkers hun tijd vooral aan de zorg kunnen besteden. We sluiten 2023 af met een gezond positief financieel resultaat.

Al met al kan ik concluderen dat we in 2023 weer heel mooie resultaten hebben bereikt. Cliënten maken dit ook aan ons kenbaar: naar aanleiding van audits kregen we prachtige rapporten over hoe de cliënten van de thuiszorg en Hospice de Mantel de zorg hebben ervaren.

In dit bestuursverslag leest u hier uitgebreider over.

Nienke Ybema
Raad van bestuur

1. Strategie en beleid

1.1 Onze missie

'We gunnen iedereen een waardig leven.'

Daarom verlenen we specialistische zorg en behandeling, thuis of in een locatie, passend bij de persoon en zijn behoeften. Dit doen we **samen** met de cliënt, mantelzorgers, naasten, deskundige medewerkers en vrijwilligers. **Vanuit ieders eigen kracht**. Met ruimte voor eigenheid en persoonlijkheid. Waarbij we voortdurend **leren** en op zoek gaan naar de mogelijkheden om de zorg nog beter te maken. Zodat iedereen zich veilig, vertrouwd, gewaardeerd en trots voelt.

Vanuit de zorgvraag zijn wij een verbindende schakel in de zorgketen en bundelen de krachten waar nodig. Samen organiseren we de zorg om – toekomstige- cliënten heen, zoveel mogelijk in de buurt. Op deze manier houden we de zorg in de provincie Groningen beschikbaar en toegankelijk. Wilt u meer informatie over Zonnehuisgroep Noord, kijk op [Zonnehuisgroep Noord](#).

1.2 Strategie en jaarplan 2023

Ons meerjaren strategiedocument 2020 – 2030 is richtinggevend bij het opstellen van het concernjaarplan. Anticiperend op een steeds groter en complexer wordende zorgvraag, krapte op de arbeidsmarkt en beperkte financiële middelen, brengen we steeds meer richting aan bij de realisatie van onze strategie.

In 2023 is Zonnehuisgroep Noord aan de slag gegaan met deze interne en externe ontwikkelingen. We vatten deze als volgt samen:

- De zorgelijke ontwikkeling rond de arbeidsmarkt. In 2023 zetten wij onze huidige en toekomstige medewerkers op 1.
- We maken strakkere keuzes in welke projecten en activiteiten we starten en zien toe dat we afmaken waar we mee begonnen zijn. Er zijn doorlopende activiteiten en projecten die ook in 2023 onze aandacht vragen. Bijvoorbeeld de innovatie- en vastgoedprojecten van het Groninger Zorgakkoord.
- We zetten stappen om beter voorbereid te zijn op toekomstige ontwikkelingen. Denk aan de toename van het aantal ouderen in de thuissituatie, het toenemend belang van regionalisering en lokale netwerksamenwerking, ontwikkelingen in duurzaamheid en duurzame energie.

Dat heeft geleid tot een strakkere inrichting van de interne projectorganisatie aan de hand van drie thema's (en stuurgroepen) die focus aanbrengen:

1. Aandacht voor medewerkers
2. Kwaliteit van zorg en behandeling maximaliseren
3. Grip op kosten

Daarnaast participeert Zonnehuisgroep Noord in een aantal samenwerkingsprojecten met andere organisaties in het kader van het Groninger Zorgakkoord (GZA).

Dit leidt tot nieuwbouwlocaties in

- Delfzijl-Noord
- Loppersum
- Eemsdeltagebied

waarbij zorg- en sociale innovatie ook een heel belangrijk onderdeel uitmaakt van deze projecten.

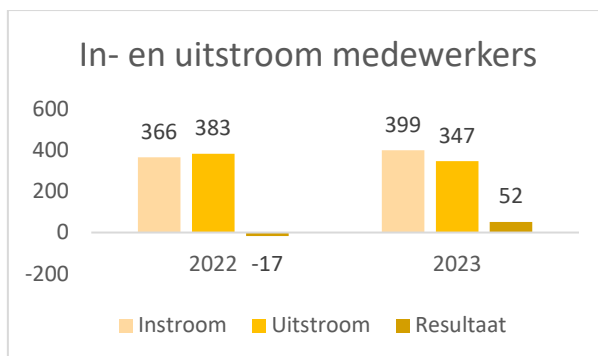


2. Medewerkers

Bij Zonnehuisgroep Noord werkten op 1 januari 2023 1623 medewerkers in loondienst (1022 fte), op 31 december 2023 is dat gegroeid naar 1672 medewerkers (1049,6 fte). Zonnehuisgroep Noord heeft, net als veel andere organisaties, te maken met een groot aantal openstaande vacatures. De groei van het aantal medewerkers in 2023 komt voort uit gerichtere werving en selectie van nieuwe medewerkers. Daarnaast is deze groei het resultaat van een organisatie brede strakkere sturing op het verminderen van de inzet van personeel niet in loondienst (PNIL) met als resultaat meer vaste medewerkers.

2.1 In- en uitstroom

Ondanks dat de arbeidsmarkt steeds krappere wordt en er ook flink aan onze waardevolle collega's wordt getrokken, hebben wij het wel voor elkaar gekregen om toch meer collega's aan ons te binden dan collega's die vertrokken. Ons programma duurzame inzetbaarheid heeft daar zeker aan bijgedragen. De organisatie heeft ingezet op scholing en ontwikkeling en gezond en vitaal kunnen blijven werken.



Het uitstroomcijfer lijkt hoog, maar daar zitten ook veel vakantiekrachten bij die na de zomer weer verder zijn gegaan met de studie. We hopen deze vakantiekrachten in 2024 weer te mogen verwelkomen.

2.2 CAO

In 2023 hebben werkgeverorganisatie en werknemersverenigingen een overeenkomst bereikt over een verlenging van de cao VVT. Er zijn onder meer afspraken gemaakt over de mogelijkheid om te stoppen met werken na 45 dienstjaren en te sparen voor verlof in het Balansbudget. Maar vooral een mooie mogelijkheid om de ontstane loonachterstand (door flinke verhogingen in andere cao's) te kunnen repareren. Zo hebben de medewerkers van Zonnehuisgroep Noord in juli 2023 een loonstijging gekregen van 3%, in oktober 2023 een loonstijging van 5% en ook in 2024 zullen de lonen nog stijgen.

2.3 Duurzame inzetbaarheid

Voor Zonnehuisgroep Noord was het ziekteverzuimpercentage in december 2023 10,06%. Vergelijken met het verzuimpercentage van december 2022, 11,03%, is er sprake van een dalende lijn. Desalniettemin is het ziekteverzuim nog steeds hoger dan in de jaren voorafgaand aan de coronapandemie en wordt binnen Zonnehuisgroep Noord hard gewerkt aan duurzame inzetbaarheid.

In samenwerking met onze externe partner Bewegen Werkt hebben we voor 2023 al een aantal interventies ingezet. De medewerker kon zich individueel of als team inschrijven voor:

- Stress Jam
- Health Check
- Werkplekonderzoek
- Workshops op het gebied van verandering en grenzen stellen

Preventieanalyse

Er is in 2023 een preventieanalyse gedaan. Zo weten we voor de komende jaren nog beter waar we op kunnen investeren als het gaat om preventie.

In 2023 is de MDIEU subsidie toegekend, een subsidie die organisaties ondersteunt die streven naar een gezonde en duurzame werkomgeving. De acties voortkomend uit de preventieanalyse kunnen hiermee een vervolg krijgen in 2024 en 2025. Het gaat hierbij vooral om aandacht voor mentale en fysieke overbelasting.

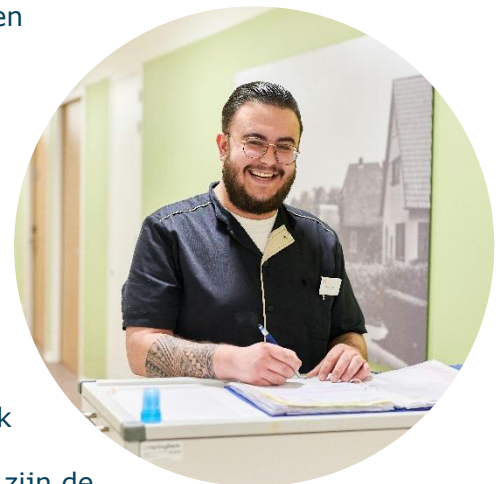
Nieuwe partner bedrijfsmaatschappelijk werk

Zonnehuisgroep Noord is een nieuwe externe samenwerking aangegaan voor het bedrijfsmaatschappelijk werk, eveneens gericht op het voorkomen van verzuim. De bedrijfsmaatschappelijk werker concentreert zich op problemen in de sociale omgeving van de medewerker, zoals wonen, werken, religie en persoonlijke omstandigheden, gericht op een goede werk-privébalans.

2.4 Medewerkerstevredenheid

Het onderzoek naar de tevredenheid van de medewerkers is in 2023 voor het eerst vormgegeven op basis van de methode Waarderend Onderzoek. Door actieonderzoek is de nadruk gelegd op de punten die al goed gaan binnen Zonnehuisgroep Noord en dus een positieve invloed hebben op de medewerkerstevredenheid. Dit is een andere methodiek dan voorgaande jaren gebruikelijk was, maar dit leverde veel positiviteit en energie onder de medewerkers op. Begin 2024 zijn de resultaten opgeleverd en gepresenteerd aan de organisatie.

In 2023 hebben in totaal elf medewerkers een melding bij de vertrouwenspersoon gedaan. Het merendeel had betrekking op de relatie tussen medewerker en leidinggevende. Andere meldingen betreffen het omgaan met veranderingen. De meldingen zijn naar tevredenheid van de melder afgehandeld.



2.5 Grootschalig opleiden

In 2023 zijn zestig medewerkers of zij-instromers gestart aan een MBO of HBO opleiding, waarvan 24 zijn begonnen met de opleiding tot Verzorgende IG en negentien met de opleiding MBO-V. Dit zijn negen leerlingen meer dan 2022. Deze groei wordt met name verklaard door de leerafdeling in Oostergast. De leerafdeling is in 2023 gerealiseerd en draagt nu al positief bij aan het leerklimaat binnen Zonnehuisgroep Noord. Er zijn dertig medewerkers bijgeschoold van helpende naar helpende plus. Tot slot waren er in 2023 82 leerlingen die bij ons stage hebben gelopen.

Voor 2023 was het doel om meer balans te vinden tussen opleidingsbehoefte van de organisatie, die van individuele medewerkers en de beschikbare tijd. We hebben een aantal interventies gedaan om dit te verbeteren:

- We hebben een scholingsgids ontwikkeld en medewerkers daarbij de mogelijkheid gegeven hun scholingsbehoefte aan te geven.
- Bij de inventarisatie van de scholingsgids konden medewerkers ook wensen voor de scholingscarroussel doorgeven, zodat de inhoud beter aansloot op de locatie.
- We hebben een teambudget beschikbaar gesteld.

De interventies hebben geleid tot meer gesprekken over scholingsbehoefte en wensen van teams. Voor 2024 willen we dat vasthouden en tegelijkertijd manieren vinden om beter aan te sluiten om zo meer effect te realiseren.

2.6 Vrijwilligers

De inzet van vrijwilligers is voor Zonnehuisgroep Noord heel waardevol en van groot belang. Met alle ontwikkelingen zal dit de komende jaren alleen maar groter worden. Ontwikkeling en scholing van onze vrijwilligers is hier een onlosmakelijk onderdeel van.

Voor de vrijwilligers hebben we met behulp van de vrijwilligerscoördinatoren een programma opgesteld onder de naam "Doe je mee?!". We hebben eind 2023 voor de vrijwilligers van de Oostergast een pilot gedaan met dit programma. Tijdens de scholing voor vrijwilligers werd stilgestaan bij de volgende onderwerpen:

1. Gastvrijheid
2. Omgaan met rouw en zingeving
3. Bedrijfshulpverlening
4. Belevingsgericht omgaan met een rolstoel
5. Omgaan met dementie

De scholing is als zeer positief ontvangen. De verdere uitrol van het scholingsprogramma wordt afgestemd op de steeds grotere rol die de informele zorg in de toekomst zal spelen.

3. Zorg dichtbij, thuis of op locatie

3.1 Zorgaanbod

Zonnehuisgroep Noord biedt zorg en behandeling, thuis of op een van onze locaties. Ons aanbod is breed en wordt verspreid in de provincie Groningen aangeboden.

- **Thuiszorg**

De wijkteams bieden zorg thuis zodat mensen zolang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen. Dit betreft verpleging, verzorging, personenalarmering en nachtzorg.

- **Zorg bij dementie**

Dit zorgaanbod is beschikbaar via de thuiszorg en in de Zonnehuizen en Woonhavens.

- **Tijdelijk verblijf**

Voor cliënten die tijdelijk niet thuis kunnen wonen, bijvoorbeeld bij herstel na een ziekenhuisopname.

- **Geriatrisch (dag)onderzoek**

Onderzoek, diagnostiek en behandeling door een multidisciplinair team zijn beschikbaar voor ouderen met meerdere problemen of aandoeningen.

- **Dagbesteding**

Bedoeld voor ouderen die zelfstandig wonen en behoefte hebben om samen met anderen activiteiten te ondernemen.

- **Zorg bij niet-aangeboren hersenletsel**

Wij bieden intensieve zorg, 24-uurs verblijf en behandeling aan cliënten met niet-aangeboren hersenletsel door ongeval of ziekte.

- **Zorg bij chronische beademing**

Het Centrum voor Beademingszorg biedt cliënten die afhankelijk zijn van beademing 24-uurs zorg, revalidatie en apparatuur.

- **Zorg bij gerontopsychiatrie**

Aan cliënten met psychiatrische of psychosociale aandoeningen bieden wij geïntegreerde zorg, behandeling en zorg in een 24-uurs setting.

- **Intensieve lichamelijke zorg**

Aan ouderen met lichamelijke beperkingen bieden wij zorg, begeleiding en behandeling thuis of in een intramurale setting.

- **Behandeling**

Specialistische behandeling, advisering en begeleiding aan cliënten thuis en in de intramurale locaties. Bijvoorbeeld na ziekenhuisopname, revalidatie of bij ouderdoms- of chronische aandoeningen.

- **Revalidatie**

In onze revalidatiecentra kunnen mensen tijdelijk verblijven om te revalideren na ziekenhuisopname, ongeval of ziekte. Het doel is terugkeer naar de thuissituatie.

- **Wonen met zorg**

In de Zonnehuizen wonen ouderen die meer zorg nodig hebben dan zij thuis kunnen krijgen. In de Woonhavens wonen ouderen met dementie in een kleinschalige huiselijke omgeving.

- **Zorg in de laatste levensfase**

Aan cliënten met een korte levensverwachting die niet thuis kunnen of willen sterven bieden wij palliatieve zorg in het hospice.

In paragraaf 5.3 staat een geografisch overzicht van alle Zonnehuisgroep Noord locaties.

3.2 Financiering van de zorg

De door Zonnehuisgroep Noord verleende zorg wordt grotendeels gefinancierd vanuit:

- Zorgverzekeringswet (Zvw)
- Eerstelijns verblijf (ELV)
- Wijkverpleging
- Beademing
- Geriatrische revalidatie zorg (GRZ)
- Wet langdurige zorg (Wlz)
- Wet Maatschappelijke ondersteuning (Wmo)



4. Kwaliteit

4.1 Kerncijfers cliënten

| Aantallen cliëntplaatsen per financieringsstroom | | | |
|--|----------------------------|------------|------------|
| Cliëntplaatsen | | 31-12-2023 | 31-12-2022 |
| Wlz | <i>Verblijf</i> | 730 | 701 |
| | <i>Modulair pakket</i> | 69 | 100 |
| | <i>PGB</i> | 0 | 1 |
| | <i>Wijkverpleging</i> | 487 | 530 |
| Cliëntplaatsen Zvw | <i>Eerstelijnsverblijf</i> | 23 | 23 |
| | <i>GRZ</i> | 37 | 44 |
| | | | |

4.2 Kwaliteitsmanagementsysteem

Externe audits

Het Revalidatiecentrum Eemsdelta (RCE), het Revalidatiecentrum Zuidhorn (RCZ), de Geneeskundige zorg voor specifieke patiëntgroepen (GZSP) en de wijkverpleging van Zonnehuis Thuis hebben in 2023 de jaarlijkse externe audit op het PREZO-certificaat voor de VV&T met een heel mooi positief resultaat afgesloten. Uit de audit kwam naar voren dat cliënten heel tevreden zijn over de zorg en ondersteuning die zij ontvangen en dat zij verantwoorde zorg en ondersteuning ontvangen. De vele bedankkaartjes aan de muur bij het RCE, de persoonlijke aandacht die we hebben voor cliënten en de waarderingen op Zorgkaart Nederland ondersteunden dit. We ontvingen complimenten over de professionaliteit en het enthousiasme van de medewerkers. Mogelijkheden voor verbetering worden serieus opgepakt en doorgevoerd, onder andere naar aanleiding van het cliënttevredenheidsonderzoek.

Ook Hospice de Mantel Zuidhorn heeft tijdens de jaarlijkse externe audit het op certificaat voor hospicezorg 5 december weer behaald. We zien dat het vrijwilligersaanbod is gegroeid, de informatievoorziening is verbeterd, er wordt aantoonbaar methodisch gewerkt met behulp van de signaleringsbox, de Delirium Observatie Screening (DOS), pijnscore, Utrecht Symptoom Dagboek (USD) en het zorgpad stervensfase.

Interne audits

Interne audits zetten we in om te meten of de kwaliteit van zorg op orde is. Deze audits worden gehouden door middel van interviews, observaties of zelfaudits. Met een zelfaudit kan een team op een laagdrempelige manier toetsen of de werkzaamheden uitgevoerd worden volgens de afspraken in het beleid.

De volgende zelfaudits zijn in 2023 ingezet voor bij de intramurale zorg: hygiëne en infectiepreventie, MIC, medicatie en mondzorg.

Wet Zorg en Dwang (WZD)

Onvrijwillige zorg wordt binnen Zonnehuisgroep Noord niet ingezet, behalve als er anders 'ernstig nadeel' dreigt. Jaarlijks leveren we aan de IGJ in juni de WZD-cijfers aan over het voorgaande jaar.

In Juni 2023 hebben we aangegeven dat er in 2022 bij 26 cliënten onvrijwillige zorg geleverd is waarbij er sprake was van verzet.

De WZD is in Zonnehuisgroep Noord van toepassing bij cliënten met een diagnose dementie, Korsakov of NAH (n = 359). Dit leidt dan tot het onderstaande overzicht:

| Maatregel | Totaal aantal keer toegepast (%) | Aantal keer toegepast met verzet |
|---|----------------------------------|----------------------------------|
| Het beperken van de bewegingsvrijheid | 68 (19%) | 2 |
| Aanbrengen van beperkingen om het eigen leven te leiden | 14 (3,9%) | 14 |
| Onderzoek aan kleding of lichaam | 2 (0,6%) | 2 |
| Onderzoek van woon / verblijfruimte | 1 (0,3%) | 1 |
| Toediening vocht, voeding en medicatie | 26 (7,2%) | 7 |

4.3 Cliënttevredenheid

In 2023 zien we dat uit de cliënttevredenheidsonderzoeken, de meldingen op ZorgkaartNederland en in de afhandeling van klachten dat cliënten van Zonnehuisgroep Noord over het algemeen zeer tevreden zijn. De resultaten van verschillende metingen zijn besproken in de kwaliteitsteams en verbeteracties zijn uitgezet.

ZorgkaartNederland

We streven ernaar dat het aanbevelingscijfer afgegeven door cliënten van Zonnehuisgroep Noord hoger is dan de benchmark. Het benchmarkcijfer is het gemiddelde van alle waarderingen die de afgelopen vier jaar op ZorgkaartNederland zijn geplaatst.

| 2023 | T1 | T2 | T3 |
|----------------------------------|--|--|---|
| Thuiszorg | Aantal waarderingen: 4 Gemiddeld cijfer: 7 Benchmark: 8,9* | Aantal waarderingen: 5 Gemiddeld cijfer: 9,5 Benchmark: 8,9* | Aantal waarderingen: 19 Gemiddeld cijfer: 9,4 Benchmark: 8,9* |
| GRZ | Aantal waarderingen: 2 Gemiddeld cijfer: 8,9 Benchmark: 7,8* | Aantal waarderingen: 1 Gemiddeld cijfer: 7,7 Benchmark: 7,9* | Aantal waarderingen: 1 Gemiddeld cijfer: 6,7 Benchmark: 7,9* |
| Zonnehuizen en Woonhavens | Aantal waarderingen: 5 Gemiddeld cijfer: 9 Benchmark: 8,3* | Aantal waarderingen: 6 Gemiddeld cijfer: 8,6 Benchmark: 8,3* | Aantal waarderingen: 7 Gemiddeld cijfer: 8,8 Benchmark: 8,3* |

De Mantel

Aantal waarderingen: 6
Gemiddeld cijfer: 9,6
Benchmark: 9,5*

Aantal waarderingen: 1
Gemiddeld cijfer: 9,0
Benchmark: 9,5*

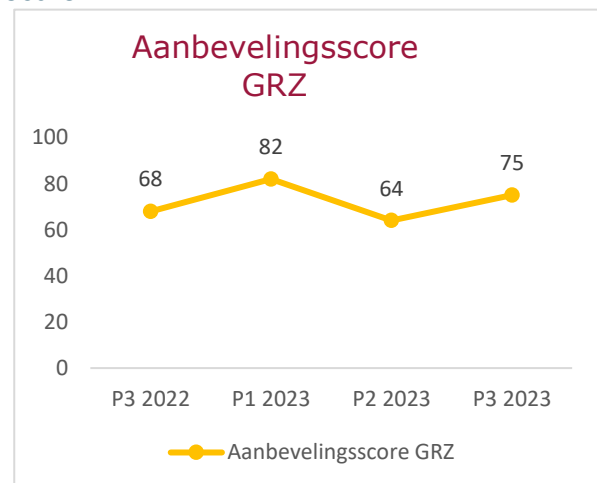
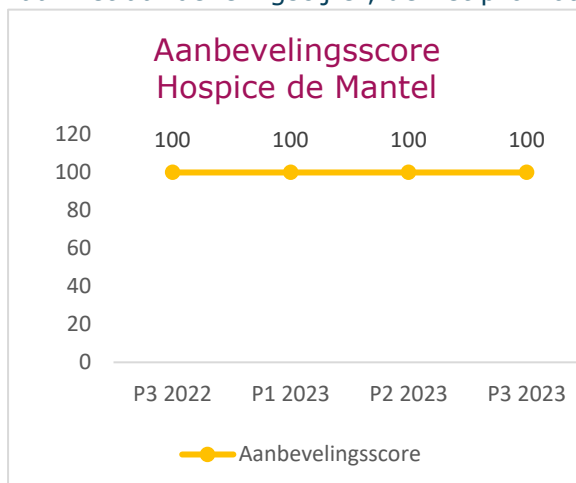
Aantal waarderingen: 2
Gemiddeld cijfer: 9,5
Benchmark: 9,5*

Voor de wijkverpleging houden we jaarlijks een cliënttevredenheidsonderzoek met behulp van de PREM. De resultaten worden als waarderingen geplaatst op ZorgkaartNederland.



Interview of schriftelijke vragenlijst bij tussen- of eindevaluatie

Bij onze revalidatiecentra en Hospice de Mantel meten we de tevredenheid na afloop van de zorgverlening bij cliënten of nabestaanden. Daarbij vragen we ook naar het aanbevelingscijfer, de net promotorscore.



We zien dat de zorg van Hospice de Mantel onveranderd zeer goed wordt gewaardeerd. De evaluaties van cliënten van de revalidatiecentra laten een wat wisselender beeld zien. We onderzoeken wat mogelijke verklarende factoren zouden kunnen zijn.

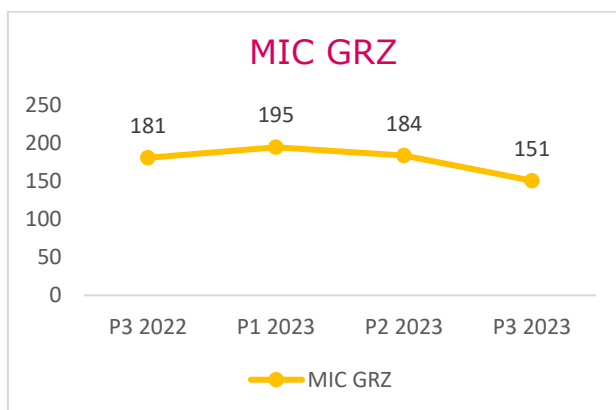
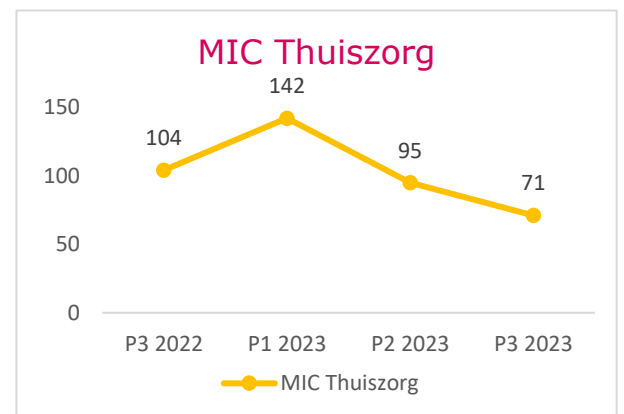
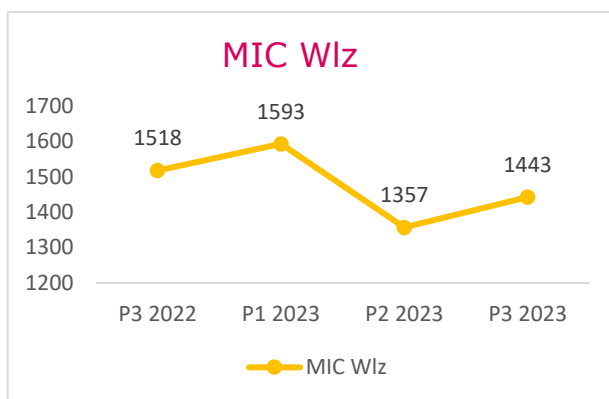
4.4 Melden van incidenten met cliënten

'Wat iedere medewerker over MIC moet weten is dat het een middel/instrument is om met elkaar tot veilige zorg voor de cliënt te komen. Randvoorwaarde hiervoor is dat medewerkers binnen hun team de veiligheid voelen om MIC-meldingen te kunnen doen.'

'Hoe kunnen we met elkaar lering trekken uit het voorgevallen incident, zodat dit een volgende keer niet weer gebeurt? Door hier met elkaar open en kritisch op te blijven, kunnen we de zorg voor de cliënt op een gerichte manier veiliger en beter maken.'

We vinden het heel belangrijk dat medewerkers aangeven wanneer iets in de zorg niet volgens plan is gegaan. Dit geldt zeker als dit heeft geleid tot een nadelige situatie voor een cliënt, in welke vorm dan ook. Het is om die reden dat al onze medewerkers gestimuleerd worden om incidenten te melden (MIC): we willen leren van incidenten om zo het risico te verkleinen dat het nogmaals plaatsvindt.

Het aantal MIC-meldingen op zich geeft daarmee niet een kwalificatie aan de kwaliteit van zorg. Het geeft in eerste instantie aan dat er sprake is van een open meldcultuur. Dat stimuleren wij. Uiteraard worden de meldingen wel zorgvuldig onderzocht en leidt dit waar nodig tot procesoptimalisatie.



4.5 Klachtenfunctionaris cliënten

In 2023 zijn er in totaal dertien klachten ingediend bij de klachtenfunctionaris. Dat zijn negen klachten minder dan in 2022. Vooral in periode 2 zijn er veel minder klachten ingediend ten opzichte van periode 2 in 2022. Deze daling kan gedeeltelijk worden verklaard door het instellen van aandachtsvelders.

Signalen & Klachten binnen Eemsdelta

De inzet is proactief en draagt ertoe bij dat mogelijke klachten vroegtijdig worden opgelost. In Eemsdelta zijn vier klachten minder ingediend bij de klachtenfunctionaris ten opzichte van vorig jaar. Het is momenteel nog te vroeg om te kunnen concluderen dat de functie van teamleiders op de intramurale locaties bijdraagt aan het lagere aantal meldingen bij de klachtenfunctionaris. Maar dit zou ook een verklaring kunnen zijn, gezien hun nabijheid voor medewerkers en cliënten.

Klachten (trendinformatie)

Bron: Clustermanagers (informele klachten) en klachtenfunctionaris (formele klachten)

| | T1 | T2 | T3 |
|--|----|----|----|
| Thuiszorg | 0 | 0 | 0 |
| Revalidatiecentrum Zuidhorn | 0 | 0 | 0 |
| Hospice de Mantel | 0 | 0 | 0 |
| Zonnehuizen en Woonhavens | 2 | 2 | 11 |
| Formele klachten (via klachtenfunctionaris) | 5 | 2 | 6 |

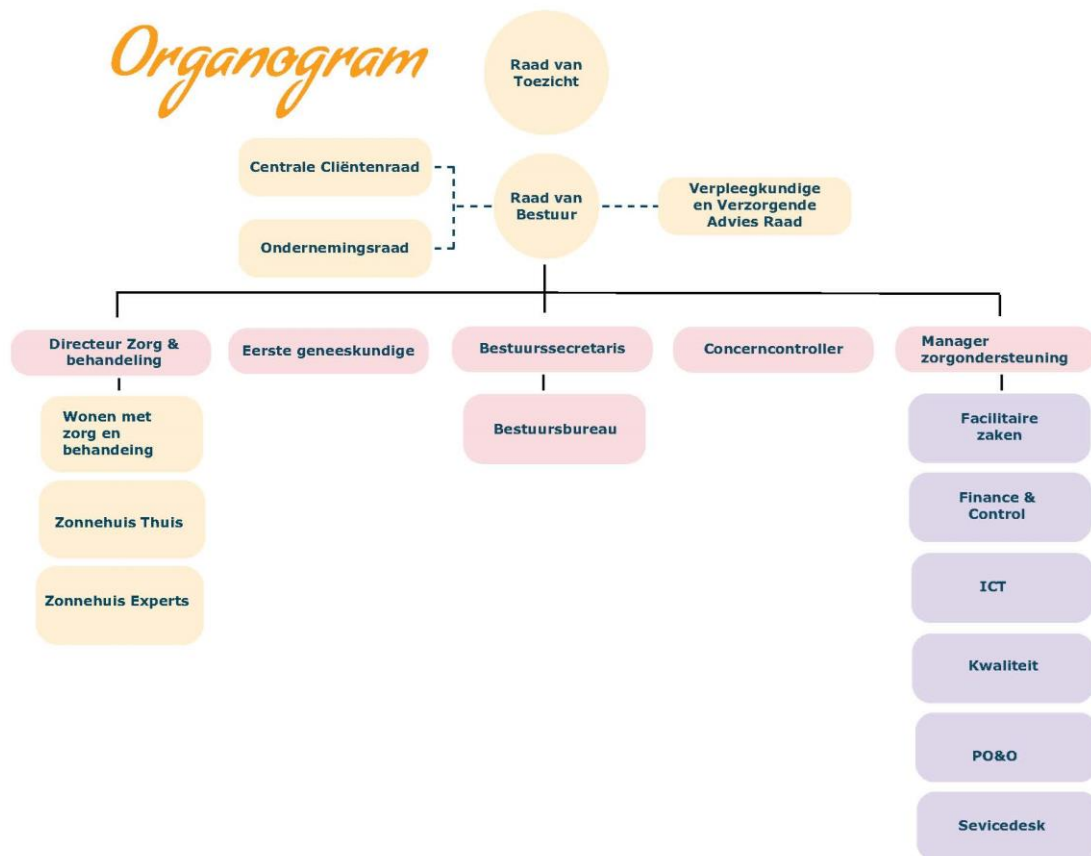
De inhoud van de klachten is in lijn met de klachten van voorgaande jaren. Cliënten die een klacht indienen geven aan zich niet of onvoldoende gehoord te voelen, niet respectvol benaderd te worden, onvoldoende inspraak te hebben of andere verwachtingen te hebben. Een klacht kan over meerdere onderwerpen en de betrokkenheid van meerdere personen gaan. Clustermanagers, teammanagers en zorgcoördinatoren spelen een belangrijke rol bij het bespreken van de klachten, het herstel van vertrouwen en het monitoren of de gemaakte afspraken ook worden nagekomen.

5. Organisatie

5.1 Algemene identificatiegegevens

| Naam verslagleggende rechtspersoon | Stichting Zonnehuisgroep Noord |
|--|--|
| Adres | Izarstraat 1 |
| Postcode | 9801 VH |
| Plaats | Zuidhorn |
| Telefoonnummer | 0594 – 508 508 |
| Identificatienummer Kamer van Koophandel | 01143871 |
| E-mailadres | info@zonnehuisgroepnoord.nl |
| website | www.zonnehuisgroepnoord.nl |

5.2 Organogram



5.3 Overzicht locaties



5.4 Raad van toezicht

De belangrijkste taak van de raad van toezicht behoort het toezicht houden op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken in de stichting. De leden hebben allen een verschillende voor Zonnehuisgroep Noord maatschappelijk relevante en professionele achtergrond. De raad van toezicht volgt de principes van de Governancecode Zorg, om bij te dragen aan het waarborgen van goede zorg, het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van Zonnehuisgroep Noord en het maatschappelijk vertrouwen ([Visie op bestuur en toezicht 1.0.pdf](#) (zonnehuisgroepnoord.nl)). De raad van toezicht heeft een [eigen jaarverslag](#).

5.5 Samenstelling en taken raad van bestuur en managementteam

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het besturen van de organisatie en de strategische koers van de organisatie. Dit betreft onder andere zorg & behandeling, externe contacten, zorgondersteuning en het vastgoedportefeuille. Deze taakgebieden zijn vastgelegd in resultaatverantwoordelijke eenheden, aangestuurd door een eigen manager.

De RVE-zorg wordt aangestuurd door twee RVE-managers zorg (vanaf 1 september 2023 door één RVE-manager zorg), de RVE-Zonnehuis Experts ook door een RVE-manager, de RVE-zorgondersteuning door de RVE manager zorgondersteuning. Zij vormen samen met de bestuurder, de eerste geneeskundige, de concerncontroller en de bestuurssecretaris het managementteam (MT). Het managementteam heeft als functie het gezamenlijk leiding en sturing geven aan organisatieontwikkelingen door middel van nieuw beleid voor te bereiden, doelen vast te stellen, besluiten te nemen, uitvoeringsplannen te bewaken en resultaten te behalen.

5.6 Governancecode zorg

Voor Zonnehuisgroep Noord zijn de normen voor professioneel bestuur, toezicht en zorgvuldige verantwoording vastgelegd in de reglementen voor raad van bestuur en raad van toezicht. Deze reglementen zijn in lijn met de voorgeschreven en wettelijke Governancecode Zorg. Hierdoor weten cliënten en verschillende relaties zich verzekerd van kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening. In het jaarverslag van de raad van toezicht wordt hier nader op ingegaan.

De honorering van bestuurders en toezichthouders vindt plaats binnen de kaders van de Wet normering topinkomens. De verantwoording hierover is opgenomen in de jaarrekening 2023 van onze organisatie. De verantwoording van bestuurders en toezichthouders wat betreft onkostenvergoeding, het aannemen van uitnodigingen en cadeaus wordt gepubliceerd op onze website.

5.7 Organisatiecultuur

Om de zorg in de toekomst te kunnen blijven geven aan cliënten die het het hardst nodig hebben, staan wij voor grote uitdagingen. We zullen niet alleen anders gaan werken, het vraagt ook iets van hoe we met elkaar omgaan; onze organisatiecultuur. Het MT heeft begin 2023 het initiatief genomen om toe te gaan werken naar een cultuurverandering gebaseerd op de principes van systemisch transitie management. Alle managers zijn geschoold in het herkennen en toepassen van deze principes. Het cultuurveranderingstraject wordt in 2024 tot uitvoering gebracht.

5.8 Maatschap Eemsdelta

In de maatschap Eemsdelta hebben Zonnehuisgroep Noord en De Hoven de geriatrische revalidatiezorg (GRZ) samengebracht in revalidatiecentrum Eemsdelta. Hiermee is voor ouderen uit dit verzorgingsgebied de geriatrische revalidatiezorg

laagdrempelig beschikbaar. Zonnehuisgroep Noord en De Hoven werken samen met de gemeente Eemsdelta aan de realisatie van een nieuw revalidatiecentrum in Delfzijl. In 2023 is het voorlopig ontwerp hiervoor opgeleverd. Beide zorgpartijen delen voor 50% in de omzet, kosten en het resultaat. Daarnaast zijn afspraken gemaakt over de juridische (beheers)structuur voor het nieuw te bouwen revalidatiecentrum. Deze betreffen de verhouding tot de betrokken organisaties in relatie tot het eigenaarschap van het vastgoed en het gebruik hiervan.

5.9 Medezeggenschap

Nu de ouderenzorg zo in beweging is, is de inbreng van alle betrokken partijen bij besluitvoorbereiding en -vorming nog belangrijker dan hiervoor. Zonnehuisgroep Noord kent diverse medezeggenschapsorganen die functioneren op verschillende niveaus in de organisatie.

- De ondernemingsraad behartigt de belangen van medewerkers en handelt in het algemene belang van zowel de medewerkers en de organisatie. De ondernemingsraad adviseert gevraagd en ongevraagd.
- Elke intramurale locatie heeft zijn eigen cliëntenraad. De cliëntenraad praat en beslist mee over zaken die cliënten aangaan en voor hen belangrijk zijn. Elke lokale cliëntenraad vaardigt een persoon af naar de centrale cliëntenraad. De centrale cliëntenraad is de gesprekspartner voor de organisatie als het gaat om organisatiebreed beleid. Zij hebben advies- en instemmingsrecht.
- De verpleegkundige en verzorgende adviesraad (VVAR) is een onafhankelijk adviesorgaan van verpleegkundigen en verzorgenden voor de raad van bestuur. Zij geven gevraagd en ongevraagd advies over verpleegkundige en verzorgende onderwerpen en zetten zich in voor de ontwikkeling en positionering van de beroepsgroep en het verbeteren van de kwaliteit van zorg.

De ondernemingsraad en centrale cliëntenraad hebben hun eigen jaarverslag, we verwijzen er graag naar:

- Jaarverslag [Centrale cliëntenraad](#)
- Jaarverslag [Ondernemingsraad](#)

6. Bedrijfsvoering

6.1 Plan – do – check – act

Zonnehuisgroep Noord is gewend te werken met een jaarlijkse beleidscyclus die altijd start met de kaderbrief die rond de zomer verschijnt voorafgaand aan het beleidsjaar. Op basis van de kaderbrief worden het jaarplan en de bijbehorende begroting opgesteld. Gedurende het jaar vindt in de MT-vergaderingen inhoudelijke sturing plaats aan de hand van de trimesterrapportages. Naast de voortgang van projecten gekoppeld aan de focusthema's uit het jaarplan wordt ook gerapporteerd op een aantal terugkerende kritische prestatie indicatoren en financiën. De trimesterrapportages worden ook gedeeld en besproken met de RvT, OR en CCR. De perioderapportages geven op maandbasis inzicht op locatieniveau c.q. RVE-niveau in cliënteninstroom en -uitstroom en financiën. De begroting 2023 en de jaarrekening 2023 worden uitvoerig besproken met de auditcommissie. De raad van toezicht geeft goedkeuring aan beide documenten. Daarnaast zijn voor de jaarrekeningcontrole gedurende het jaar werkafspraken gemaakt met de onafhankelijke accountant.

6.2 Interne beheersing van processen en procedures

Wij hebben het afgelopen jaar wederom sterk ingezet op het onderdeel compliance. Voldoen we aan de eisen die aan onze zorg worden gesteld en kunnen we dat ook aantonen? We ervaren dat de inzet op de 'soft controls' aanspreekt. Het inzetten op de dialoog en het multidisciplinair samenwerken dragen bij aan het stapsgewijs verbeteren van onze processen en procedures. In het proces van zorg en administratie zien we dat deze aanpak leidt tot het verbeteren van de 'in 1 keer goed' scores. De ondersteuning vanuit de zorgapplicatie moet nog worden verbeterd. We verwachten dat de 'in 1 keer goed' scores in 2024 stabiel en hoger zullen zijn. De afdeling interne controles voert hierop aanvullende controles uit. Het doel is om de basis op orde te hebben en daarmee de benodigde efficiency en werkvreugde te realiseren binnen de integrale processen per zorgstroom. Om te komen tot het gewenste niveau van de 'in 1 keer goed' en 'in 2 keer goed' scores blijven de trainingen zorgregistratiesystemen en compliance voor alle zorgstromen van onverminderd belang.

In 2024 ondersteunen wij het proces van zorg en administratie met één ECD. Deze transitie geeft ons de mogelijkheid om de zorgteams optimaal te ondersteunen in hun werkzaamheden.

Vanuit een breder perspectief constateren wij dat wij de ontwikkelpunten uit de managementletter 2022 van de onafhankelijke accountant in verdergaande mate in 2023 hebben opgepakt. Dit heeft geleid tot een afname van ontwikkelpunten in de managementletter 2023. Er zijn door de onafhankelijke accountant geen significante aanvullende ontwikkelpunten opgenomen. De kwaliteit van onze interne beheersing ontwikkelt zich positief.

6.3 Risicobeheersing

In 2023 hebben wij de eerste stappen gezet naar het meer gestructureerd inbedden van risicomanagement in de organisatie. De grootste uitdaging in deze ambitie is om een goede balans te vinden tussen de soft controls en de hard controls en de transitie te maken van rule based naar principle based. Risicomanagement komt tot uitdrukking in de reguliere onderwerpen binnen de planning en control cyclus en bij de voorbereiding en uitvoering van projecten met een grote impact op de organisatie. We realiseren ons dat het perspectief van risk en compliance niet alleen is gericht op het 'controleren' van voldoen aan wet- en regelgeving maar juist ook op het 'realiseren' van organisatiedoelstellingen. Juist daarin zien wij de toegevoegde waarde van risicomanagement.

In paragraaf 6.4 worden de belangrijkste risico's nader benoemd. Dit zijn risico's op het gebied van strategie, operationele activiteiten, financiële positie en verslaglegging en wet- en regelgeving. Bij de beoordeling van risico's classificeren wij de kans op het ontstaan van een dergelijk risico en de impact van het risico, en de daarbij passende beheersmaatregel. Voor Zonnehuisgroep Noord zijn dit de belangrijkste risico's die van invloed zijn of hadden kunnen zijn op het beleid en resultaat van 2023 en mogelijk ook in de toekomst.

6.4 Financiële en juridische risico's

Elke organisatie kan risico's lopen. Zonnehuisgroep Noord is daar geen uitzondering op. Het is belangrijk deze mogelijke risico's te onderkennen; deze maken dan ook onderdeel uit van de planning van en de sturing op de beleids- en begrotingscyclus. De raad van bestuur en het managementteam kunnen zo vroegtijdig in- en externe ontwikkelingen signaleren en risico's beheersen. Deze informatie wordt met de raad van toezicht besproken. Ondanks de goede opzet en werking van deze interne risicobeheersings- en controlesystemen kunnen ze geen absolute zekerheid bieden dat doelstellingen op het gebied van strategie, operatie, berichtgeving en naleving van wetten en regels altijd worden gehaald. In de onderstaande tabel zijn de door Zonnehuisgroep Noord als belangrijk geormerkte risico's beschreven.

| Omschrijving | Kans | Impact | Beheersmaatregel |
|---|----------|--------|---|
| STRATEGIE | | | |
| Wijzigingen politieke uitgangspunten voor de sector VVT | mogelijk | groot | Volgen van de politieke ontwikkeling en bepalen van de mogelijke impact. Waar mogelijk invloed uitoefenen via brancheorganisaties. |
| Veranderende omgeving arbeidsmarkt | hoog | groot | Opstellen en periodiek evalueren van het strategisch personeelsplan. Hierin wordt o.a. aandacht besteed aan boeien & binden, werving en het behouden van personeel. |
| Hoog ziekteverzuim | hoog | groot | Volgen van de ontwikkeling van het ziekteverzuim in relatie tot de ingezette interventies. Periodieke |

| Omschrijving | Kans | Impact | Beheersmaatregel |
|---|----------|-----------|--|
| | | | evaluatie en waar nodig bijsturing van het beleid. |
| Pandemieën | mogelijk | groot | Bij toekomstige pandemieën worden de dan geldende richtlijnen gevolgd, waarbij we ervaring hebben opgedaan met de Covid-19 pandemie. Covid-19 bevindt zich in endemische fase. Dit houdt in dat er geen sprake meer is van een pandemie, maar dat de ziekte stabiel is. |
| Macro-economische ontwikkelingen hebben effect op tariefontwikkeling (zorgrendement komt onder druk te staan) | mogelijk | gemiddeld | Volgen van de ontwikkelingen en de impact, interne beoordeling van de ontwikkeling van de bedrijfskosten. Externe onderhandeling om te komen tot een hoger (kostendekkend) tarief. |
| GZA projecten | mogelijk | groot | Beroep op extra subsidie bij gestegen bouwkosten; businesscases moeten financieel rendabel zijn. |
| Duurzaamheidsdoelstellingen worden niet of niet tijdig gerealiseerd (w.o. Green Deal) | mogelijk | gemiddeld | Programma Duurzame Zorg en Bedrijfsvoering is opgezet, gericht op de thema's van de Green Deal (CO2 reductie vastgoed, biodiversiteit en groenvoorziening, medicijnresten uit het water, afvalstromenreductie). Periodieke monitoring van de realisatie en waar nodig bijsturing op het programma. |
| OPERATIONEEL Onvoldoende flexibiliteit in personele inzet bij fluctuaties in de zorgvraag | mogelijk | gemiddeld | Tijdig af- en opschalen van de inzet op een mutatie in de zorgvraag. |
| FINANCIËEL Hoog ziekteverzuim | hoog | groot | Uitvoering geven aan het verzuimbeleid: veel inzet op preventie, nabijheid en contact leidinggevende, echter interventies sorteren nog niet het gewenste effect. |

| Omschrijving | Kans | Impact | Beheersmaatregel |
|--|----------|-----------|---|
| Prijsstijgingen materiële kosten n.a.v. economische ontwikkelingen. | hoog | groot | Periodiek herijken van verwachte prijsontwikkelingen, besparingspotentieel (her)definiëren. |
| Prijsstijgingen personele kosten n.a.v. economische ontwikkelingen. | hoog | groot | Uitvoering geven aan de activiteiten van het strategisch personeelsbeleid, waaronder wervingscampagnes en het project 'goed starten' voor nieuwe medewerkers. Voortzetting van de Leerafdeling. Scenario analyse m.b.t. de balans formele en informele inzet en een andere functiemix. Continue afweging van de inzet PIL/PNIL, cyclisch sturen op plannen en roosteren, waardoor we tijdig inzicht krijgen in de knelpunten van de bezetting en daarop kunnen acteren. |
| Daling NHC leidt tot lager budget voor ontwikkeling van vastgoed | laag | gemiddeld | De bezuinigingen op de NHC in de Wlz zijn door een amendement teruggedraaid. Wij blijven de wet- en regelgeving actief volgen. |
| FINANCIËLE VERSLAGGEVING | | | |
| Wijzigingen in verslaggevingsregels of CAO bepalingen | mogelijk | gemiddeld | Actief volgen van ontwikkelingen in wet- en regelgeving en effecten uitwerken in scenario-analyses. |
| Macro-economische ontwikkelingen hebben invloed op disconteringsvoet en daarmee op de waardering van vermogen en resultaat | hoog | gemiddeld | Actief volgen van de ontwikkeling op de financiële markten, bij belangrijke wijzigingen communiceren over mogelijke effecten op het resultaat richting stakeholders. |
| WET- EN REGELGEVING | | | |
| Het niet voldoen aan wet- en regelgeving leidt tot boetes en/of terugbetaling van gedeclareerde prestaties. | mogelijk | gemiddeld | Veel inzet is gepleegd op kwalitatieve doorontwikkeling van compliance, zowel aan de voorkant, de inhoud als de interne controle. Uitkomsten van Interne Controle worden gemonitord en bijsturing vindt plaats. |

| Omschrijving | Kans | Impact | Beheersmaatregel |
|---|----------|--------|--|
| Het niet voldoen aan fiscale regelgeving voor ZZP'ers kan leiden tot een aanwijzing van de Belastingdienst. Dit risico is bij ons specifiek, omdat er een boekenonderzoek loopt t.a.v. dit onderwerp. | mogelijk | groot | We volgen de ontwikkelingen op landelijk niveau, waar brancheorganisaties (waaronder Actiz) samen met VWS, SZW en Belastingdienst trachten te komen tot een landelijk 'Fiscaal kader voor de zorg'. Wij laten ons bijstaan met fiscale expertise t.a.v. het lopende boekenonderzoek. |

De voorgaande beheersmaatregelen zijn ingericht vanuit de individuele casuïstiek.

Risicobereidheid

Op dit niveau bespreken wij tevens onze risicobereidheid. De risicobereidheid die Zonnehuisgroep Noord accepteert, is afhankelijk van verschillende factoren, waaronder de kans dat het risico zich voordoet en de mogelijke impact die het kan hebben op de organisatie. Naarmate de risicoclassificatie hoger wordt, zullen er meer maatregelen worden genomen om de kans op het zich voordoen van het risico te verminderen en de mogelijke impact ervan te beperken. Zonnehuisgroep Noord voert deze beoordeling kritisch en nauwgezet uit en neemt passende maatregelen zodat de risico's effectief worden gemitigeerd. Risico's waarbij de impact dusdanig hoog is, bijvoorbeeld brand en ongevallen, worden eventueel verzekerd.

De doorontwikkeling van ons risicomanagement op de specifieke onderdelen zullen wij de komende jaren verder vormgeven.

In het voorgaande verslag was het openbreken van de CAO als specifiek risico benoemd. Dat risico heeft zich daadwerkelijk voorgedaan in 2023, de financiële impact is tijdig bepaald en daar is op ingespeeld, onder andere door te besparen op andere budgetten.

6.5 Financiële instrumenten

Zonnehuisgroep Noord maakt in de normale bedrijfsuitoefening behoudens de reguliere debiteuren en crediteuren, geen gebruik van financiële instrumenten die Zonnehuisgroep Noord blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's.

6.6 Privacy en informatiebeveiliging

We werken dagelijks met gevoelige gegevens, zoals persoons-, bedrijfs-, medische- en onderzoeksgegevens. Goede informatievoorziening is natuurlijk essentieel voor het verlenen van zorg en de bedrijfsvoering van de organisatie.

Zonnehuisgroep Noord voldoet aan de uitgangspunten, rechten en verplichtingen van de Europese wetgeving voor informatiebeveiliging en privacy. We werken met een veilige en toekomstbestendige IT-infrastructuur.

Het beschermen van onze systemen, netwerken, apparaten en data tegen cyberaanvallen (cyber security) wordt steeds belangrijker. Zonnehuisgroep Noord werkt toe naar NEN 7510 certificering.

In 2023 hebben we de rol van privacy officer belegd in de afdelingen van de ondersteunende diensten. De privacy taken worden hiermee geborgd in de verschillende vakgebieden. De privacy officer is binnen de afdeling het aanspreekpunt voor privacy thema's. Zij zorgen dat het kennisniveau binnen de afdeling toereikend is. Daarnaast houden zij zich bezig met het actueel houden van het gegevensverwerkingsregister en het opstellen van Privacy Impact Assessments (PIA's).

In het laatste kwartaal van 2023 is een NEN7510 audit uitgevoerd. Wij voldoen grotendeels aan de verplichtingen vanuit de IGJ, AVG en de NEN 7510. In 2024 zetten wij de zogenaamde puntjes op de i. Zodat we eind 2024 kunnen overgaan tot het laten certificeren.

Incidenten en datalekken

Bij een datalek gaat het om ongewenste toegang tot of vernietiging, wijziging of vrijkomen van persoonsgegevens bij een organisatie. Bijvoorbeeld diefstal van een laptop of persoonsgegevens zijn aan een verkeerde persoon gestuurd. In 2023 zijn er 16 incidenten gemeld, die allemaal afgehandeld zijn. Er hebben geen datalekken plaatsgevonden. Het melden van datalekken is wettelijk verplicht. Daarom is voor alle medewerkers de scholing 'privacy en informatiebeveiliging' jaarlijks verplicht.

7. Duurzaamheid

De klimaatcrisis is de grootste bedreiging voor de volksgezondheid. Klimaatverandering en milieuverontreiniging leiden tot steeds meer en andersoortige zorgvragen. Denk hierbij aan bijvoorbeeld infectieziekten en hittestress. In Nederland is de zorgsector verantwoordelijk voor 7% van de uitstoot van broeikasgassen, 4% van het afval en 13% van het grondstoffengebruik. Met het leveren van zorg draagt de sector dus bij aan de klimaatcrisis. De zorgsector werkt daarom aan 'duurzame zorg'. Hierover zijn afspraken gemaakt in de 'Green Deal'; samen werken aan duurzame zorg'. Green Deals zijn afspraken tussen de Rijksoverheid en andere partijen om duurzame plannen uit te voeren. Duurzame zorg levert op dat cliënten en zorgverleners een betere, gezondere woon- en werkomgeving krijgen én dat de zorg minder uitstoot. Om de doelen uit de Green Deal te behalen is Zonnehuisgroep Noord in mei 2022 gestart met het Programma Duurzame Zorg. In 2023 zijn weer stappen gezet op weg naar een duurzame toekomst voor Zonnehuisgroep Noord; hieronder een greep uit deze initiatieven.

7.1 CO2 reductie

We streven naar een CO2 reductie van 50% in 2030 en 100% in 2050 ten opzichte van 2018. In 2023 hebben we daarom vrijwel al onze lampen vervangen voor LED verlichting. Alle noodverlichting wordt bij het planmatig vervangen van het armatuur ook vervangen voor een duurzame variant met een batterij met verlengde levensduur.

We hebben een contract gesloten om op de locatie De Oostergast op de eigendomspanden zonnepanelen te plaatsen. Vlak voordat tot plaatsing kon overgaan ontvingen we het bericht dat de beoogde leverancier in staat van faillissement verkeerde. Nadat duidelijk was hoe de afwikkeling van de overeenkomst zou plaatsvinden, hebben we eind 2023 een nieuwe leverancier gevonden zodat in de eerste helft van 2024 daadwerkelijk de zonnepanelen geplaatst kunnen worden. Het streven was om naast het plaatsen van zonnepanelen ook zoutwaterbatterijen voor de opslag van elektriciteit te gebruiken, maar we hebben na uitgebreid extern advies moeten besluiten dat de stand van de techniek nog niet aan onze ambities voldoet.

7.2 Hergebruik inventaris

Vanuit Zonnehuisgroep Noord is levensduurverlenging van inventaris een belangrijk instrument in het verlagen van onze impact op het milieu. We sturen op een maximale verlenging van de levensduur van ons inventaris. Daarvoor is beleid geïmplementeerd met bijbehorende werkprocessen en verantwoordelijkheden. Als we wel over moeten gaan tot aanschaf van vervangend meubilair kiezen we actief voor een leverancier die gebruik maakt van personeel met een afstand tot de arbeidsmarkt en die oud meubilair een tweede leven geeft; zowel een mooie sociale als duurzame aanpak.

7.3 Voedsel

Voeding is een belangrijk aspect van de gezondheid en het welzijn van onze bewoners. Samen met onze partners uit het Groninger Zorg Akkoord (GZA) zijn we op weg naar een duurzame voedselketen. In het afgelopen jaar is er onder meer een onderzoek gestart naar het meer opnemen van regionale en lokale producten in het assortiment, het koken met minder vlees en bijvoorbeeld het meer gebundeld aanleveren van producten.

7.4 Verspil geen pil!

In 2023 hebben we een vervolg gemaakt met de acties die al eerder ingezet waren om de verspilling van medicijnen te beperken:

- Bewustwording over gepast voorschrijven en verstrekking van noodzakelijke medicijnen.
- Beleid voorraadbeheer herzien (minimaliseer aantallen, verbeter registratie uitgifte in verband met voorraadverschillen, etc.).
- Uniformering beleid retourmedicatie en inzichtelijk maken reden van retour om retourmedicatie te verminderen.



De realiteit is ook dat eisen van bijvoorbeeld de IGJ niet altijd aansluiten bij de acties die we willen inzetten om het medicijngebruik duurzaam terug te dringen. We blijven daar aandacht voor houden.

7.5 Nieuwbouw

De komende jaren bouwt Zonnehuisgroep Noord in GZA-verband aan diverse nieuwbouwprojecten. Het project in Delfzijl-Noord is het verst gevorderd, in het voorjaar van 2024 gaat de eerste paal in de grond. Het definitief ontwerp is inmiddels afgerond. Circulariteit en duurzaamheid zijn belangrijke kaders voor de projecten binnen het GZA. Het ontwerpteam met daarin de beoogde bouwer, de installateur en de opdrachtgever hebben intensief bijgedragen aan innovatieve ideeën om te voldoen aan de duurzaamheidsopgave. Een mooi voorbeeld van een gedeelde verantwoordelijkheid op het gebied van duurzaamheid. De twee gebouwen van Zonnehuisgroep Noord in Delfzijl-Noord zijn energieneutraal ontworpen. De gebouwen krijgen ook een isolatiewaarde die hoger is dan de huidige eisen.

Ook voor de andere nieuwbouwprojecten worden dezelfde uitgangspunten gehanteerd.



Impressie nieuwbouw Delfzijl-Noord

7.6 Duurzame inzetbaarheid personeel

Naast bovenstaande onderwerpen is uiteraard een duurzame inzetbaarheid van personeel een belangrijk speerpunt. In 2023 zijn diverse acties uitgezet op het gebied van duurzame inzetbaarheid, waaronder scholingen fysieke belasting, workshops op het gebied van mentale belasting en de overgang en het aanbieden van gezondheidschecks. Dit wordt uitgebreid beschreven in hoofdstuk 3 van dit verslag.

We hebben een vernieuwd Rookbeleid opgesteld waarmee we voorlopen op de zorgbrede ambitie om in 2030 volledig rookvrij te zijn.

8. Innovatie

8.1 Toekomstbestendige woonomgeving

Zonnehuisgroep Noord is een van de achttien partijen die met het ondertekenen van het Groninger Zorgakkoord (GZA) zich richt op het verbeteren van het toekomstperspectief van de zorg in het Groninger aardbevingsgebied. De samenwerkingsafspraken zijn tevens een belangrijke stimulans voor vernieuwing in de zorgsector. Daarnaast willen de GZA-partijen de economische ontwikkeling en werkgelegenheid in dit gebied een boost geven waarbij zoveel mogelijk de Groningse bevolking en bedrijven worden betrokken.

1. In Loppersum werken Zonnehuisgroep Noord, de gemeente Eemsdelta en Woonzorg Nederland samen aan de nieuwbouwplannen voor Zonnehuis Wiemersheerd. De inzet is om een woonomgeving te creëren met zorgstudio's en zelfstandige huurappartementen en grondgebonden huurwoningen. Er wordt voor de zorg en ondersteuning in het Wiemersheerdgebied en de rest van Loppersum ingezet op e-health en domotica om de zorg nog beter te maken. Voor deze innovaties zoekt Zonnehuisgroep Noord ook nadrukkelijke samenwerking met lokale partijen en kennis- en onderwijsorganisaties.
2. In het Expertisecentrum Eemsdelta bundelen De Hoven, Lentis en Zonnehuisgroep Noord de krachten om de zorg voor ouderen, kinderen en gezinnen op een nieuwe manier vorm te geven. Ook Revalidatiecentrum Eemsdelta zal zich vestigen in het gebouw. In het Expertisecentrum is tevens ruimte om thuiswonende patiënten en cliënten te ontvangen voor diagnostiek en ambulante behandeling. Momenteel worden mogelijke samenwerkingen met andere zorgaanbieders verkend.
3. Eveneens in Delfzijl, in het zorgproject Delfzijl-Noord geven Zonnehuisgroep Noord en Cosis samen met Acantus en de gemeente Eemsdelta de zorg voor kwetsbare ouderen, volwassenen, kinderen en gezinnen op een nieuwe manier vorm. Het project bevat zorgwooneenheden voor cliënten met een zorgvraag, cliënten van de ouderenzorg en cliënten met een verstandelijke of psychische beperking.

Zonnehuisgroep Noord is zowel bestuurlijk als adviserend en uitvoerend actief betrokken bij de drie bovenstaande projecten.

8.2 Zorgvernieuwing

In aanvulling op de bovengenoemde bouwplannen die uitgevoerd worden onder de GZA-vlag lopen hieraan parallelle trajecten die gericht zijn op zorginnovatie en nieuwe vormen van samenwerking tussen de betrokken partijen. Naast technologische innovaties als e-healthoplossingen en zorgdomotica, gaat het ook om samenwerking gericht op het ondersteunen van informele zorg en activiteiten die vallen binnen het welzijnsdomein en sociaal-cultureel werk. Onze inzet de afgelopen jaren heeft ertoe geleid dat Zonnehuisgroep Noord een geziene en betrouwbare samenwerkingspartner in de regio is.

8.3 Duurzaam personeelsbeleid

Vanuit GZA-verband hebben we deelgenomen aan diverse projecten op het gebied van duurzame inzetbaarheid, waaronder:

- De mobiliteitstafel waarbij getracht wordt personeel in de zorgsector te behouden, maar bij veranderende (persoonlijke) omstandigheden wellicht in een andere sector binnen de zorg in te zetten.
- Het jongeren netwerk om jongeren inzetbaar te houden voor de branche.
- Het initiatief 'Rebellen met rimpels' om medewerkers boven de 60 jaar inzetbaar te houden.

8.4 Subsidies

Zonnehuisgroep Noord heeft in 2023 voor de thuiszorg (wijkverpleging) een aantal subsidies ontvangen vanuit het Integraal Zorgakkoord (IZA). Subsidies zijn toegekend voor de projecten Intercollegiale toetsing, Samenwerking met kraamzorg, Digitale dagstructuur kalender, Vrijwilligers en Zorg=Planning=Resultaat. Al deze projecten zijn eind 2023 – begin 2024 opgestart en zullen aan het eind van de looptijd verantwoord worden. Daarnaast heeft Zonnehuis Thuis een ZonMw-subsidie ontvangen voor het project palliatieve zorg, gericht op het implementeren van het zorgpad stervensfase in de wijkverpleging.

Daarnaast ontvangt Zonnehuisgroep Noord subsidies gericht op scholing, opleiding en zorgpraktijkleren, alle bedoeld ter bevordering van levenslang leren, professionalisering en duurzame inzetbaarheid van medewerkers.



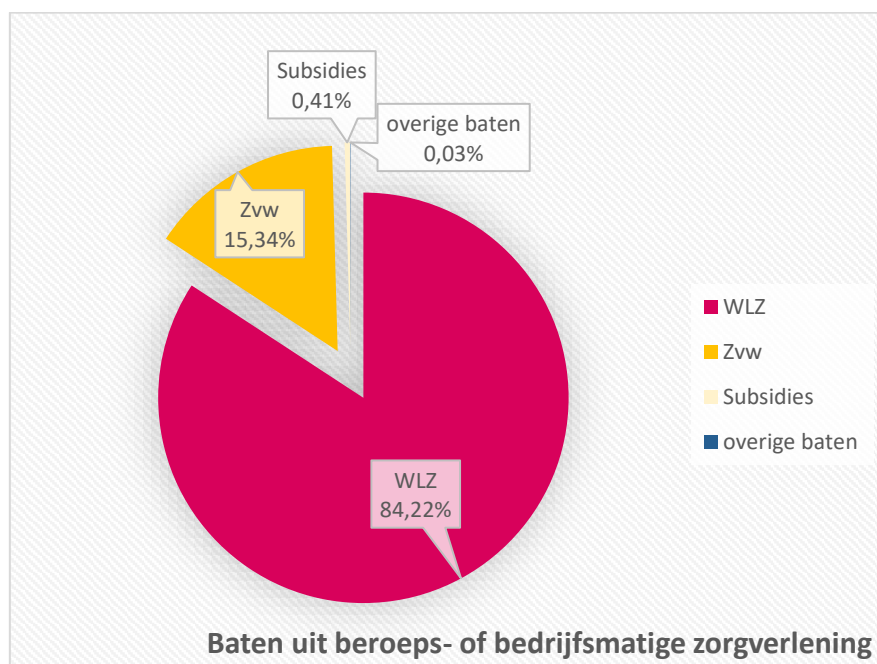
9. Financiën

9.1 Kerncijfers

| Kerncijfers financieel | 2023 | 2022 |
|-----------------------------------|--------|--------|
| (Bedragen x 1 mln.) | | |
| <i>Kengetallen resultaat</i> | | |
| Totale omzet | € 99,5 | € 92,4 |
| EBITDA* | € 8,7 | € 6,5 |
| EBITDA-marge (EBITDA/omzet) | 8,7% | 7,0% |
| Nettoresultaat | € 3,81 | € 1,93 |
| Nettorendement | 3,8% | 2,1% |
| <i>Kengetallen vermogen</i> | | |
| Eigen vermogen | € 32,8 | € 29,0 |
| Solvabiliteit | 37,2% | 34,5% |
| Eigen vermogen als % van de omzet | 33,0% | 31,4% |
| <i>Kengetallen liquiditeit</i> | | |
| Liquide middelen | € 32,1 | € 24,9 |
| Current ratio | 2,0 | 1,9 |
| Debt service coverage ratio | 3,9 | 2,7 |

* EBITDA: resultaat voor afschrijving en rente exclusief de mutatie van de disconteringsvoet van de voorzieningen

Omzetverdeling 2023: baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening



9.2 Analyse van het financieel resultaat

In 2023 is een nettoresultaat van € 3,81 mln. positief gerealiseerd (2022: € 1,93 mln. positief) en ligt daarmee boven het niveau van de begroting 2023 van € 3,1 mln. positief.

Het nettorendement van 2023 is 3,8% (2022: 2,1%). Er was in 2023 bewust een hoger rendement begroot dan het richtpercentage van 2% om middelen vrij te maken voor duurzaamheidsinvesteringen. De investeringen in zonnepanelen voor met name locatie Oostergast, zijn vertraagd door het faillissement van de leverancier en schuiven door naar 2024.

In 2023 is de lopende CAO opengebroken en zijn er nieuwe afspraken over een hogere beloning gemaakt. Dit heeft in 2023 al geleid tot hogere kosten voor personeel en in 2024 wordt het salaris in twee stappen nogmaals verhoogd. De stijging is in 2023 deels opgevangen door onderbesteding op andere budgetten. Door een betere balans in de medewerkersinzet en lagere materiële kosten ten opzichte van de zorgzwaarte van de cliënten, is het operationeel rendement verbeterd ten opzichte van 2022. Mutaties in voorzieningen en incidentele baten en lasten hebben effect op het nettorendement.

De omzet bedraagt € 99,5 mln. in 2023 (2022: € 92,4 mln.) In 2023 is er sprake van een tariefstijging bij de langdurige zorg en zien we een verschuiving naar een hogere zorgzwaarte inclusief behandeling. Ook zijn er meer cliënten dan begroot. Dit leidt tot een stijging van de omzetwaarde. De omzet voor eerstelijns verblijf is in 2023 fors gestegen en bij de revalidatiezorg is een iets hogere omzet gerealiseerd. Bij de wijkverpleging is het aantal cliënten dalend en zijn we tegelijkertijd iets doelmatiger aan het werk. De hogere tarieven zorgen voor een stijging van de omzet. Bij de herstelgerichte beademing hebben we minder cliënten in zorg gehad.

In 2022 is besloten het Wmo (Wet maatschappelijke ondersteuning) contract met de gemeente Westerkwartier te beëindigen, waardoor de Wmo opbrengst in 2023 een kleiner aandeel van de totale omzet uitmaakt. Wij hebben in 2023 meer medewerkers in vaste dienst, echter vanwege het hoge ziekteverzuim is ook gebruik gemaakt van personeel niet in loondienst. Corona-gerelateerde kosten en vergoedingsregelingen zijn niet meer aan de orde in 2023, alleen nog in de afrekenings sfeer van eerdere jaren.

In 2023 hebben we een langlopend, verliesgevend huurcontract van aanleunwoningen afgekocht, daar is een eenmalige afkoopsom mee gemoeid.

9.3 Vermogenspositie en liquiditeit

Inclusief het resultaat over 2023 bedraagt het eigen vermogen van Zonnehuisgroep Noord ultimo (eind) 2023 € 32,8 mln. (2022: € 29,0 mln.) bij totale baten van € 99,5 mln. (2022: € 92,4 mln.). De solvabiliteit uitgedrukt als eigen vermogen/totaal vermogen bedraagt ultimo 2023 37,2% (2022: 34,5%). Los van het specifieke risicoprofiel van een organisatie wordt algemeen als norm voor deze ratio 25% gehanteerd. Zonnehuisgroep Noord voldoet ultimo 2023 aan deze norm. Een andere ratio voor de beoordeling van de vermogenspositie is het eigen vermogen uitgedrukt als percentage van de totale opbrengsten. Ultimo 2023 bedraagt dit 33,0% (2022: 31,4%).

In 2023 zijn de liquide middelen gestegen van € 24,9 mln. ultimo 2022 naar € 32,1 mln. ultimo 2023. Ultimo 2023 bedraagt de current ratio 2,0 (2022: 1,9). Deze ratio geeft inzicht in hoeverre Zonnehuisgroep Noord aan haar kortlopende verplichtingen kan voldoen; vaak wordt hiervoor 1,0 als norm gehanteerd; met 2,0 zit Zonnehuisgroep Noord ver boven deze norm. De debt service coverage ratio bedraagt 3,9 (2022: 2,7). Deze ratio geeft de financierbaarheid van de organisatie aan; wij hanteren 1,3 als ondergrens in ons Treasurystatuut.

9.4 Kasstromen en financieringsbehoeften

Zonnehuisgroep Noord beschikt ultimo 2023 over een gezonde financiële basis. De meerjarenbegroting 2020 - 2030 laat zien dat de vermogens- en liquiditeitspositie van Zonnehuisgroep Noord zich positief zal ontwikkelen. Realisatie van deze uitkomsten is mede afhankelijk van vijf aandachtsgebieden:

- reductie van het ziekteverzuim;
- behoud en werven van medewerkers;
- ontwikkeling van de vastgoedprojecten;
- geleidelijke toename van de zorgzwaarte;
- landelijke ontwikkelingen en politieke keuzes.

Bij de projecten van het Groninger Zorg Akkoord (GZA) die in eigendom worden gerealiseerd, speelt een toekomstige financieringsbehoefte. De investeringen zullen deels met eigen vermogen en deels met vreemd vermogen worden gefinancierd. Na de zomer van 2023 is gestart met het financieringstraject en eind 2023 zijn er concurrerende offertes opgevraagd bij vier marktpartijen. Het traject wordt in het voorjaar van 2024 afgerond met het afsluiten van de definitieve financieringsovereenkomst voor het ongeborgde deel van de lening. Daarnaast wordt een deel van de lening geborgd door het Waarborgfonds voor de Zorg (WfZ).

9.5 Investeringen

We hebben in 2023 € 3,1 mln. geïnvesteerd. Dit betreft grotendeels investeringen in inventaris € 0,8 mln., ICT en zorgalarmering € 0,5 mln en € 0,8 mln. in gebouwen, instandhouding, installaties en verbouwingen. Ook is er geïnvesteerd in (voorbereiding van) de GZA projecten en in duurzaamheid (o.a. LED verlichting). De in 2023 geplande investeringen in zonnepanelen zijn vertraagd als gevolg van het faillissement van de leverancier en schuiven door naar 2024.

9.6 Continuïteitsveronderstelling

Raad van bestuur van Zonnehuisgroep Noord heeft een analyse uitgevoerd om de continuïteitsveronderstelling te toetsen. Op basis van het resultaat 2023, de verwachting in de begroting van 2024 (inclusief vooruitblik naar 2025) concludeert raad van bestuur dat de continuïteit van de bedrijfsactiviteiten van Zonnehuisgroep Noord afdoende is gewaarborgd. Bij het opstellen van de jaarrekening is daarom uitgegaan van de continuïteitsveronderstelling.

9.7 Maatschap Eemsdelta

In 2016 hebben Zonnehuisgroep Noord en De Hoven de geriatrische revalidatiezorg in de gemeente Eemsdelta samengebracht in een maatschap, met als doelstelling de revalidatie voor kwetsbare ouderen nu en in de toekomst te behouden voor dit gebied. Maar ook om een innovatief revalidatiecentrum te creëren dat regionaal een sterke aantrekkingskracht heeft op zorgmedewerkers en behandelaren. Beide zorgpartijen delen voor 50% in de omzet, kosten en het resultaat.



10. Toekomstparagraaf

Het managementteam heeft 2024 benoemd als het jaar van verandering. Verandering is noodzakelijk om ook in de toekomst zorg en behandeling te kunnen blijven geven aan onze cliënten. We moeten anticiperen op een steeds krappere arbeidsmarkt, een toename – in aantal en in complexiteit – van de zorgvraag en een financieel budget dat niet tot nauwelijks zal meegroeien. Het is om die reden dat we in 2023 al zijn gaan nadenken over welke veranderingen we moeten gaan bewerkstelligen. Dit komt tot uitdrukking in een aantal grote en bepalende projecten die in 2024 zullen starten. Projecten die gericht zijn op anders werken, een grotere rol voor de informele zorg, een nadrukkelijker focus op de kerntaken van onze organisatie en verdere samenwerking met andere organisaties om zo zorg, behandeling en welzijn in netwerkvorm te organiseren waarbij iedere organisatie dat doet waar zij het best in is.

Al deze ontwikkelingen zullen er ook toe leiden dat we in 2024 kritisch naar onze meerjarenstrategie 2020 – 2030 zullen kijken en deze waar nodig aanscherpen of aanvullen.

Voor de begroting van 2024 gaan we uit van een stijgende omzet in 2024, vanwege prijsindexatie en een verwachte stijging in de zorgzwaarte. Daarnaast is 2024 een schrikkeljaar. Voor de personeelskosten is in de begroting 2024 gerekend met de afspraken uit het nieuwe Cao-akkoord. De dekking via de tarieven is in 2024 onvoldoende om de hogere personeelskosten te kunnen compenseren. Vanaf 2024 worden daarnaast andere kostenstijgingen verwacht. Energie is de belangrijkste stijger, doordat het vaste energiecontract in 2024 afloopt. De kostenstijgingen zijn hoger dan de index die in de tarieven wordt gehanteerd. Daarnaast zijn er kortingen doorgevoerd in de Normatieve Huisvestingscomponent (NHC) en Normatieve Inventariscomponent (NIC). De hogere kosten en de lagere dekking via tarieven zetten druk op onze begroting. Om die reden hanteren we voor 2024 (en naar verwachting ook in 2025) een lager rendement dan ons gangbare rendement van 2%. De werkelijke ontwikkelingen ten aanzien van kosten en opbrengsten worden gedurende het jaar gevolgd en waar mogelijk vindt bijsturing plaats.

De bouw van ons eerste project in het GZA: Delfzijl-Noord, gaat starten rond mei/juni 2024. Vanaf dat moment gaan de investeringsuitgaven lopen, waardoor ons saldo liquide middelen gaat afnemen. We financieren eerst zoveel mogelijk met eigen middelen, daarna maken we gebruik van de aangetrokken lening. Dat zal nog niet in 2024 het geval zijn; uiterlijk eind 2025 zal naar verwachting de volledige externe financiering zijn aangewend.

